

Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Forschungszentrum für Milch und Lebensmittel Weihenstephan  
Technische Universität München

## **Horizontale Kooperationen in der Molkereiwirtschaft**

**Udo Wegmeth**

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. oec.)

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr.-Ing. H. Weisser

Prüfer der Dissertation:

1. Univ.-Prof. Dr. H. Weindlmaier
2. Univ.-Prof. Dr. W. Stölzle

Gerhard Mercator Universität Duisburg

Die Dissertation wurde am 22.07.2002 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt am 18.10.2002 angenommen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung .....	1
1.2	Zielsetzung .....	2
1.3	Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2</b>	<b>Grundlagen horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen .....</b>	<b>6</b>
2.1	Abgrenzung des Begriffs der horizontalen Kooperation/strategischen Allianz.....	6
2.2	Bedeutung von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen .....	14
2.3	Motive und Ziele horizontaler Kooperationen.....	17
2.4	Inhaltliche Abgrenzung von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen.....	20
<b>3</b>	<b>Entwicklung der externen Rahmenbedingungen der Molkereiwirtschaft.....</b>	<b>23</b>
3.1	Entwicklung der agrarpolitischen Rahmenbedingungen .....	23
3.2	Trends im Konsumverhalten und Nachfrageentwicklung .....	30
3.2.1	Soziodemographische Einflüsse auf die Nachfrage in Deutschland.....	31
3.2.2	Entwicklungen im Konsumverhalten auf dem deutschen Markt.....	33
3.2.3	Entwicklung der weltweiten Nachfrage nach Molkereiprodukten .....	37
3.3	Entwicklungen im Lebensmittelhandel.....	40
3.4	Entwicklungen in der Milcherzeugung.....	45
3.4.1	Aktuelle Situation der Milcherzeugung.....	45
3.4.2	Wesentliche Einflussfaktoren auf den Strukturwandel in der Milcherzeugung.....	46
3.4.3	Erwartete strukturelle Veränderungen in der Milcherzeugung .....	48
3.4.4	Erwartete regionale Veränderungen in der Milcherzeugung.....	49
3.4.5	Auswirkungen des Strukturwandels in der Milcherzeugung auf die Milcherfassung .....	54
3.4.6	Entwicklung der Verhandlungsposition der Milcherzeuger gegenüber den Molkereien.....	57
3.4.7	Entwicklung des Verhältnisses zwischen Milcherzeugern und genossenschaftlichen Molkereien .....	59
3.5	Verhältnis zu den sonstigen Lieferanten .....	64
3.6	Rivalität in der Branche .....	69
3.7	Zusammenfassende Interpretation .....	75
<b>4</b>	<b>Theoretische Ansätze zur Erklärung und Gestaltung von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen .....</b>	<b>81</b>
4.1	Transaktionskostenansatz .....	83

4.1.1	Grundlagen des Transaktionskostenansatzes .....	83
4.1.2	Anwendung des Transaktionskostenansatzes zur Unterscheidung effizienter Koordinationsformen .....	89
4.1.3	Kritik am Transaktionskostenansatz .....	94
4.2	Spieltheoretischer Ansatz .....	95
4.2.1	Grundlagen der Spieltheorie .....	96
4.2.2	Erklärung kooperativen Verhaltens durch die Spieltheorie .....	100
4.2.3	Kritik am spieltheoretischen Ansatz .....	105
4.3	Kontingenztheoretischer Ansatz .....	106
4.3.1	Grundlagen der Kontingenztheorie.....	107
4.3.2	Anwendung der Kontingenztheorie auf Kooperationssituationen.....	109
4.3.3	Kritik am kontingenztheoretischen Ansatz.....	110
4.4	Zusammenfassung der theoretischen Ansätze .....	111
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchungen zu horizontalen Kooperationen/ strategischen Allianzen in der Molkereiwirtschaft.....</b>	<b>114</b>
5.1	Theoretischer Bezugsrahmen zur Untersuchung horizontaler Kooperationen/ strategischer Allianzen.....	114
5.2	Inhaltsanalytische Auswertung sekundärstatistischer Daten .....	117
5.2.1	Gegenstand der Inhaltsanalyse.....	118
5.2.2	Durchführung der Inhaltsanalyse.....	121
5.2.3	Ergebnisse der Inhaltsanalyse .....	122
5.3	Schriftliche Befragung zur Untersuchung horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen in der Molkereiwirtschaft.....	130
5.3.1	Methodischen Grundlagen der Untersuchung .....	130
5.3.1.1	Aufbau des Messinstruments .....	130
5.3.1.2	Expertengespräche und Datenerhebung .....	135
5.3.1.2.1	Expertengespräche.....	135
5.3.1.2.2	Datenerhebung.....	135
5.3.1.3	Rücklauf und Datenmaterial .....	137
5.3.2	Hypothesen und Modell der Untersuchung .....	141
5.3.3	Operationalisierung der wesentlichen Konstrukte.....	142
5.3.3.1	Operationalisierung einzelner Kooperationsmerkmale.....	144
5.3.3.2	Operationalisierung des Kooperationserfolges .....	146
5.3.3.3	Operationalisierung des Unternehmenserfolges .....	149

5.3.4	Ergebnisse der Untersuchung .....	150
5.3.4.1	Deskriptive Ergebnisse .....	150
5.3.4.2	Effizienzwirkung von Kooperationsmerkmalen auf Kooperations- und Unternehmenserfolg.....	156
5.4	Zusammenfassung der Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen .....	159
<b>6</b>	<b>Ausgewählte Fallstudien zu horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen im Bereich der Produktion.....</b>	<b>161</b>
6.1	Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen in der Produktion .....	161
6.1.1	Ziele der Fallstudien .....	161
6.1.2	Kooperation im Produktionsbereich .....	162
6.1.3	Aufbau der Fallstudien .....	163
6.2	Fallstudie I: Horizontale Kooperation/strategische Allianz zur Abfüllung von pasteurisierter Konsummilch in Mehrwegglasflaschen .....	164
6.2.1	Ausgangssituation bei der Abfüllung von pasteurisierter Konsummilch in Mehrwegglasflaschen .....	164
6.2.2	Grundlagen zur Ermittlung der Kooperationsergebnisse.....	165
6.2.3	Modellrechnungen zur Ermittlung der Synergieeffekte der Kooperation.....	167
6.2.3.1	Modellrechnung für den Fall der Kooperation zwischen Unternehmen A und B .....	167
6.2.3.2	Modellrechnung bei getrennter Herstellung von pasteurisierter Konsum- milch auf zwei unterschiedlichen Anlagen in Unternehmen A und B.....	168
6.2.4	Ergebnisse aus den Modellrechnungen.....	170
6.3	Fallstudie II: Horizontale Kooperation/strategische Allianz zur Herstellung von Weichkäse.....	172
6.3.1	Ausgangssituation bei der Herstellung von Weichkäse .....	172
6.3.2	Grundlagen zur Ermittlung der Kooperationsergebnisse.....	173
6.3.3	Die vertragliche Regelung wichtiger Kooperationsbestandteile zwischen Unternehmen X und Y.....	176
6.3.4	Ergebnisse aus der Kooperation der Unternehmen X und Y .....	178
6.3.4.1	Die Ermittlung der Kooperationseffekte für das Unternehmen X .....	178
6.3.4.2	Die Ermittlung der Kooperationseffekte für das Unternehmen Y .....	181
6.4	Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Fallstudien im Bereich der Produktion.....	183
<b>7</b>	<b>Diskussion und Evaluierung der Ergebnisse der Untersuchung zu horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen .....</b>	<b>184</b>

---

7.1 Die Eignung des methodischen Ansatzes der Untersuchung.....	184
7.2 Empirische Ergebnisse zum Beitrag von horizontalen Kooperationen/ strategischen Allianzen für die Verbesserung der Wettbewerbssituation von Molkereiunternehmen.....	186
7.3 Vorgehensweise bei der Umsetzung eines Kooperationsprojekts .....	191
<b>8 Zusammenfassung .....</b>	<b>196</b>
<b>Anlagen.....</b>	<b>200</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>210</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ansatz der Untersuchungen	3
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 3: Horizontale Kooperationen im Geflecht der Unternehmensbeziehungen	13
Abbildung 4: Wachstum neuer strategischer Allianzen	15
Abbildung 5: Anteil der Milchproduktimporte und -exporte an der Inlandsproduktion Deutschlands 2000	27
Abbildung 6: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland (Angaben in Mio.)	32
Abbildung 7: Struktur der Haushalte in Deutschland	32
Abbildung 8: Der Markt für funktionelle Lebensmittel in Europa 1997	36
Abbildung 9: Branchenkonzentration des Lebensmittelhandels (nur Food-Umsätze) und der Molkereiwirtschaft (gemessen am Umsatz) in Deutschland 1998	41
Abbildung 10: Regionale Veränderungen der Milchdichten zwischen 1994 und 1998	52
Abbildung 11: Portfolioanalyse der Milchdichten	53
Abbildung 12: Prognose für den europäischen Markt für Industrieanlagen zur Lebensmittelherstellung	65
Abbildung 13: Marktanteile der Anlagen- und Verpackungshersteller bei Konsummilch in Deutschland 1996 (Berechnungsgrundlage: konsumierte Menge)	66
Abbildung 14: Prognose für den europäischen Markt für Nahrungsmittelzusätze	68
Abbildung 15: Entwicklung der Zahl der Molkereiunternehmen in Deutschland zwischen 1991 und 1997 nach Größenklassen	73
Abbildung 16: Das Markt-Hierarchie-Paradigma	88
Abbildung 17: Komparative Produktions- und Transaktionskosten	93
Abbildung 18: Kostenwirkungen einzelner Koordinationsformen in Abhängigkeit von der Spezifität	93
Abbildung 19: Klassifikationsmöglichkeiten spieltheoretischer Modelle	99
Abbildung 20: Das Grundmodell des situativen Ansatzes	107
Abbildung 21: Verhaltenswissenschaftlich situativer Ansatz	108
Abbildung 22: Konzeptioneller Bezugsrahmen	114
Abbildung 23: Betriebswirtschaftliche Forschungskonzeption	116
Abbildung 24: Formen von Unternehmensbeziehungen in der Molkereiwirtschaft	124
Abbildung 25: Funktionsbereiche von Kooperationen	125
Abbildung 26: Herkunftsland der Partnerunternehmen und Form der Unternehmensbeziehung	128

---

Abbildung 27: Aufteilung der Unternehmensbeziehungen nach der Entfernung	129
Abbildung 28: Anzahl der hergestellten Produktgruppen	138
Abbildung 29: Zusammensetzung der Produktpalette	139
Abbildung 30: Ziele der Unternehmen	140
Abbildung 31: Absatzmärkte der Unternehmen	140
Abbildung 32: Theoretisches Modell	142
Abbildung 33: Ziele einer Kooperation	150
Abbildung 34: Risiken einer Kooperation	151
Abbildung 35: Probleme bei Anbahnung und Verlauf von Kooperationsvorhaben	152
Abbildung 36: Anzahl horizontaler Kooperation	153
Abbildung 37: Subjektive Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen	156
Abbildung 38: Empirische Ergebnisse zu den Hypothesen	158
Abbildung 39: Synergieeffekte kooperierender Unternehmen	162
Abbildung 40: Entwicklung der Verpackungsarten bei pasteurisierter Konsummilch	165
Abbildung 41: Gesamtkosten in DM je t Trinkmilch in Abhängigkeit von der Auslastung und Maschinenlaufzeit pro Tag bei der Anlage mit 10.000 E/h Nennleistung	168
Abbildung 42: Gesamtkosten in DM je t Trinkmilch in Abhängigkeit von der Auslastung und Maschinenlaufzeit pro Tag bei der Anlage mit 4.000 E/h Nennleistung	170
Abbildung 43: Verfahrensablauf bei der Weichkäseherstellung	174
Abbildung 44: Phasen eines Kooperationsprojektes	193

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung strategischer Allianzen nach ihrer Kooperationsrichtung	16
Tabelle 2: Kriterien zur Abgrenzung horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen	20
Tabelle 3: Welthandel mit Milchprodukten und Anteil der EU-12 bzw. EU-15	28
Tabelle 4: Vorgesehene Preissenkungen im Rahmen der Agenda 2000	29
Tabelle 5: Verteilung des Absatzes ausgewählter Produktgruppen der Molkereiwirtschaft auf das Premium-, Mittelpreis- und Discountsegment im deutschen Lebensmittelhandel	34
Tabelle 6: Akzeptanz der wichtigsten Konsumtrends bei spezifischen Verbrauchergruppen	35
Tabelle 7: Prognose des weltweiten Verbrauchs ausgewählter Milcherzeugnisse bis zum Jahr 2005	38
Tabelle 8: Prognose für die Entwicklung des Milchkonsums in den verschiedenen Weltregionen	38
Tabelle 9: Pro-Kopf-Jahresverbrauch von Milcherzeugnissen in Deutschland (in kg)	39
Tabelle 10: Branchenkonzentration des Lebensmittelhandels (nur Food-Umsatz) und der Molkereiwirtschaft in Deutschland 1998	42
Tabelle 11: Prognose für die bayerische Milcherzeugerstruktur im Jahr 2000	49
Tabelle 12: Indizierte Entwicklung des Milchpreises und der Abgabepreise verschiedener Molkereiprodukte an den Handel von 1991 bis 1999 (1990 = 100; nur früheres Bundesgebiet)	58
Tabelle 13: Indizierte Preisentwicklung wichtiger Produktionsfaktoren der Molkereiwirtschaft von 1990 bis 1999 (1990 = 100; Verdienstindizes nur für früheres Bundesgebiet)	58
Tabelle 14: Kostenartenstruktur in Molkereien (ohne Rohstoff)	65
Tabelle 15: Durchschnittliche Kapazitätsauslastung der deutschen Molkereiwirtschaft 1994	70
Tabelle 16: Indizierte Entwicklung der Zahl der milchbe- und -verarbeitenden Unternehmen und Betriebe sowie deren Produktionsrichtungen im früheren Bundesgebiet (1976 = 100)	72
Tabelle 17: Unternehmenszusammenschlüsse milchverarbeitender Unternehmen 1997 bis 1999 in Mio. DM (ohne Auslandsengagements deutscher Molkereien)	75
Tabelle 18: Einzelphasen der Kooperation und Transaktionskostenarten	90
Tabelle 19: Nutzenmatrix für das Gefangenendilemmaspiel	100
Tabelle 20: Das allgemeine Gefangenendilemma	101
Tabelle 21: Vergleich der Transaktionskosten-, der Spiel- und der Kontingenztheorie	112
Tabelle 22: Unternehmensbeziehungen aufgeteilt nach der Anzahl der beteiligten Partner	126
Tabelle 23: Vergleich zwischen der Rechtsform der an Unternehmensbeziehungen beteiligten Unternehmen und der Rechtsform von Unternehmen der Molkereiwirtschaft	127



---

Tabelle 24: Vor- und Nachteile standardisierter Befragungen	131
Tabelle 25: Empfehlungen zur Erhöhung der Rücklaufquote postalischer Befragungen nach Dillmann (TDM)	131
Tabelle 26: Allgemeine Merkmale der Unternehmen	138
Tabelle 27: Messung des Konstrukts „Kooperationsziele“	144
Tabelle 28: Messung des Konstrukts „Zuverlässigkeit von Vereinbarungen und Zusagen“	145
Tabelle 29: Messung des Konstrukts „Übereinstimmung der Kooperationspartner“	145
Tabelle 30: Messung des Konstrukts „Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern“	146
Tabelle 31: Messung des Konstrukts „Bedeutung der Kooperation“	146
Tabelle 32: Messung des Subkonstrukts „Allgemeiner Kooperationserfolg“	147
Tabelle 33: Messung des Subkonstrukts „Interner Kooperationserfolg“	147
Tabelle 34: Messung des Subkonstrukts „Wettbewerbsposition“	148
Tabelle 35: Messung des Subkonstrukts „Nutzen aus der Zusammenarbeit“	148
Tabelle 36: Zusammensetzung des Konstrukts „Kooperationserfolg“ aus einzelnen Subkonstrukten zum Kooperationserfolg	149
Tabelle 37: Messung des Konstrukts „Unternehmenserfolg“	149
Tabelle 38: Die Entwicklung der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen	154
Tabelle 39: Vor- und Nachteile horizontaler Produktionskooperationen	163
Tabelle 40: Ausgangsdaten der Anlage mit 10.000 E/h Nennleistung bei der Abfüllung von pasteurisierter Trinkmilch in 1/1-l-Flaschen	167
Tabelle 41: Ausgangsdaten der Anlage mit 4.000 E/h Nennleistung bei der Abfüllung von pasteurisierter Trinkmilch in 1/1-l-Flaschen	169
Tabelle 42: Maximal realisierbare Synergien durch Kooperation im Produktionsbereich bei der Flaschenmilchabfüllung	171
Tabelle 43: Produktionsprogramm der Modellabteilungen	175
Tabelle 44: Modellspezifische Gesamtkosten der Modellabteilung Weichkäseerei in Abhängigkeit von der Beschäftigung (Pf/kg Abteilungsoutput)	175
Tabelle 45: Prozentualer Vergleich der beiden Neubaualternativen „ohne“ und „mit“ Weichkäseerei	181
Tabelle 46: Ergebnisse aus der horizontalen Kooperation für das Unternehmen Y	182

# 1 Einleitung

Die zunehmende Internationalisierung, der schrittweise Abbau der staatlichen Reglementierungen, ein erhöhter Wettbewerbsdruck auf dem kaufkräftigen deutschen Markt, der dadurch induzierte erhöhte Verdrängungswettbewerb und die zunehmende Macht des Handels kennzeichnen die aktuelle Situation und damit die veränderten Rahmenbedingungen in der Molkereiwirtschaft.

Für die Unternehmen bedeuten die veränderten Rahmenbedingungen erhöhte Anforderungen an die Wettbewerbsfähigkeit, die häufig zu Restrukturierungsprozessen führen. Klassische Unternehmensformen werden dabei immer häufiger durch neuere Formen der Unternehmenstätigkeit, insbesondere durch Kooperationen, ersetzt bzw. ergänzt.

## 1.1 Problemstellung

Inwieweit können Kooperationen ein Mittel zur Bewältigung der neuen Herausforderungen, die aus den veränderten Umweltbedingungen resultieren, darstellen?

Eine Antwort auf diese Frage kann die Betrachtung der übergeordneten Zielsetzung der Kooperation geben. Durch eine Kooperation wird versucht die Wettbewerbsposition der an der Kooperation beteiligten Unternehmen zu verbessern. Gründe, die zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen führen können, sind<sup>1</sup>:

- die Reduktion von Risiko,
- die Größen- und/oder Rationalisierungseffekte,
- der Austausch von Technologie,
- die Beeinflussung des Wettbewerbs,
- die Überwindung regulativer Beschränkungen,
- die Erleichterung der Internationalisierung von Unternehmen und
- die vertikale Quasi-Integration der Partner im Sinne einer Wertschöpfungskette.

---

<sup>1</sup> Vgl. CONTRACTOR; LORANGE (1988), S. 9 f.

---

Diesen Vorteilen stehen aber auch erhebliche Nachteile gegenüber, die eine Kooperation grundsätzlich in Frage stellen. Problembereiche von Kooperationen sind<sup>2</sup>:

- die steigenden Verhandlungs- und Transaktionskosten,
- die aufwendige wechselseitige technologische Adaptation,
- die starke Abhängigkeit vom Kooperationspartner,
- die Schwierigkeiten bei der Zurechnung von Ergebnissen,
- die Einbuße des Wissensvorsprungs und
- die Hemmung eigener Entwicklungen.

Aus diesen Gründen bestehen gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen Bedenken gegenüber Kooperationen. Nachdem die Molkereiwirtschaft in Deutschland weiterhin durch mittelständische Strukturen geprägt wird, ist es interessant festzustellen, inwieweit sich Kooperationen im Unternehmensbild durchsetzen konnten.

## 1.2 Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit ist es, die Kooperationstätigkeit der Unternehmen in der Molkereiwirtschaft zu untersuchen. Hierbei wird sowohl ein kontingenz- als auch ein effizienztheoretischer Ansatz verfolgt. Diese beiden Ansätze werden vom Prinzip der situativen Bedingtheit abgeleitet und führen zu folgender Kernthese:

„Die Strukturen von Organisationen hängen von ihren Bedingungen ab.“<sup>3</sup>

Durch den verfolgten Ansatz werden Wirkungszusammenhänge aufgedeckt, die zwischen Situation und Struktur der Organisation bestehen, und die wiederum Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und die Effizienz der Organisation haben.

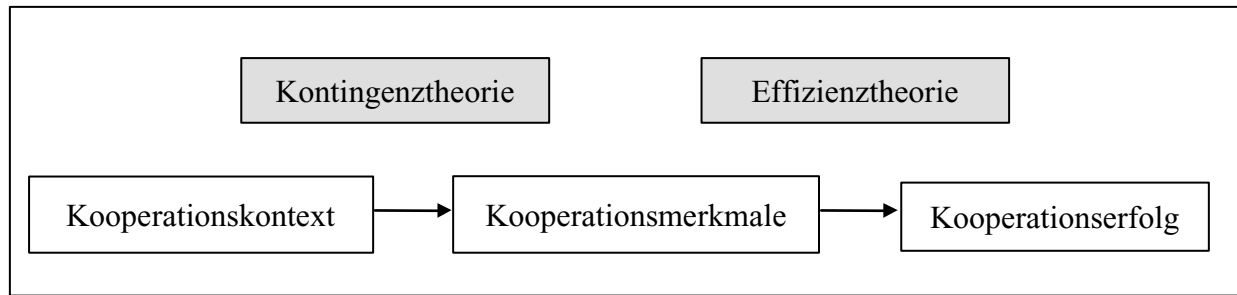
Bei der Untersuchung von Kooperationen werden die Auswirkungen der unabhängigen Variablen des Kooperationskontextes auf die Kooperationsmerkmale ermittelt, die schließlich als unabhängige Variablen den Kooperationserfolg beeinflussen. Zudem soll durch empirische Untersuchungen ermittelt werden, ob und welchen Beitrag das Eingehen von Kooperationen zum Unternehmenserfolg leistet. Die Abbildung 1 verdeutlicht den zugrunde liegenden Ansatz.

---

<sup>2</sup> Vgl. BELZER (1993), S. 31.

<sup>3</sup> KIESER; KUBICEK (1978), S. 106.

Abbildung 1: Ansatz der Untersuchungen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHRADER (1993), S. 234.

Ein Teilziel der empirischen Untersuchungen ist das systematische Beschreiben wesentlicher Kooperationsphänomene in der Molkereiwirtschaft, die als Vergleichsmaßstab für zukünftiges Verhalten herangezogen werden können. Darüber hinaus soll dargestellt werden, wann eine Kooperation als Chance und wann als Risiko betrachtet werden kann. Die Ermittlung der Bedingungen, die diesen Schlussfolgerungen zugrunde liegen, dienen in einem weiteren Schritt der Entwicklung von Gestaltungshinweisen zu einer erfolgreichen Kooperationstätigkeit.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Art und Weise wie die bereits angesprochenen Forschungsfragen und Zielsetzungen der Arbeit erörtert werden, ist in Abbildung 2 dargestellt.

Die theoretischen Grundlagen für die Beurteilung von Kooperationen werden in Teil A, der die Kapitel 2 bis 4 umfasst, entwickelt. In Teil B mit den Kapiteln 5 bis 8 werden die empirischen Untersuchungen, deren Ergebnisse und mögliche Gestaltungshinweise erläutert.

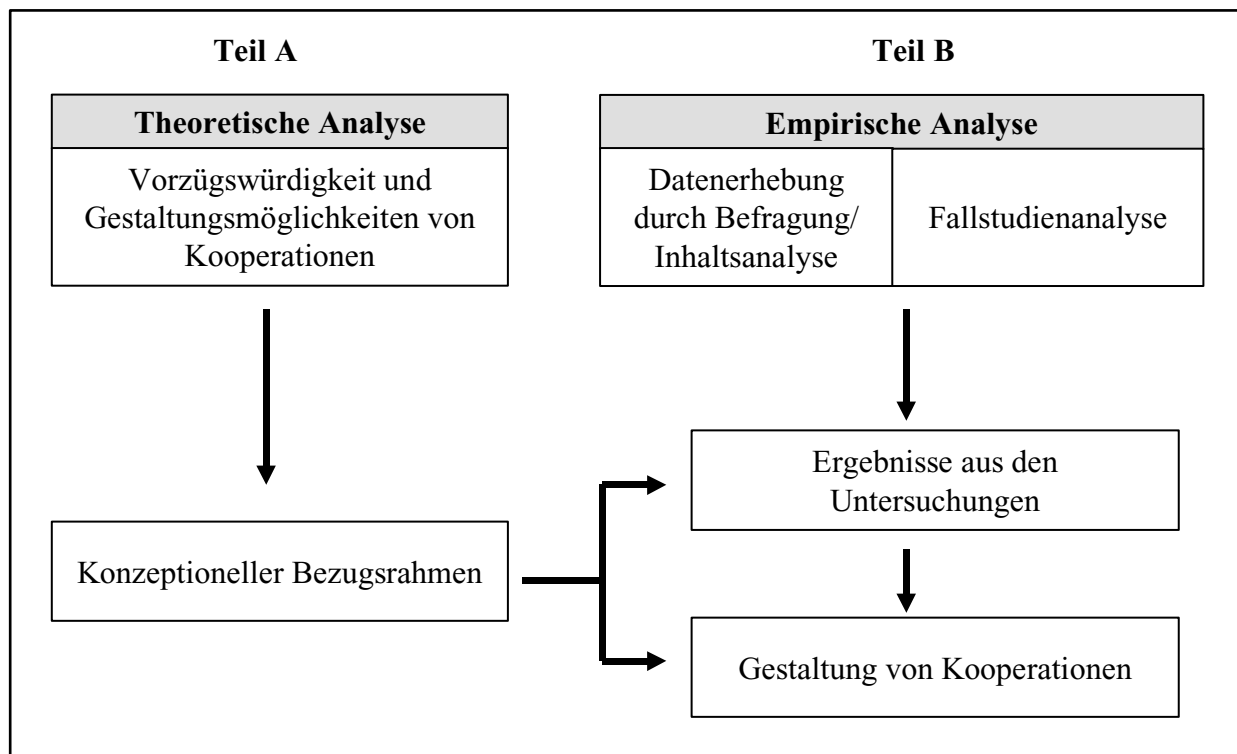
Kapitel 2 dient zunächst zur Abgrenzung des Begriffs der horizontalen Kooperation bzw. strategischen Allianz, mit dem Ziel eine für diese Arbeit geeignete Definition festzulegen. Anhand von konstitutiven Elementen wird die horizontale Kooperation in das Geflecht der Unternehmensbeziehungen eingeordnet. Es folgen Ausführungen über die Bedeutung von Kooperationen in der Unternehmenspraxis, über Motive und Ziele und über die unterschiedlichen Formen von Kooperationen. Im letzten Punkt dieses Kapitels werden einzelne Merkmale zur Beschreibung von Kooperationen zu einer Systematik zusammengefasst.

Kapitel 3 behandelt die externen Rahmenbedingungen in der Molkereiwirtschaft, um den Einfluss branchentypischer Gegebenheiten auf die Kooperationstätigkeit der Unternehmen besser zu verstehen. Dabei werden die Einwirkungen der Agrarpolitik auf den Molkereisektor, die Verände-

rung der Milchquotenregelung und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Milcherzeugung betrachtet. Neben dem Strukturwandel innerhalb der Branche wird auch die Entwicklung der Nachfrageseite, der Einfluss des Lebensmittelhandels auf die Unternehmen der Molkereiwirtschaft und die Rivalität der Unternehmen untereinander untersucht. Das Kapitel endet mit einer zusammenfassenden Interpretation der gewonnenen Ergebnisse.

Um Aussagen über Kooperationen treffen zu können, werden in Kapitel 4 Theorien vorgestellt, die die Evolution und Organisation von Kooperationen erklären oder zumindest zu einem besseren Verständnis der Kooperationstätigkeit beitragen. Aus der Vielfalt theoretischer Strömungen werden jedoch nur einige wichtige theoretische Ansätze herausgegriffen.

Abbildung 2: Aufbau der Arbeit



Quelle: Eigene Darstellung

In den nachfolgenden Kapiteln werden die empirischen Untersuchungen der Arbeit vorgestellt. Im ersten Teil des Kapitels 5 wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen entwickelt, innerhalb dessen die Kooperationstätigkeit der Unternehmen in der Molkereiwirtschaft untersucht werden kann. Neben den Unternehmens- und Umweltbedingungen die zu Kooperationen führen, werden auch deren Konsequenzen in bezug auf den Kooperationserfolg betrachtet. Das Kapitel wird mit der Beschreibung des methodischen Aufbaus der Inhaltsanalyse und der postalischen Befragung fortgesetzt. Es werden Hypothesen zu einem Modell der Untersuchung zusammengefasst und

über wesentliche Konstrukte durch die Untersuchung operationalisiert. Anschließend werden die wichtigsten Ergebnisse der postalischen Erhebung dargestellt.

Kapitel 6 umfasst ausgewählte Fallstudien zu horizontalen Kooperationen im Bereich der Produktion. Die Fallstudien ermöglichen eine quantitative Überprüfung der Vorteilhaftigkeit von horizontalen Kooperationen in der Molkereiwirtschaft. Anhand dieser Studien werden die Kooperationsergebnisse einer möglichen Zusammenarbeit ermittelt. Dies geschieht im ersten Beispiel über exemplarische Modellrechnungen. Die zweite Fallstudie verdeutlicht, wie die Kooperationseffekte für zwei Unternehmen ermittelt werden und dass die Kooperationseffekte zwischen den Unternehmen durchaus verschieden sein können.

Im anschließenden Kapitel 7 wird aufgeführt, wie horizontale Kooperationen ein geeignetes Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbssituation sein können. Dazu werden die Ergebnisse aus den vorangegangenen Untersuchungen interpretiert und Gestaltungshinweise zur Umsetzung von horizontalen Kooperationen gegeben.

Das abschließende Kapitel 8 fasst die vorliegende Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick über den Bedarf zukünftiger Forschungsvorhaben im Bereich horizontaler Kooperationen.

## 2 Grundlagen horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen

### 2.1 Abgrenzung des Begriffs der horizontalen Kooperation/strategischen Allianz

Betrachtet man die Begriffe horizontale Kooperation bzw. strategische Allianz in der Theorie und in der Praxis, so stellt man eine fast unüberschaubare Begriffsvielfalt fest. Diese Uneinheitlichkeit bei der Verwendung der Begriffe wird einerseits durch eine mangelhafte oder gar fehlende Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen und andererseits durch eine synonyme Verwendung von verschiedenen Begriffen für einen Sachverhalt verursacht. Bei der Einordnung horizontaler Kooperationen bzw. strategischer Allianzen in den Themenbereich der zwischenbetrieblichen Kooperation, stellt man fest, dass diese beiden Begriffe mit einer Vielzahl von Begriffen konkurrieren, die alle das Kooperationsphänomen erklären sollen. Beispielfür diese vielseitige Verwendung sind Kooperation<sup>4</sup>, Koalition<sup>5</sup>, Joint Venture<sup>6</sup>, strategisches Netzwerk<sup>7</sup>, strategische Partnerschaft<sup>8</sup> oder strategische Gruppe<sup>9</sup>. Neben dieser Aufzählung existieren in der Literatur noch zahlreiche weitere Begriffe, die hier nicht im einzelnen erläutert werden.<sup>10</sup> Die meisten der genannten Begriffe werden allerdings von den jeweiligen Autoren sehr unterschiedlich definiert. Im Folgenden werden einige der am häufigsten in der Literatur verwendeten Begriffe erläutert, um einen ersten Einblick in die Materie der Kooperationsphänomene zu gewinnen. Danach wird eine Arbeitsdefinition für horizontale Kooperationen bzw. strategische Allianzen vorgestellt. Die Begriffe horizontale Kooperation und strategische Allianz werden nachfolgend synonym verwendet.

Der Begriff der Kooperation ist „ein Oberbegriff für eine Vielzahl unterschiedlicher Formen unternehmerischer Zusammenarbeit, die mit geringer Bindungsintensität der Kooperationspartner gekennzeichnet ist.“<sup>11</sup> Dieser Sammelbegriff wurde bereits verwendet, lange bevor modernere Begriffe wie strategische Allianzen, Joint Ventures etc. in die Literatur Einzug gehalten haben. Der Kooperationsbegriff ist naturgemäß sehr weit gefasst und differenziert weder nach der Kooperationsrichtung der Kooperation, noch schließt er einzelne Kooperationsformen aus.

---

<sup>4</sup> Vgl. GERTH (1971), S. 11 ff. und SCHUBERT; KÜTING (1981), S. 118 ff.

<sup>5</sup> Vgl. PORTER (1980), S. 295.

<sup>6</sup> Vgl. CONTRACTOR; LORANGE (1988), S. 7.

<sup>7</sup> Vgl. SYDOW (1993), S. 80 ff. und BACKHAUS; MEYER (1993), S. 332.

<sup>8</sup> Vgl. HAASE (1990), S. 72.

<sup>9</sup> Vgl. z. B. BAUER (1991), S. 394 oder OLUSOGA et al. (1995), S. 153 f.

<sup>10</sup> Für eine ausführlichere Übersicht vgl. z. B. BALLING (1997), S. 12 ff. und SYDOW (1993), S. 61 ff.

<sup>11</sup> VIZJAK (1990), S. 28.

BIDLINGMAIER definiert zwischenbetriebliche Kooperationen in ähnlicher Weise wie KNOBLICH<sup>12</sup> und GERTH<sup>13</sup>: „Zwischenbetriebliche Kooperation liegt immer dann vor, wenn zwei oder mehrere Unternehmungen aufgrund freiwilliger vertraglicher Abmachungen gewisse Aufgaben gemeinschaftlich erfüllen in der Erwartung, hierdurch einen - gegenüber dem jeweils individuellen Vorgehen - höheren Grad der Zielerfüllung zu erreichen.“<sup>14</sup>

HAMEL et al. verwenden den Begriff „competitive collaboration“ synonym zu der strategischen Allianz.<sup>15</sup> Vertikale Beziehungen<sup>16</sup> werden in ihrer Definition der strategischen Allianz ebenso wenig betrachtet wie diagonale Beziehungen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Der Fokus liegt somit auf der Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern. RICHTER rückt in seiner Definition von strategischen Allianzen und Allianznetzwerken ebenfalls die Zusammenarbeit ausschließlich zwischen Wettbewerbern in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. Der Begriff des Allianznetzwerkes unterscheidet sich von der strategischen Allianz lediglich dadurch, dass bei Allianznetzwerken mehr als zwei partnerschaftliche Beziehungen mit Wettbewerbern eingegangen werden.<sup>17</sup>

Im Gegensatz zu diesen beiden ähnlich gearteten Definitionsansätzen werden bei BACKHAUS; MEYER sowohl horizontale als auch vertikale und diagonale Kooperationen zwischen Unternehmen unter Netzwerkarrangements subsumiert.<sup>18</sup> Strategische Allianzen verfolgen dabei die horizontale Kooperationsrichtung, strategische Netzwerke dagegen die vertikale bzw. diagonale Kooperationsrichtung.<sup>19</sup> Die meisten Autoren legen bei der Definition von Unternehmensnetzwerken die Kooperationsrichtung nicht explizit fest.<sup>20</sup> So stellt SYDOW ein Netzwerk als „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“<sup>21</sup> Ein ähnliches Netzwerkgebilde, das sich aber in der Organisa-

---

<sup>12</sup> Vgl. KNOBLICH (1969), S. 501.

<sup>13</sup> Vgl. GERTH (1971), S. 17.

<sup>14</sup> BIDLINGMAIER (1967), S. 358.

<sup>15</sup> Vgl. HAMEL et al. (1989), S. 133.

<sup>16</sup> Unter vertikalen Beziehungen werden Interaktionen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftsstufen verstanden, im Gegensatz zu horizontalen Beziehungen bei denen die Unternehmen auf der gleichen Wirtschaftsstufe angesiedelt sind.

<sup>17</sup> Vgl. RICHTER (1995), S. 524 ff.

<sup>18</sup> MEYER bezeichnet diese Netzwerkarrangements an anderer Stelle auch als industrielle Netzwerke (vgl. hierzu MEYER (1996), S. 91).

<sup>19</sup> Vgl. BACKHAUS; MEYER (1993), S. 332.

<sup>20</sup> Vgl. CRAVENS et al. (1996), S. 204.

<sup>21</sup> SYDOW (1993), S. 79.



tionsform durch seine „Virtualität“ unterscheidet, ist das „virtuelle Unternehmen“. Hauptaugenmerk bei dieser Betrachtung ist die informationstechnische Unterstützung bei der Organisation des virtuellen Unternehmens, die eine Kooperation in dieser Form erst ermöglicht.<sup>22</sup>

Strategische Partnerschaften und strategische Gruppen liegen sehr nahe an der Definition der strategischen Allianz. Bei der strategischen Partnerschaft liegt die Gemeinsamkeit mit der strategischen Allianz darin, dass die kooperierenden Unternehmen aus der gleichen Branche stammen und die rechtliche sowie zum Teil auch die wirtschaftliche Selbständigkeit erhalten bleibt. FRANK verwendet die Begriffe strategische Allianz und strategische Partnerschaft synonym.<sup>23</sup> Andere Autoren unterscheiden hingegen zwischen diesen beiden Begriffen. HAASE z. B. bezeichnet nur die Fälle als strategische Partnerschaft, in denen Groß- und Kleinunternehmen zusammenarbeiten. Das große Unternehmen erhält meistens vom kleinen Unternehmen Zugang zu Technologieerkenntnissen und Innovationen.<sup>24</sup> HÄTSCHER dagegen bezeichnet vorrangig international ausgerichtete Unternehmensbeziehungen als strategische Partnerschaften, wobei die beteiligten Unternehmen „in der Regel bereits selbst internationale Erfahrung besitzen.“<sup>25</sup>

Der Begriff der strategischen Gruppe ist bereits in den 70er Jahren verwendet worden. Er wurde ursprünglich von HUNT<sup>26</sup> an der Harvard University verwendet und in weiteren Arbeiten z. B. von NEWMAN<sup>27</sup> weitergeführt. Unter einer strategischen Gruppe verstehen die meisten Autoren eine Gruppe von Wettbewerbern innerhalb einer Branche, die ähnliches Verhalten bzw. eine ähnliche Wettbewerbsstrategie aufweisen.<sup>28</sup>

ALBACH verwendet neben den Begriffen strategische Allianz und strategische Gruppe auch den Begriff der strategischen Familie, der sehr stark an strategische Netzwerke erinnert. Es werden nicht nur horizontale, sondern auch vertikale und diagonale Beziehungen aufgenommen.<sup>29</sup>

Ein Joint Venture, im deutschen Sprachgebrauch allgemein als Gemeinschaftsunternehmen bezeichnet<sup>30</sup>, ist ein von zwei oder mehreren Kooperationspartnern gegründetes drittes Unter-

---

<sup>22</sup> Vgl. REIB (1996), S. 12 f.

<sup>23</sup> Vgl. FRANK (1994), S. 7 ff.

<sup>24</sup> Vgl. HAASE (1990), S. 72.

<sup>25</sup> HÄTSCHER (1992), S. 86.

<sup>26</sup> Vgl. HUNT (1972).

<sup>27</sup> Vgl. NEWMAN (1978).

<sup>28</sup> Vgl. hierzu HINTERHUBER (1985), S. 855 und MCGEE; THOMAS (1986), S. 142. Zu einer ausführlicheren Literaturübersicht vgl. HOMBURG; SÜTTERLIN (1992), S. 641 ff. und DAY et al. (1995), S. 622 ff.

<sup>29</sup> Vgl. ALBACH (1992), S. 665, 669.

<sup>30</sup> Vgl. hierzu z. B. VORNHUSEN (1994), S. 35.

nehmen. Nach PFEFFER; NOWAK spielt es dabei keine Rolle, dass es sich um eine erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Organisation handeln kann. Entscheidend ist, dass die Mutterunternehmen gemeinsam das Eigentum und die Kontrollrechte an dem Joint Venture-Unternehmen besitzen.<sup>31</sup> Die Beteiligungsverhältnisse variieren, häufig sind jedoch 50:50 Joint Ventures anzutreffen. In der Literatur wird manchmal zwischen „Equity Joint Venture“ und „Contractual Joint Venture“ unterschieden. Bei dem „Equity Joint Venture“ handelt es sich um ein Gemeinschaftsunternehmen im engeren Sinne, bei dem „Contractual Joint Venture“ um jede Art von Kooperationsform bei der die Neugründung keine rechtliche Einheit erhält.<sup>32</sup> Joint Ventures erhalten eine immer stärkere Bedeutung, nicht zuletzt durch die in den letzten Jahren deutlich angewachsene Internationalisierung.<sup>33</sup>

Die Gemeinsamkeit der bisher genannten Definitionsansätze liegt in der rechtlichen und zum Teil auch wirtschaftlichen Unabhängigkeit der kooperierenden Unternehmen. Diese Eigenschaften treffen auch auf strategische Allianzen zu. Allerdings unterscheiden sich strategische Allianzen in einigen anderen Punkten von den bisher vorgestellten Begriffen. Ein einheitlicher Begriff für strategische Allianzen liegt jedoch nicht vor. Viele Autoren definieren strategische Allianzen, obwohl erst seit Mitte der 80er Jahre<sup>34</sup> unter diesem Begriff bekannt, sehr uneinheitlich bzw. ungenau.

BRONDER spricht von strategischen Allianzen, „wenn Wertschöpfungsaktivitäten zwischen mindestens zwei Unternehmen zu einer Art Ressourcen- und Kompetenzgeflecht verknüpft werden, das zur Erhaltung und/oder Erzielung strategischer Stärken dient“.<sup>35</sup>

Bei BACKHAUS; PILTZ werden „unter einer strategischen Allianz Koalitionen von zwei oder mehr selbständigen Unternehmen verstanden [...], die mit dem Ziel eingegangen werden, die individuellen Stärken in einzelnen Geschäftsfeldern zu vereinen. So können gemeinsam strategisch relevante Wettbewerbsvorteile realisiert und damit Erfolgspotenziale einzelner Geschäftsfelder gesichert bzw. neue erschlossen werden.“<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. PFEFFER; NOWAK (1976), S. 400.

<sup>32</sup> Vgl. VORNHUSEN (1994), S. 35 f.

<sup>33</sup> Vgl. hierzu OESTERLE (1995), S. 988 und OHMAE (1990), S. 12 ff.

<sup>34</sup> Vgl. z. B. JAMES (1985), S. 76 ff.

<sup>35</sup> BRONDER (1995), S. 13.

<sup>36</sup> BACKHAUS; PILTZ (1990), S. 2.

Die Literaturrecherche zu strategischen Allianzen/horizontalen Kooperationen bringt einige Merkmale hervor, die von vielen Autoren übereinstimmend als die entscheidenden Kriterien für das Vorliegen einer strategischen Allianz angesehen werden.

Konstitutive Elemente einer Definition von strategischen Allianzen:

1. strategische Bedeutung der Zusammenarbeit,
2. wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit der Unternehmen,
3. Zielkonformität zwischen den beteiligten Kooperationspartnern,
4. Kooperation der Partner im gleichen Geschäftsfeld,
5. vertragliche Vereinbarung und
6. Freiwilligkeit.

Zu 1.) Der Begriff der strategischen Allianz beinhaltet bereits ein strategisches Element. Das Merkmal des „Strategischen“ wird von vielen Autoren jedoch nicht aufgegriffen, eine Definition des „Strategischen“ unterbleibt in den meisten Fällen.<sup>37</sup> Dennoch wird in der Literatur häufig die strategische Bedeutung der Zusammenarbeit hervorgehoben. Nachfolgend werden lediglich die Kooperationen als strategische Allianzen betrachtet, die nicht nur der Erreichung operativer Ziele dienen, sondern den Aufbau oder Erhalt von Wettbewerbsvorteilen bezwecken.<sup>38</sup> Zur Erreichung dieser Ziele werden von den einzelnen Kooperationspartnern wettbewerbsrelevante Potenziale zur Verfügung gestellt. Dadurch können zumindest kurzfristig Abhängigkeiten zwischen den beteiligten Unternehmen aufgebaut werden

Zu 2.) Die kooperierenden Unternehmen bleiben rechtlich und wirtschaftlich selbständig. Auch wenn die Selbständigkeit grundsätzlich erhalten bleibt, ist von einer teilweisen Einschränkung der Entscheidungsfreiheit der Partner, zumindest in den von der Kooperation betroffenen Geschäftsfeldern, auszugehen. Wenn jeder Kooperationspartner die Zusammenarbeit einseitig lösen kann, ist eine wirtschaftliche Unabhängigkeit anzunehmen.

Die Selbständigkeit lässt sich in rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit unterscheiden. Die rechtliche Selbständigkeit reicht nicht aus, um strategische Allianzen eindeutig von anderen

---

<sup>37</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Diskussion des Strategiebegriffs und dessen Verwendung in der Literatur im Zusammenhang mit strategischen Allianzen FONTANARI (1996), S. 75-85.

<sup>38</sup> Vgl. zur Unterscheidung zwischen operativen und strategischen Formen der Kooperation FONTANARI (1996), S. 81 ff. (FONTANARI differenziert zwischen strategischer und taktischer Dimension einer Allianz) und TÖPFER (1992), S. 176 f.

Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen abzugrenzen, so ist z. B. ein Konzern ein Verbund von rechtlich selbständigen, wirtschaftlich allerdings abhängigen Unternehmen, die unter der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens zusammengefasst sind.<sup>39</sup>

Zu 3.) Die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit ist jedoch kein hinreichendes Kriterium, um horizontale Kooperationen von gewöhnlichen Geschäftsbeziehungen abzugrenzen. Normale Liefer- und Leistungsbeziehungen können ebenso wie kooperative Beziehungen die wirtschaftliche Unabhängigkeit der Unternehmen einschränken, ohne dass hierbei das genaue Ausmaß, noch die Ursache für die Beschränkung der Autonomie, von Dritten festgestellt werden kann.<sup>40</sup> „Die Kooperation ist auf einen gemeinsamen Zweck oder eine gemeinsame Zielsetzung ausgerichtet.“<sup>41</sup> Dieses Kriterium ist notwendig, um eine Kooperation von gemeinschaftlichen Aktivitäten auf dem Markt abzugrenzen. Die gemeinsame Zielsetzung zu Beginn der Kooperation kann sich im Zeitablauf jedoch ändern, nicht zuletzt bedingt durch die z. T. sehr unterschiedlichen Motive der einzelnen Kooperationspartner.<sup>42</sup>

Zu 4.) Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen beinhalten Kooperationen zwischen Unternehmen, die in den gleichen Geschäftsfeldern tätig sind.<sup>43</sup> Es handelt sich somit um Kooperationen zwischen aktuellen bzw. potenziellen Konkurrenten. Vertikale Beziehungen, im Sinne einer Zusammenarbeit zwischen Unternehmen vor- oder nachgelagerten Wirtschaftsstufen<sup>44</sup> oder diagonale Beziehungen, die Unternehmen unterschiedlicher Branchen eingehen, werden nicht als horizontale Kooperation/strategische Allianz bezeichnet, da sich die Aktivitäten der Unternehmen nicht auf das gleiche Geschäftsfeld beziehen.

Zu 5.) Der horizontalen Kooperation liegt eine vertragliche Vereinbarung zugrunde. Die vertragliche Vereinbarung kann schriftlich oder mündlich erfolgen. Ein Vertrag als Voraussetzung für eine strategische Allianz schließt eine Zusammenarbeit auf der Basis einer stillschweigenden Übereinkunft aus. Gleichförmiges Verhalten, das durch den Marktmechanismus initiiert wird, kann durchaus einem kooperativen Verhalten ähneln, ohne dass es sich dabei um eine Kooperation im eigentlichen Sinne handelt.<sup>45</sup> Abstimmung oder Empfehlung zwischen mehreren Unternehmen werden nicht als horizontale Kooperation betrachtet, da ihnen keine vertraglichen

---

<sup>39</sup> Vgl. hierzu § 18 AktienG.

<sup>40</sup> Vgl. HERZ (1973), S. 29 f.

<sup>41</sup> RATH (1990), S. 10.

<sup>42</sup> Vgl. WITTE (1984), S. 261.

<sup>43</sup> Vgl. GAHL (1991), S. 11 f.

<sup>44</sup> Vgl. BACKHAUS; PILTZ (1990), S. 3.

<sup>45</sup> Vgl. BIDLINGMAIER (1967), S. 359.

Regelungen zugrunde liegen. Kooperationen ohne vertragliche Vereinbarung sind aus empirischer Sicht nur sehr schwer zu untersuchen und unterscheiden sich in der organisatorischen Ausgestaltung wesentlich von Kooperationen mit vertraglicher Vereinbarung.

Zu 6.) Die Freiwilligkeit der Kooperation bezieht sich auf die freie Entscheidung für oder gegen das Eingehen einer strategischen Allianz ohne gesetzlichen oder vertraglichen Zwang. Die Teilnahme bei Verbänden mit Pflichtmitgliedschaft, z. B. den Industrie- und Handelskammern, zählen daher nicht zu den Kooperationen.<sup>46</sup> Die wirtschaftliche Notwendigkeit eine strategische Allianz eingehen zu müssen bzw. strategische Allianzen die unter asymmetrischen Machtverhältnissen abgeschlossen werden, schließen dagegen die Freiwilligkeit nicht aus. Es ist durchaus möglich, dass aus wirtschaftlichen Gründen die Freiwilligkeit eingeschränkt wird. Freiwilligkeit bedeutet darüber hinaus, dass die Kooperationspartner grundsätzlich die Möglichkeit haben die strategische Allianz im Rahmen der vertraglichen Regelungen zu beenden.

Neben den als konstitutiv zu bezeichnenden Elementen gibt es in der Literatur weitere Kriterien bei der Beurteilung von strategischen Allianzen/horizontalen Kooperationen. Diese sind jedoch als differenzierende Elemente einer Definition von strategischen Allianzen zu sehen und demnach nicht obligatorisch für eine eindeutige Abgrenzung des Begriffes der strategischen Allianz.

Aus den bisherigen Definitionsmerkmalen lässt sich die horizontale Kooperation/strategische Allianz in das Geflecht der Unternehmensbeziehungen einordnen (vgl. Abbildung 3).<sup>47</sup>

Bei der Einteilung der Unternehmensbeziehungen unterscheiden sich Kooperationen von Akquisitionen<sup>48</sup> bzw. Fusionen<sup>49</sup>, da in beiden Fällen die rechtliche bzw. wirtschaftliche Selbständigkeit von mindestens einem der Partner aufgegeben wird. Die wirtschaftliche Unabhängigkeit, zumindest in den nicht von der Kooperation betroffenen Teilbereichen, ist jedoch ein konstitutives Element bei der Definition der Kooperation. Kooperationen können allerdings mit Beteiligungen erfolgen, vorausgesetzt die Beteiligung liegt unter 50 %, so dass die rechtliche Selbstän-

---

<sup>46</sup> Vgl. KNOBLICH (1969), S. 500.

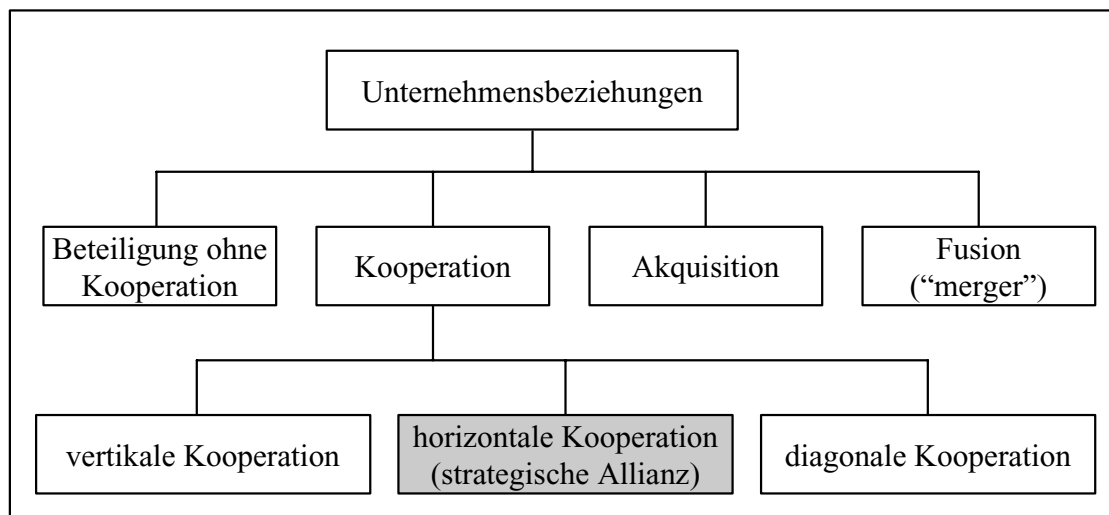
<sup>47</sup> Die Einordnung erfolgte in Anlehnung an HAMMES (1994), S. 31 ff., der auf der Basis eigener Untersuchungen ein Begriffssystem entwickelt hat und anschließend einer empirischen Überprüfung unterzogen hat.

<sup>48</sup> Bei einer Akquisition handelt es sich um den „Kauf eines Unternehmens bzw. dessen Teilerwerb, um in den Besitz seiner Leistungselemente zu kommen und/oder um dessen Ressourceneinsatz bestimmen und kontrollieren zu können“. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1993), S. 72.

<sup>49</sup> Eine Fusion bezeichnet eine „freiwillige Vereinigung von Unternehmungen im Vertragswege durch Verschmelzung (Vollfusion) oder Konzernierung; letzteres kann zu einem Gleichordnungs- oder Unterordnungskonzern führen. – Beim Konzern bleibt in allen Fällen die rechtliche Selbständigkeit der als AG oder GmbH gegründeten Unternehmungen erhalten“. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1993), S. 3427.

digkeit weiterhin erhalten bleibt. In der Wirtschaftspraxis erfolgen im Rahmen von Kooperationsvorhaben häufig Beteiligungen, die sowohl einseitig als auch über kreuz getätigt werden. Die Höhe der Beteiligungen differiert stark zwischen Beteiligungen, die lediglich eine Art Goodwill darstellen und umfangreichen Beteiligungen bis zu einer Höhe von fast 50 %. Obwohl Kooperationen häufig mit Beteiligungen erfolgen, gilt der Umkehrschluss, eine Beteiligung ist zugleich eine Kooperation, nicht. Häufig werden Finanzinvestitionen bei anderen Unternehmen aus finanzwirtschaftlichen Interessen durchgeführt, ohne dass es zu einer Kooperation zwischen diesen beiden Unternehmen kommt.<sup>50</sup>

Abbildung 3: Horizontale Kooperationen im Geflecht der Unternehmensbeziehungen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HAMMES (1994), S. 47.

Kooperationen können nach der Richtung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in vertikale, horizontale und diagonale Kooperationen eingeteilt werden. Eine derartige Einteilung erscheint trotz auftretender Abgrenzungsschwierigkeiten sinnvoll, da sich diese Kooperationsformen in der Art der Kooperationsaktivitäten deutlich unterscheiden. Lediglich horizontale Kooperationen können als strategischen Allianzen bezeichnet werden. Es handelt sich hierbei um die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe. Die Kooperationspartner sind somit aktuelle oder zumindest potenzielle Wettbewerber und bewegen sich im gleichen Geschäftsfeld.<sup>51</sup> Im Gegensatz dazu werden vertikale Kooperationen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen eingegangen. Der Wettbewerbscharakter spielt daher eine untergeordnete Rolle, auch wenn ein Unternehmen durch Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration zu einem unmittelbaren Konkurrenten des Kooperationspartners werden könnte.

<sup>50</sup> Vgl. hierzu HAMMES (1994), S. 35.

<sup>51</sup> Vgl. BACKHAUS; PILTZ (1990), S. 3.

Ähnliches gilt auch für die diagonale Kooperation, die zwischen branchenfremden Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufe geschlossen werden.<sup>52</sup>

## 2.2 Bedeutung von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen

Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen wurden bereits früher zwischen Unternehmen geschlossen. Im Rahmen der Restrukturierungsprozesse in den 80er Jahren in Europa lässt sich jedoch nach DOZ eine Tendenz feststellen nach der „der `harte` Weg über Unternehmenskäufe und -zusammenführungen mehr und mehr durch den `weichen` Weg der strategischen Allianzen ersetzt wird“. <sup>53</sup> DOZ belegt dies durch eine empirische Untersuchung (vgl. Abbildung 4), bei der Veröffentlichungen von strategischen Allianzen im europäischen Raum durch Ankündigungen in Wirtschaftspublikationen analysiert wurden.<sup>54</sup> Die Beschränkung der Untersuchung auf veröffentlichte Fälle reduziert die Ergebnisse auf Kooperationen mit direkten Beteiligungen, da Kooperationen ohne Beteiligungen kaum publiziert werden.

Dennoch scheint sich ein Trend hin zu einer steigenden Anzahl von strategischen Allianzen in Europa herauszubilden. Die Zunahme strategischer Allianzen seit Beginn der 80er Jahre wird durch weitere Studien belegt. Eine zentrale Erfassung strategischer Allianzen in einer weltweiten Datenbank existiert nicht, allerdings wurden in der Vergangenheit mehrere Teilerhebungen zu strategischen Allianzen durchgeführt.

„Diversifikationen und Übernahmen prägten die 80er Jahre, während sich die 90er offenbar zu einem Jahrzehnt der strategischen Allianzen entwickeln.“<sup>55</sup> Insbesondere Joint Ventures werden eine immer beliebtere Kooperationsform, die zur Lösung unterschiedlichster Probleme, vor allem bei der zunehmenden Internationalisierung, herangezogen werden. Die Öffnung der osteuropäischen Märkte z. B. führte zu einem deutlichen Anstieg der Joint Ventures in diesen Ländern.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. BRONDER (1993), S. 69.

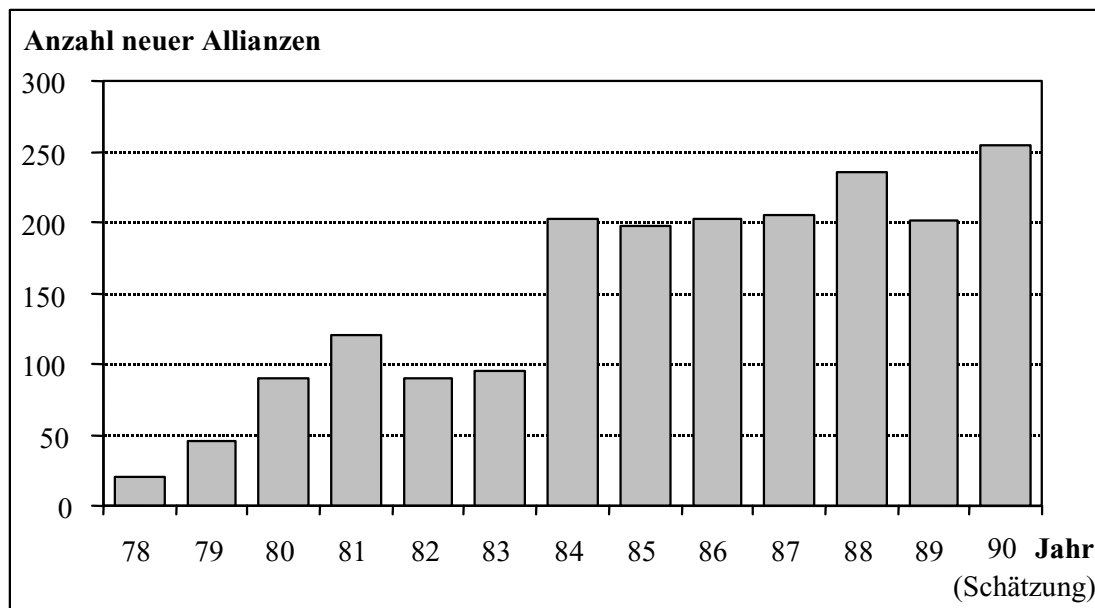
<sup>53</sup> DOZ (1992), S. 47.

<sup>54</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden DOZ (1992), S. 49.

<sup>55</sup> RAFFÉE; EISELE (1994), S. 17.

<sup>56</sup> Vgl. RAFFÉE; EISELE (1994), S. 17.

Abbildung 4: Wachstum neuer strategischer Allianzen



Quelle: DOZ (1992), S. 51.

In einer empirischen Studie von MÜLLER-STEWENS; HILLIG werden strategische Allianzen in Form von Joint Ventures innerhalb des Zeitraums von 1989 bis einschließlich erstes Halbjahr 1991 untersucht.<sup>57</sup> Die Informationen über die kooperierenden Unternehmen – es werden nur solche Fälle betrachtet, bei denen mindestens ein deutsches Unternehmen beteiligt ist – werden vorwiegend aus Sekundärquellen gewonnen. In dem betrachteten Zeitraum wurden 1404 nationale und internationale Joint Ventures (JV) neu gegründet.

In der Untersuchung von MÜLLER-STEWENS; HILLIG wurde auch die Kooperationsrichtung der eingegangenen strategischen Allianzen näher betrachtet (vgl. Tabelle 1), d. h. die strategischen Allianzen wurden in horizontal, vertikal und diagonal ausgerichtete Joint Ventures eingeteilt.<sup>58</sup> Den Schwerpunkt der strategischen Allianzen bilden dabei die horizontalen Allianzen mit 74 Prozent der betrachteten Fälle bzw. 75 Prozent, wenn man lediglich die internationalen Allianzen berücksichtigt.

<sup>57</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden MÜLLER-STEWENS; HILLIG (1992), S. 68 ff.

<sup>58</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden MÜLLER-STEWENS; HILLIG (1992), S. 76 f.



Tabelle 1: Verteilung strategischer Allianzen nach ihrer Kooperationsrichtung

Richtung (vom initiiierenden Unternehmen aus betrachtet)	Joint Ventures 1989-91/VI	
	Gesamt	international
Horizontal <sup>1)</sup>	603	137
gleiches Produkt	83	27
gleicher Markt	109	25
Produkt u. Markt	145	24
Vertikal <sup>1)</sup>	116	21
Rückwärts	29	7
vorwärts	67	11
Konzentrisch <sup>1)</sup>	101	24
Technologie	41	7
Marketing	17	3
Die Tabelle umfaßt 83 Prozent der Grundgesamtheit, bei denen die Richtung bekannt war. 1) Nicht alle Allianzen konnten den Untergruppen zugeordnet werden.		

Quelle: MÜLLER-STEWENS; HILLIG (1992), S. 76.

HAMMES et al. kommen bei ihrer Untersuchung – es wurde eine Inhaltsanalyse der Wirtschaftszeitung Handelsblatt im Zeitraum von 1983-1989 nach strategischen Allianzen vorgenommen und es wurden 1245 strategische Allianzen festgestellt – zu dem Ergebnis, dass die Anzahl der strategischen Allianzen im untersuchten Zeitraum stark zunahm. Die jährliche Zuwachsrate betrug 1,388, wodurch sich die Anzahl der neu gegründeten strategischen Allianzen pro Jahr von 1983 bis 1989 um mehr als das sechsfache erhöhte. Zwischen den einzelnen Branchen waren deutliche Unterschiede zu erkennen. Zu den Branchen mit den meisten Allianzen gehören die Branchen Elektrotechnik und Elektronik, die chemische Industrie, der Maschinen- und Anlagenbau und der Fahrzeugbau.<sup>59</sup>

Bei näherer Betrachtung der Kooperationstätigkeit in einzelnen Branchen stellt man fest, dass in einigen Branchen deutlich mehr strategische Allianzen eingegangen werden als in anderen. Zu den aktivsten Branchen zählen gemäß DOZ die Elektronik-, Automobil- und Aerospace-Industrien.<sup>60</sup> VORNHUSEN hingegen stellt fest, dass sich „die Kooperationstätigkeit [...] ungefähr nach Branchengröße auf die verschiedenen Wirtschaftszweige [verteilt].“<sup>61</sup> Damit zählen zu den bedeutenden Branchen Chemie/Pharma, Elektrotechnik und Elektronik, Maschinenbau sowie Fahrzeugbau.

<sup>59</sup> Vgl. HAMMES et al. (1991), S. 8.

<sup>60</sup> Vgl. DOZ (1992), S. 50 ff.

<sup>61</sup> VORNHUSEN (1994), S. 13.

Bei den Unternehmensfunktionen liegen die Kooperationsschwerpunkte in den Bereichen Forschung & Entwicklung und Produktion. Marketing hingegen scheint sich weniger für strategische Allianzen zu eignen.<sup>62</sup>

### 2.3 Motive und Ziele horizontaler Kooperationen

Die Motive, die zu einer horizontalen Kooperation führen sind sehr vielfältig und werden im wesentlichen durch die Ausrichtung der Kooperation bestimmt. Die Ziele überlagern sich in den meisten Fällen, so dass es schwer fällt, sie in einzelne Kategorien einzuteilen. Dennoch wird nachfolgend zur besseren Veranschaulichung eine grobe Einteilung der folgenden von ROTERING vorgeschlagenen Kategorien unternommen:<sup>63</sup>

- Nutzung von Kostensenkungspotenzialen,
- Realisierung qualitativer Wettbewerbsvorteile und
- Veränderung von Markt- und Mobilitätsbarrieren.

In der Literatur werden zahlreiche andere Einteilungen vorgenommen. Eine einheitliche Entwicklung ist nicht zu erkennen und aufgrund der nahezu endlosen Anzahl an Einzelzielen, entsprechend der betrachteten Funktionsbereiche, auch kaum möglich.<sup>64</sup>

Grundmotivation aller Ziele ist jedoch, einen gemeinsamen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, um die Wettbewerbsposition der beteiligten Unternehmen zu sichern oder zu verbessern. Trotz dieser gemeinsamen Motivation muss zwischen Zielen der einzelnen Partner und Zielen der Kooperation unterschieden werden. Die Ziele der einzelnen Partner können z. T. sehr stark voneinander differieren. Es kommt zu einer Allianz, wenn diejenigen Ziele kooperativ erreicht werden können, die weder unternehmensintern noch durch Markttransaktionen erzielt werden können.

#### **Nutzung von Kostensenkungspotenzialen**

Durch Kooperationen lassen sich in vielen Bereichen erhebliche Kostendegressionseffekte bzw. Produktivitätssteigerungen aufgrund von Skaleneffekten erzielen. Eine Mengenexpansion z. B. durch gemeinsame Produktion an einem Standort führt zu einer höheren Kapazitätsauslastung,

---

<sup>62</sup> Vgl. DOZ (1992), S. 57.

<sup>63</sup> Vgl. hierzu ROTERING (1993), S. 32 ff.

<sup>64</sup> Vgl. zu wichtigen Zielen kooperierender Unternehmen PORTER; FULLER (1989), S. 375 f., OHMAE (1989), S. 144 ff., BACKHAUS; PLINKE (1990), S. 23 f., MÜLLER-STEWENS; HILLIG (1992), S. 77 ff. und für einen umfangreichen Überblick LEWIS (1991), S. 46 ff.

Fixkostendegression und zu einem Lernkurveneffekt.<sup>65</sup> Bei stetig steigenden Gesamtkosten und einer Verschiebung der Kostenstruktur von variabel zu fixen Kosten, erscheint eine Produktionskooperation zunehmend vorteilhafter zu werden.

Die Realisierung von Synergiepotenzialen<sup>66</sup>, die letztendlich zu Kostensenkungen führt, wird häufig als Hauptgrund für das Eingehen strategischer Allianzen angeführt. Allerdings sind die Synergiepotenziale streng von den Synergieeffekten zu unterscheiden, die sich erst als Ergebnis aus den gemeinsamen Bemühungen ergeben. Durch eine optimierte Faktorallokation zwischen den Kooperationspartnern lassen sich statische und dynamische Skaleneffekte sowie Verbundvorteile erzielen.<sup>67</sup>

Kostensenkungspotenziale sind nicht nur in der Produktion, sondern auch in Marketing, Vertrieb oder F&E zu erzielen. Gerade letztgenannter Bereich unterliegt in vielen Branchen einer Kostenexplosion, die durch eine Verkürzung der Produktlebenszyklen bedingt wird. Der Druck der Unternehmen, Produkt- bzw. Prozessinnovationen zu generieren, wird daher immer höher. Aufgrund kürzerer Pay off-Perioden<sup>68</sup> muss zudem die Amortisationsdauer verringert werden. Der Vorteil einer gemeinschaftlichen Forschung und Entwicklung liegt in der Vermeidung teurer Parallelforschung, gemeinsamer Abstimmung, Technologieaustausch und verbesserter Kapazitätsauslastung der Forschungs- und Entwicklungsabteilung.<sup>69</sup>

Horizontale Kooperationen im F&E-Bereich bieten zudem Risikovorteile und auch Zeitvorteile. Die Verkürzung der Forschungs- und Entwicklungszeit führt in manchen Branchen auch zu einer schnelleren Produkteinführung. Insbesondere in der Pharmaindustrie mit ihrem begrenzten Patentschutz spielt dies eine erhebliche Rolle. Nach Ablauf des Patentschutzes konkurrieren diese Produkte häufig mit Generika, wodurch der Preisverfall sehr stark zunimmt.<sup>70</sup> Pharmaunternehmen können durch Kooperationen das hohe Entwicklungsrisiko z. T. mindern. Durch Poolung der Ressourcen können Zeitvorsprünge erzielt werden, z. B. durch Teilung von Forschungsprozessen in der Pharmaindustrie, die auch als „Screening“-Prozesse bezeichnet werden

---

<sup>65</sup> Vgl. hierzu ausführlicher ROPELLA (1989), S. 253 ff.

<sup>66</sup> Nach ANSOFF führen Synergien als Kombination einzelner Beiträge zu einem höheren Ergebnis als deren Einzelteile. Er bezeichnet dies als den „2+2=5“-Effekt. (ANSOFF (1987), S. 72).

<sup>67</sup> Vgl. hierzu beispielhaft SCHERER; ROSS (1990), S. 97 ff. und ARNOLD (1985), S. 269 ff.

<sup>68</sup> Vgl. BULLINGER (1991), S. 8 f.

<sup>69</sup> Vgl. STAUB (1975), S. 52 f.

<sup>70</sup> Vgl. SIMON (1989), S. 84.

können.<sup>71</sup> Wenn das Forschungsvorhaben nicht mit Erfolg gekrönt ist, dann werden zumindest die Auswirkungen eines Misserfolges auf die beteiligten Unternehmen verteilt.

### **Realisierung qualitativer Wettbewerbsvorteile**

In den letzten Jahrzehnten hat die Bedeutung von Informationen stetig zugenommen. Informationen werden heute z. T. auch als weiterer Produktionsfaktor betrachtet.<sup>72</sup> Kooperationen bieten daher eine geeignete Möglichkeit, Zugang zu spezifischem Know-how zu gewinnen. Die Akquisition von Wissen kann dabei die unterschiedlichen Unternehmensfunktionen betreffen. Gerade bei ungleicher Verteilung der Ressourcen zwischen den Partnern kommt es zu einem Austausch von Know-how, was man auch als gegenseitiges Lernen bezeichnen kann.<sup>73</sup> Es ist sowohl eine Kombination zweier Unternehmen mit Stärken in den gleichen Bereichen als auch eine Kombination unterschiedlicher Stärken und Schwächen zwischen Unternehmen möglich. Neben dem Austausch von Know-how lassen sich durch den Austausch bzw. durch die Ergänzung von Produkten eine optimale Sortimentsgestaltung erreichen. Durch den Zugang zu fremden Produkten lässt sich ein ideales Angebotssortiment zusammenstellen.<sup>74</sup>

### **Veränderung von Markt- und Mobilitätsbarrieren**

In manchen Branchen sind die Markteintrittsbarrieren aufgrund umfangreicher Investitionsvolumina sehr hoch.<sup>75</sup> Durch Kooperationen können die notwendigen Investitionen auf mehrere Partner verteilt werden. Skaleneffekte, Standortvorteile, Know-how-Vorsprünge etc. stellen weitere Eintrittsbarrieren dar. Neben ökonomischen Markteintrittsbarrieren treten bei internationaler Unternehmenstätigkeit zudem protektionistische Markteintrittsbarrieren auf. Internationale strategische Allianzen stellen ein geeignetes Mittel dar, um rechtlich bzw. verwaltungstechnisch begründete Bevorzugungen der heimischen Unternehmen zu umgehen.<sup>76</sup> Die Gründung eines Joint Ventures mit einem einheimischen Unternehmen ist geeignet, um Handelshemmnisse in Form von Zöllen oder Local Content-Bestimmungen zu begegnen.<sup>77</sup>

---

<sup>71</sup> Vgl. POHLE (1990), S. 71.

<sup>72</sup> Vgl. RUPPRECHT-DÄULLARY (1994), S. 102 ff.

<sup>73</sup> Vgl. BADARACCO (1991), S. 23 ff.

<sup>74</sup> Vgl. VIZJAK (1990), S. 104 f.

<sup>75</sup> Zum Konzept der Markteintrittsbarrieren vgl. BAIN (1971), S. 3 f.

<sup>76</sup> Vgl. KUMAR (1975), S. 258 f.

<sup>77</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen von ZENTES (1992).

Als weiter Vorteil einer Kooperation ist die Möglichkeit anzusehen, durch gemeinsames Wirken Standards im Markt zu setzen und zu behaupten. Standards werden entscheidend durch die Marktposition der Unternehmen bestimmt. Die Marktstruktur durch Standards zu verändern wird durch eine Kooperation deutlich erleichtert, da für einen Alleingang die Marktstellung zumeist nicht stark genug ist. Das in der Literatur am häufigsten genannte Beispiel hierzu ist die Einführung zweier konkurrierender Videorecordersysteme, das VHS- und das Beta-System. Trotz technischer Nachteile setzte sich das VHS-System aufgrund einer breiten Lizenzvergabe an Recorderhersteller und der damit verbundenen schnellen Verbreitung gegenüber dem Beta-System durch.<sup>78</sup>

## 2.4 Inhaltliche Abgrenzung von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen

In der Unternehmenspraxis finden Kooperationen zahlreiche Anwendung. Nachfolgend werden für horizontale Kooperationen/strategische Allianzen wichtige strukturbeschreibende Kriterien und Unterscheidungsparameter vorgestellt. Die Kooperationsliteratur weist eine erhebliche Anzahl unterschiedlicher Kriterien zur Beschreibung von Kooperationen auf.<sup>79</sup> Es werden im folgenden jedoch nur die Kriterien aufgeführt, die sich auf horizontale Kooperationen beziehen. Die systematische Darstellung kooperationspezifischer Merkmale erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, soll aber die wichtigsten Typologisierungsmarkkmale zur Unterscheidung von horizontalen Kooperationen enthalten (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Kriterien zur Abgrenzung horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen

Dimension der strategischen Allianz	Ausprägung der strategischen Allianz						
Dauer der Zusammenarbeit	sporadisch		zeitlich begrenzt			zeitlich unbegrenzt	
Anzahl der Partner	2 Partner			mehr als 2 Partner			
Standort	lokal		regional		national		international
Art der Bindung	mündliche Vereinbarung		schriftlicher Vertrag			kapitalmäßige Bindung	
Aufgabenverteilung	Abstimmung		Spezialisierung			Ausgliederung	
Wertschöpfungsbezug	F&E	Beschaffung	Produktion	Vertrieb	DV	Finanzierung	Entsorgung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Dauer einer horizontalen Kooperation variiert je nach Kooperationszielsetzung der beteiligten Unternehmen zwischen einer kurzfristigen, sporadischen Zusammenarbeit und zeitlich

<sup>78</sup> Vgl. BACKHAUS; PILTZ (1990), S. 6 f.

<sup>79</sup> Vgl. für eine umfangreiche zusammenfassende Darstellung von Kriterien zur Beschreibung von Kooperationen BALLING (1997), S. 152 ff.

unbegrenzten Kooperationen. Die Dauer der Zusammenarbeit kann in Abhängigkeit von der Zielsetzung der Unternehmen als Stabilitätsmerkmal gewertet werden. Eine gemeinsame Projektarbeit ist zeitlich begrenzt, dagegen ist bei der Gründung eines Joint Ventures der zeitliche Horizont langfristig ausgelegt.

Die Anzahl der Partner ist ein wichtiges und häufig verwendetes Kriterium zur Beschreibung einer horizontalen Kooperation. Neben der beliebten Form der bilateralen Kooperation treten auch Kooperationen mit mehreren Mitgliedern auf. Allerdings steigt mit der Anzahl der Mitglieder der Abstimmungsbedarf zwischen den Unternehmen.<sup>80</sup> Als weitere Größendimensionen zur Beschreibung einer horizontalen Kooperation wird häufig der Umsatz der Partnerunternehmen bzw. der Kooperation herangezogen.

Der Standort der Kooperationsbeteiligten berücksichtigt die räumliche Distanz zwischen den Unternehmen. Große Entfernungen zwischen den Unternehmen wirken sich bei hoher Transportkostenempfindlichkeit negativ auf den Erfolg einer Kooperation aus. Bei internationalen Kooperationen beeinflusst der Standort der Unternehmen die Kooperation, da es durch unterschiedliche kulturelle Einflüsse zu Abstimmungsproblemen zwischen Partnern kommen kann.

Die Art der Bindung zwischen den Partnerunternehmen lässt Rückschlüsse auf das Engagement bzw. die Abhängigkeit der beteiligten Unternehmen zu. Eine relativ lose Bindung über mündliche Vereinbarungen hat weniger bindenden Charakter als schriftliche Verträge und wird daher bei weniger bedeutenden Kooperationen bevorzugt. Mit steigendem Risiko und Ressourceneinsatz wird eine stärkere Bindung bis hin zu einer kapitalmäßigen Verflechtung angestrebt. Der Umfang der Beteiligung kann einen Prozentsatz von bis zu 50 % erreichen.

In Bezug auf die Aufgabenverteilung kann eine horizontale Kooperation in drei Abstufungen eingeteilt werden.<sup>81</sup> Die geringste Intensität der Zusammenarbeit liegt bei der gegenseitigen Abstimmung von Funktionen vor. Bei der Spezialisierung übernehmen die Kooperationsunternehmen Aufgaben und Funktionen des Kooperationspartners. Die intensivste Form der Zusammenarbeit liegt in der Ausgliederung von Aufgaben und Funktionen, z. B. durch die Gründung eines Joint Ventures.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. ABELS (1980), S. 66.

<sup>81</sup> Vgl. hierzu TRÖNDLE (1987), S. 28.

<sup>82</sup> Vgl. NAUJOKS; PAUSCH (1977), S. 9.

---

Als letztes Einteilungskriterium für Kooperationen ist der Wertschöpfungsbezug aufzuführen. Die Zusammenarbeit der Unternehmen kann sich auf die unterschiedlichen Funktionsbereiche eines Unternehmens beziehen. Die am häufigsten betroffenen Funktionsbereiche sind die Produktion und der Vertrieb. Kooperationen beziehen jedoch nicht immer nur einen Funktionsbereich ein. Die Anzahl der gemeinsam übernommenen Funktionen kann variieren. Mit steigender Anzahl nimmt jedoch auch die Abhängigkeit der Unternehmen zu.

Die aufgeführten Kriterien haben häufig nur qualitativen Charakter und erhalten ihre Aussagekraft erst durch den Vergleich mit anderen ähnlichen Kooperationen.<sup>83</sup> Der Kriterienkatalog dient zur Einteilung und Abgrenzung von Kooperationen. Je nach betrachteter Kooperation eignen sich weitere Kriterien zur Einteilung. Hierbei kann die Verteilung des Kooperationsgewinns, die Interaktionshäufigkeit zwischen den Partnerunternehmen, das Kräfteverhältnis zwischen den Kooperationsbeteiligten etc. berücksichtigt werden.

Im nachfolgenden Kapitel wird die Entwicklung der externen Rahmenbedingungen in der Molkereiwirtschaft betrachtet. Dies ist notwendig, um die praktische Umsetzung horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen zu verstehen und Gestaltungshinweise für deren Durchführung geben zu können.

---

<sup>83</sup> Vgl. BALLING (1997), S. 161.

### 3 Entwicklung der externen Rahmenbedingungen der Molkereiwirtschaft

Als Grundlage für eine Diskussion über horizontale Kooperationen/strategische Allianzen als strategische Option der Unternehmensentwicklung ist es erforderlich, zunächst das Umfeld milchverarbeitender Unternehmen und die dort zu erwartenden Veränderungen zu untersuchen. Zum einen dienen diese Befunde der Vorbereitung der empirischen Analysen in der Molkereiwirtschaft. Zum anderen sind die Erkenntnisse für die Bewertung der Analyseergebnisse wichtig.

Die sechs maßgeblichen externen Einflussfaktoren der Molkereiwirtschaft sind:

1. die Entwicklung der agrarpolitischen Rahmenbedingungen,
2. die Trends im Konsumverhalten und die Nachfrageentwicklung,
3. die Entwicklungen im Lebensmittelhandel,
4. die Entwicklungen in der Milcherzeugung,
5. die Entwicklungen bei den sonstigen Lieferanten und
6. die Entwicklung der Rivalität in der Branche.

Dieser Abschnitt stellt somit keine Einführung in die branchenspezifischen Besonderheiten der Molkereiwirtschaft dar.<sup>84</sup> Die nachfolgende Analyse dieser Bereiche orientiert sich vielmehr an dem Oberziel, den Handlungsrahmen und -bedarf für Molkereien in Hinblick auf deren Kooperationsfähigkeit aufzuzeigen. Verfolgt wird also keine umfassende, sondern eine zielorientierte Branchenanalyse.<sup>85</sup>

#### 3.1 Entwicklung der agrarpolitischen Rahmenbedingungen

Die agrarpolitischen Rahmenbedingungen prägen seit vielen Jahrzehnten die Entwicklung der Milch- und Molkereiwirtschaft. Auch heute hat die Agrarpolitik ihren Einfluss noch nicht verloren. Lediglich der nationale Charakter wird zusehends von den übergeordneten Interessen der EU und der in der WTO vertretenen Länder überschattet.

---

<sup>84</sup> Vgl. hierfür WITSCHNIG (2000), Abschnitt 3.1.

<sup>85</sup> Aus diesem Grund ist auch eine Untersuchung von Substitutionsprodukten erlässlich, da diese nur einen geringen Einfluß auf die Entwicklung der Molkereiwirtschaft haben.



Das Hauptziel der Agrarpolitik ist neben der Gewährleistung der Versorgung der Bevölkerung mit hochwertigen Nahrungsmitteln die Förderung der landwirtschaftlichen Erzeugung und die Sicherung des landwirtschaftlichen Einkommens. In diesem Kontext ist auch die von (agrar-) politischer Seite immer wieder angemahnte Verbesserung der Molkereistruktur zu verstehen.<sup>86</sup> Der Hintergrund dieser Forderung ist die hohe Bedeutung des Milchgeldes für das landwirtschaftliche Einkommen: Rund ein Viertel der landwirtschaftlichen Erlöse stammt aus der Milcherzeugung. Insbesondere in Bayern ist der Anteil regional sogar noch wesentlich höher. Durch Rationalisierung und eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber dem Lebensmittelhandel soll die Nettoverwertung und damit indirekt das landwirtschaftliche Einkommen abgesichert werden. Um die einzelwirtschaftlichen Ziele der Molkereien in Übereinstimmung mit den gesamtwirtschaftlichen Zielen zu bringen, hat deshalb der Staat in der Vergangenheit in Form von Strukturfördermitteln Anreize für eine weitere Unternehmenskonzentration gegeben. Angesichts der angespannten Haushaltslage der öffentlichen Hand stellen heute aber nur noch der Freistaat Bayern sowie der Freistaat Sachsen hierfür Mittel bereit.

Verschiedene andere staatliche Eingriffe in den Milchmarkt stehen allerdings z. T. im Widerspruch zu dem politischen Ziel einer Verbesserung der Molkereistruktur. So hat z. B. die Intervention<sup>87</sup> bzw. das gesamte Marktordnungssystem<sup>88</sup> eine schnellere Unternehmenskonzentration verhindert.

In den 90er Jahren erhielt die politische Forderung nach weiteren Unternehmenszusammenschlüssen zwischen Molkereien eine neue Dimension. Aufgrund des nicht zu leugnenden gesamtwirtschaftlichen und politischen Bedeutungsverlustes der Landwirtschaft sowie der bereits angesprochenen engen Haushaltslage der öffentlichen Hand stehen auch Subventionen für die Landwirtschaft auf dem Prüfstand bzw. wurden bereits drastisch reduziert (Stichwort Agenda 2000).<sup>89</sup> Verschärft wird diese Entwicklung durch die Liberalisierung des Welthandels im Zuge der WTO-Verhandlungen. Bei diesen stehen der den Preis stabilisierende EU-Außenschutz sowie die EU-Exportbeihilfen für Agrarprodukte im Zentrum der Kritik. Um die Exportinteressen der europäischen Industrie nicht zu behindern, ist die EU bereit, die die Landwirtschaft betreffenden

---

<sup>86</sup> Vgl. zu solchen Forderungen exemplarisch BOCKLET, R. zit. in O.V. (1995b) S. 1146 f.; CARSTENSEN (1996), S. 828; BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (1997), S. 4; BORCHERT, J. zit. in O.V. (1998b), S. 420; MILLER (1999), S. 203.

<sup>87</sup> Vgl. DREWS (1975), S. 1150; GROßKOPF (1979), S. 30; SCHLÜTER (1990), S. 74.

<sup>88</sup> Vgl. DUMSTORF (1999), S. 560.

<sup>89</sup> Von dem Budget der EU wurden 1998 nahezu 50 % für den Agrarsektor ausgegeben, obwohl nur noch ca. 5 % der EU-Bevölkerung in der Landwirtschaft tätig ist. Vgl. KÜBECK (1999), S. 14 f.

Regelungen weitgehend aufzulockern:<sup>90</sup> „Bei all diesen Verhandlungen ist nicht zu übersehen, dass der Sektor Landwirtschaft in der politischen Bedeutung nur noch eine untergeordnete Rolle spielt.“<sup>91</sup> Die geplante Osterweiterung der EU erhöht den Preis- und Mengendruck voraussichtlich zusätzlich.

In dieser Situation verweisen (Agrar-)Politiker und Ministerialbeamte die Milch- und Molkereiwirtschaft auf Selbsthilfe, nach dem Motto: „Bringen Sie erst einmal Ihre Struktur in Ordnung, bevor Sie neue Beihilfen fordern.“ Allerdings können laut SONNLEITNER und STÖCKL strukturelle Maßnahmen niemals den durch die Absenkung des Interventionsniveaus und die Auflockerung des EU-Außenschutzes ausgelösten Preisverfall kompensieren.<sup>92</sup> Die deutsche und europäische Agrarpolitik war deshalb gezwungen, einen Paradigmawechsel von staatlichen Eingriffen hin zu direkten Zahlungen an die Landwirte einzuleiten, der inzwischen voll im Gange ist.

Dies bedeutete gleichzeitig eine erhebliche Korrektur des 1968 eingeführten Marktordnungssystems für Milch. Dieses beruhte bisher auf den vier Eckpfeilern Außenschutz, staatliche Aufkaufgarantie für Butter und Magermilchpulver zu Festpreisen (sogenannte Intervention), Beihilfen für die interne Stützung und Exportförderung.

Vor 1984 konnten die Milcherzeuger jede beliebige Milchmenge zu über die Intervention abgesicherten Preisen von ca. 70 Pf/kg absetzen. Die hierdurch angeregte starke Ausweitung der Milcherzeugung zog in milchverarbeitenden Unternehmen erhebliche Investitionen in Produktionsanlagen zur Herstellung von Butter, Milchpulver und anderen Molkereierzeugnissen nach sich. Aufgrund der horrend gestiegenen Marktordnungskosten trat 1984 die Garantiemengenregelung Milch in Kraft. Hierbei handelt es sich um eine auf den Milcherzeuger bezogene Mengengrenzung für die Abnahme von Milch. Diese Regelung wurde in den folgenden Jahren sukzessive verschärft. Landwirte müssen für die Milch, die sie nach Saldierung mit Unterlieferungen auf Molkerei- und Bundesebene über ihre Milchquote hinaus anliefern, eine Sonderabgabe bezahlen. Diese beträgt seit dem 1.3.1990 115 % des EU-Richtpreises für Milch. Die Milchgarantiemengenregelung ist bis 2006 in Kraft und wird im Rahmen der Agenda 2000 voraussichtlich bis 2008 verlängert.

---

<sup>90</sup> Das Welthandelsvolumen einschließlich Dienstleistungen betrug 1998 6.500 Mrd. US-\$. Der Anteil der Agrargüter belief sich auf nur noch ca. 9 %. Vgl. KÜBECK (1999), S. 1.

<sup>91</sup> DUMSTORF (1999), S. 561.

<sup>92</sup> Vgl. SONNLEITNER, G. und STÖCKL, J. P. zit. in O.V. (1996), S. 440.

Seit der Einführung dieser Regelung wurden mehrmals Quotenkürzungen durchgesetzt. Zwischen 1983, dem letzten Jahr vor der Einführung der Quotenregelung, und 1992 ging die Milchlieferung in der EU um ca. 6 % und in Deutschland um nahezu 15 % zurück. Dies führte zu erheblichen Überkapazitäten in vielen milchverarbeitenden Unternehmen. Aus dem Zwang zur Auslastung der investierten Kapazitäten resultierte weitgehend unabhängig von den Entwicklungen auf den Absatzmärkten ein scharfer Rohstoffwettbewerb zwischen Molkereien. Belegt wird dies auch durch die im Vergleich zu anderen EU-Ländern lange Zeit überdurchschnittlich hohen Milchpreise in Deutschland.<sup>93</sup> In den 90er Jahren sind die Milchpreise in der gesamten EU jedoch deutlich gesunken, insbesondere in Deutschland. Die Garantiemengenregelung Milch konnte somit eines ihrer vorrangigen Ziele, Erzeugerpreise und -einkommen zu stabilisieren, nur z. T. erfüllen.<sup>94</sup>

Obwohl seit Einführung des Quotenregimes die Milcherzeugung deutlich reduziert wurde, lag 2000 der Selbstversorgungsgrad in der EU bei 108 % und in Deutschland bei 102 %.<sup>95</sup> Trotz der rechnerisch fast ausgeglichenen Versorgungsbilanz herrscht in Deutschland aufgrund von hohen Importmengen aus EU- und Drittländern ein großer Überschuss auf dem Milchmarkt. Die Milchproduktion, die nicht zu Marktpreisen absetzbar ist, belastet den Binnenmarkt und erhöht den Druck auf das Preisniveau der Molkereiprodukte. Um diesen Druck zu vermindern verkauft Deutschland – wie andere EU-Länder auch – einen Großteil seiner Überschüsse gestützt durch Exporterstattungen auf dem Weltmarkt. Abbildung 5 verdeutlicht die z. T. erheblichen Exportanteile bei einzelnen Produktgruppen. Bei Milchpulver wurde z. B. 2000 eine Menge ausgeführt, die fast der gesamten Inlandsproduktion entspricht. Zugleich wurden aber auch große Mengen importiert. Ebenfalls erhebliche Exportanteile haben die Produktgruppen Kondensmilch und Käse. Der mengenmäßig eigentlich relativ geringe Exportrückgang in der zweiten Jahreshälfte 1998, der überwiegend auf den Einbruch des Rußlandgeschäftes zurückzuführen war, bedingte in Deutschland einen erheblichen Preisverfall. Dies zeigt, wie sehr die deutsche Molkereiwirtschaft von (Drittlands-)Exporten abhängig ist.<sup>96</sup>

---

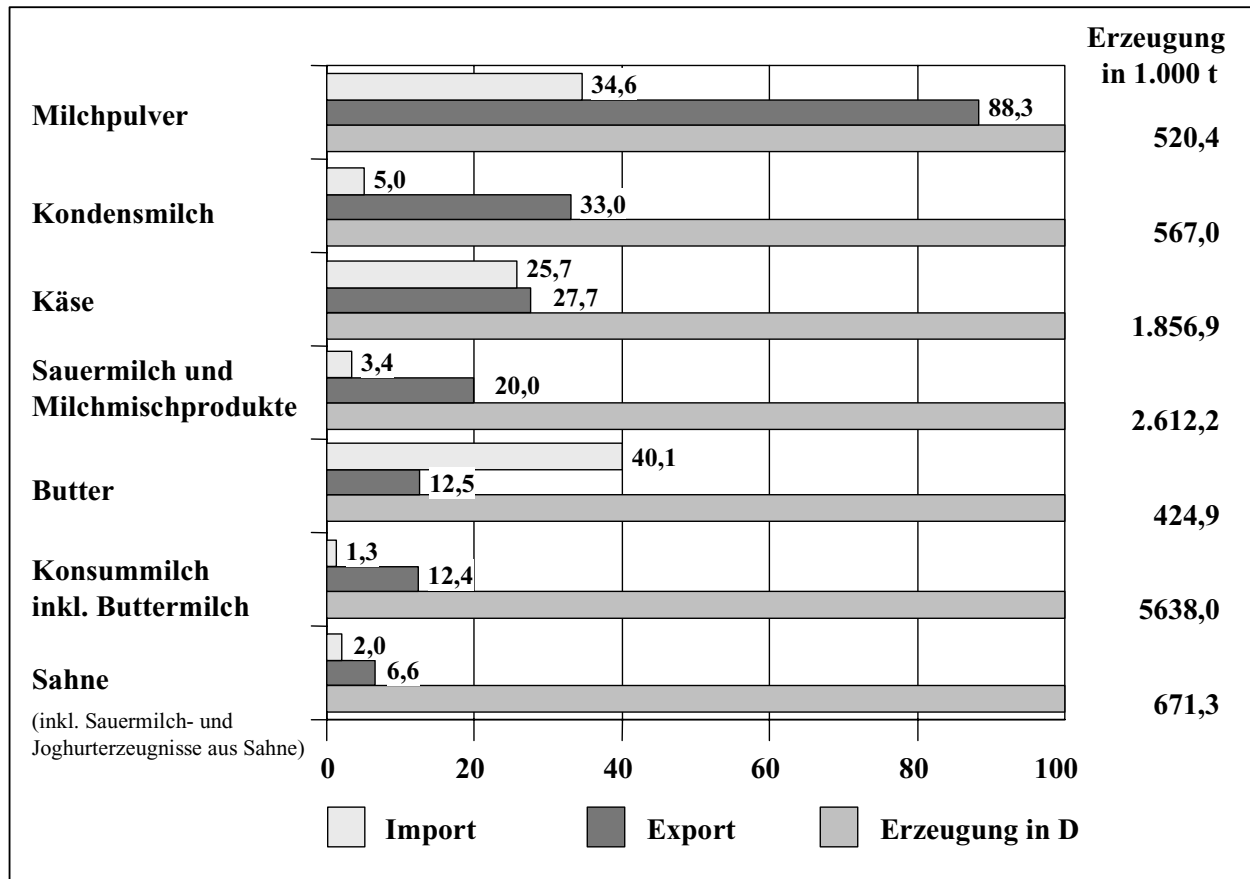
<sup>93</sup> Vgl. hierzu den Milchpreisvergleich zwischen den EU-Ländern bei DUMSTORF (1999), S. 559.

<sup>94</sup> Vgl. WEINDLMAIER (1993), S. 156.

<sup>95</sup> Vgl. RICHARTS et al. (2001), S. 89 u. 198.

<sup>96</sup> Vgl. WILLE (1999b), S. 208.

Abbildung 5: Anteil der Milchproduktimporte und -exporte an der Inlandsproduktion Deutschlands 2000



Quelle: RICHARTS et al. (2001), verschiedene Seiten.

Deshalb trifft es Deutschland wie auch andere EU-Länder besonders, dass das in der Uruguay-Runde ausgehandelte WTO I-Abkommen für den Zeitraum 1995 bis 2001 einen sukzessiven Abbau der gestützten Exporte aus der EU und einen stufenweise steigenden Marktzugang für Importwaren aus Drittländern in die EU vorsieht. Bei Molkereierzeugnissen müssen die Einfuhrzölle um 36 % und bei Magermilchpulver um 20 % gesenkt werden. Darüber hinaus beläuft sich der Mindestmarktzugang für Drittlandexporte auf 5 % des EU-Marktes. Im gleichen Zeitraum werden die Exporterstattungen um 36 % gesenkt, die subventionierten Exportmengen um 20 % reduziert und Exportquoten für Butter, Käse, Magermilchpulver und sonstige Produkte eingeführt.

Obwohl bisher noch nicht alle WTO I-Vereinbarungen zu Restriktionen im Exportbereich führten, hat die EU im Welthandel mit Milchprodukten bereits erhebliche Anteile verloren (vgl. Tabelle 3). Dies betrifft vor allem Magermilchpulver sowie Butter einschließlich Butteröl, Käse und Vollmilchpulver. Von der Verschiebung der Weltmarktanteile für Milch und Milcherzeugnisse profitieren überwiegend die Länder aus Ozeanien, namentlich Australien und Neuseeland. Der

Anteil der EU lag 1998 nur noch bei 38 %, während der von Neuseeland auf 29 % angestiegen ist.<sup>97</sup>

Tabelle 3: Welthandel mit Milchprodukten und Anteil der EU-12 bzw. EU-15

<i>in 1.000 t</i>		1992	1995	1998	2001*
Magermilchpulver	Welt abs.	1.042	1.190	951	1000
	EU abs.	390	376	173	180
	<b>EU rel.</b>	<b>37 %</b>	<b>32 %</b>	<b>18 %</b>	<b>18 %</b>
Vollmilchpulver	Welt abs.	1.045	1.175	1.392	1.450
	EU abs.	581	596	594	550
	<b>EU rel.</b>	<b>56 %</b>	<b>51 %</b>	<b>43 %</b>	<b>38 %</b>
Butter, Butteröl	Welt abs.	872	839	770	850
	EU abs.	242	216	162	180
	<b>EU rel.</b>	<b>33 %</b>	<b>26 %</b>	<b>21 %</b>	<b>21 %</b>
Käse	Welt abs.	922	999	1.203	1.480
	EU abs.	462	528	448	450
	<b>EU rel.</b>	<b>51 %</b>	<b>53 %</b>	<b>37 %</b>	<b>30 %</b>

\* Schätzung. 1992 EU-12; 1995 und 1998 und 2001 EU-15.

Quelle: RICHARTS et al. (1998), S. 78; RICHARTS et al. (1999), S. 76 und RICHARTS et al. (2001), S. 90.

Ein zwar geschrumpfter, aber dennoch verbleibender Preisabstand zum Weltmarkt führt gleichzeitig zu erhöhten Importen von Milchprodukten, die den europäischen Markt zusätzlich stark unter Druck setzen. Hinzu kommt, dass aufgrund der wenigen kaufkräftigen Drittländer ohne Exporterstattungen nur ein relativ geringer Teil höher veredelter Milcherzeugnisse ausgeführt werden kann.

Gemäß ihrer zentralen Aufgabe versucht die WTO jedoch auch weiterhin ein möglichst hohes Maß an Handelsfreiheit zwischen ihren mittlerweile mehr als 130 Mitgliedsländern zu fördern. Im Rahmen der WTO II-Verhandlungen verlangen die zwei neben der EU wichtigsten Verhandlungspartner, die USA und die sogenannte Cairns-Gruppe,<sup>98</sup> von der EU einen weiteren Abbau des Außenschutzes und der Subventionen und einen liberalen Welthandel zu Weltmarktpreisen. Die Exportsubventionen der EU liegen besonders deshalb in der Kritik, weil sie 1995 einen Anteil von 84 % aller weltweit ausgewiesenen Exportsubventionen für Agrarprodukte erreichten.<sup>99</sup> Sofern bis zum Ende der Friedenspflicht im Jahr 2003 kein Verhandlungsergebnis erzielt wird, sind ab diesem Zeitpunkt Außenschutzmaßnahmen und Exportsubventionen nicht mehr zulässig. Die EU wird deshalb an den WTO II-Verhandlungen mit dem Ziel teilnehmen, das

<sup>97</sup> Vgl. HEUSER (1999b), S. 68 f. Laut BAAS et al. (1998), S. 16 beträgt der Anteil Neuseelands 26 %.

<sup>98</sup> Die Cairns-Gruppe (benannt nach der australischen Stadt Cairns) ist ein Zusammenschluß aus 14 Staaten, darunter Argentinien, Australien, Brasilien, Chile, Kanada und Neuseeland.

<sup>99</sup> Vgl. TANGERMANN (1999), S. 438.

europäische Landwirtschaftsmodell, welches eine wettbewerbsfähige, multifunktionale und nachhaltige Landwirtschaft beinhaltet, zu verteidigen.

Um restriktive Maßnahmen, die als Ergebnis der WTO II-Verhandlungen zu erwarten sind vorwegzunehmen und Kompromissbereitschaft zu demonstrieren, wurde von der EU 1999 die Agenda 2000 verabschiedet. Diese führt mittelfristig über die Umstellung des derzeitigen Subventionssystems auf direkte Einkommensbeihilfen zu einer Ablösung des bisherigen Marktordnungssystems. Die Agenda 2000 umfasst die Senkung der Interventionspreise um 15 % und der Richtpreise um 17 % in drei Schritten ab 2005 (vgl. Tabelle 4). Parallel dazu erfolgen Ausgleichszahlungen, die sich 2007 auf 4,89 Pf pro kg Milchquote belaufen werden. Die Ausgleichszahlungen reichen jedoch bei weitem nicht aus, um die Preissenkungen zu kompensieren. Zudem werden gleichzeitig die Milchquotenmengen in der EU insgesamt um 2,39 % (2,831 Mio. t) aufgestockt. In einem ersten Schritt ab 2000 erfolgt eine spezifische Erhöhung der Milchquoten für Italien, Irland, Spanien, Griechenland und Nordirland. In einem zweiten Schritt 2001 erhalten diese Länder nochmals eine Zusatzquote in Höhe von 1,5 %. Diese allgemeine Zusatzquote erhalten alle anderen EU-Länder ebenfalls ab 2003 in drei gleichen Stufen.<sup>100</sup> Darüber hinaus wurden im EU-Recht fakultative Änderungen vorgenommen. So unterliegt z. B. die Milchquote nicht mehr der Flächenbindung. Dies ermöglicht eine grundsätzliche Neugestaltung des Quotenübertragungssystems in Deutschland.

Tabelle 4: Vorgesehene Preissenkungen im Rahmen der Agenda 2000

	Richtpreis in DM pro t Milch	Interventionspreis		Direkter Ausgleich in DM pro t Milchquote	Nationaler Zusatzausgleich in DM pro t Milchquote	Einkommens- ausgleich insgesamt in DM pro t Milchquote
		Butter* in DM pro t	MMP in DM pro t			
Heute	605,92	5.777,13	4.019,62			
ab 1.7.2005	571,69	5.488,25	3.818,56	11,25	5,07	16,29
ab 1.7.2006	537,46	5.199,38	3.617,50	22,47	10,13	32,60
ab 1.7.2007	503,04	4.910,50	3.416,64	33,72	15,18	48,90

\* Interventionspreis \* 0,9 = Ankaufspreis Butter.

Quelle: HEUSER (1999a), S. 528. Die Richtpreise sind in der Quelle um eine 10er-Potenz zu hoch angegeben.

Selbst nach der Umsetzung der Agenda-Beschlüsse werden weiterhin Überschüsse auf dem EU-Milchmarkt bestehen bleiben bzw. zusätzliche entstehen, verbunden mit einem positiven

<sup>100</sup> Vgl. SALAMON (2000), S. 44.

Preisabstand zum Weltmarkt. Diese Erwartung und die zeitliche Streckung der Milchmarktreform im Rahmen der Agenda 2000 über die 2003 endende Friedenspflicht hinaus verbessern die Position der EU bei den WTO II-Verhandlungen nicht.

Eine zusätzliche Herausforderung für die EU-Agrarpolitik ist die in den nächsten Jahren anstehende EU-Osterweiterung. Von den zehn mittel- und osteuropäischen Ländern, die eine Aufnahme in die EU beantragt haben, werden voraussichtlich in einem ersten Schritt Estland, Polen, Slowenien, Tschechien und Ungarn Aufnahme in die europäische Union finden.<sup>101</sup> Dies ist insofern problematisch, als der Verbrauch trotz steigender Tendenz in den MOEL geringer ist als deren Milcherzeugung. Im Jahr 2003 ist mit einem Produktionsüberschuss von mehr als 1 Mio. t Milch zu rechnen, der zu einer Überschusserhöhung in der EU um ca. 5 % führt.<sup>102</sup> Bis 2006 wird Prognosen zufolge der Milchüberschuss in den MOE-Ländern auf ca. 2,8 Mio. t steigen und den Selbstversorgungsgrad der EU weiter erhöhen.<sup>103</sup> Als zusätzliches Problem kann sich der teilweise große Milchpreisunterschied zwischen der EU und den Beitrittsländern erweisen. Hingegen ist positiv zu bewerten, dass das Wachstumspotenzial des Absatzes in den Beitrittsländern deutlich höher ist als in der EU-15.

### **3.2 Trends im Konsumverhalten und Nachfrageentwicklung**

Neben der Agrarpolitik wird auch die zu erwartende quantitative und qualitative Entwicklung der Nachfrage das Marketing milchverarbeitender Unternehmen in den kommenden Jahrzehnten erheblich beeinflussen. Auf dem Heimatmarkt Deutschland determinieren vor allem soziodemographische Veränderungen die Nachfrage nach Molkereiprodukten. Aus deren Analyse leiten sich zugleich erste Hinweise auf Trends im Konsumverhalten ab. Nicht zuletzt sind aber auch die europäische und globale Nachfrage zu untersuchen. Diese Märkte sind nicht nur als Ventil für Produktionsüberschüsse zu sehen, die in Deutschland nicht abgesetzt werden können. Vielmehr lässt sich in anderen Regionen oft eine wesentlich höhere Effizienz der eingesetzten Marketingmittel erreichen als auf dem hart umkämpften und stagnierenden bzw. schrumpfenden deutschen Markt.

---

<sup>101</sup> Bulgarien, Lettland, Litauen, die Slowakei und Rumänien sollen erst später in die EU aufgenommen werden.

<sup>102</sup> Vgl. WILLE (1999b), S. 211.

<sup>103</sup> Vgl. GENERALDIREKTION LANDWIRTSCHAFT DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION zit. in O.V. (2000b), S. 79.

### 3.2.1 Soziodemographische Einflüsse auf die Nachfrage in Deutschland

Demographische Prozesse sind – zumindest für die nahe Zukunft – mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit prognostizierbar. Aufgrund einer niedrigen Geburtenrate und einer weiter steigenden Lebenserwartung verändert sich in den kommenden Jahrzehnten die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung grundlegend. Bei einer konstanten Geburten- und Sterblichkeitsrate wird das Durchschnittsalter von ca. 39 Jahren im Jahr 1994 auf über 48 Jahre in 2050 ansteigen. Zugleich sinken die Erwerbsfähigkeitszahlen bis 2050 voraussichtlich um 45 %. Des Weiteren ist zu erwarten, dass 2050 in Deutschland nur noch 52 Mio. Menschen leben werden.<sup>104</sup> Das tatsächliche Ausmaß dieser demographischen Veränderungen wird allerdings entscheidend durch die Zuwanderung sowie das künftige Fertilitätsverhalten beeinflusst. Insbesondere die Zuwanderung nach Deutschland kann den Rückgang der Erwerbspersonenzahlen verlangsamen: Das Durchschnittsalter eines Zuwanderers bzw. einer Zuwanderin betrug 1992 lediglich 26,5 bzw. 27 Jahre.<sup>105</sup>

Dennoch führt der zunehmende Alterungsprozess zu einer Veränderung der Bevölkerungsstruktur in Deutschland. Die Zahl der Menschen älter als 50 Jahre – hiermit ist die Gruppe der „Jungen Alten“ bis 65 Jahre und die der Senioren über 65 Jahre angesprochen – wird in den nächsten zwei Jahrzehnten nicht nur relativ sondern auch absolut deutlich wachsen. Demgegenüber hat der sogenannte Pillenknick in den 70er Jahren eine deutliche Abnahme in den jüngeren Gruppen zur Folge (vgl. Abbildung 6).

Neben dem Wandel in der Altersstruktur und der langfristig schrumpfenden Bevölkerungszahl wirkt sich die grundlegend veränderte Haushaltsstruktur in erheblichem Maße auf das Konsumverhalten in Deutschland aus: Seit 1950 ist der Anteil der Haushalte mit drei oder mehr Angehörigen von 55 auf 32 % gesunken. Demgegenüber stieg der Anteil der Ein-Personen-Haushalte von 19 auf 35 % (vgl. Abbildung 7).

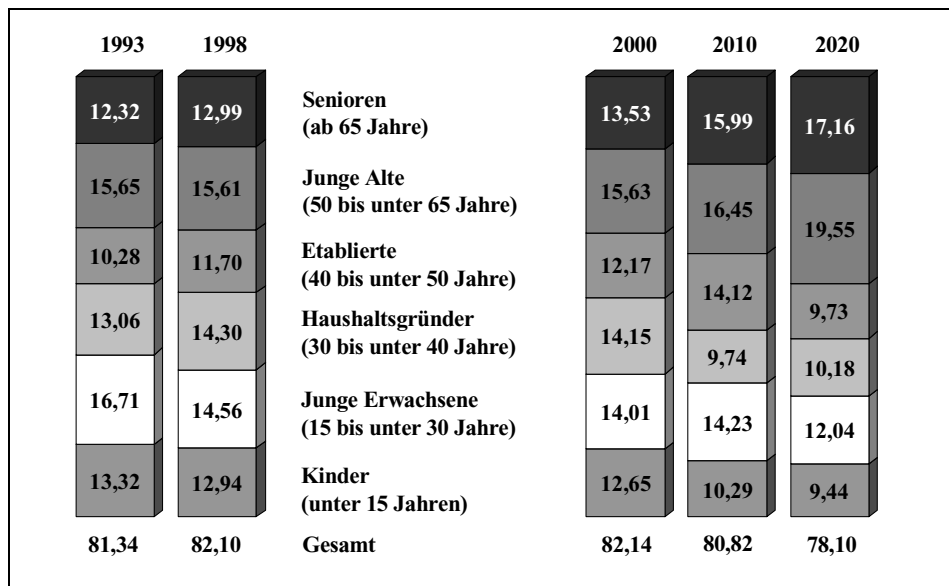
---

<sup>104</sup> Vgl. STILLER (1998), S. 7 u. 8.

<sup>105</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (1995).

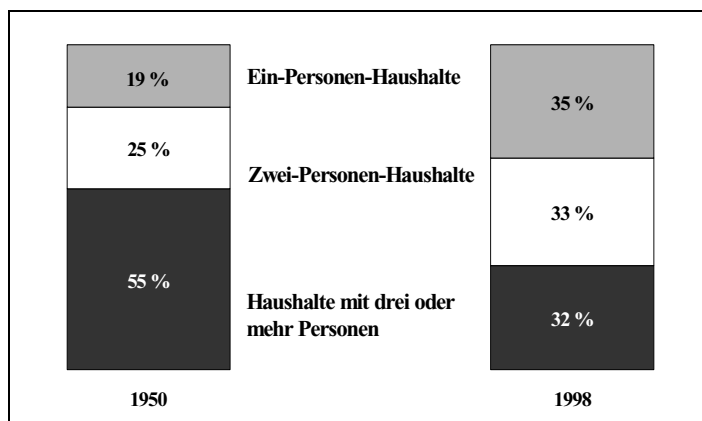


Abbildung 6: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland (Angaben in Mio.)



Quelle: TWARDAWA (1999), S. 854.

Abbildung 7: Struktur der Haushalte in Deutschland



Quelle: o.V. (1999d), S. 6.

Vergleichsweise geringe Auswirkungen auf die Nachfrage nach Lebensmitteln gehen dagegen von den steigenden Pro-Kopf-Einkommen aus. Der Anteil der Ausgaben für Milch und Milchprodukte liegt seit 20 Jahren konstant bei ca. 15 % der gesamten Ausgaben für Nahrungs- und Genussmittel.<sup>106</sup> Allerdings ist der Budgetanteil, den die Konsumenten für Nahrungs- und Genussmittel aufwenden, in der Vergangenheit stark gesunken. 1998 betrug dieser Anteil nur noch 16 % des Gesamtbudgets der privaten Haushalte.<sup>107</sup>

Die ökonomischen Auswirkungen der beschriebenen soziodemographischen Entwicklungen sind vielseitig. So führt die zunehmende Zahl der Single-Haushalte zu einer steigenden Nachfrage

<sup>106</sup> Vgl. EULER (1995), S. 4 f.

<sup>107</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2000a), S. 117.

nach Convenience-Produkten sowie einer höheren Bedeutung des Außer-Haus-Verzehrs. Weitere wichtige Entwicklungen sind der stetige Anstieg des verfügbaren Einkommens der über 50-jährigen, ein wachsender Anteil berufstätiger Frauen, weniger Kinder pro Familie und immer mehr Doppelverdiener-Haushalte. Nicht zuletzt deshalb haben Verbraucher immer weniger Zeit zum Einkaufen und Kochen.<sup>108</sup> Dies ist auch mit eine Erklärung für die Erwartung, dass der Anteil des Außer-Haus-Verzehrs von Lebensmitteln an den Gesamtausgaben für Nahrungs- und Genussmittel weiter steigen soll. Während dieser Anteil 1960 bei gerade einmal 6 % lag, betrug er 1998 bereits 36 %.<sup>109</sup> Milchverarbeitende Unternehmen müssen sich daher auf die wachsende Bedeutung des Großverbrauchersegments einstellen und gegebenenfalls ihre Distributions- und Marketingpolitik anpassen. Nach 2020 ist zudem wegen der ab dann stark schrumpfenden Bevölkerungszahl mit einem deutlichen Nachfragerückgang bei Milch und Milchprodukten zu rechnen. Molkereien sollten aufgrund dessen frühzeitig neue Absatzkanäle im Ausland erschließen, welche die zu erwartenden inländischen Mengeneinbußen auffangen können.

### 3.2.2 Entwicklungen im Konsumverhalten auf dem deutschen Markt

Für ein zielgruppenorientiertes Marketing für den deutschen Markt reicht die Segmentierung der Konsumenten nach soziodemographischen Kriterien nicht aus. Zusätzlich ist auch das Konsumverhalten zu analysieren. Ein in der Vergangenheit in der Literatur immer wieder beschriebener Trend ist hierbei die Ausdünnung des ehemals dominierenden Mittelpreissegments – die sogenannte Polarisierung der Preissegmente. Demnach kaufen Konsumenten entweder Premium- oder Discountprodukte. Bei einer graphischen Umsetzung der Absätze im Premium-, Mittelpreis- und Discountsegment lässt sich dieses Phänomen als „Hantel“ darstellen. Allerdings kann diese Polarisierung der Preissegmente nur für ein Drittel der Produktgruppen der Molkereiwirtschaft empirisch nachgewiesen werden. In einem weiteren Drittel der Produktgruppen herrscht dagegen die „Pyramidenform“ vor, d. h. der Absatz konzentriert sich auf das Discountsegment, gefolgt von dem Mittelpreissegment. Die übrigen Produktgruppen sind als „umgekehrte Pyramide“ (Hochpreissegment dominiert, gefolgt vom Mittelpreissegment) bzw. „Zwiebel“ (Mittelpreissegment dominiert) zu beschreiben oder sind nicht eindeutig zuordenbar (vgl. Tabelle 5).<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. WEBB (1999), S. 14.

<sup>109</sup> Vgl. CMA zit. in GAIGL (2000), S. 60.

<sup>110</sup> Der Markenmehrwert wird allerdings in 75 % der Produktgruppen überwiegend im Premiumsegment und in 25 % der Fälle mehrheitlich im Mittelpreissegment erzielt. Vgl. BRAUN (2000c), S. 653 f.

Tabelle 5: Verteilung des Absatzes ausgewählter Produktgruppen der Molkereiwirtschaft auf das Premium-, Mittelpreis- und Discountsegment im deutschen Lebensmittelhandel

<b>Pyramide</b>	Fruchtjoghurt, H-Milch, Hart- und Schnittkäse SB Portionen, Hart- und Schnittkäse Theke, Milchpudding ohne Sahne, Naturjoghurt, Weichkäse und Camembert SB
<b>Umgekehrte Pyramide</b>	Halbfester Schnittkäse ohne Zutaten Theke, Kräuter und Gewürzquark
<b>Zwiebel</b>	Edel- und Blauschimmelkäse Theke, Frischkäse Natur SB
<b>Hantel</b>	Butter, Feta aus Schaf-/Ziegenmilch SB, Frischkäse mit Zutaten SB, Fruchtquark (Hochpreissegment dominiert!), Weichkäse mit weißem Schimmel Theke
<b>Nicht eindeutig</b>	Butterkäse, Hart- und Schnittkäse SB Scheiben (beide Produktgruppen lassen sich als sehr schwach ausgeprägte Hantel beschreiben, wobei das Discountsegment dominiert)

Quelle: BRAUN (2000c), S. 654.

Zudem entscheiden sich Konsumenten nicht mehr entweder nur für Premium- oder Discountprodukte. Vielmehr legen die Verbraucher heute ein „Sowohl-als-auch-Verhalten“ an den Tag und zwar unabhängig von der Höhe des ihnen zur Verfügung stehenden Einkommens. Selbst Konsumenten, die sich ausschließlich Premiumware leisten könnten, greifen häufig auf Discountprodukte zurück.<sup>111</sup> Dieses multioptionale Verhalten der sogenannten hybriden Verbraucher bietet einerseits vielfältige Absatzchancen für Produkte mit hoher Wertschöpfung. Andererseits erhöht es aber bei Standardartikeln den Preisdruck. Das Ernährungsverhalten wird dabei nicht mehr überwiegend durch das Alter oder Einkommen bestimmt, sondern ist in erster Linie situationspezifisch zu interpretieren. Für viele Konsumenten stellt es keinen Widerspruch dar, bspw. morgens ein Fitnessfrühstück zu verzehren, mittags bei einer Fast-Foodkette zu essen und abends eines der besten Restaurants der Stadt zu besuchen.<sup>112</sup> Durch die zunehmende Zahl der Handlungsoptionen und die Rollenvielfalt dient das Ernährungsverhalten dazu, der eigenen Individualität Ausdruck zu verleihen. Der Erfolg von Produkten auf Milchbasis hängt deshalb in Zukunft davon ab, mit diesen gleichzeitig mehrere unterschiedliche Verbrauchertypen anzusprechen. Hierzu ist es notwendig, die immer schneller wechselnden Trends aufzugreifen, auch wenn dadurch die Marktlebenszyklen von Produkten immer kürzer werden.<sup>113</sup>

Die wichtigsten aktuellen Trends und deren Akzeptanz durch die verschiedenen Verbrauchergruppen sind in Tabelle 6 dargestellt. Demnach wird sich der bereits bisher zu beobachtende Trend zu mehr Convenience von Molkereiprodukten über alle Verbrauchergruppen hinweg auch in den nächsten Jahren fortsetzen. Der immer geringere Zeitaufwand, den die Konsumenten bereit sind, für das Grundbedürfnis Essen aufzuwenden, die zunehmende Wahrnehmung des

<sup>111</sup> Vgl. RELKE (1999), S. 38.

<sup>112</sup> Vgl. TWARDAWA (1999), S. 856 f.

<sup>113</sup> Vgl. RELKE (1999), S. 38.

Einkaufens und Kochens als Belastung sowie ein fehlender Mahlzeitenrhythmus verändern die Anforderungen an Nahrungsmittel. Generell wird die Nachfrage nach Produkten, die sich zeitsparend zubereiten lassen bzw. bereits verzehrfertig sind, deutlich steigen. Snackprodukte und kleine Gerichte für den Genuss zwischendurch sowie ganze Mahlzeiten zum Sofortverzehr gewinnen an Bedeutung. Der Trend zu mehr Convenience beschränkt sich somit nicht mehr nur auf Aspekte der Verpackung. Vielmehr tritt der verzehrfertige Inhalt immer stärker in den Mittelpunkt.

Tabelle 6: Akzeptanz der wichtigsten Konsumtrends bei spezifischen Verbrauchergruppen

<b>Verbraucher-Gruppe</b>	Jugendliche	Junge Erwachsene / Singles	DINKS* mit qualifizierter Ausbildung	Familien mit Kindern	Best Ager & Senioren mit überdurchschnittlichem Einkommen
Convenience	++	++	++	++	++
Mixomania/Neugierde	++	++	++	+	+
Wellness/Gesundheit	○	+	+	++	++
○ = geringe Bedeutung; + = mittlere Bedeutung; ++ = Hohe Bedeutung					
* DINKS = double income no kids					

Quelle: RELKE (1999), S. 40.

Auch dem Mixomania-/Neugierde-Trend wird in letzter Zeit insofern Rechnung getragen, als immer häufiger eine Vermischung bisher getrennter Lebensmittel erfolgt, wie z. B. bei Milk-and-fruit-Getränken. Darüber hinaus steigt die Nachfrage nach ethnic food, d. h. Lebensmitteln aus fremden Ländern wie bspw. Feta oder Mozzarella. Die Bedeutung neuartiger Lebensmittel (novel food) nimmt ebenfalls deutlich zu. Vor allem die jüngere Generation interessiert sich aufgrund ihrer hohen Experimentierfreude für diese Produkte.<sup>114</sup>

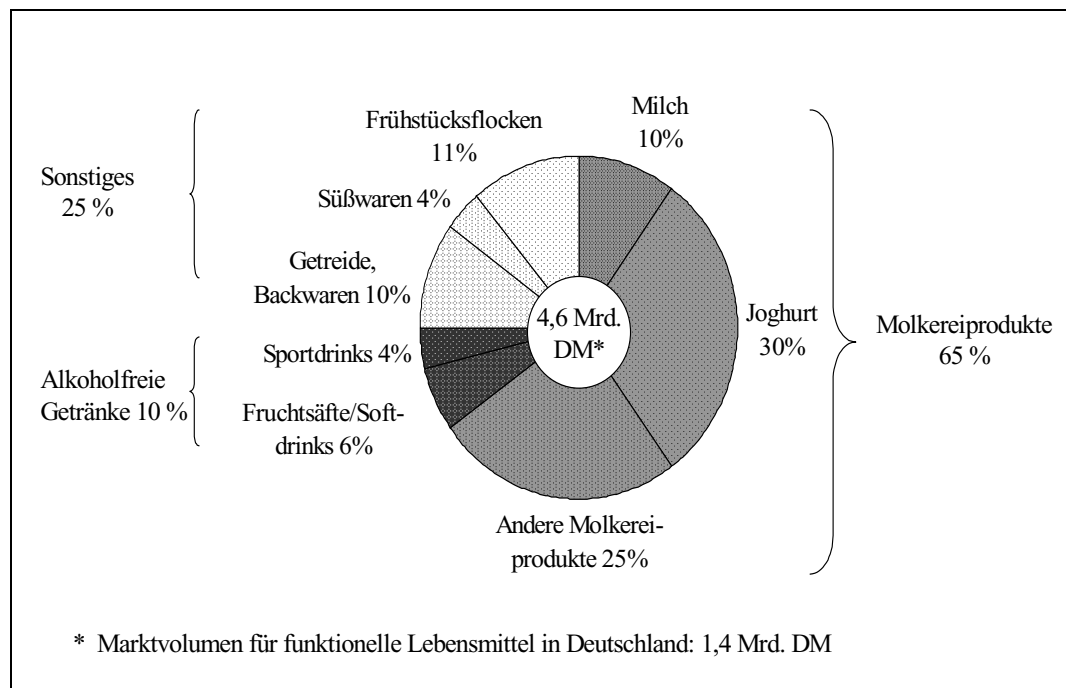
Dagegen ist die Bedeutung des Wellness-/Gesundheitstrends bei älteren Menschen und Familien mit Kindern besonders hoch. Aufgrund des mit den soziodemographischen Veränderungen in Europa einhergehenden Anstiegs des Durchschnittsalters der Bevölkerung wird in Zukunft die Berücksichtigung von Gesundheitsaspekten eine zentrale Erfolgsdeterminante bei Molkereiprodukten sein: Früher mussten Lebensmittel lediglich satt machen. Dann wurde der Geschmack immer wichtiger. Heute verlangen die Verbraucher nach Nahrungsmitteln mit einem Zusatznutzen (sogenannte functional foods) wie z. B. einen gesundheitsfördernden Effekt.<sup>115</sup> Hierdurch soll eine Verbesserung bzw. der langfristige Erhalt der Gesundheit erreicht werden, und das bei

<sup>114</sup> Vgl. CMA zit. in O.V. (1999n), S. 107.

<sup>115</sup> Für funktionelle Lebensmittel gibt es in Deutschland bis dato keine einheitliche Definition. Generell können funktionelle Lebensmittel auch anderen Funktionen als der Gesundheit dienen. Vgl. NESSEL (2000), S. 33. Bei Sport- bzw. Powerdrinks erzielt z. B. die Zugabe von Koffein bzw. Taurin einen verstärkten Aufputscheffekt.

vollem Genuss. Experten erwarten innerhalb der nächsten zehn Jahre einen Marktanteil funktio-  
neller Lebensmittel von nahezu 50 %.<sup>116</sup> Bereits 1997 hatte der europäische Markt für funktionel-  
le Lebensmittel ein Volumen von 4,6 Mrd. DM. Die Wachstumsraten werden auf 15 bis 20 % im  
Jahr geschätzt. 65 % aller funktionellen Nahrungsmittel sind Molkereiprodukte. Allein 30 % des  
Gesamtmarktes entfallen auf Joghurt (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Der Markt für funktionelle Lebensmittel in Europa 1997



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von TWARDAWA (1999), S. 855.

Der zukünftige Erfolg funktioneller Lebensmittel hängt wesentlich davon ab, wie glaubhaft die  
Vermarkter den Konsumenten vermitteln können, dass diese gesünder sind als herkömmliche  
Nahrungsmittel. In den meisten Ländern ist es jedoch verboten, für Nahrungsmittel einen aus  
medizinischer Sicht konkreten gesundheitsfördernden Effekt auszuloben.

Ein weiterer Trend, der bereits seit längerer Zeit die Lebensmittelmärkte beeinflusst und auch  
weiterhin an Dynamik gewinnen soll, ist die zunehmende Nachfrage nach Lebensmitteln aus  
ökologischem Anbau. Einer Studie zufolge können Bioprodukte in naher Zukunft bereits einen  
Marktanteil von weltweit 10 % erreichen.<sup>117</sup> In Europa wird der Umsatz mit Molkereiprodukten  
aus ökologisch erzeugter Milch voraussichtlich von derzeit 1,31 auf 4,37 Mrd. US-\$ im Jahr  
2005 steigen.<sup>118</sup> Diese Prognose basiert allerdings auf der Annahme eines nur moderaten Preis-

<sup>116</sup> Vgl. PERSIN; KUHN (1999), S. 690.

<sup>117</sup> Vgl. WTO; VEREINTE NATIONEN zit. in O.V. (2000a), S. 54.

<sup>118</sup> Vgl. O.V. (1999m), S. 50.

aufschlags von ökologischen gegenüber konventionellen Produkten. Die Grenze der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten liegt bei Milch und Milchprodukten bei einem Aufpreis von durchschnittlich 20 bis 30 %.<sup>119</sup> Zudem gewinnt der konventionelle Lebensmittelhandel für den Vertrieb immer mehr an Bedeutung. Mittlerweile werden mehr als ein Viertel aller ökologischen Lebensmittel über diesen Absatzkanal vertrieben. Dennoch behält auch der Naturkostfachhandel seinen hohen Stellenwert. Immerhin konnte dieser 1998 ein Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr von 9 % verzeichnen.<sup>120</sup>

### 3.2.3 Entwicklung der weltweiten Nachfrage nach Molkereiprodukten

Abschließend verbleibt die Aufgabe, die Auswirkungen der beschriebenen soziodemographischen Veränderungen und der dargestellten Trends im Konsumverhalten auf die quantitative Nachfrage zu untersuchen. Aus dem bereits einleitend zu Abschnitt 3.2 geschilderten Grund – tendenziell höhere Effizienz der eingesetzten Marketingmittel im Export – ist hierbei nicht nur auf den deutschen Markt einzugehen, sondern auch auf die europäische und globale Nachfrage.

Fast alle veröffentlichten Prognosen über die künftige Situation auf dem Weltmarkt für Molkereiprodukte deuten auf eine vorteilhafte Entwicklung hin. Demnach steht der wachsenden Nachfrage nach Milch und Milchprodukten ein unterproportionaler Produktionsanstieg gegenüber. Dies hat eine Ausweitung des Welthandels und ein stabileres Preisniveau zur Folge. Der steigende Konsum von Molkereiprodukten ist vor allem mit der weiterhin deutlichen Zunahme der Weltbevölkerung von jährlich 1,5 %<sup>121</sup> sowie einem globalen Wirtschaftswachstum insbesondere in Entwicklungsländern zu begründen, welches zu einer Erhöhung der Kaufkraft führt.

Allerdings verläuft die Entwicklung in den einzelnen Produktgruppen z. T. sehr unterschiedlich (vgl. Tabelle 7). Bei Frischprodukten waren zwischen 1991 und 1995 mit durchschnittlich 3,6 % die höchsten jährlichen Wachstumsraten zu verzeichnen. Mit Mengenzuwächsen von 4 bis 5 % p.a. soll sich dieser Trend in der Zukunft fortsetzen. Positiv ist auch die weiterhin steigende Nachfrage nach Konsummilch und Käse, da ca. die Hälfte der Weltmilcherzeugung zu diesen Produkten verarbeitet wird. Bei Vollmilchpulver sind die Zukunftsperspektiven ebenfalls anhaltend gut. Der Absatz von Butter, Magermilchpulver und Kondensmilch ist dagegen rückläufig bzw. stagniert.

---

<sup>119</sup> Vgl. O.V. (1999c), S. 1.

<sup>120</sup> Vgl. O.V. (2000a), S. 55.

<sup>121</sup> Vgl. BAAS et al. (1998), S. 19.

Tabelle 7: Prognose des weltweiten Verbrauchs ausgewählter Milcherzeugnisse bis zum Jahr 2005

Milcherzeugnis	Verbrauch 1995 (Mio. t)	Ø Wachstumsraten p.a.	
		1991-1995	1996-2005
Konsummilch (inkl. Direktabsatz)	150	1,5 %	2 bis 3 %
Frischprodukte	15	3,6 %	4 bis 5 %
Käse	14	1,6 %	2 bis 3 %
Butter (inkl. Landwirtschaftliche Erzeugung)	4,5	-2,7 %	0 bis 1 %
Magermilchpulver	3,5	-1,4 %	-1 bis 0 %
Vollmilchpulver	2	3,2 %	2 bis 3 %
Kondensmilch	2	-0,5 %	-0,5 %

Quelle: BAAS et al. (1998), S. 20.

Der weltweit größte Markt für Milch und Milchprodukte ist Westeuropa. Gleichwohl unterliegt dieser Markt deutlichen Sättigungstendenzen (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Prognose für die Entwicklung des Milchkonsums in den verschiedenen Weltregionen

Region/Land	Konsum 1997 in Mio. t Milchäquivalenten	Ø Wachstumsraten p.a.		
		1993-97	1998-99	2000-05
Lateinamerika	63	5,0 %	3,0 %	4,0 %
Mitteleuropa	42	-4,0 %	1,0 %	1,0 %
Mittlerer Osten & Nordafrika	28	0,3 %	0,4 %	0,5 %
Osteuropa	70	-8,0 %	-4,0 %	1,5 %
Südliches Afrika	18	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Südostasien	91	4,0 %	3,0 %	2,0 %
<b>Länder mit geringem und mittlerem Einkommen</b>	<b>312</b>	<b>-1,2 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>2,2 %</b>
Australien, Neuseeland	7	0,7 %	0,7 %	0,7 %
Japan	11	0,8 %	0,8 %	0,8 %
USA, Kanada	78	1,0 %	1,1 %	1,0 %
Westeuropa	116	0,7 %	0,8 %	0,8 %
<b>Länder mit hohem Einkommen</b>	<b>212</b>	<b>0,8 %</b>	<b>0,9 %</b>	<b>0,9 %</b>
<b>Andere</b>	<b>25</b>	<b>1,0 %</b>	<b>1,0 %</b>	<b>1,0 %</b>
<b>Welt</b>	<b>549</b>	<b>-0,2 %</b>	<b>0,5 %</b>	<b>1,8 %</b>

Quelle: WIJAM (1999), S. 104.

Dies ist nicht zuletzt auf den mit ca. 300 kg Milchäquivalenten weltweit höchsten jährlichen Pro-Kopf-Verbrauch zurückzuführen. Der globale Vergleichswert beträgt mit 90 kg nicht einmal ein Drittel.<sup>122</sup> Angesichts dessen sowie aufgrund der sinkenden Bevölkerungszahlen ist für die Zukunft nur ein geringes Mengenwachstum in Westeuropa zu erwarten. Umsatzsteigerungen sind

<sup>122</sup> Vgl. BAAS et al. (1998), S. 18.

in den nächsten Jahren – wenn überhaupt – vor allem durch eine Konsumverschiebung in Richtung höher veredelter Produkte möglich.

Der größte Teilmarkt innerhalb der EU ist wiederum Deutschland. Im Zeitraum von 1992 bis 1998 gingen die Wachstumsimpulse auf diesem Markt vor allem von Joghurt und Sauermilch/Milchmischgetränken aus, gefolgt von Käse und Sahne (vgl. Tabelle 9). Stark zurückgegangen ist dagegen der Pro-Kopf-Jahresverbrauch von Konsummilch, während sich die Nachfrage in den anderen Produktgruppen nur geringfügig veränderte.

Tabelle 9: Pro-Kopf-Jahresverbrauch von Milcherzeugnissen in Deutschland (in kg)

Produkt	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Trend
Butter	6,9	7,1	7,3	7,1	6,8	6,7	6,6	-
Käse	19,2	19,8	20,3	20,5	20,6	20,7	21,2	++
Konsummilch*	67,8	68,9	66,8	64,5	63,6	63,3	63,4	±
Sauermilch und Milchmischgetränke ohne Joghurt	8,9	9,0	9,9	8,1	9,6	10,7	11,2	++
Joghurt	12,5	12,9	13,1	15,1	15,1	15,4	15,3	++
Sahne	7,3	7,5	7,7	7,8	7,8	7,8	7,8	+
Kondensmilch	5,2	5,4	5,3	5,0	5,1	5,0	5,0	±
* Einschließlich Eigenverbrauch und Direktabsatz der Erzeuger.								

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von RICHARTS et al. (1999), S. 42, 46 u. 59 und RICHARTS et al. (2001), S. 42, 45, 53, 63 u. 74.

Für die EU wird Mittel- und Osteuropa in Zukunft als Absatzmarkt weiter an Bedeutung gewinnen. Allerdings hängen die Exportmöglichkeiten sehr stark von der wirtschaftlichen Entwicklung in den einzelnen Ländern ab. Dies hat nicht zuletzt das Wegbrechen der Rußlandexporte Ende 1998 / Anfang 1999 gezeigt.

Der nordamerikanische Raum (USA und Kanada) ist der zweitgrößte Markt für Milch und Milchprodukte in der Welt. Die erwarteten jährlichen Wachstumsraten bewegen sich mit durchschnittlich 1 % auf einem geringen Niveau. Der Anstieg ist jedoch aufgrund des positiven Bevölkerungswachstums höher als in Westeuropa. Zudem werden Kanada und vor allem die USA verstärkt versuchen, den mit ca. 4 % pro Jahr wachsenden lateinamerikanischen Markt zu bedienen.

Relativ klein und stagnierend sind dagegen der neuseeländische und der australische Markt. Dennoch bzw. gerade deshalb halten diese klimatisch begünstigten Länder einen Anteil von 26 % (Neuseeland) und 17 % (Australien) am Welthandel mit Molkereiprodukten. Wegen der weiter



steigenden Milcherzeugung werden Neuseeland und Australien künftig noch stärker als heute auf den Weltmarkt drängen.<sup>123</sup> Exportziele sind in erster Linie die in geographischer Nähe liegenden Märkte Südostasiens mit einer prognostizierten durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 2 %. Erhebliche Mengen werden aber auch nach Europa und in andere Regionen drängen. Obwohl die weitere Entwicklung der Weltmarktanteile Ozeaniens in erheblichem Maße vom Ausgang der WTO II-Verhandlungen abhängt, ist bereits heute abzusehen, dass Neuseeland und Australien Anteile zu Lasten der EU hinzugewinnen werden.

### 3.3 Entwicklungen im Lebensmittelhandel

Der absolut dominierende Absatzkanal für Molkereiprodukte ist der Lebensmittelhandel.<sup>124</sup> Seit den fünfziger Jahren hat sich das Verständnis dieses „Absatzpartners“ gewandelt von dem eines Feinddistributeurs für die Ernährungsindustrie zu dem eines aktiven Gestalters der Nahrungsmittelwertschöpfungskette, der sich als legitimes Sprachrohr der Endverbraucherwünsche sieht.<sup>125</sup> Der Lebensmittelhandel ist inzwischen dabei, die Ernährungsindustrie vom Zugang zum Endverbraucher abzunabeln.<sup>126</sup> Bedeutende Entwicklungen sind vor allem:

- Um der direkten Preisvergleichbarkeit mit den Konkurrenten zu entgehen, werden im Niedrigpreissegment schwach profilierte Herstellermarken durch Eigenmarken des Handels ersetzt. Mit Marken wie FÜLLHORN und NATURKIND konkurrieren die ersten Lebensmittelhändler aber inzwischen auch mit den klassischen Markenartikelherstellern im Hochpreissegment.<sup>127</sup> Durch den Umweg über die angestrebte Markentreue zu diesen Artikeln sollen die Konsumenten an die Einkaufsstätten gebunden werden, in denen diese Handelsmarken exklusiv erhältlich sind.<sup>128</sup>
- Aus den zusammen mit Scannerkassen eingeführten artikelgenauen, EDV-gestützten Warenwirtschaftssystemen erhält der Lebensmittelhandel äußerst interessante und hochaktuelle Informationen über das Kaufverhalten der Endverbraucher und den Absatz einzelner Produkte. Diese Informationen verschaffen den Händlern einen wertvollen Wissensvorsprung gegen-

<sup>123</sup> Vgl. BAAS et al. (1998), S. 16. Laut HEUSER (1999b), S. 68 f. beträgt der Anteil Neuseelands 29 %.

<sup>124</sup> 55 % der hergestellten Lebensmittel werden über den Lebensmitteleinzelhandel verkauft. Vgl. SIEBERGER (1997), S. 405. Da der Lebensmittelhandel über C+C-Märkte und seinen GV-Lieferservice auch einen Teil des Großverbraucherbedarfes deckt, ist die tatsächliche Bedeutung dieses Absatzkanals noch wesentlich höher.

<sup>125</sup> Vgl. BECKER (1992), S. 521 f.; LANGER (1992), S. 1492.

<sup>126</sup> Vgl. MATTMÜLLER (1991), S. 339.

<sup>127</sup> Vgl. sinngemäß MATTMÜLLER, R. zit. in O.V. (1991a), S. 71.

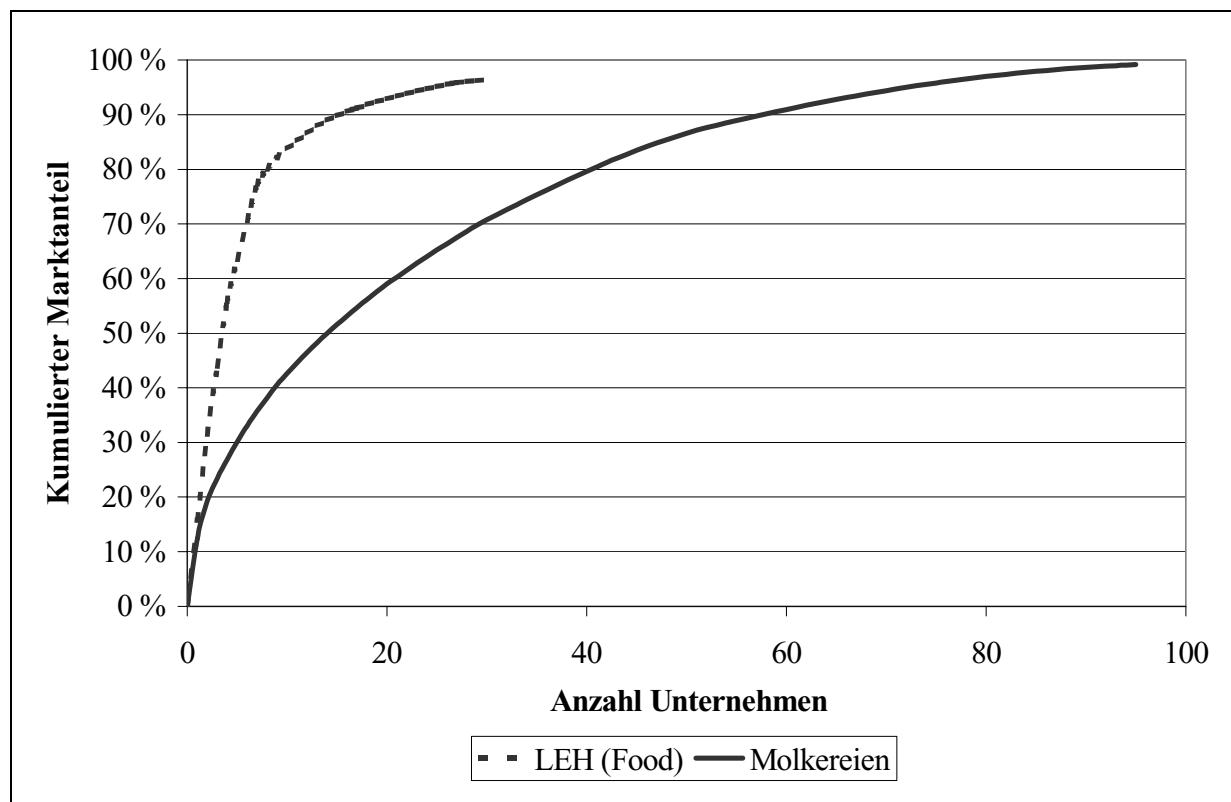
<sup>128</sup> Vgl. KALMBACH (1997), S. 840.

über der Ernährungsindustrie. Gleichzeitig steigt die Transparenz und damit für die Hersteller die Gefahr der Auslistung, wenn ein Produkt nicht den erwarteten Erfolg aufweist.

- Durch den Aufbau von eigenen Zentrallagern zieht der Lebensmittelhandel eine früher vorwiegend von der Ernährungsindustrie ausgeübte Funktion an sich. Das Ziel des Handels in Hinblick auf die Logistik ist vor allem die Warenbündelung und damit eine vereinfachte und kostengünstigere Belieferung der Einzelhandelsgeschäfte.

Mit dem vorstehend skizzierten Verständniswandel geht eine starke Unternehmenskonzentration einher. Die sogenannte »Henne-oder-Ei-Frage«, ob die Handelskonzentration eine Reaktion auf die Herstellerkonzentration ist oder umgekehrt, soll hier nicht weiter erörtert werden. Fest steht, dass zumindest bezogen auf die Molkereiwirtschaft der Lebensmittelhandel in Deutschland den Konzentrationswettbewerb eindeutig für sich entschieden hat (vgl. Abbildung 9 und Tabelle 10).

Abbildung 9: Branchenkonzentration des Lebensmittelhandels (nur Food-Umsätze) und der Molkereiwirtschaft (gemessen am Umsatz) in Deutschland 1998



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von M+M EURODATA; LZ (1999), S. 4; SOBNA (1999), S. 4.

METRO, REWE, EDEKA, ALDI und TENGELMANN vereinigten 1998 bereits 63,5 % des Branchenumsatzes mit Lebensmitteln auf sich. Im Jahr 2005 soll einer Prognose zufolge von den fünf

größten Handelskonzernen über 80 % des Marktes kontrolliert werden.<sup>129</sup> In anderen europäischen Ländern ist der Konzentrationsprozess im Lebensmittelhandel noch weiter fortgeschritten. Beispielsweise betrug 1997 der approximierte Herfindahl-Index in der Schweiz 0,217 und ist damit mehr als doppelt so hoch wie in Deutschland.<sup>130</sup>

Tabelle 10: Branchenkonzentration des Lebensmittelhandels (nur Food-Umsatz) und der Molkereiwirtschaft in Deutschland 1998

Konzentrationsmaß	Lebensmittelhandel [Food-Umsätze]	Molkereiwirtschaft	
		[Umsätze]	[Eigenmilchmenge]
CR <sub>3</sub> *	43,9 %	23,4 %	26,5 %
CR <sub>5</sub> *	63,5 %	30,2 %	32,9 %
CR <sub>10</sub> *	83,8 %	42,6 %	45,2 %
CR <sub>30</sub> *	96,4 %	70,8 %	73,3 %
Herfindahl-Index (approximiert)	0,097	0,031	0,040

\* Anteil der 3, 5, 10 bzw. 30 größten Merkmalsträger an der Merkmalsgesamtsumme.

Quelle: Eigene Berechnungen auf der Basis von M+M EURODATA; LZ (1999), S. 4; SOBNA (1999), S. 4 u. 7.

Zusätzlich zu der hohen inländischen Konzentration ist eine zunehmende Internationalisierung des Lebensmittelhandels zu beobachten. In diesem Zusammenhang ist die Fähigkeit, globale Bezugsquellen für regionale Märkte zu erschließen, gegenwärtig die größte Herausforderung für Handelsunternehmen.<sup>131</sup> Der Markteintritt von WAL-MART zeigt im übrigen, dass die Internationalisierung keine Einbahnstraße ist. Es agiert nun erstmals ein ausländischer Lebensmittelhändler in Deutschland, dem langfristig eine erfolgreiche Etablierung zuzutrauen ist. Dadurch gerät die deutsche Handelslandschaft weiter unter Druck.

Parallel zu der beschriebenen Unternehmenskonzentration und Internationalisierung erfolgt seit den 70er Jahren eine Abkehr von dem bis dahin vorherrschenden dreistufigen Absatzsystem (überregionaler Großhandel, regionaler Großhandel, Einzelhandel) hin zu Filialsystemen bzw. maximal zweistufigen Systemen. Einkaufsentscheidungen werden inzwischen weitgehend zentral für den gesamten angeschlossenen Handelsverbund getroffen. Dies bedeutet, dass es heute in

<sup>129</sup> Vgl. M+M EURODATA zit. in O.V. (1999g), S. 1058.

<sup>130</sup> Eigene Berechnungen auf der Basis unveröffentlichter Daten. Der Herfindahl-Index ist definiert als die Summe über die quadrierten Marktanteile aller Unternehmen einer Branche. Bei einem Wert von eins liegt ein Monopol vor, bei einem zur Unternehmenszahl reziproken Wert ist die Konzentration minimal. Vgl. BAMBERG; BAUR (1991), S. 28 f.; MARTEN; SCHULTZE (1998), S. 364.

<sup>131</sup> Vgl. O.V. (1998a), S. 11.

Deutschland noch maximal 130 Einkäufer gibt, die über mengenmäßig interessante Listungen entscheiden.<sup>132</sup>

Eine weitere wichtige Entwicklung ist das sogenannte Ladensterben. Die Zahl der Lebensmittelgeschäfte ging seit 1970 von über 126.000 auf weniger als 74.000 in 1998 zurück.<sup>133</sup> Zugleich hat eine starke Verschiebung zwischen den einzelnen Betriebsformen stattgefunden.<sup>134</sup> Die früher vorherrschenden Bedienungsgeschäfte („Tante-Emma-Laden“) sind heute praktisch bedeutungslos. Stark expandieren dagegen nach wie vor die großen SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte sowie die Discounter. Das wichtigste Verkaufsargument ist bei diesen Betriebsformen der Preis. Die Marktanteilsgewinne der Großbetriebsformen und Discounter zwingen nahezu den gesamten Lebensmittelhandel, den Preis in den Fokus seiner Marketingpolitik zu stellen. Der hierdurch entstehende Druck wird bei Konditionenverhandlungen an die Ernährungsindustrie weitergegeben.<sup>135</sup>

Es wäre indessen voreilig, aus dem Ladensterben auf eine zunehmende Verknappung der Regalflächen zu schließen. Zusätzlich muss auch die Verschiebung zu den flächenmäßig großen SB-Warenhäusern und Verbrauchermärkten berücksichtigt werden. Insgesamt haben die Verkaufsflächen zwischen 1970 und 1990 um 50 % zugenommen.<sup>136</sup> Es bestehen inzwischen erhebliche Überkapazitäten.<sup>137</sup>

Angesichts von hunderttausenden von Artikeln, die unter dem Label von ca. 60.000 Lebensmittelmarken<sup>138</sup> um einen der im Durchschnitt 7.680 Plätze für Food-Artikel in einem Verbrauchermarkt bzw. 11.421 in einem SB-Warenhaus kämpfen,<sup>139</sup> ist dennoch der Schluss zu ziehen, dass Marken, die weder zu den Marktführern gehören noch eine interessante Nische<sup>140</sup> besetzen, künftig keinen Stammplatz im Regal des Lebensmittelhandels haben, sondern nur noch herange-

---

<sup>132</sup> Vgl. MEYER (1998), S. 389.

<sup>133</sup> Vgl. VERLAGSGRUPPE DEUTSCHER FACHVERLAG (1999), S. 276.

<sup>134</sup> Vgl. MÜLLER-HAGEDORN (1998), S. 101 f.

<sup>135</sup> Vgl. SCHULZE (1998), S. 1. In verschiedenen Veröffentlichungen wird der vom Handel bei Konditionsverhandlungen ausgeübte Druck vor allem auf die im Vergleich zu Großbritannien niedrigen Umsatzrenditen des deutschen Lebensmittelhandels zurückgeführt. DRESCHER verweist allerdings zurecht darauf hin, dass Umsatzrenditen kein plausibler Vergleichsmaßstab sind. Beim Vergleich der Eigenkapitalrenditen zeigen sich dagegen kaum Unterschiede zwischen Deutschland und Großbritannien. Vgl. DRESCHER (1999), S. 232.

<sup>136</sup> Vgl. VERLAGSGRUPPE DEUTSCHER FACHVERLAG (1997), S. 273. Da sich 1991 die Basis der Statistik verändert hat, ist nach 1990 ein Vergleich mit Vorjahren nicht mehr möglich.

<sup>137</sup> Vgl. KIEFER (1990), S. 158.

<sup>138</sup> Vgl. PUHLMANN; SEMLITSCH (1997), S. 24.

<sup>139</sup> Vgl. VERLAGSGRUPPE DEUTSCHER FACHVERLAG (1997), S. 435.

<sup>140</sup> Bspw. eine zielgruppenspezifische Positionierung wie Ökologie, Kinder oder Senioren.

zogen werden, um als Sonderangebote die Attraktivität der Einkaufsstätten zu steigern.<sup>141</sup> Andere Hersteller werden nur noch als leistungsfähige Lieferanten von Handelsmarken gebraucht.<sup>142</sup>

Im Zuge der mit der Unternehmenskonzentration einhergehenden Rationalisierung ist es außerdem das erklärte Ziel des Lebensmittelhandels, die Zahl seiner Lieferanten zu reduzieren.<sup>143</sup> Angeblich soll künftig in jeder Produktgruppe nur noch mit wenigen, potenten Herstellern zusammengearbeitet werden. Diese Lieferanten müssen in der Lage sein, große Partien einheitlicher, garantierter Qualität zu konkurrenzfähigen Preisen zu liefern<sup>144</sup> und Konzepte wie Efficient Consumer Response (ECR) umzusetzen. ECR zielt auf die effiziente Gestaltung der Wertschöpfungskette vom Erzeuger bis zum Verbraucher ab und umfasst die Bereiche Sortimentsgestaltung (Category Management), Verkaufsförderung, Produktneueinführung und Warennachschub (Automatisches Bestellwesen, Electronic Data Interchange, Just-in-Time-Belieferung usw.).<sup>145</sup> Durch die Reduktion der Lieferantenzahl und die Umsetzung von ECR-Konzepten erhofft sich der Lebensmittelhandel erhebliche Einsparungen bei den Transaktionskosten.

In welcher Größenordnung der Absatzkanal Lebensmitteleinzelhandel durch die zunehmende Bedeutung elektronischer Medien (Internet) und der damit einhergehenden steigenden EDV-Ausstattung der Haushalte sowie der Entwicklung von besseren und vor allem sichereren e-commerce-Lösungen Umsatz verlieren wird, ist noch nicht abschätzbar. Die Schwierigkeiten einer Prognose sind vor allem auf die wegen der Frischeeigenschaften und Kühlbedürftigkeit von vielen Lebensmitteln noch ungelösten Logistikprobleme einer Heimbelieferung zurückzuführen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass selbst wenn durch e-commerce ein neuer Absatzkanal für Lebensmittel entsteht, diesen wegen der fehlenden Sortiments- und Logistikkompetenz nicht milchverarbeitende Unternehmen,<sup>146</sup> sondern eher etablierte Lebensmittelhändler besetzen werden.<sup>147</sup> E-commerce-Lösungen für das B2C-Geschäft wirken sich somit auf die Verhandlungsposition der Molkereiwirtschaft gegenüber dem Lebensmittelhandel voraussichtlich nicht aus. Negative Konsequenzen auf die Machtverhältnisse sind dagegen von e-commerce-Lösungen

---

<sup>141</sup> Vgl. TAG (1998), S. 51.

<sup>142</sup> Vgl. KALMBACH, O. zit. in MURMANN (1997), S. 42.

<sup>143</sup> Vgl. TRAUZETTEL, H.-J. zit. in O.V. (1995a), S. 896; REISCHL (1996), S. 854. REWE bezog bereits 1998 die Hälfte seines Einkaufsvolumens von nur rund 40 Lieferanten, während sich die andere Hälfte auf weitere 3000 Lieferanten verteilte.

<sup>144</sup> Vgl. WEINDLMAIER (1994b), S. 89; KALMBACH, O. zit. in LENDERS; HOMANN (1998), S. 34.

<sup>145</sup> Vgl. FALLSCHEER; GAIGL (1998), S. 43 f.

<sup>146</sup> Ausnahmen sind beim Versand von Käsespezialitäten bereits heute Realität.

<sup>147</sup> Vgl. FORRESTER RESEARCH zit. in RODE (2000), S. 30.

für das B2B-Geschäft zu erwarten, wie z. B. durch die Einführung von Internet-Einkaufsplattformen durch Lebensmittelhändler.

### 3.4 Entwicklungen in der Milcherzeugung

Die mit Abstand größte Kostenposition in Molkereien ist der Rohstoff Milch.<sup>148</sup> Dessen Anteil an den Gesamtkosten beträgt erfahrungsgemäß in fast allen milchverarbeitenden Unternehmen in Abhängigkeit von deren Verwertungsrichtungen und Wertschöpfungstiefe über 50 %.<sup>149</sup> Entwicklungen und Entwicklungstendenzen in der Milcherzeugung können einen starken Einfluß auf die Rohstoffbasis und damit auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Molkerei haben.

#### 3.4.1 Aktuelle Situation der Milcherzeugung

Landwirtschaftliche Betriebe sind in Deutschland zu 95 % Familienbetriebe.<sup>150</sup> Der durchschnittliche Gewinn der Haupterwerbsbetriebe ist seit Jahren tendenziell rückläufig und betrug 1999 nur noch 53 TDM. Dies sind 35 TDM pro Arbeitskraft. Fast 60.000 Haupterwerbslandwirte haben ein Einkommen, das unter 16 TDM liegt.<sup>151</sup> Mit einem Gewinn von im Mittel 57 TDM stehen die auf Milchvieh und Rindermast spezialisierten Futterbaubetriebe noch vergleichsweise gut da.<sup>152</sup>

Von 1991 bis 1999 ist die Zahl der Haupterwerbsbetriebe von 345.000 auf 190.000 zurückgegangen.<sup>153</sup> Der Rückgang betraf nur die Gruppe der Betriebe mit weniger als 50 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche. Die Zahl der Haupterwerbsbetriebe mit über 50 ha landwirtschaftlicher Nutzfläche hat sich dagegen im selben Zeitraum um 16.300 bzw. 32 % erhöht.<sup>154</sup> Es besteht somit aus einzelbetrieblicher Sicht ein deutlicher Trend dahingehend, entweder zu wachsen oder aber aus der landwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit auszusteigen.

Die Zahl der Nebenerwerbslandwirte blieb seit 1991 mit ca. 250.000 unverändert.<sup>155</sup> Dennoch stellt die Nebenerwerbslandwirtschaft keinen stabilen Gleichgewichtszustand dar.<sup>156</sup> Vielmehr ist

---

<sup>148</sup> Vgl. MEIER (1998), S. 171.

<sup>149</sup> Der Rohstoffanteil an den Gesamtkosten betrug bei den vier 2000 am Unternehmensvergleich des INSTITUTS FÜR BWL des FML WEIHENSTEPHAN beteiligten deutschen Unternehmen im Durchschnitt 71 %. Die Spannweite reichte von 52 bis 86 %.

<sup>150</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2000b), S. 2.

<sup>151</sup> Vgl. O.V. (1999f), S. 7.

<sup>152</sup> Vgl. SONNLEITNER, G. zit. in O.V. (1999a), S. 43.

<sup>153</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2000b), S. 2.

<sup>154</sup> Vgl. O.V. (2000c), S. 2.

<sup>155</sup> Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (1999), S. 2.

sie häufig der erste Schritt vom Haupterwerbsbetrieb zum gänzlichen Ausstieg aus der Landwirtschaft. Die steigenden außerlandwirtschaftlichen Einkommen und die deutliche Abstockung der arbeitsintensiven Viehhaltung deuten darauf hin, dass sich viele Nebenerwerbslandwirte verstärkt der außerlandwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit zuwenden.<sup>157</sup>

Auf den Produktionszweig Milchwirtschaft entfallen knapp 27 % der Verkaufserlöse der Landwirtschaft.<sup>158</sup> Insbesondere in Bayern ist in vielen Regionen die Milcherzeugung die einzige Möglichkeit für den landwirtschaftlichen Einkommenserwerb. Rund 70 % der bayerischen Haupterwerbsbetriebe halten Milchvieh.<sup>159</sup> Milcherzeuger sind zudem wesentlich stärker von der Einkommensentwicklung in der Landwirtschaft abhängig als die übrigen landwirtschaftlichen Einzelbetriebe. Während im Durchschnitt nur 41 % aller Bauernhöfe in Deutschland Haupterwerbsbetriebe sind, beträgt dieser Anteil bei den Milchviehhaltern 69 %.<sup>160</sup> Das Milchgeld ist daher nicht nur für die Molkereien ein zentraler Kostenfaktor, sondern hat auch für die Mehrheit der Milcherzeuger als Haupteinkommensquelle eine existentielle Bedeutung.

Gleichzeitig weist die Milcherzeugerstruktur in Bayern im Vergleich zu anderen Regionen in Deutschland und der EU gravierende Nachteile auf. Während 1996 in Bayern jeder Milcherzeuger im Durchschnitt 19,3 Milchkühe hielt, waren es z. B. in Schleswig-Holstein 48,3.<sup>161</sup>

### **3.4.2 Wesentliche Einflussfaktoren auf den Strukturwandel in der Milcherzeugung**

Wesentliche Einflussfaktoren auf den Strukturwandel in der Milcherzeugung sind vor allem die künftige Ausgestaltung der Garantiemengenregelung Milch sowie die Auswirkungen der Agenda 2000 und der zu erwartenden WTO II-Beschlüsse auf die Einkommensentwicklung. Ein weiterer Aspekt ist die baldige Marktreife von automatischen Melksystemen. Noch nicht einschätzbar sind die Folgen der durch die Gentechnik möglichen Steuerung der Inhaltsstoffgehalte der Milch.

Die Entwicklung der Milcherzeugung wird seit 1984 maßgeblich von der Garantiemengenregelung Milch beeinflusst.<sup>162</sup> Demnach darf ein Milcherzeuger nur seiner Milchquote entsprechend

---

<sup>156</sup> Vgl. WEISS (1999), S. 202.

<sup>157</sup> Vgl. DEUTSCHER BAUERNVERBAND (1999), S. 14; O.V. (1999e), S. 1.

<sup>158</sup> Vgl. DEUTSCHER BAUERNVERBAND (1999), S. 23.

<sup>159</sup> Vgl. KALTENECKER (1999), S. XIV.

<sup>160</sup> Vgl. O.V. (1999k), S. 19.

<sup>161</sup> Vgl. BMELF (1999), S. 39.

<sup>162</sup> Vgl. hierzu auch Abschnitt 3.1.

Milch vermarkten. Darüber hinausgehende Mengen werden nach Saldierung mit Unterlieferungen auf Molkerei- und Bundesebene mit einer hohen „Superabgabe“ belastet. Ein wachstumswilliger Milcherzeuger muss deshalb von anderen Milcherzeugern Milchquoten kaufen.<sup>163</sup>

Die derzeit hohen Quotenpreise verzögern die Veränderung der Milcherzeugerstruktur und schmälern den Einkommenseffekt wachsender Betriebsgrößen. Einer Schätzung zufolge ist in Deutschland jedes kg Milch im Durchschnitt mit 5 bis 7 Pf Quotenkosten belastet.<sup>164</sup> In den nächsten Jahren wird sich der Anteil der übertragenen Milchquoten an der Gesamtmilchquote dennoch weiter erhöhen. Damit steigen die durchschnittlichen Quotenkosten pro kg Milch nochmals an, selbst wenn die Quotenpreise mit dem im Rahmen der Neuregelung der Quotenübertragung ab 1.4.2000 eingeführten Börsenmodell sinken sollten. Besonders betroffen sind hiervon wachstumsorientierte Betriebe, die neue Ställe gebaut und bereits durch das bisherige Wachstum eine überdurchschnittlich hohe Quotenbelastung haben. Nach Abzug der Kapital- und Quotenkosten liegen deren bereinigte Erlöse um mehr als 7 Pf pro kg unter dem Milchpreis.<sup>165</sup>

Bis Oktober 1993 war die Übertragung von Quoten zudem an landwirtschaftliche Nutzflächen gebunden. Seitdem ist ein freier Quotentransfer innerhalb der Landesgrenzen bzw. in den Stadtstaaten sogar über die Landesgrenzen hinaus möglich.<sup>166</sup> Nur in Bayern und Baden-Württemberg ist die Möglichkeit der flächenunabhängigen Übertragung von Quoten auf Regierungsbezirke beschränkt.

Die regionale Begrenzung der Übertragungsmöglichkeiten von Milchquoten hat zum einen eine Verlagerung der Milcherzeugung an Standorte mit günstigen Produktionsbedingungen erheblich behindert. Zum anderen sind Unterschiede in den Quotenpreisen von bis zu 50 Pf pro kg Referenzmenge zwischen Abwanderungs- und Zuwanderungsgebieten entstanden.<sup>167</sup> Die überdurchschnittlich teuren Milchquoten in Regionen mit relativ hoher Wettbewerbskraft<sup>168</sup> haben wachstumswillige Betriebe in Zuwanderungsgebieten besonders benachteiligt. Es verwundert daher nicht, dass durch die zusätzliche Beschränkung der Quotenübertragung auf Regierungsbezirke

---

<sup>163</sup> Ab dem Milchwirtschaftsjahr 2000/01 ist Leasing nicht mehr erlaubt. Auch der Abschluß von neuen Pachtverträgen ist dann nicht mehr möglich.

<sup>164</sup> Vgl. HETZNER (1999), S. 1113.

<sup>165</sup> Vgl. KALTENECKER (1999), S. 124.

<sup>166</sup> In Niedersachsen ist freier Quotentransfer innerhalb der Landesgrenzen seit 1995 möglich.

<sup>167</sup> Vgl. KALTENECKER (1999), S. 140.

<sup>168</sup> Vgl. WILLE (1999a), S. 783.



die Milcherzeugerstruktur in Bayern und Baden-Württemberg gegenüber anderen Regionen in Deutschland und der EU gravierende Nachteile aufweist.<sup>169</sup>

Gleichzeitig ist es verständlich, wenn wachstumswillige Milcherzeuger eine rasche Aufgabe der Produktionsbegrenzung wünschen.<sup>170</sup> Eine Abschaffung der Garantiemengenregelung Milch ist aber frühestens 2006 möglich.<sup>171</sup>

Zwei weitere wichtige Einflussfaktoren auf den Strukturwandel in der Milcherzeugung sind die Agenda 2000 und die bis 2003 zu erwartenden Ergebnisse der WTO II-Verhandlungen.<sup>172</sup> Aufgrund der sich hierdurch verändernden politischen Rahmenbedingungen nähert sich der Milchpreis voraussichtlich dem dann noch niedrigeren Interventionsniveau an. Die geplanten staatlichen Ausgleichszahlungen werden die Einkommensverluste der Milcherzeuger aber nur z. T. auffangen. Dadurch steigt der wirtschaftliche Druck auf die Milcherzeuger nochmals an. Landwirtschaftliche Betriebe, die auch weiterhin Milch erzeugen wollen, müssen die Preiseinbußen durch höhere Produktionsmengen kompensieren.

Dagegen ist noch nicht abschätzbar, inwieweit automatische Melksysteme den Strukturwandel in der Milcherzeugung beeinflussen werden. Zweifellos kommen diese künftig verstärkt in milchwirtschaftlichen Betrieben zum Einsatz. Ein Einboxen-Melkroboter ist aber bei einem Investitionsvolumen von über 230 TDM erst ab einer jährlichen Milcherzeugung von mindestens 500.000 kg rentabel.<sup>173</sup> Wirtschaftlich sinnvoll nutzen können dieses Rationalisierungspotenzial somit nur Milcherzeuger, die über mindestens 60 Hochleistungskühe bzw. 100 Milchkühe mit durchschnittlicher (bayerischer) Milchleistung verfügen. Automatische Melksysteme kommen infolgedessen vor allem für wachstumswillige Familienbetriebe als Alternative zur Einstellung einer Fremdarbeitskraft in Betracht.<sup>174</sup>

### **3.4.3 Erwartete strukturelle Veränderungen in der Milcherzeugung**

HÜLSEMEYER schätzt, dass bei dem für 2007 geplanten Interventionsniveau von 45 Pf pro kg Milch in Deutschland nur Milcherzeuger mit 50 und mehr Milchkühen überleben können.

---

<sup>169</sup> Vgl. KALTENECKER (1999), S. 60.

<sup>170</sup> Vgl. HETZNER (1999b), S. 1113.

<sup>171</sup> Ein Auslaufen der Garantiemengenregelung ist allerdings erst nach 2008 zu erwarten. Vgl. SALAMON (2000), S. 44.

<sup>172</sup> Vgl. hierzu im Detail Abschnitt 3.1.

<sup>173</sup> Vgl. LOHMAR (1999), S. 1.

<sup>174</sup> Vgl. O.V. (1999p), S. 874.

Derzeit haben aber erst 8 % aller Milcherzeuger eine solche Bestandsgröße. Dennoch halten diese 8 % bereits 36 % des Gesamtkuhbestandes.<sup>175</sup> 40 bis 50 Kühe werden gleichzeitig als Wachstumsschwelle angesehen. Nur Betriebe, die bereits heute diese Größe erreichen, werden als zukunftsfruchtig eingeschätzt.<sup>176</sup> Demnach müssten sich in Deutschland 3 Mio. Kühe auf Wanderschaft zu zukunftsfruchtigen Milcherzeugern begeben.<sup>177</sup>

Selbst bei einer angenommenen Wachstumsschwelle von nur 40 Milchkühen überschreiten in Bayern im Jahr 2000 voraussichtlich nur 13 % der Milchviehbetriebe diese Grenze (vgl. Tabelle 11). In Schwaben werden immerhin 18 % der Betriebe die kritische Größe erreichen, in Niederbayern dagegen nur 9 %. In Bayern wären damit ca. 74 % des Milchkuhbestandes von dem Strukturwandel in der Milcherzeugung betroffen.

Tabelle 11: Prognose für die bayerische Milcherzeugerstruktur im Jahr 2000

Bestände	Bayern				Schwaben				Niederbayern			
	Halter		Kühe		Halter		Kühe		Halter		Kühe	
< 20	22.200	39,9 %	245.600	18,7 %	3.655	29,8 %	43.200	13,1%	4.005	48,2 %	41.200	23,6 %
20; < 40	26.460	47,6 %	727.000	55,4 %	6.405	52,2 %	177.700	53,9 %	3.550	42,7 %	97.500	55,8 %
7 40	6.965	12,5 %	339.700	25,9 %	2.220	18,1 %	109.000	33,0 %	750	9,0 %	35.900	20,6 %
Summe	55.625		1.312.300		12.280		329.900		8.305		174.600	

Quelle: KALTENECKER (1999), Anhang 27.

Die Milchwirtschaft in Deutschland steht somit vor einer „Strukturrevolution“.<sup>178</sup> Auf diese müssen sich die Molkereien einstellen. Allerdings fordert die erwartete Strukturrevolution den wachstumswilligen Milcherzeugern erhebliche Investitionen ab. Auch wenn nach 2006/08 die Belastung durch den Kauf von zusätzlichen Quoten voraussichtlich entfällt, müssen von diesen Milchviehbetrieben dennoch neue Stallkapazitäten und die Bestandsaufstockung finanziert werden. Wegen der Schwierigkeit, diesen finanziellen Kraftakt zu bewältigen, wird die „Strukturrevolution“ voraussichtlich einen längeren Zeitraum in Anspruch nehmen als manche Prognosen erwarten lassen.

### 3.4.4 Erwartete regionale Veränderungen in der Milcherzeugung

Im Zuge dieser „Strukturrevolution“ wird sich die Milcherzeugung mittel- bis langfristig tendenziell in Gebiete verlagern,

<sup>175</sup> Vgl. HÜLSEMEYER, F. zit. in O.V. (1999i), S. 816.

<sup>176</sup> Vgl. KALTENECKER (1999), S. 155.

<sup>177</sup> Vgl. HÜLSEMEYER, F. zit. in O.V. (1999i), S. 816.

<sup>178</sup> KÖHNE (1999), S. 2.

- in denen günstige Produktionsbedingungen herrschen,
- es außer der Milcherzeugung keine anderen Möglichkeiten des landwirtschaftlichen Einkommenserwerbs gibt (z. B. Grünlandregionen) und gleichzeitig
- nur wenige Alternativen zum landwirtschaftlichen Einkommenserwerb an sich bestehen
- sowie bereits heute ein überdurchschnittlich hoher Anteil der Milcherzeuger die Wachstumsschwelle von 40 bis 50 Milchkühen überschreitet.

Die flächendeckende Grünlandbewirtschaftung in weiten Teilen Süddeutschlands wird nur durch die derzeit gültige Quotenregelung ermöglicht. Bei freiem Quotentransfer innerhalb der alten Bundesländer würde einer Studie zufolge die Milcherzeugung in Baden-Württemberg um fast die Hälfte und in Bayern um ca. ein Drittel zurückgehen.<sup>179</sup> Profitieren würden aufgrund der überdurchschnittlich hohen Milchleistung und der größeren Bestände vor allem der Nordwesten Niedersachsens und die Gebiete am Niederrhein sowie das nördliche Nordrhein-Westfalen und das östliche Schleswig-Holstein. Mit den höchsten Verlusten wäre im Bayerischen Wald, dem Isar-Inn-Hügelland, dem Mittelfränkischen Becken, dem Schwäbisch-Oberbayerischen Hügelland, dem Schwäbischen Donauebiet und der Region Bodenseebecken / Oberschwaben zu rechnen. Wettbewerbsfähig in der Milcherzeugung sind in Süddeutschland lediglich das Alpen- und Voralpenland. Dort ist auch bisher schon die Milcherzeugung hoch konzentriert und es besteht eine hohe Nachfrage nach zusätzlichen Referenzmengen.<sup>180</sup>

Aber auch unter dem derzeit noch bestehenden Milchquotenregime verlagert sich die Milcherzeugung bereits regional, wenn auch etwas langsamer. Abbildung 10 zeigt die regionalen Veränderungen der Milchdichten zwischen 1994 und 1998. Die Ergebnisse bestätigen in der Tendenz die Prognosen der oben zitierten Studie. Hierbei ist allerdings zum einen zu beachten, dass sich die Milcherzeugung aufgrund der in Abschnitt 3.4.2 beschriebenen Begrenzung der Milchquotenübertragung auf Landes- bzw. Regierungsbezirksebene bisher auch nur innerhalb dieser Grenzen verlagern konnte. Zum anderen ist die Zunahme der Milchdichten in fast allen Landkreisen in den neuen Bundesländern nicht nur mit einer regionalen Verlagerung der Milcherzeugung zu erklären, sondern vor allem mit der höheren Ausschöpfung der Garantiemengen.

Für Molkereien ist vor allem von Interesse, wie sich die Milcherzeugung in ihren Erfassungsgebieten entwickeln wird. Bei einer auf Rohstoffsicherung ausgerichteten Dimensionierungsstrate-

---

<sup>179</sup> Vgl. hierzu KREINS; CYPRIS (1999).

<sup>180</sup> Vgl. KREINS; CYPRIS (1999); o.V. (1999j), S. 27; o.V. (2000d), S. 8.

gie ist zudem wichtig zu wissen, welche Regionen vom Strukturwandel begünstigt sind. Unter diesem Aspekt lassen sich grundsätzlich die Regionen einer von vier Kategorien zuordnen.<sup>181</sup>

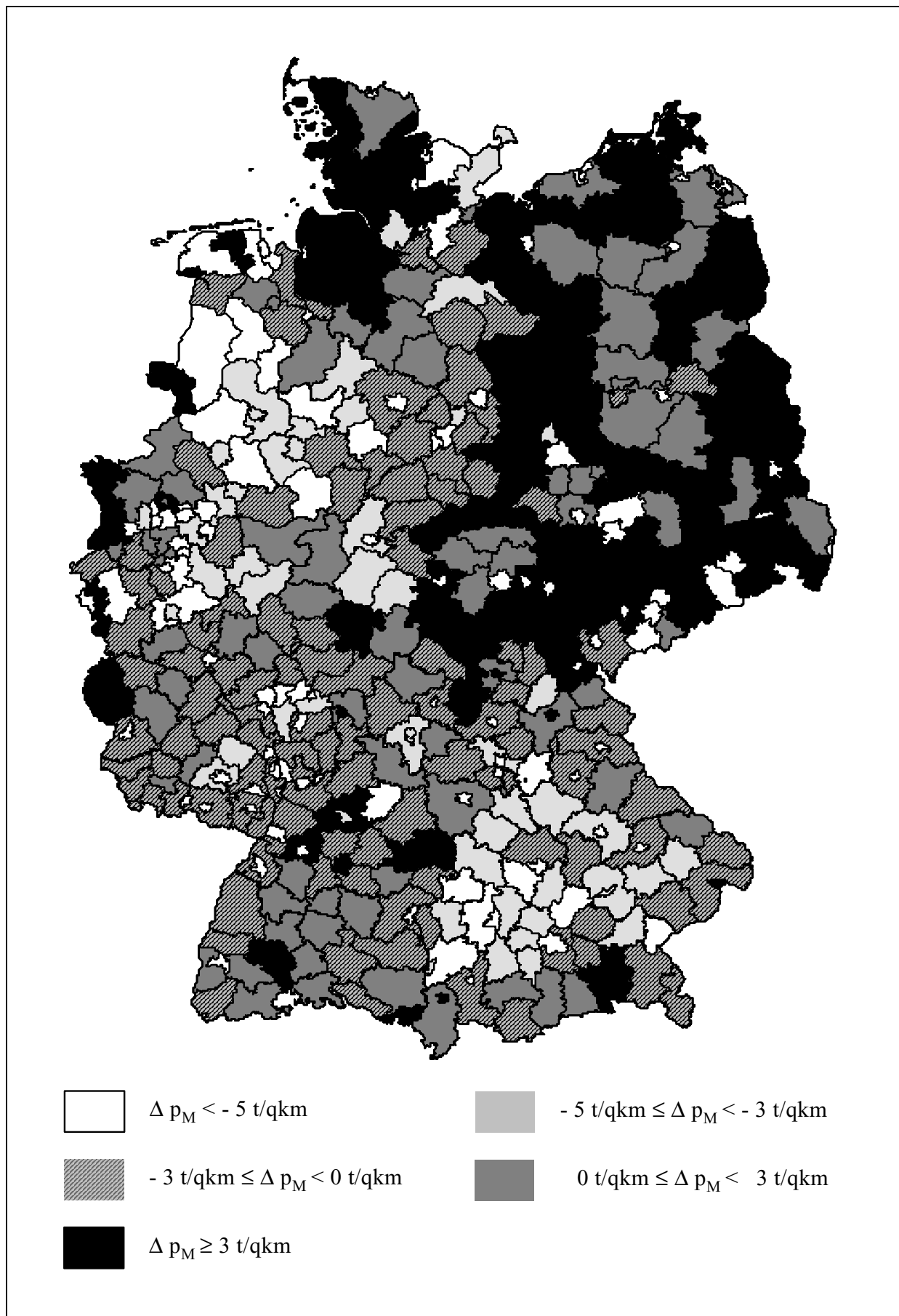
1. Begünstigte Gebiete mit hoher Milchdichte, in denen die Milcherzeugung steigt (Veränderung der Milchdichte  $\Delta \rho_M > 0$  t/qkm);
2. Gebiete mit hoher, aber konstanter Milchdichte ( $- 3$  t/qkm  $> \Delta \rho_M > 0$  t/qkm);
3. Gebiete mit hoher Milchdichte, in denen die Milcherzeugung aber sinkt ( $\Delta \rho_M < - 3$  t/qkm);
4. Gebiete mit relativ wenig Milch.

In Abbildung 11 sind die Ergebnisse einer Portfolioanalyse für Gesamtdeutschland dargestellt. Hierzu wurde jeder Landkreis einer der vier oben definierten Kategorien zugeordnet. Problematisch ist vor allem die Situation in Gebieten der Kategorie (3). Hier ist zu befürchten, dass durch den Zwang zur Auslastung der bestehenden Kapazitäten der Rohstoffwettbewerb zwischen den Molkereien um die verbleibende Milcherzeugung massiv zunehmen wird.

---

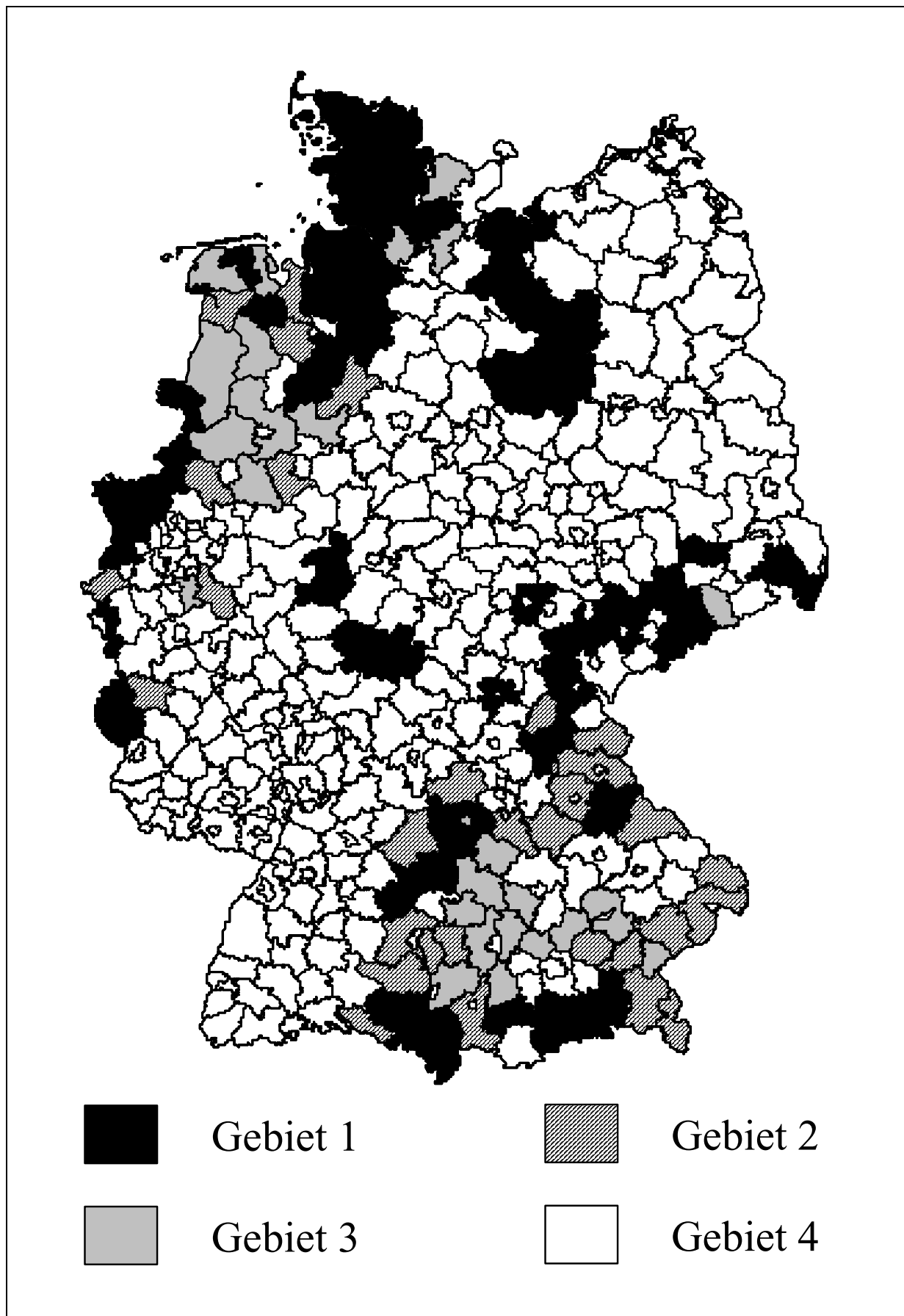
<sup>181</sup> Kriterium für die Zuordnung zu den Gebieten mit hoher Milchdichte ist eine Milcherzeugung von mindestens 75 t/qkm. Die Abgrenzung der Gebiete (1) bis (3) orientiert sich an der durchschnittlichen Veränderung der Milchdichte von - 1,4 t/qkm im Analysezeitraum 1994 bis 1998.

Abbildung 10: Regionale Veränderungen der Milchdichten zwischen 1994 und 1998



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Daten des BMELF.

Abbildung 11: Portfolioanalyse der Milchdichten



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Daten des BMELF.

### 3.4.5 Auswirkungen des Strukturwandels in der Milcherzeugung auf die Milcherfassung

Die Milch- und Molkereiwirtschaft in Deutschland ist durch eine dezentrale Milcherzeugung und eine im Vergleich dazu konzentrierte Milchverarbeitung charakterisiert. Im Jahr 1997 produzierten noch 172.200 Landwirte Milch. Diese wurde in 356 Molkereibetrieben verarbeitet.<sup>182</sup> Aufgabe der Milcherfassung ist es, die Milch von den dezentralen Milcherzeugungsstandorten zu den Verarbeitungsbetrieben zu bringen. Die Stückkosten der Milcherfassung<sup>183</sup> betragen 1998 im Durchschnitt 2,10 Pf pro kg erfasste Milch<sup>184</sup> und sind damit ein bedeutender Kostenfaktor. Die erwarteten Veränderungen der Milcherzeugerstruktur und der regionalen Milcherzeugung wirken sich auch erheblich auf die Milcherfassung aus. Um diese Folgen diskutieren zu können, werden die Milcherfassungskosten nachfolgend in drei Teilkomponenten untergliedert:

1. Anfahrtskosten: An- und Rückfahrten von der Betriebsstätte zum Sammelgebiet.
2. Sammelkosten: Kosten der Milchübernahme und der Fahrstrecken zwischen den einzelnen Erzeugern in einem Sammelgebiet.
3. Sonstige Milcherfassungskosten: z. B. für Rüsten, Abpumpen und Reinigen der Tanksammelwagen,<sup>185</sup> Güteuntersuchungen, Milchgeldabrechnung und Erzeugerberatung.

Bei einer Veränderung der Milcherzeugerstruktur hin zu größeren Anlieferungsmengen je Lieferant sind keine oder nur marginale Effekte in bezug auf die Anfahrtskosten zu erwarten. Diese Aussage gilt unabhängig von der regionalen Entwicklung der Milchdichten.

Eine differenzierte Beurteilung ist dagegen hinsichtlich der Sammelkosten vorzunehmen. Zum einen sind aufgrund der höheren Milchmengen pro Lieferant generell – d. h. unabhängig von der regionalen Entwicklung der Milchdichten – die Einflüsse auf die Milchübernahmekosten zu diskutieren. Zum anderen verändern sich in Abhängigkeit von der regionalen Entwicklung der Milchdichten die Sammelstreckenkosten.

Die abnehmende Zahl der Milcherzeuger bewirkt zwangsläufig eine Verringerung der Haltestellenanzahl.<sup>186</sup> Mit jedem Stopp entfällt auch dessen haltestellenspezifischer Fixzeitverbrauch.

---

<sup>182</sup> Vgl. BMELF (1999), S. 39 u. 41. Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass lediglich 94 % der erzeugten Milch auch in Molkereien angeliefert wird. Vgl. ebenda, S. 40. Die restlichen 6 % werden von den Landwirten vor allem selbst vermarktet und verfüttert.

<sup>183</sup> Milcherfassungskosten / Erfassungsmenge.

<sup>184</sup> Vgl. WEINDLMAIER et al. (1999), S. 882.

<sup>185</sup> Vgl. bis hier HUBER (1999), S. 55 f.

Zusätzlich steigt mit zunehmender Anlieferungsmenge pro Milcherzeuger die effektive Absaugleistung durch den Tanksammelwagen.<sup>187</sup> Die Entwicklung zu größeren Milchmengen pro Lieferant führt somit zu einer effizienteren Milchübernahme.

Durch die Verringerung der Lieferantenzahl verlängern sich zudem die Distanzen zwischen den Haltestellen. Dadurch wird sich die Durchschnittsfahrgeschwindigkeit im Sammelbereich geringfügig erhöhen.<sup>188</sup> Bei gleichbleibender Milchdichte bleibt aber die Sammelstrecke insgesamt weitgehend konstant. Lediglich die Zahl der Stopps innerhalb einer Erfassungstour sinkt. Deshalb entfallen auch einige Stichfahrten zu Haltestellen. Geht dagegen die regionale Milchdichte zurück, dann muß das Sammelfahrzeug weiter fahren, um die gleiche Menge wie früher zu sammeln. Dies gilt vor allem auch für Anhängertouren mit mehrmaliger Rückkehr zum Anhängerabstellplatz. Somit steigen in diesem Fall die Sammelstreckenkosten einer Erfassungstour an. Steigt indessen die regionale Milchdichte, so ist von einer Reduzierung der Sammelstreckenkosten auszugehen.

Als Zwischenfazit ist festzuhalten, dass bei gleichbleibender Milchdichte und damit weitgehend unverändertem Fahrstreckenaufwand durch die effizientere und zugleich effektivere Milchübernahme an den Haltestellen die Leistung der Fahrzeuge gesteigert, der Zeitverbrauch pro Mengeneinheit reduziert und damit der Fuhrpark verkleinert werden kann. Dadurch sinken die Milcherfassungskosten. Nimmt in einer Region die Milchdichte zu, so dass zusätzlich auch noch ein Sammelstreckeneffekt entsteht, wird sich diese positive Entwicklung verstärken. Geht dagegen die regionale Milchdichte zurück und ist deshalb mit längeren Sammelstrecken zu rechnen, dann werden die haltestellenbezogenen Einsparungen durch die höheren Sammelstreckenkosten zumindest teilweise wieder aufgezehrt.

---

<sup>186</sup> In Bayern und Baden-Württemberg beträgt der Anteil der Straßenhaltestellen allerdings noch 47,0 bzw. 28,6 %. Pro Straßenhaltestelle wird durchschnittlich die Milch von 1,66 bzw. 1,79 Lieferanten abgeholt. In Hessen ist der Anteil der Straßenhaltestellen mit 55,8 % sogar noch höher. Pro Straßenhaltestelle wird aber in dieser Region nur die Milch von durchschnittlich 1,09 Lieferanten erfaßt. In anderen deutschen Regionen ist die Bedeutung von Straßenhaltestellen dagegen nur noch minimal (vgl. WEINDLMAIER et al. (1999), S. 821). Im Zuge des Strukturwandels in der Milcherzeugung ist zu erwarten, dass die Straßenhaltestellen zugunsten direkter Hofabholungen aufgelöst werden. Die Zahl der Haltestellen sinkt deshalb in Bayern und Baden-Württemberg voraussichtlich nur unterproportional zur Lieferantenzahl.

<sup>187</sup> Vgl. HAISCH; BETZ (1983).

<sup>188</sup> In Bayern, Baden-Württemberg und Hessen kommen allerdings durch die Verlagerung der Milchabholung auf die Höfe (vgl. Fn. 186) zusätzliche Stichfahrten im Niedriggeschwindigkeitsbereich hinzu. Hierdurch wird die höhere Durchschnittsfahrgeschwindigkeit aufgrund der längeren Teilstrecken zwischen den Haltestellen teilweise wieder aufgezehrt.



Ein weiterer Aspekt in Zusammenhang mit der Veränderung der Milcherzeugerstruktur ist, dass aufgrund der zu erwartenden Steigerungen der Milchmengen pro Lieferant der Anteil der Milchabholung ab Hof weiter ansteigen wird.<sup>189</sup> Dies ist wiederum Voraussetzung für eine tageszeitunabhängige Milcherfassung. Erst dadurch können die Erfassungsfahrzeuge länger eingesetzt und damit besser ausgelastet werden.

Im Zuge des Strukturwandels und den hierfür zwingend erforderlichen Investitionen in der Milcherzeugung ist darüber hinaus damit zu rechnen, dass auch in Regionen mit bisher überwiegend täglicher Erfassung die Stapelkapazitäten auf vier Gemelke ausgelegt werden. Somit ist eine Umstellung der Milcherfassung auf zweitägliche Abholung möglich. Dies führt gegenüber der täglichen Erfassung zu einer Halbierung der Haltestellenkontakte und zu einer Verdoppelung der Milchmenge pro Haltestelle und Abholung.<sup>190</sup> Dadurch lässt sich der notwendige Fuhrpark sowie der Fahrstrecken- und Arbeitszeitaufwand für die Milcherfassung um bis zu 30 % reduzieren.<sup>191</sup> Je geringer die regionale Milchdichte ist, desto größer sind die aus dieser Maßnahme zu erwartenden Einsparungen. Deshalb ist gerade in Regionen mit geringer und rückläufiger Milchdichte eine Umstellung auf zweitägliche Abholung zu erwarten.

In Bezug auf den Einfluss des Strukturwandels in der Milcherzeugung auf die sonstigen Milcherfassungskosten ist eine differenzierte Betrachtung vorzunehmen:

- Die Rüst- und Reinigungskosten passen sich entsprechend der Fuhrparkentwicklung an.
- Die Kosten für das Abtanken an der Rampe verhalten sich i. d. R. mengenproportional, d. h. es sind keine Effekte zu erwarten.
- Die Aufwendungen für Güteuntersuchungen und die Milchgeldabrechnung<sup>192</sup> sinken proportional zur Zahl der Lieferanten.
- Die Kosten für die Erzeugerberatung gehen tendenziell zurück, da sowohl die absolute Zahl der Milchlieferanten als auch der relative Anteil der i.d.R. überdurchschnittlich beratungintensiven kleinen Milcherzeuger abnimmt.

---

<sup>189</sup> Vgl. hierzu auch Fn. 186.

<sup>190</sup> Vgl. STÖCKL et al. (1987), S. 185-187.

<sup>191</sup> Vgl. WEINDLMAIER; BETZ (1997), S. 22.

<sup>192</sup> Zumindest bei externer Abrechnung.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Regionen, in denen der Strukturwandel in der Milcherzeugung zu höheren Milchdichten führt, durch die sinkenden Milcherfassungskosten gegenüber anderen Regionen zusätzlich begünstigt werden.

Neben der regionalen Entwicklung der Milcherzeugung und den Auswirkungen des Strukturwandels auf die Milcherfassung ist für Molkereien insbesondere von Interesse, wie sich das Verhältnis zu den Milcherzeugern gestaltet. In diesem Zusammenhang sind folgende Fragen zu beantworten:

- Wie ist die Verhandlungsposition der Milcherzeuger zu beurteilen?
- Unter welchen Voraussetzungen sind die Milcherzeuger bereit, in Molkereien zu investieren?

### **3.4.6 Entwicklung der Verhandlungsposition der Milcherzeuger gegenüber den Molkereien**

Der zunehmenden Konzentration der Molkereiwirtschaft steht eine vergleichbare Entwicklung in der Milcherzeugerstruktur gegenüber. Das zahlenmäßige Verhältnis von Milcherzeugern zu milchverarbeitenden Unternehmen hat sich also im Durchschnitt seit 1970 nur unwesentlich verändert.<sup>193</sup> Seit 1990 sind jedoch die Milchpreise stärker gefallen als die Abgabepreise vieler Molkereiprodukte (vgl. Tabelle 12). Bei der Beurteilung dieser Entwicklungen ist allerdings zu beachten, dass gleichzeitig die Preise für viele in den Molkereien eingesetzte Produktionsfaktoren stark gestiegen sind (vgl. Tabelle 13). Die Molkereien konnten offensichtlich einen Teil der negativen Absatzmarktentwicklung durch Rationalisierungsmaßnahmen auffangen. Die Milcherzeuger haben also ihre Verhandlungsposition gegenüber den milchverarbeitenden Unternehmen in den letzten zehn Jahren weitgehend gehalten.<sup>194</sup> Sind jedoch in naher Zukunft die Rationalisierungspotenziale gänzlich erschlossen, dann werden die Verbraucherpreise vermutlich in noch stärkerem Maße als bisher die Milchpreise beeinflussen.

---

<sup>193</sup> Bspw. hatte eine bayerische Molkerei 1970 durchschnittlich 589 Milchlieferanten im Vergleich zu 578 im Jahr 1998. Eigene Berechnungen auf der Basis von BAYERISCHE LANDESANSTALT FÜR ERNÄHRUNG (1999), S. 26.

<sup>194</sup> Diese Aussage wird durch überschlägige Berechnungen auf Basis der in Tabelle 12 und Tabelle 13 ausgewiesenen Indizes sowie Gewichtungsfaktoren bestätigt.

Tabelle 12: Indizierte Entwicklung des Milchpreises und der Abgabepreise verschiedener Molkereiprodukte an den Handel von 1991 bis 1999 (1990 = 100; nur früheres Bundesgebiet)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Ø 91-99
Milchpreis ab Hof (3,7 % Fett, 3,4 % Eiweiß)	96,4	97,5	94,3	90,6	90,1	88,1	88,8	93,3	89,4	92,1
Pasteurisierte Milch 3,5 % Fett	94,3	97,9	98,9	94,5	93,6	93,0	89,7	90,5	87,1	93,3
UHT-Milch 3,5 % Fett	93,9	94,3	93,2	93,9	93,3	93,8	93,8	95,5	92,6	93,8
UHT-Milch 1,5 % Fett	93,1	94,1	92,9	92,8	92,2	92,6	92,9	94,9	93,3	93,2
Butter	100,5	99,2	96,5	97,0	101,8	96,8	102,0	106,6	94,6	99,4
Emmentaler	99,3	101,5	101,4	99,2	96,8	96,0	93,6	94,1	92,0	97,1
Tilsiter	99,5	101,7	103,2	102,1	102,0	101,1	102,1	102,1	100,9	97,1
Gouda	100,2	99,8	100,6	96,1	94,6	91,6	91,3	94,3	85,5	94,9
Edamer	99,3	99,4	99,6	96,3	96,6	93,2	94,2	95,6	85,5	95,5
Vollmilchpulver	103,7	108,4	105,5	101,8	106,3	100,2	105,1	104,3	102,5	104,2
Magermilchpulver	103,5	112,3	106,4	106,1	109,3	102,4	108,3	103,7	104,5	106,3

Quelle: Eigene Berechnungen auf der Basis von BMELF (1991), S. 798; BMELF (1992), S. 1.055; BMELF (1993), S. 1.047; BMELF (1994), S. 1.063; BMELF (1995), S. 995; BMELF (1996), S. 960; BMELF (1997), S. 886; BMELF (1998), S. 928; RICHARTS et al. (1999), S. 19; BMELF (2000), S. 236 f.

Tabelle 13: Indizierte Preisentwicklung wichtiger Produktionsfaktoren der Molkereiwirtschaft von 1990 bis 1999 (1990 = 100; Verdienstindizes nur für früheres Bundesgebiet)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Ø 91-99
Bruttoverdienste Arbeiter	105,3	109,5	112,1	116,8	122,2	123,5	124,9	127,5		117,7
Bruttoverdienste Angestellte	105,6	110,9	115,3	118,1	121,9	125,6	127,6	130,2		119,4
Nahrungsmittelmaschinen	104,1	110,0	112,0	113,3	115,8	117,8	119,4	120,3	121,2	114,9
Milchwirtschaftliche Maschinen	107,9	112,6	117,3	118,9	118,1	119,2	120,1	124,3	124,4	118,1
Verpackungsmaschinen	105,3	109,6	113,7	115,5	119,7	123,7	125,6	126,6	126,9	118,5
Liefer- und Lastkraftwagen	103,6	107,2	110,5	112,2	114,8	117,5	118,4	120,0	121,7	114,0
Neubau von Betriebsgebäuden	106,3	111,8	116,4	118,5	121,3	121,8	121,9	121,5	119,6	117,7
Strom, Gas, Fernwärme, Wasser	104,1	103,4	103,0	103,1	102,0	96,7	100,4	99,0	94,2	100,6

Quelle: Eigene Berechnungen auf der Basis von STATISTISCHES BUNDESAMT (1999), S. 582 u. 594; STATISTISCHES BUNDESAMT (verschiedene Jahrgänge).

Um die Verhandlungsposition der Milcherzeuger gegenüber den Molkereien zu stärken hat der Staat im Rahmen des Marktstrukturgesetzes von 1969 die Bildung von Erzeugergemeinschaften gefördert. Durch die hiermit erreichte Angebotsbündelung haben diese bisher den Wettbewerb

um den Rohstoff Milch zwischen konkurrierenden milchverarbeitenden Unternehmen aufrecht-erhalten. Einzelne bayerische Erzeugergemeinschaften vermarkten bis zu 240 Mio. kg Milch.<sup>195</sup> Einzelne Vereinigungen liefern mittlerweile sogar Milch an entfernt liegende Molkereien. Zukünftig ist nach Ansicht von Beteiligten eine zunehmende Flexibilität und ein koordinierteres Vorgehen der Erzeugergemeinschaften zu erwarten. Traditionelle Bindungen verlieren an Bedeutung. Dies kommt auch durch kürzere Vertragslaufzeiten zum Ausdruck.

Es gibt allerdings Fachleute, die dennoch meinen, dass in den kommenden Jahren die Verhandlungsmacht der Milcherzeuger allgemein sinken wird: „Milch ist ein überschüssiges Gut. Sie zu haben bedeutet immer weniger, auch Macht zu haben.“<sup>196</sup> Konkrete Aussagen über die künftige Verhandlungsposition einzelner Milchlieferanten können jedoch nur in Abhängigkeit von der regionalen Entwicklung des Rohstoffwettbewerbs zwischen Molkereien getroffen werden.

### **3.4.7 Entwicklung des Verhältnisses zwischen Milcherzeugern und genossenschaftlichen Molkereien**

Für eine Beurteilung der im vorstehenden Abschnitt behandelten Fragestellung ist zudem das besondere Verhältnis zwischen Milcherzeugern und genossenschaftlichen Molkereien zu beachten. Diese Unternehmen befinden sich im Besitz von Milchlieferanten. In den Fällen, in denen Genossenschaftsmitglieder die von ihnen erzeugte Milch ihrer Molkerei andienen, ist die Frage der Verhandlungsposition wegen ihrer Doppelidentität als Milchlieferant und Unternehmenseigentümer eigentlich hinfällig.

Die Milchbe- und -verarbeitung in Deutschland erfolgte 1997 zu immerhin 56 % durch Molkereigenossenschaften.<sup>197</sup> Das operative Geschäft von Molkereigenossenschaften wird zunehmend auf Unternehmen nicht-genossenschaftlicher Rechtsform übertragen. Diese Molkereien sind dennoch aufgrund ihres Charakters dem genossenschaftlichen und nicht dem privaten Sektor zuzuordnen.<sup>198</sup> In der Statistik werden diese Unternehmen aber nicht unter den Molkereigenossenschaften ausgewiesen. Der tatsächliche Anteil der durch genossenschaftliche Unternehmen be- und verarbeiteten Milch ist deshalb noch höher als der oben ausgewiesene Wert.

---

<sup>195</sup> Vgl. SEUFFERLEIN H.-J. zit. in BERNER (2000), S. 55.

<sup>196</sup> HÜLSEMEYER, F. zit. in O.V. (1999b), S. 353.

<sup>197</sup> Vgl. BMELF (1999), S. 48.

<sup>198</sup> Vgl. BRAUN (1999), S. 278.

Der Erfolg eines genossenschaftlichen Unternehmens bemisst sich aus Sicht der Mitglieder in erster Linie daran, wie gut dieses seinen Förderauftrag erfüllt. Der Erfolgsmaßstab ist vor allem die Höhe der Auszahlungsleistung.<sup>199</sup> Diese stellt i.d.R. die Haupteinnahmequelle der landwirtschaftlichen Erwerbstätigkeit des Milcherzeugers dar und hat für diesen einen dementsprechend hohen Stellenwert. Gleichzeitig werden aus steuerlichen Gründen über den Milchpreis und die genossenschaftliche Rückvergütung gewöhnlich die Gewinne bzw. Verluste der Molkerei mit den Genossenschaftsmitgliedern verrechnet. Als regionaler Richtwert erfüllt die Auszahlungsleistung genossenschaftlicher Unternehmen zudem auch für an Privatmolkereien liefernde Milcherzeuger eine wichtige preisbestimmende Funktion. Viele Milcherzeuger befürchten, dass sie dem Preisdiktat der Privatmolkereien ausgesetzt wären, wenn die durch genossenschaftliche Unternehmen gesetzte Meßlatte fehlte.<sup>200</sup> Allerdings bedeutet dies nicht zwingend, dass ein Milcherzeuger in einer konkreten Entscheidungssituation seine Individualinteressen dem kollektiven Wunsch aller Milcherzeuger nach Stützung der genossenschaftlichen Molkereiwirtschaft unterordnet, d. h. er liefert eventuell dennoch an eine Privatmolkerei.

Die einseitige Fixierung der Genossenschaftsmitglieder auf den kurzfristigen Milchpreis wird allerdings regelmäßig scharf kritisiert.<sup>201</sup> Genossenschaftliche Molkereien sind durch diese Verhaltensweise bei der Realisierung von solchen Investitionsprojekten benachteiligt, die zwar als zukunftsfruchtig eingeschätzt werden, aber erst mittel- bis langfristig Rückflüsse erwarten lassen. Hieraus resultieren oft Defizite insbesondere im Marketing- und Innovationsprofil dieser Unternehmen. Aufgrund der unbefriedigenden Einkommenssituation der Landwirte und der zu erwartenden Strukturveränderungen in der Milcherzeugung<sup>202</sup> ist die Milchpreisorientierung vieler Genossenschaftsmitglieder aber durchaus nachvollziehbar. Zum einen hat bei einer ohnehin nicht zufriedenstellenden Einkommenssituation der Nutzen eines freiwilligen Einkommensverzichts zugunsten einer ungewissen Rendite in der Zukunft eine zu geringe Wertigkeit.<sup>203</sup> Zum anderen besteht angesichts des zu erwartenden Strukturwandels in der Milcherzeugung bei vielen Genossenschaftsmitgliedern eine große Ungewissheit bzgl. der Frage, ob sie beim Erreichen des Break-Even-Punktes der Investition überhaupt noch Milch produzieren. Da bei ihrem Ausscheiden aus der Milcherzeugung Genossenschaftsmitglieder nur ihr Geschäftsguthaben kündigen

---

<sup>199</sup> Vgl. NEITZKE; RODEMER (1970), S. 591; KUTTER (1986), S. 742; FRANKENBERGER (1988), S. 741; TAG (1996), S. 232; LENDERS; HOMANN (1998), S. 32.

<sup>200</sup> Vgl. auch TAG (1992), S. 173; WEINDLMAIER (1994c), S. 24; GOEBEL (1995), S. 428; RICHARD (1998), o. S.

<sup>201</sup> Vgl. z. B. HÜLSEMEYER (1990a), S. 978; FRANKENBERGER, W. zit. in HEIBER (1994), S. 543; WEINDLMAIER (1994c), S. 26; HADELER, W. zit. in O.V. (1997b), S. 502; MEYER (1998), S. 389; BRIXNER (1999), S. 53.

<sup>202</sup> Vgl. die Abschnitte 3.4.1 und 3.4.3.

<sup>203</sup> Vgl. sinngemäß TAG (1992), S. 173; TAG (1998), S. 52 f.

können, sie aber keinen Ausgleich für ihren Anteil am durch die Investition hoffentlich gestiegenen Unternehmenswert erhalten, würde in diesem nicht unwahrscheinlichen Fall der Renditeanspruch aus ihrem heutigen Einkommensverzicht verfallen.<sup>204</sup>

Durch die Fixierung der Genossenschaftsmitglieder auf die kurzfristige Auszahlungsleistung ist auch deren Bereitschaft gestiegen, bereits wegen relativ geringen Milchpreisunterschieden und ohne Rücksicht auf langjährige Beziehungen und getätigte Investitionen ihre Mitgliedschaft zu kündigen und die Milch an einen anderen Milchkäufer zu liefern.<sup>205</sup> Nach STEENSEN haben die Mitglieder heute die Bindung an ihre Genossenschaft verloren.<sup>206</sup> Aus überzeugten Anhängern des Genossenschaftsgedankens sind kalkulierende Mitglieder geworden.<sup>207</sup> Somit hat sich das Verhältnis zwischen genossenschaftlichen Molkereien und ihren Milchlieferanten grundlegend verändert.<sup>208</sup>

Die nicht mit der Langfristigkeit insbesondere von Marktinvestitionen korrespondierenden Kündigungsfristen für Geschäftsguthaben sind ein weiterer Grund für das vergleichsweise risikoaverse Verhalten genossenschaftlicher Unternehmen.<sup>209</sup> Eine nach Eintritt des Risikofalles oder aus anderen Gründen mit Ertragsproblemen kämpfende genossenschaftliche Molkerei muss bei der Kündigung von Milchlieferverträgen nicht nur eine geringere Kapazitätsauslastung verkraften, sondern wegen der Verpflichtung zur Rückzahlung des von den ausscheidenden Mitgliedern gezeichneten Geschäftsguthabens zusätzlich auch den Abfluss von Eigenkapital.<sup>210</sup> Hierdurch kann ein sich selbst verstärkender Krisenprozess in Gang kommen, der schlimmstenfalls in der Notwendigkeit zur Aufgabe der Selbständigkeit oder einem Konkursverfahren endet.

HADELER zieht aus der vorstehend beschriebenen Problematik den Schluss, dass die langfristige Sicherung eines wettbewerbsfähigen Milchpreises längere Kündigungsfristen erfordert, die zukunftssträchtige Investitionen ermöglichen.<sup>211</sup> Hierzu sind aber viele Genossenschaftsmitglieder nicht bereit. Angesichts der angespannten Einkommenssituation vieler Milcherzeuger fördert das bei Genossenschaften eingezahlte Geschäftsguthaben vielmehr deren Bereitschaft, ihre Milch künftig einer Privatmolkerei anzudienen. Hierdurch wird nicht nur bisher gebundenes Kapital in

---

<sup>204</sup> Vgl. sinngemäß ALVENSLEBEN (1999), S. 64.

<sup>205</sup> Vgl. FRANKENBERGER (1988), S. 741; GROBE FRIE (1999), S. 38.

<sup>206</sup> Vgl. STEENSEN, O.-D. zit. in HEIBER (1997), S. 906.

<sup>207</sup> Allerdings ist die wirtschaftliche Denkweise regional unterschiedlich stark ausgeprägt.

<sup>208</sup> Vgl. MEYER (1998), S. 389.

<sup>209</sup> Vgl. sinngemäß HÜLSEMAYER (1990b), S. 345; WEINDLMAIER (1994c), S. 31. Üblich ist eine zweijährige Kündigungsfrist. Die Bandbreite liegt zwischen sechs Monaten und fünf Jahren.

<sup>210</sup> Vgl. GROBE FRIE (1999), S. 38.

<sup>211</sup> Vgl. HADELER, W. zit. in O.V. (1997b), S. 502.

Höhe von durchschnittlich 5,7 Pf pro kg Jahresmilchanlieferung frei.<sup>212</sup> Darüber hinaus zahlen Privatmolkereien bei Vertragsabschluß i.d.R. auch ein sogenanntes Einstandsgeld, das ebenfalls mehrere Pf pro kg Jahresmilchanlieferung betragen kann. Ferner ist das Geschäftsguthaben für wachstumswillige Genossenschaftsmitglieder eine weitere Hürde, da sie neben den Aufwendungen für neue Stallkapazitäten, die Bestandsaufstockung und den Kauf von Milchquoten zusätzlich auch die Zeichnung von mit der Mengensteigerung korrespondierenden Geschäftsanteilen tragen müssen.

Genossenschaftliche Molkereien sind deshalb gezwungen, neue Wege der Unternehmensfinanzierung zu finden.<sup>213</sup> Andernfalls können diese milchverarbeitenden Unternehmen viele erfolgversprechende strategische Optionen zur Erwirtschaftung eines dauerhaft hohen Milchpreises nicht wahrnehmen. Dies würde jedoch die Gefahr einer auch weiterhin kontinuierlichen Erosion der Wettbewerbsfähigkeit vieler genossenschaftlicher Unternehmen in sich bergen. Da die Milch langfristig und unabhängig von deren Rechtsform an die Molkerei mit den besten Zukunftsperspektiven geliefert wird,<sup>214</sup> wäre zudem auch die Rohstoffbasis nicht auf Dauer gesichert.

Als ein weiteres Handicap genossenschaftlicher Molkereien ist deren Verpflichtung zur bestmöglichen Verwertung der von ihren Mitgliedern angelieferten Milch zu sehen. Zum einen können genossenschaftliche Unternehmen auf ein Wegbrechen von guten Verwertungen nicht durch die Anpassung ihrer Eigenmilchmenge reagieren.<sup>215</sup> Dagegen haben Privatmolkereien mittelfristig die Möglichkeit, Milchlieferverträge zu kündigen bzw. nicht zu erneuern. Zum anderen liegt in der Praxis oft die Betonung auf der Verwertung großer Milchmengen und weniger auf dem Adjektiv „bestmöglich“ im Sinne einer hohen Wertschöpfung. Die Fokussierung auf den Mengenaspekt wurde früher durch die Vergütung der genossenschaftlichen Geschäftsführer in Abhängigkeit von der Milchmenge des von ihnen geleiteten Unternehmens sogar zusätzlich gefördert.

In diesem Zusammenhang ist auch die psychologische Hürde anzuführen, welche für viele genossenschaftliche Unternehmen die Fokussierung auf die Verwertung des von den Mitgliedern angelieferten Rohstoffes Milch darstellt. Dadurch werden bisher viele unternehmerische Chancen

---

<sup>212</sup> Vgl. BRAUN (2000b), S. 17. Die Spannweite reicht von 1,0 bis 14,8 Pf. Untersucht wurden 19 Jahresabschlüsse genossenschaftlicher Molkereien für das Jahr 1997.

<sup>213</sup> Vgl. sinngemäß STÖCKL (1998b), S. 838; GROBE FRIE (1999), S. 38.

<sup>214</sup> Vgl. HETZNER, E. zit. in FATHMANN (1998), S. 6.

<sup>215</sup> Vgl. WEINDLMAIER (1994c), S. 26.

übersehen oder nicht bzw. nicht offensiv wahrgenommen, die sich aus den Fähigkeiten und Verbindungen einer Molkerei ergeben. Hierunter fallen so unterschiedliche Ansätze wie:<sup>216</sup>

- der Betrieb einer Besamungsstation (z. B. MEGGLE),
- die Erweiterung des Sortiments um Produkte, die nur noch am Rande auf Milch basieren, das Sortiment aber optimal ergänzen (z. B. EHRMANN, MÜLLER),
- die Vermarktung des Know-hows zur Projektierung neuer Molkereibetriebe, in der Anlagenherstellung (z. B. ALPMA) oder in der EDV,
- die Erschließung neuer Märkte (z. B. CULINA Blumenlogistik),
- die Integration vorgelagerter Wertschöpfungsstufen wie der Becherproduktion oder der Herstellung von Fruchtzubereitungen (z. B. MÜLLER, ZOTT),
- die Internationalisierung des Unternehmens durch Direktinvestitionen in ausländische Produktionsstätten (z. B. EHRMANN, HOCHLAND, MEGGLE, MÜLLER, ONKEN, ZOTT) usw.

Beispiele für solche Offensivstrategien finden sich bisher vor allem bei Privatmolkereien und ausländischen Molkereigenossenschaften (z. B. CAMPINA MELKUNIE, FRIESLAND COBERCO, ARLA FOODS). Soweit deutsche genossenschaftliche Unternehmen in der Vergangenheit überhaupt diesbezügliche Aktivitäten entfaltet haben, sind diese dagegen i.d.R. auf wirtschaftliche Zwangslagen, Defensivstrategien oder die Verwertung weiterer landwirtschaftlicher Erzeugnisse der Genossenschaftsmitglieder (z. B. Schlachtvieh durch HOCHWALD) zurückzuführen.

Dennoch stellt sich für Milcherzeuger zunehmend die Frage, ob sie aufgrund ihrer finanziell knappen Ressourcen nicht ihr unternehmerisches Engagement künftig auf die Milcherzeugung fokussieren sollen. Dies bedeutet allerdings den Verzicht auf Renditen, die bisher durch die Wertschöpfung in der Milchverarbeitung erwirtschaftet wurden.<sup>217</sup> Attraktive Wertschöpfungsrenditen sind heute aber weniger in der Milchverarbeitung sondern vielmehr in der Milchvermarktung zu erzielen. Insbesondere im Angebot von Markenartikeln haben aber viele genossenschaftliche Molkereien erhebliche und nur mit großem finanziellen Aufwand behebbare Defizite.

In Hinblick auf das unternehmerische Engagement von Milcherzeugern in der Milchverarbeitung und -vermarktung ist auch kritisch anzumerken, dass Genossenschaftsmitglieder nicht immer die

---

<sup>216</sup> Alle Firmen in den Klammern sind Privatmolkereien.

<sup>217</sup> Vgl. HAISSCH; STÖCKL (1989), S. 1543.



erforderlichen Qualifikationen zur Leitung oder auch nur für die Aufsicht über die heute oftmals sehr großen und komplexen milchverarbeitenden Unternehmen aufweisen.<sup>218</sup>

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass genossenschaftliche Molkereien an einem Scheideweg stehen.<sup>219</sup> Entweder diese Unternehmen entwickeln ein anderes Unternehmensverständnis weg von der „bestmöglichen Verwertung der angelieferten Milch“ und ordnen die Beziehungen zu ihren Mitgliedern neu mit dem Ziel einer ausreichenden und gesicherten Eigenkapitalbasis sowie einem langfristig und nachhaltig steigenden Unternehmenswert im Sinne des Shareholder-Value-Gedankens. Oder ihre Funktionen werden auf die von Erzeugergemeinschaften zurückgeführt. Die traditionelle Form der Molkereigenossenschaft verliert dagegen in den nächsten zehn Jahren voraussichtlich weiter stark an Bedeutung.

### **3.5 Verhältnis zu den sonstigen Lieferanten**

Neben der Analyse der Entwicklungen in der Milcherzeugung ist auch die Analyse des Verhältnisses zu den sonstigen vorgelagerten Wertschöpfungsstufen der Molkereiwirtschaft interessant. Wie aus Tabelle 13 auf Seite 58 hervorgeht, sind die Preise für viele dieser sonstigen Produktionsfaktoren in den 90er Jahren anders als die Abgabepreise von Molkereiprodukten z. T. erheblich gestiegen. Die milchverarbeitenden Unternehmen standen somit unter starkem Druck, durch Rationalisierungsmaßnahmen den relativen Verbrauch dieser sonstigen Produktionsfaktoren zu reduzieren.

Die nach den Personalkosten bedeutendsten Kostenarten sind das Verpackungsmaterial, die Hilfs- und Zusatzstoffe, die sich aus den Anlageninvestitionen ergebenden Abschreibungen, die Instandhaltung sowie Energie, Wasser und Betriebsstoffe (vgl. Tabelle 14). Unter den sonstigen Kosten sind Positionen wie kalkulatorische Zinsen, Steuern, Versicherungen, Gebühren, Abgaben, Beiträge, Mieten, Pachten, Lizenzen, Provisionen, Werbung usw. subsumiert. In der nachfolgenden Diskussion erfolgt eine Fokussierung auf die drei besonders bedeutenden und molke-reispezifischen Komplexe der Anlagen-, Verpackungsmaterial- sowie Hilfs- und Zusatzstoffhersteller.

---

<sup>218</sup> Vgl. sinngemäß WEINDLMAIER (1994a), S. 703 f.

<sup>219</sup> Auch HORSTHEMKE (2000), S. 4 kommt für ländliche Genossenschaften zu diesem Schluß.

Tabelle 14: Kostenartenstruktur in Molkereien (ohne Rohstoff)

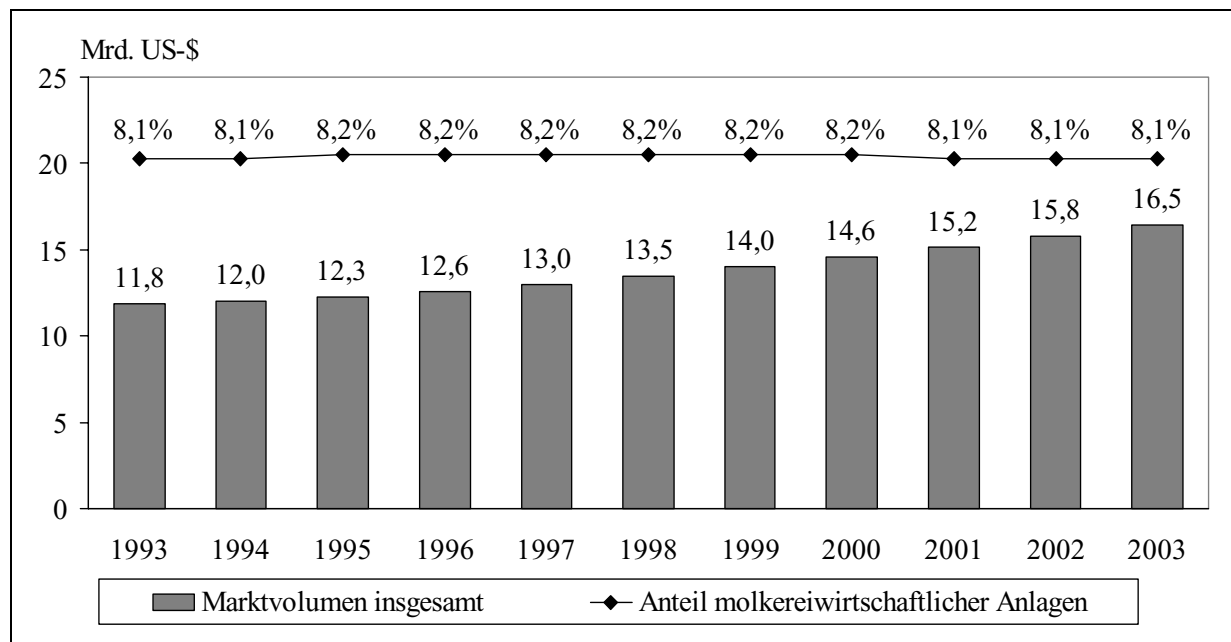
	Minimum		Maximum		ø (gewichtet)	
	1999	2000	1999	2000	1999	2000
Personal	17 %	19 %	27 %	27 %	22 %	21 %
Verpackungsmaterial	10 %	8 %	23 %	22 %	17 %	17 %
Kalkulatorische Abschreibungen und GWG	7 %	6 %	13 % *	15 % *	11 %	10 %
Hilfs- und Zusatzstoffe	2 %	1 %	15 %	17 %	8 %	11 %
Energie, Wasser, Betriebsstoffe	4 %	5 %	8 %	12 %	6 %	6 %
Externe Instandhaltung	2 %	2 %	4 %	6 %	3 %	3 %
Sonstige Kosten	22 %	26 %	45 %	40 %	33 %	32 %

\* Bei spezialisierten Fruchtojoghurt- und/oder Fruchtkäseherstellern kann der Kostenanteil der Hilfs- und Zusatzstoffe noch erheblich höher sein.

Quelle: INSTITUT FÜR BWL des FML WEIHENSTEPHAN, Unternehmensvergleich 1999 und 2000 (Basis: fünf Unternehmen, die in ihrer Gesamtheit alle bedeutenden Molkereiprodukte herstellen).

Der europäische Markt für Industrieanlagen zur Lebensmittelherstellung wird derzeit auf ca. 14,5 Mrd. US-Dollar geschätzt und weist moderate Wachstumsraten auf. Hiervon entfallen rund 8 % auf molkeiwirtschaftliche Anlagen (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Prognose für den europäischen Markt für Industrieanlagen zur Lebensmittelherstellung



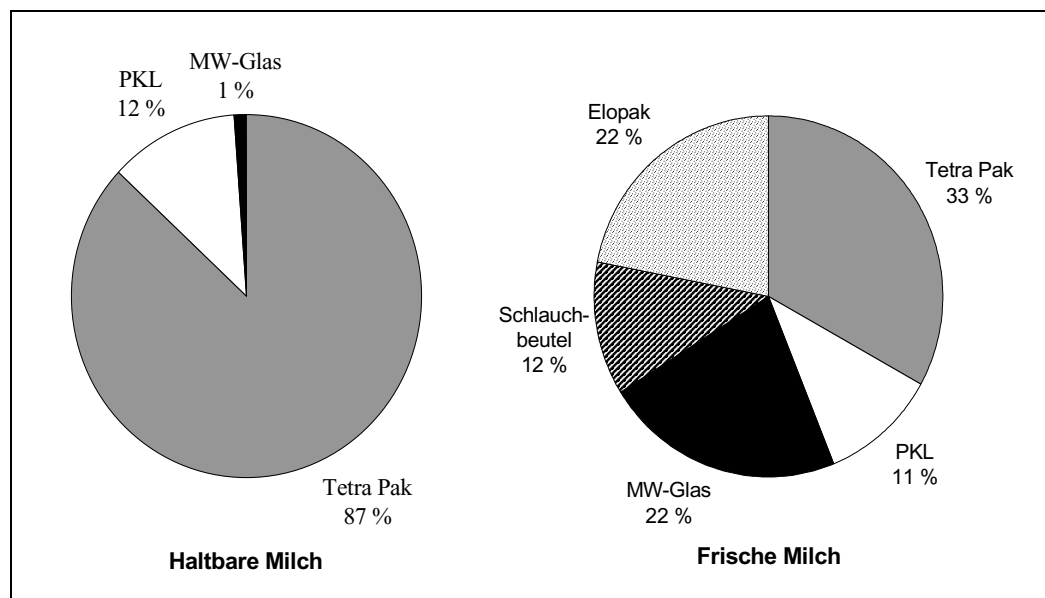
Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von FROST & SULLIVAN zit. in O.V. (1997e), S. 444 f.

Deutschland ist mit einem Anteil von ca. 27 % der bedeutendste Absatzmarkt in Europa. Es folgen Frankreich, Italien und Großbritannien mit Anteilen von jeweils 13 bis 14 %. Als Haupterfolgsfaktoren der Anlagenhersteller wird deren Fähigkeit zur Lieferung einer breiten Produktpa-

lette von einzelnen Geräten bis hin zu schlüsselfertigen Großanlagen genannt sowie die Kundenbetreuung und der Service, die Qualität und Zuverlässigkeit, nicht zuletzt die Preisgestaltung. Zugleich besteht ein starker Globalisierungstrend.<sup>220</sup>

Ein weiteres Charakteristikum des Marktes für Industrieanlagen zur Lebensmittelherstellung ist die hohe Anbieterkonzentration auf vielen Teilmärkten. Bspw. dominierte TETRA PAK 1996 mit einem Anteil von 87 % den deutschen Markt für H-Milchanlagen. Bei Frischmilch betrug der Marktanteil immerhin 33 % bzw. auf Kartonverpackungen hochgerechnet 50 % (vgl. Abbildung 13).<sup>221</sup> Das Beispiel Konsummilch zeigt zugleich, dass die Nachfrage nach molkereiwirtschaftlichen Anlagen und Verpackungsmaterial oft aus einer Hand bedient wird. Mit der Entscheidung für ein Verpackungssystem sind die Molkereien an dessen Anbieter gebunden. Ein Wechsel des Lieferanten wäre mit hohen Umstellkosten verbunden. Mit einer hohen Anbieterkonzentration und Umstellkosten sind somit in vielen Teilmärkten zwei klassische Kriterien für die Situation einer schlechten Verhandlungsposition der Nachfrager erfüllt.<sup>222</sup> Zugleich herrscht durch den Mix aus Anlagen- und Verpackungsmaterialkosten oft eine nur geringe Preistransparenz. Das z. T. übliche Leasing von Anlagen verstärkt diese Unübersichtlichkeit.

Abbildung 13: Marktanteile der Anlagen- und Verpackungshersteller bei Konsummilch in Deutschland 1996 (Berechnungsgrundlage: konsumierte Menge)



Quelle: TETRA PAK zit. in O.V. (1997d), S. 772.

<sup>220</sup> Vgl. FROST & SULLIVAN zit. in O.V. (1997e), S. 444-446.

<sup>221</sup> 1998 betrug der Marktanteil von TETRA PAK bei H-Milch nahezu unverändert 86 %, bei Frischmilch ist er auf 36 % gestiegen. Vgl. SALONAH, H. zit. in O.V. (1999), S. 350.

<sup>222</sup> Vgl. PORTER (1992), S. 54 f.

Dennoch ist nach FROST & SULLIVAN der Markt für Industrieanlagen zur Lebensmittelherstellung durch einen intensiven Wettbewerb zwischen den Anbietern geprägt.<sup>223</sup> Auch laut SALONAHO herrscht im Anlagenbereich ein größerer Wettbewerb als bei H- und Frischmilchkartonverpackungen.<sup>224</sup> Bei anderen Verpackungen wie z. B. Glas, Becher, Aludeckel, Folien, Kasten, Steigen usw. sind aber nach Erfahrungen aus der Molkereipraxis weder Monopol- noch Oligopolstrukturen auf der Anbieterseite gegeben.

Als Zwischenfazit läßt sich somit festhalten, dass vor der Festlegung des milchverarbeitenden Unternehmens auf ein System selbst zwischen wenigen Anbietern auf einem Teilmarkt für Industrieanlagen zur Lebensmittelherstellung nach wie vor Konkurrenz herrscht. Auch bei Verpackungsmaterial ist die Verhandlungsposition der Molkereiwirtschaft (noch) gewahrt, es sei denn, eine Molkerei hat sich durch die Festlegung auf ein Verpackungssystem an einen Lieferanten gebunden.

Die Nachfrage nach Hilfs- und Zusatzstoffen konzentriert sich in Molkereien neben Nahrungsmittelzusätzen vor allem auf Fruchtzubereitungen, Kulturen und Lab. Der europäische Markt für Nahrungsmittelzusätze wird auf 17 Mrd. US-Dollar geschätzt (vgl. Abbildung 14). Hiervon entfallen auf Funktionszusatzstoffe 55,1 % des Umsatzes, auf Farb- und Aromenstoffe 23,1 % sowie auf Konservierungsstoffe 18,4 %. Deutschland ist mit 19,5 % der bedeutendste Absatzmarkt in Europa. Im Vergleich zu dem Markt für Industrieanlagen zur Lebensmittelherstellung wächst der Markt für Nahrungsmittelzusätze dynamischer. Gleichzeitig steigt die Anbieterkonzentration. 50 Unternehmen hielten 1996 europaweit einen Marktanteil von ca. 71 %. Am Gesamtmarkt halten Chemieunternehmen 20 %, Nahrungsmittelhersteller 19 %, reine Produzenten von Additiven 30 %, Holz- und Papierverarbeiter 3 % sowie sonstige Anbieter 28 %. Insgesamt zeichnet sich ein Trend zur „Multispezialisierung“ ab, d. h. zu einem breiten Angebot aus einer Hand. Nachgefragt werden verstärkt nicht nur Produkte, sondern auch technische Unterstützung und Zusatzstoffsysteme. Kleinere Anbieter von Nahrungsmittelzusätzen kommen hierdurch zunehmend unter Druck.<sup>225</sup>

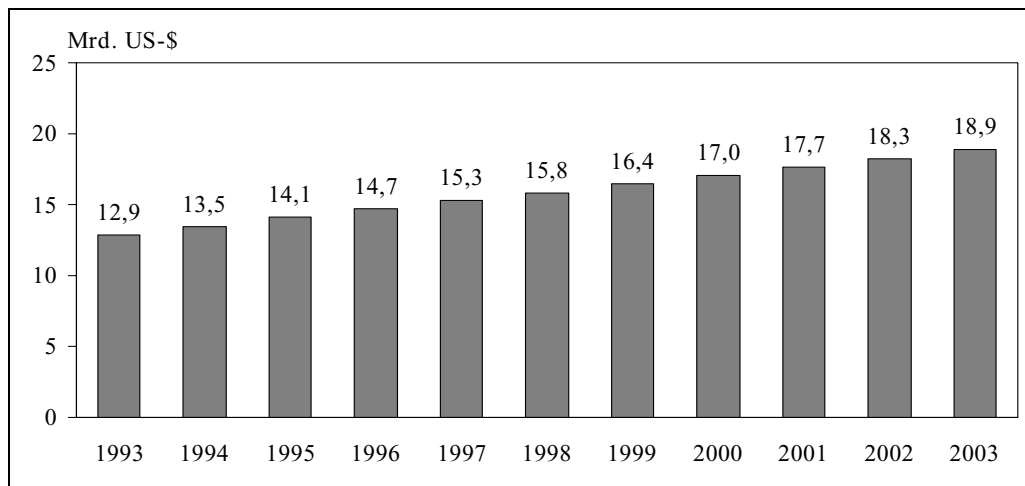
---

<sup>223</sup> Vgl. FROST & SULLIVAN zit. in O.V. (1997e), S. 444 f.

<sup>224</sup> Vgl. SALONAHO, H. zit. in O.V. (1997d), S. 772.

<sup>225</sup> Vgl. FROST & SULLIVAN zit. in O.V. (1997a), S. 616 f.

Abbildung 14: Prognose für den europäischen Markt für Nahrungsmittelzusätze



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von FROST & SULLIVAN zit. in O.V. (1997a), S. 616.

Über den Markt für Fruchtzubereitungen und Kulturen sind nur wenige Informationen veröffentlicht. Bei Fruchtzubereitungen konzentriert sich das Angebot in Deutschland auf DSF, MÜLLER, WILD, ZENTIS und ZUEGG. Auch Kulturen und Lab werden nur von wenigen spezialisierten Labors geliefert, die z. T. bei den von ihnen angebotenen Produkten eine Monopolstellung innehaben (z. B. RHODIA, HANSEN, WISBY, GRÜNAU, GIST-BROCADES).

Generell fällt auf, dass viele Produkt- und Prozessinnovationen in der Molkereiwirtschaft von Anlagen- und Verpackungs- bzw. Hilfs- und Zusatzstoffherstellern und nicht von Molkereien zur Marktreife entwickelt werden. Diese Innovatoren haben aber kein Interesse daran, einem Kunden exklusive Lieferrechte zuzugestehen. Vielmehr sind die Anbieter an möglichst hohen Absatzmengen binnen kürzester Zeit interessiert. Dies führt zu einer sehr schnellen Diffusion von vielen Innovationen in der Molkereiwirtschaft. Milchverarbeitende Unternehmen können sich somit nur in Ausnahmefällen über intrinsische Produktmerkmale oder die Verpackung differenzieren. Durch das Angebot von Systemlösungen (z. B. für Joghurt) versuchen die Hilfs- und Zusatzstoffhersteller überdies ihr Know-how und ihren Entwicklungsvorsprung zu halten. Diese „Black-Box-Systeme“ verschlechtern aber die Verhandlungsposition der milchverarbeitenden Unternehmen.

Darüber hinaus sind in einigen Fällen Zulieferer sogar in die Endverbraucherwerbung eingestiegen. Die Marke TETRA PAK ist inzwischen zum Gattungsbegriff geworden. TETRA PAK hat zudem angekündigt, sein B2B-Marketing weiter zu intensivieren.<sup>226</sup> Langfristig könnten einzelne

<sup>226</sup> Vgl. SALONAHO, H. zit. in O.V. (1999o), S. 252.

milchverarbeitende Unternehmen durch solche Aktivitäten bei bestimmten Produktgruppen die Markenkompetenz an Zulieferer verlieren bzw. nehmen die Chancen zum Aufbau einer eigenen Markenkompetenz ab.

### 3.6 Rivalität in der Branche

Ein weiterer wichtiger Bestimmungsfaktor der Branchenattraktivität der Molkereiwirtschaft ist die Rivalität zwischen den milchverarbeitenden Unternehmen. Beschaffungsseitig besteht ein ausgeprägter Wettbewerb um den Rohstoff Milch.<sup>227</sup> Dieser ist zwar gesamtwirtschaftlich im Überschuß vorhanden.<sup>228</sup> Aus einzelwirtschaftlicher Sicht ist Milch allerdings knapp und teuer.<sup>229</sup> Der Rohstoffwettbewerb wird oft über erhöhte Milchpreise, Treueboni<sup>230</sup> und Einstandsgelder ausgetragen sowie mit zunehmend raueren bis unfairen Methoden geführt, wie dem Verbreiten von Nachrichten und Gerüchten über die tatsächlich oder sogar nur vermeintlich schwierige Situation von Wettbewerbern und der an dessen Milchlieferanten gerichteten Aufforderung, vertragliche Bindungen fristlos zu kündigen.<sup>231</sup>

Die Triebkräfte dieses scharfen Rohstoffwettbewerbs sind der Zwang zur Auslastung der investierten Kapazitäten sowie die Realisierung von Skaleneffekten in der Produktion. Aufgrund der 1984 eingeführten Garantiemengenregelung Milch und den in den darauffolgenden Jahren verordneten Quotenkürzungen<sup>232</sup> sind erhebliche Überkapazitäten in der Milchverarbeitung entstanden.<sup>233</sup> Verschärfend kommt hinzu, dass viele Molkereien vor 1984 in Erwartung eines weiteren Anstiegs der Milcherzeugung gezielt in Produktionskapazitäten investierten, die über den damals aktuellen Bedarf hinausgingen.<sup>234</sup> Selbst zehn Jahre nach der Einführung der Garantiemengenregelung lag 1994 die durchschnittliche Kapazitätsauslastung der deutschen Molkereiwirtschaft trotz zwischenzeitlich zahlreicher Betriebsstillegungen bei lediglich 66 % (vgl. Tabelle 15). Nicht zuletzt ist durch die zunehmende Automatisierung der Anteil der Fixkosten an

<sup>227</sup> Vgl. SCHEBLER (1988), S. 792; TAG (1997), S. 792; DUMSTORF (1999), S. 560. Der Rohstoffwettbewerb unterliegt allerdings zyklischen Schwankungen. Bspw. war Anfang der 90er Jahre die Nachfrage nach zusätzlicher Milch nur gering. Vgl. KUTTER (1991), S. 467.

<sup>228</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen bzgl. des Selbstversorgungsgrades auf S. 26.

<sup>229</sup> Vgl. BAYR (1998), S. 1.

<sup>230</sup> Vgl. BORNEMANN (1999), S. 198 f.

<sup>231</sup> Vgl. FRANKENBERGER (1988), S. 741.

<sup>232</sup> Vgl. hierzu im Detail die Ausführungen auf S. 25.

<sup>233</sup> Vgl. ACHLER (1987), S. R8; JACHNIK, (1990), S. 124; HÜLSEMEYER (1994); DUMSTORF (1999), S. 560.

<sup>234</sup> Vgl. WEINDLMAIER (1992), S. 15.

den Gesamtkosten gestiegen. Hierdurch hat die Bedeutung einer hohen Kapazitätsauslastung weiter zugenommen.<sup>235</sup>

Tabelle 15: Durchschnittliche Kapazitätsauslastung der deutschen Molkereiwirtschaft 1994

Becherprodukte	100 %	Trockenmilchprodukte	58 %
Pasteurisierte Konsummilch	89 %	Butter	50 %
UHT-Milch	78 %	Frischkäse	49 %
Schnittkäse	73 %	Weichkäse	45 %
Hartkäse	59 %	<b>Gewichteter Durchschnitt</b>	<b>66 %</b>

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von HÜLSEMEYER (1997), S. 179.

Zur Realisierung von Skaleneffekten in der Produktion planen milchverarbeitende Unternehmen heute zudem im Zuge von Neuinvestitionen bzw. durch Ergänzungsinvestitionen oft eine Erhöhung ihres Outputs. Hiermit sind implizit eine steigende Nachfrage nach Milch und entsprechende Auswirkungen auf den Rohstoffwettbewerb verbunden. Allerdings kann die Ausprägung des Rohstoffwettbewerbs nur regional beurteilt werden. Insbesondere in Regionen mit rückläufiger Milcherzeugung<sup>236</sup> ist mit einer deutlichen Zunahme des Kampfes um den Rohstoff Milch zu rechnen.

Manchmal wiegen für eine Molkerei die Triebkräfte des Rohstoffwettbewerbs sogar stärker als fehlende bzw. schlechte Absatzmöglichkeiten für den bei der Erzielung eines besseren Kapazitätsauslastungsgrades und der Realisierung von Skaleneffekten in der Produktion zusätzlich generierten Output.<sup>237</sup> Auf einem gesättigten Markt wie dem für Molkereiprodukte mit der für solche Märkte charakteristischen preisunelastischen Nachfrage führt eine Angebotsausweitung einzelner Produkte allerdings bei diesen zu einem massiven Preisverfall. Der Absatzpreiswettbewerb wird verstärkt durch die überwiegend hohe Produkthomogenität und der dadurch bedingten beliebigen Austauschbarkeit der Erzeugnisse einer Molkerei. Hiervon auszunehmen sind Markenartikel. Diese erreichen jedoch allenfalls 20 % (HÜLSEMEYER) bzw. 30 bis 40 % (WEINDLMAIER) des Branchenumsatzes. Die Konsequenz hieraus müsste aus einzel- wie gesamtwirtschaftlicher Sicht deshalb eigentlich lauten, Überkapazitäten stillzulegen und sich auf gute Verwertungen zu fokussieren. Weniger ist manchmal tatsächlich mehr.<sup>238</sup>

<sup>235</sup> Vgl. SCHEBLER (1988), S. 792.

<sup>236</sup> Vgl. im Detail Abschnitt 3.4.4.

<sup>237</sup> Vgl. TAG (1997), S. 792; MEIER (1998), S. 172.

<sup>238</sup> Vgl. HÜLSEMEYER (2000), S. 233 u. 235.

Rohstoff- und Absatzpreiswettbewerb sind im Übrigen zwei entscheidende Elemente eines sich selbst verstärkenden Teufelskreises. Der durch die Triebkräfte des Rohstoffwettbewerbes ausgelöste Verfall der Bruttoverwertungen senkt nämlich zugleich die Auszahlungsmöglichkeiten einer Molkerei. Hierdurch steigt die Unzufriedenheit bei den Milchlieferanten und die Gefahr von Abwanderungen. Dies gefährdet wiederum die Kapazitätsauslastung. Milchpreisverfall bei gleichzeitigem Rohstoffwettbewerb sind somit kein Widerspruch. Rohstoffwettbewerb bedeutet oft lediglich, dass milchverarbeitende Unternehmen aus der Substanz einen über die aktuelle Nettoverwertung hinausgehenden Milchpreis bezahlen. Die dieser Strategie zugrundeliegende, aber nicht immer erfüllte Hoffnung ist wohl, den hierdurch ausgelösten Strukturbereinigungsprozess zu überleben. Auch dürfte die Flexibilität des Milchpreises nach unten inzwischen weitgehend ausgereizt sein.<sup>239</sup>

Auf jeden Fall haben der ausgeprägte Rohstoff- und Absatzpreiswettbewerb sowie die schlechte Verhandlungsposition gegenüber den sonstigen Lieferanten und vor allem dem Lebensmittelhandel für eine große Zahl milchverarbeitender Unternehmen unbefriedigende Renditen zur Folge. Im Jahr 1997 betrug z. B. die durchschnittliche, gewichtete Eigenkapitalrendite von 22 analysierten Jahresabschlüssen deutscher Molkereien unter Berücksichtigung eines genossenschaftlichen Korrekturbetrages<sup>240</sup> 4,8 %, die Umsatzrendite 0,7 %.<sup>241</sup> Diese im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen unattraktiven Renditen vermindern zumindest die Gefahr des Markteintritts branchenfremder Investoren erheblich. Hieran ändert auch die Tatsache nichts, dass die Markteintrittsbarrieren aufgrund standardisierter Herstellungstechnologien und Vertriebskanäle sowie einer zumindest bei Standardprodukten geringen Kundenbindung niedrig sind.<sup>242</sup>

Für die Zukunft ist allerdings zu erwarten, dass sich ausländische Molkereikonzerne noch stärker als bisher in Deutschland engagieren und die Rivalität in der Branche weiter erhöhen. Hierbei wird die Bedeutung von Direktinvestitionen in die Milchverarbeitung steigen.<sup>243</sup> Aufgrund der durch die Besonderheiten des Rohstoffmarktes für Milch erzeugten Markteintrittsbarrieren erfolgen solche ausländischen Direktinvestitionen voraussichtlich ausschließlich durch die Übernahme deutscher Molkereien. Der Grund hierfür ist die über einen gewissen Zeitraum

<sup>239</sup> Vgl. HÜLSEMEYER (2000), S. 233.

<sup>240</sup> Vgl. zu dessen Begründung und Ermittlung BRAUN (1999).

<sup>241</sup> Vgl. BRAUN (2000b), S. 21. Allerdings streuten die Einzelwerte erheblich.

<sup>242</sup> Vgl. HÜLSEMEYER (1991), S. 1191 f.; ANNAS (1994), S. 34.

<sup>243</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden WEINDLMAIER (2001), S. 20 ff.



bestehende vertragliche Bindung der Milcherzeuger an ein milchverarbeitendes Unternehmen. Diese erschwert für einen branchenfremden Investor oder ein ausländisches bzw. in einer anderen Region Deutschlands ansässiges milchverarbeitendes Unternehmen i.d.R. die Generierung der für den Betrieb einer auf der grünen Wiese errichteten Molkerei erforderlichen Rohstoffbasis derart, dass die Übernahme einer Molkerei als der einzig gangbare Weg erscheint.

Ein weiterer wichtiger Einflußfaktor auf die Ausprägung des Rohstoff- und Absatzpreiswettbewerbs ist die Molkereistruktur. Im Jahr 1997 gab es noch 269 rechtlich selbständige milchverarbeitende Unternehmen in Deutschland.<sup>244</sup> Im Vergleich zu der Anzahl im Jahr 1976 sind dies noch 32 % (vgl. Tabelle 16). Der Konzentrationsprozeß erfolgte vor allem durch Fusionen und Akquisitionen. Einige Molkereien haben auch ihre Unternehmenstätigkeit eingestellt oder sind in Konkurs gegangen. Die Zahl der Betriebe und Produktionsabteilungen<sup>245</sup> entwickelte sich weitgehend parallel zur Unternehmenskonzentration. Die Zahl der Produktionsrichtungen pro Betrieb bzw. Unternehmen war dagegen nur marginal rückläufig, d. h. es erfolgte überwiegend keine Spezialisierung von Betrieben bzw. Unternehmen auf bestimmte Produktionsrichtungen. Durch die Verdreifachung der Milchverarbeitungsleistung pro Betrieb konnten dennoch erhebliche Kostendegressionspotenziale in der Produktion erschlossen werden.

Tabelle 16: Indizierte Entwicklung der Zahl der milchbe- und -verarbeitenden Unternehmen und Betriebe sowie deren Produktionsrichtungen im früheren Bundesgebiet (1976 = 100)

	1982	1988	1991	1994	1997
Milchbe- und -verarbeitende Unternehmen	79	61	44	37	32
Betriebe	77	58	46	40	34
Milchbe- und -verarbeitung pro Unternehmen	143	171	239	277	326
Milchbe- und -verarbeitung pro Betrieb	150	182	233	259	301
Produktionsabteilungen	77	57	45	38	-*
Produktionsabteilungen pro Betrieb	99	98	97	95	-*
Produktionsrichtungen pro Unternehmen	104	103	96	92	97
* Basisdaten werden aufgrund einer Änderung der Milchmeldeverordnung nicht mehr erhoben.					

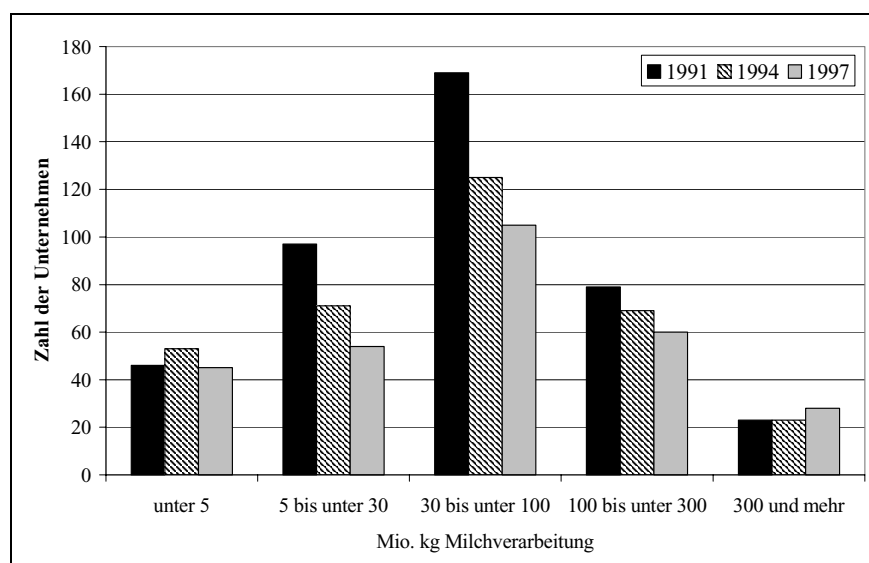
Quelle: Eigene Berechnungen auf der Basis von BMELF (1993a), S. 49; BMELF (1996a), S. 64; BMELF (1999), S. 41 u. 52.

<sup>244</sup> Vgl. BMELF (1999), S. 41. Die Statistik gibt die Molkereistruktur allerdings nur unvollkommen wieder, da einige rechtlich selbständige Molkereien mehrheitlich anderen milchverarbeitenden Unternehmen gehören und somit wirtschaftlich unselbständig sind.

<sup>245</sup> Gemessen an der Zahl der Produktionsrichtungen.

Ein weiteres wichtiges Merkmal zur Beschreibung der Molkereistruktur ist die Entwicklung der Zahl der Molkereiunternehmen nach Größenklassen (vgl. Abbildung 15). Zwischen 1991 und 1997 stagnierte die Zahl der Molkereien mit einer Jahresmilchverarbeitung unter 5 Mio. kg. Hierbei handelt es sich vor allem um Sennereien und Hofkäsereien, die durchaus attraktive Nischen besetzen. Stark rückläufig ist dagegen die Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen in den Größenklassen von 5 bis 300 Mio. kg Jahresmilchverarbeitung. Lediglich die Zahl der Molkereiunternehmen mit über 300 Mio. kg Jahresmilchverarbeitung ist um 5 auf 28 gestiegen. Der Anteil der von den Unternehmen dieser Größenklasse verarbeiteten Milchmenge an der Gesamtmilchverarbeitungsmenge ist von 34,8 % in 1991 auf 48,9 % in 1997 gestiegen. Diese Molkereien haben auch deutlich höhere Milchverarbeitungsmengen pro Betrieb, nämlich 210 Mio. kg im Vergleich zu 92 Mio. kg im Durchschnitt aller Größenklassen im Jahr 1997.<sup>246</sup>

Abbildung 15: Entwicklung der Zahl der Molkereiunternehmen in Deutschland zwischen 1991 und 1997 nach Größenklassen



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von BMELF (1999), S. 47.

In Veröffentlichungen und Diskussionen wird die im internationalen Vergleich dennoch niedrigere bzw. langsamer verlaufende Konzentration der deutschen Molkereiwirtschaft regelmäßig kritisiert. Richtig ist, dass in einigen europäischen Ländern wie z. B. Dänemark, Finnland, Niederlande und Schweden ein bis maximal drei Unternehmen fast die gesamte Milcherzeugung ihres Heimatlandes verarbeiten. Allerdings ist die Milcherzeugung in jedem dieser Länder auch erheblich geringer als diejenige Deutschlands, so dass die Ergebnisse eines Vergleichs zweifelhaft sind. Diskussionswürdiger wäre deshalb eher die Frage, warum sich 1999 mit NORDMILCH,

<sup>246</sup> Vgl. eigene Berechnungen auf der Basis von BMELF (1999), S. 66 u. 74.

HUMANA MILCHUNION und MÜLLER nur drei deutsche unter den zwanzig größten Milchverarbeitern Europas befanden.<sup>247</sup>

In den letzten Jahren hat der Konzentrationsprozess in der deutschen Molkereiwirtschaft allerdings nochmals erheblich an Fahrt gewonnen und 1999 seinen vorläufigen Höhepunkt erreicht (vgl. Tabelle 17). Am Umsatz gemessen waren in diesem Jahr 45 % der deutschen Molkereiwirtschaft an Unternehmenszusammenschlüssen beteiligt. Im Dreijahreszeitraum 1997 bis 1999 beträgt der Wert sogar 69 %.<sup>248</sup> Festzustellen ist auch, dass das Gewicht und die Auswirkungen einzelner Unternehmenszusammenschlüsse zugenommen haben. Früher betraf die eigene Molkerei ein Zusammenschluss zweier Konkurrenten i.d.R. nur dann direkt, wenn diese in unmittelbarer Nachbarschaft ansässig waren. Heute überspringen Unternehmenszusammenschlüsse nicht selten Landes- und Bundesgrenzen und beeinflussen die externen Rahmenbedingungen der Konkurrenten national und teilweise sogar international.

Diesbezüglich ist anzumerken, dass Unternehmenszusammenschlüsse von Wettbewerbern insbesondere in den frühen Zusammenschlußphasen durchaus auch mit Chancen für die eigene Molkerei verbunden sind. Diese Chancen sind vor allem auf die Unruhe zurückzuführen, die durch das Zusammenschlussvorhaben bei den Mitarbeitern, Kunden und Milchlieferanten der Konkurrenten entsteht. Mittel- bis langfristig verschlechtert sich aber durch die Unternehmenskonzentration die relative Wettbewerbsposition der eigenen Molkerei. Es steigt der Druck, strategische Optionen der Unternehmensdimensionierung zu analysieren und umzusetzen. Mit Ausnahme von einigen wenigen national etablierten Markenartiklern werden sich auch die bisher verhältnismäßig weniger an Unternehmenszusammenschlüssen beteiligten Privatmolkereien dieser Entwicklung immer weniger entziehen können. Die RABOBANK schätzt, dass im Jahr 2010 nur noch 30 selbständige Molkereien in Deutschland Milch verarbeiten werden.<sup>249</sup> Auch wenn diese Prognose das Selbständigkeitsstreben einiger Molkereien insbesondere im genossenschaftlichen Sektor und die durchaus gegebenen Chancen von Nischenanbietern möglicherweise unterschätzt, ist in den kommenden zehn Jahren dennoch mit bis zu 100 Unternehmenszusammenschlüssen zu rechnen. Das Stichwort Molkereistruktur wird deshalb auch in den kommenden zehn Jahren ein wichtiges, wenn nicht sogar dominantes Thema in der Branche bleiben.

---

<sup>247</sup> Vgl. SOBNA (2001), S. 36.

<sup>248</sup> Vgl. BRAUN; WEINDLMAIER (2000), S. 50.

<sup>249</sup> Vgl. BAAS et al. (1998).

Tabelle 17: Unternehmenszusammenschlüsse milchverarbeitender Unternehmen 1997 bis 1999 in Mio. DM (ohne Auslandsengagements deutscher Molkereien)

1997		1998		1999 <sup>A</sup>													
Campina + MKW (J) <sup>B, C</sup> Uelzena + Hoche (A) Weihestephan + Ziegenhain (A) Eifelperle + May (A) Entremont + Stegmann (A) <sup>B</sup> Schwabben + Geislingen (F) Friesland Milch Wardenburg (P) Niesky + Mulda (A) Extertal + Hameln (F)	2.277 498 431 427 365 270 121 96 54	Westfalen + Westmilch (F) Campina (Tuffi) + Kütel (F) <sup>B, C</sup> Müller + Loose (A) Zott + Aichach (A) Allgäuland + Riedlingen (F) + Schwäbisch Hall (B) BMI/BMU <sup>D</sup> + Elsterland + Langenfeld (G) Goldsteig + Passau (F) MAO + Poghausen (F) Mainfranken / Obermaßfeld + Rhöngold + Bad Kissingen (A) Fulda + Lendershausen (A) Hohenlohe + Heidenheim (F) Berglandmilch + Rottaler (F) <sup>B</sup> Trave Milch (J)	2.523 2.093 1.230 934 741 688 411 340 335 330 277 214 120	Nordmilch + MZO + Bremerland + Hansano (F) + Adelbyer (K) Campina (Tuffi) + emzett (F) <sup>B, C</sup> Humana + KMZ + Rostock + Extertal (F) + MAO (K) Müller + Hofmeister + Gropper + Weihestephan (A/B) BMI/BMU <sup>D</sup> + Bayernland + Bayreuth (G) Omira + Neuburger (A) Ehrmann + Gabler (A) Goldsteig + Straubing (F) Bongrain + Scheitz (B) <sup>B</sup> Kimratshofen + Denklingen (A)	5.013 3.673 2.863 2.388 1.728 750 678 499 150 99	<b>vom Branchendurchschnitt</b>	<b>13 %</b>	<b>vom Branchendurchschnitt</b>	<b>27 %</b>	<b>vom Branchendurchschnitt</b>	<b>45 %</b>	<sup>A</sup> Errechnet auf Basis der Umsätze des Jahres 1998. <sup>B</sup> Nur Umsätze der inländischen Beteiligungen. <sup>C</sup> Einschließlich Campina AG. <sup>D</sup> Ohne Frischdienst. F = Fusion / fusionsähnlicher Unternehmenszusammenschluss; A = Akquisition (>50 %); B = Beteiligung (> 50 %); J = Joint-Venture; K = Kooperation; G = Geschäftsbesorgungsvertrag; P = Pleite.					
<b>vom Branchendurchschnitt</b>	<b>13 %</b>	<b>vom Branchendurchschnitt</b>	<b>27 %</b>	<b>vom Branchendurchschnitt</b>	<b>45 %</b>												
<sup>A</sup> Errechnet auf Basis der Umsätze des Jahres 1998. <sup>B</sup> Nur Umsätze der inländischen Beteiligungen. <sup>C</sup> Einschließlich Campina AG. <sup>D</sup> Ohne Frischdienst. F = Fusion / fusionsähnlicher Unternehmenszusammenschluss; A = Akquisition (>50 %); B = Beteiligung (> 50 %); J = Joint-Venture; K = Kooperation; G = Geschäftsbesorgungsvertrag; P = Pleite.																	

Quelle: BRAUN; WEINDLMAIER (2000), S. 52.

### 3.7 Zusammenfassende Interpretation

Im Zuge der Liberalisierung des Weltmarktes und der allgemein angespannten Haushaltslage der öffentlichen Hand sinken die Einflussmöglichkeiten der Agrarpolitik. Zugleich wird in der EU durch die erleichterten Importe der Preis- und Mengendruck vor allem bei Standardartikeln

(Butter, Magermilchpulver, Käse) weiter steigen. Es ist deshalb bei diesen Produkten mit einer Annäherung des EU-Preisniveaus an das erheblich niedrigere Weltmarktpreisniveau zu rechnen. Hierdurch können Hersteller von Standardartikeln (z. B. Chester für die Schmelzkäseverarbeitung) nicht mehr mit den Produzenten von Spezialitäten sowie von frischen und/oder transportkostenintensiven Molkereiartikeln auf dem heimischen Rohstoffmarkt für Milch konkurrieren – obwohl auch das EU-Milchpreisniveau erheblich zurückgehen wird. Durch Kooperationen können die Hersteller von Standardartikeln Kostensenkungspotenziale realisieren, um so deren Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu ausländischen Molkereien oder zu Herstellern von Spezialitäten zu sichern. Anhand von zwei Fallbeispielen aus der deutschen Molkereiwirtschaft werden in Kapitel 6 die Synergiepotenziale und die operative Umsetzung von strategischen Allianzen/horizontalen Kooperationen dargestellt. Hierbei wird erkennbar, in welcher Höhe die Kosteneinsparungen liegen können. Die zunehmende Internationalisierung der Molkereiwirtschaft erfordert zudem eine verstärkte Orientierung weg von dem Inlandsfokus hin zu den ausländischen Märkten. Aufgrund der erheblichen Unterschiede in den Erzeugerpreisen befinden sich die deutschen Molkereiunternehmen in einer schwierigen Wettbewerbsposition, so dass die ausländischen Märkte in den meisten Produktsortimenten nicht mit wettbewerbsfähigen in Deutschland hergestellten Produkten beliefert werden können. Ein Engagement vor Ort ist daher dringend erforderlich. Außer den großen, bereits international tätigen deutschen Molkereiunternehmen fehlen den meisten anderen Unternehmen die notwendigen Ressourcen, um erfolgreich Auslandsstandorte zu akquirieren oder selbst aufzubauen. Durch das Eingehen von Kooperationen lassen sich die erforderlichen Ressourcen auf mehrere Unternehmen verteilen, ebenso wie das z.T. existenzgefährdende Risiko solcher Investitionen.

Der Wegfall der Flächenbindung der Milchquote sowie deren voraussichtliches Auslaufen 2008 beschleunigen zudem die strukturellen und regionalen Veränderungen in der Milcherzeugung, insbesondere da die beschlossenen direkten Ausgleichszahlungen den Preisverfall nur teilweise auffangen. Hiervon sind alle milchverarbeitenden Unternehmen indirekt betroffen.

Die flächendeckende Grünlandbewirtschaftung in weiten Teilen Süddeutschlands wird nur durch die derzeit gültige Quotenregelung ermöglicht. Bei freiem Quotentransfer innerhalb der alten Bundesländer würde die Milcherzeugung in Baden-Württemberg um fast die Hälfte und in Bayern um ca. ein Drittel zurückgehen.<sup>250</sup>

---

<sup>250</sup> Vgl. KREINS; CYPRIS (1999); O.V. (1999j), S. 27; O.V. (2000d), S. 8.

Diese Entwicklungen haben zum einen zur Folge, dass Regionen, in denen der Strukturwandel in der Milcherzeugung zu höheren Milchdichten führt, durch die sinkenden Milcherfassungskosten gegenüber anderen Regionen zusätzlich begünstigt werden. Zum anderen ist in Regionen mit einer rückläufigen Milcherzeugung zumindest temporär ein scharfer Rohstoffwettbewerb zwischen den dort ansässigen Molkereien zu erwarten.

Um diesen für einzelne Unternehmen äußerst negativen Entwicklungen entgegen zu steuern, kann durch Kooperationen die Milchbasis des Unternehmens gesichert werden bzw. der Rohstoffbedarf des Unternehmens gezielt gesenkt werden. Unternehmen die sich in ihrem Produkionsortiment ergänzen, erhalten die Möglichkeit, ihre unwirtschaftlichen Produkte nur mehr an einem Standort fertigen zu lassen und damit Kosten zu sparen oder aber durch eine Molkerei fremdfertigen zu lassen, die sich in einem Gebiet mit hoher Milchdichte und niedrigen Milcherzeugerpreisen befindet (Vergleiche hierzu Fallstudie I). Horizontale Kooperationen zwischen mehreren Unternehmen in der Milcherfassung bieten bei sich überschneidenden Erfassungsbereichen ein enormes Einsparungspotenzial.

Die soziodemographischen Veränderungen und Trends im Konsumverhalten haben zur Konsequenz, dass das Gewicht der vom Marketing zu berücksichtigenden Einflussfaktoren zunimmt und die Zielgruppenorientierung an Komplexität gewinnt. Die Bedeutung des Marketings auf dem deutschen Lebensmittelmarkt steigt somit weiter an und es wird gleichzeitig aufwendiger und schwieriger. Dies ist nicht zuletzt auch auf die rückläufige quantitative Nachfrage zurückzuführen, die den bereits durch die Liberalisierung des Welthandels steigenden Mengendruck verstärkt.

Die veränderten Bedingungen im Marketing von Molkereiprodukten erfordert auch eine Bündelung von Ressourcen. Immer neue Trends und eine zunehmend zersplitterte Marktsegmentierung übersteigen häufig das Know-how und die Ressourcen einzelner Unternehmen. Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Marketing aber auch in der Produktion senken den Aufwand und das Risiko für die beteiligten Unternehmen, so dass frühzeitig auf neue Marktentwicklungen reagiert werden kann. Es ist auch vorstellbar in Zukunft verstärkt branchenfremde Partner mit ergänzendem Know-how und Ressourcen innerhalb strategischer Allianzen zu vereinen, z.B. um verzehrsfertige kleinere Gerichte anbieten zu können.

Auf einigen anderen EU-Märkten ist prinzipiell eine ähnliche Entwicklung wie in Deutschland zu erwarten. Deshalb sollten milchverarbeitende Unternehmen prüfen, ob und wie sie die wachsenden Märkte in Lateinamerika und Asien erschließen können. Bspw. birgt Japan mit einem Pro-Kopf-Verbrauch von nur 1,5 kg Käse pro Jahr aussichtsreiche Entwicklungsperspektiven.<sup>251</sup> Der japanische Markt wird allein durch den Vertrieb von deutschen Produkten in Japan jedoch kaum zu erschließen sein. Fehlende Akzeptanz bei den Verbrauchern und mangelnde Vertriebs Erfahrung im japanischen Markt erfordern daher entweder Direktinvestitionen, z.B. in Form einer Gründung von einem Joint Venture mit einem japanischen Partner oder aber von strategischen Allianzen/ horizontalen Kooperationen mit japanischen Unternehmen.

Ein Direktvertrieb in asiatische oder andere geographisch weit entfernte Absatzgebiete ist aufgrund der hohen Transportempfindlichkeit insbesondere bei den durch weltweit hohe Zuwachsraten gekennzeichneten Frischprodukten kaum möglich. Für den Export in Drittländer eignen sich vor allem hochveredelte Produkte und Spezialitäten.

Die Ausführungen über den Lebensmittelhandel deuten auf eine äußerst dynamische Entwicklung dieser Branche hin. Zudem ist eine einseitige Machtverteilung zwischen Molkereiwirtschaft und Lebensmittelhandel zugunsten des Handels festzustellen. Allerdings schätzt zumindest die Monopolkommission die Unternehmenskonzentration im Lebensmittelhandel nach wie vor als wettbewerbsrechtlich unbedenklich ein.<sup>252</sup>

In Bezug auf die Verhandlungsposition der Milcherzeuger gegenüber den milchverarbeitenden Unternehmen ist zu befinden, dass diese in den letzten zehn Jahren weitgehend unverändert blieb.<sup>253</sup> Festzustellen ist allerdings eine immer geringere Bereitschaft der Milcherzeuger, sich als Genossenschaftsmitglieder finanziell zu engagieren. Genossenschaftliche Molkereien stehen deshalb an einem Scheideweg.<sup>254</sup> Entweder diese Unternehmen entwickeln ein anderes Unternehmensverständnis weg von der „bestmöglichen Verwertung der angelieferten Milch“ und ordnen die Beziehungen zu ihren Mitgliedern neu mit dem Ziel einer ausreichenden und gesicherten Eigenkapitalbasis sowie einem langfristig und nachhaltig steigenden Unternehmenswert im Sinne des Shareholder-Value-Gedankens. Oder ihre Funktionen werden auf die von Erzeugergemeinschaften zurückgeführt. Die traditionelle Form der Molkereigenossenschaft wird in den

---

<sup>251</sup> Vgl. BAAS et al. (1998), S. 23.

<sup>252</sup> Vgl. MONOPOLKOMMISSION (1994), S. 19-22; o.V. (1999h), S. 26.

<sup>253</sup> Diese Aussage wird durch überschlägige Berechnungen auf Basis der in Tabelle 12 und Tabelle 13 ausgewiesenen Indizes sowie Gewichtungsfaktoren bestätigt.

<sup>254</sup> Auch HORSTHEMKE (2000), S. 4 kommt für ländliche Genossenschaften zu diesem Schluß.

nächsten zehn Jahren voraussichtlich weiter stark an Bedeutung verlieren, sollte kein Umdenken von der kurzfristigen Maximierung zu einer langfristigen Unternehmenssicherung und Renditeverbesserung erfolgen. Ein geeignetes Mittel könnten horizontale Kooperationen mit mittel- bis langfristigem Charakter sein. Das genossenschaftliche Element hat auch weiterhin Chancen, sich im Markt zu behaupten, wenn die Zusammenarbeit zwischen den Molkereien intensiviert wird. Einige Beispiele ausländischer genossenschaftlicher Molkereien belegen dies eindrucksvoll.

Als Ergebnis der Analyse der sonstigen Lieferanten ist festzuhalten,

- dass in vielen der Molkereiwirtschaft vorgelagerten Wertschöpfungsstufen eine hohe Anbieterkonzentration herrscht. Auch wenn zwischen den wenigen Anbietern heute oft noch ein starkes Konkurrenzverhältnis besteht, ist für die Zukunft eine Ausnutzung der sich hieraus ergebenden Marktmacht seitens der Zulieferer nicht auszuschließen.
- Da zudem viele Innovationen der Molkereiwirtschaft von vorgelagerten Wertschöpfungsstufen entwickelt werden, sind diesbezüglich die Differenzierungsmöglichkeiten milchverarbeitender Unternehmen erheblich eingeschränkt.

Deutsche Molkereien konnten aber bisher den Lieferanten nicht glaubwürdig mit Rückwärtsintegration drohen, da ihnen entweder die kritische Größe zur Ausschöpfung von Degressionseffekten in der Produktion bzw. zur Amortisation der erforderlichen F&E-Aufwendungen fehlte oder aber solche Strategien an der Finanzierung scheiterten. In den nächsten Jahren ist aber damit zu rechnen, dass einige der in der Vergangenheit in neue Dimensionen gewachsene Molkereien den Weg von MÜLLER folgen, und ebenfalls z. B. in eine eigene Fruchtzubereitungs- und/oder Becherproduktion investieren oder wie CAMPINA MELKUNIE Zusatzstoffhersteller erwerben.

Mit strategischen Allianzen/ horizontalen Kooperationen lässt sich ein Gegenpol zur Macht der Lieferanten aufbauen. Obwohl in der Vergangenheit bereits einige Kooperationen im Einkaufsbereich entstanden sind, lassen sich noch größere Einheiten mit erweitertem Einfluss bilden. Dabei ist eine Abgrenzung der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen auf diesen Bereich durchaus sinnvoll. Eine Rückwärtsintegration zur Erhöhung des Wertschöpfungsanteils bei der Produktion von Molkereiprodukten lässt sich durch Kooperationen ebenfalls leichter erreichen und kann zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber anderen Molkereien führen.



---

Der Wettbewerb in der deutschen und europäischen Molkereiwirtschaft hat sich in den letzten Jahren weiter verschärft.<sup>255</sup> Ursächlich hierfür ist der Zwang zur Auslastung der investierten Kapazitäten und die Realisierung von Skaleneffekten in der Produktion. Diese beiden Triebkräfte des Rohstoffwettbewerbs fördern zugleich den Absatzpreiswettbewerb, da der zusätzlich generierte Output aufgrund der hohen Produkthomogenität nur durch Verdrängung etablierter Wettbewerber auf dem Markt untergebracht werden kann. Zwei weitere wichtige Einflussfaktoren auf die Rivalität in der Branche sind der Markteintritt ausländischer Molkereikonzerne in Deutschland und die Unternehmenskonzentration. Letztere hat eine unaufhaltsame Eigendynamik entwickelt und verändert mit hoher Geschwindigkeit die externen Rahmenbedingung jedes einzelnen milchverarbeitenden Unternehmens.

Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen sind eine Möglichkeit diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen und dennoch die unternehmerische Selbständigkeit zu erhalten. Einige Grundvoraussetzungen sind jedoch zu beachten. Kooperationen von zwei „schwachen“ Unternehmen sind keine Chance und erst recht kein Allheilmittel für die Unternehmenssicherung. Aus der Position der „Stärke“, mit kompatiblen Kooperationspartnern lassen sich Wettbewerbsvorteile erzielen. Die Historie in der Molkereiwirtschaft hat gezeigt, dass viele Unternehmen ohne entsprechende Kooperationen ihr Überleben auf dem Markt nicht sichern konnten. Im Gegensatz dazu habe sich viele strategische Allianzen sehr positiv entwickelt und den beteiligten Unternehmen eine Verbesserung der Wettbewerbsposition gebracht.

---

<sup>255</sup> Vgl. WEINDLMAIER (2000b), S. 52.

## 4 Theoretische Ansätze zur Erklärung und Gestaltung von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Begriff und Form der horizontalen Kooperation/strategischen Allianz erläutert und ein Bezug zur Molkereiwirtschaft hergestellt. Im folgenden werden alternative Theorieansätze zur Erklärung der Kooperation zwischen Unternehmen vorgestellt und beurteilt. Der Erklärungsgehalt der theoretischen Ansätze wird dabei auf die Möglichkeit überprüft, Gestaltungshinweise für eine erfolgsorientierte Kooperation ableiten zu können. Auf Basis der theoriegeleiteten Analyse wird anschließend ein theoretischer Bezugsrahmen erstellt. Die daraus abgeleiteten Hypothesen werden im Rahmen einer empirischen Untersuchung auf ihre Aussagefähigkeit zu horizontalen Kooperationen überprüft.

Die neoklassische Theorie der Unternehmung versucht Zweck, Aufgaben und Abläufe einer Unternehmung anhand der Produktionsfunktion zu beschreiben und zu erklären. Economies of scale and scope sind wichtige Eigenschaften der Produktionsfunktion, die zwar die optimale Größe einer technischen Betriebseinheit zu erklären vermag, nicht aber die geeignete Größe eines Unternehmens.<sup>256</sup> Economies of scale können beispielsweise auch durch mehrere Unternehmen gemeinsam mittels eines Joint Ventures oder einer anderweitigen Kooperationsform erzielt werden. Die gemeinsame Nutzung einer technischen Betriebseinheit erfolgt dann losgelöst von einer Veränderung der Unternehmensgröße. Die Institutionenökonomik beschäftigt sich hingegen bei der Betrachtung der Unternehmung nicht mehr nur mit den technischen Möglichkeiten, die sich aus der Produktionsfunktion ergeben, sondern versucht die Unternehmung als Netzwerk von Verträgen zwischen Parteien, die Ressourcen zur Verfügung stellen, zu erklären.<sup>257</sup>

COASE versuchte bereits 1937 die Existenz von Unternehmen zu erklären.<sup>258</sup> Im Gegensatz zur neoklassischen Theorie, die eine Koordination von ökonomischen Aktivitäten über Preise auf dem Markt berücksichtigt, versuchte COASE die Koordination der ökonomischen Aktivitäten über Unternehmen durch hierarchische Anweisungen zu erklären. Aus seiner Sicht existieren Unternehmen, weil es ihnen gelingt, ökonomische Aktivitäten zu geringeren Kosten zu koordinieren als dies über den Marktmechanismus möglich ist. Die Vorteilhaftigkeit von Markt oder Hierarchie als Koordinationsform wird von unterschiedlichen Situationsvariablen bestimmt. Die

---

<sup>256</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden RICHTER (1991), S. 398.

<sup>257</sup> Vgl. RICHTER (1991), S. 401.

<sup>258</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden COASE (1937), S. 386 ff.

Koordinationskosten dienen als Entscheidungskriterium für die beiden Alternativen. Koordinationskosten fallen immer an, egal um welche Koordinationsform es sich handelt, lediglich die Höhe der Kosten variiert.<sup>259</sup>

Markt und Hierarchie sind zwei Formen zur Koordination von ökonomischen Aktivitäten, die sich jedoch als unvollständig erweisen. Neben diesen beiden Koordinationsformen, die die Endpunkte eines Kontinuums darstellen, gibt es zahlreiche Zwischenformen zur Koordination ökonomischer Aktivitäten. Zu den Zwischenformen sind beispielsweise auch horizontale Kooperationen zu zählen, die wiederum unterschiedliche Kooperationsformen herausgebildet haben.

Jede Organisationsform, sei es der Markt, die Hierarchie oder eine einzelne Zwischenform muss spezifische Vorteile bzw. Nachteile aufweisen, da jede der genannten Organisationsformen in der Praxis vorzufinden ist.

Diese Organisationsformen können in unterschiedlichen Kontexten betrachtet werden. Es stellen sich im wesentlichen drei theoretische Ansätze heraus, vor deren Hintergrund die Entstehung und Gestaltung von horizontalen Kooperationen erklärt werden können:

- Transaktionskostentheorie,
- Spieltheorie,
- Kontingenztheorie.

Der Transaktionskostenansatz stellt die Transaktion in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei werden die Kosten, die aufgrund von Transaktionen bei alternativen Organisationsformen entstehen, gegeneinander abgewogen und so die beste Organisationsform ermittelt. Die Spieltheorie versucht hingegen in mathematisch orientierten Modellen Kooperationsverhalten bzw. nicht-kooperatives Verhalten in schematischer Form zu erklären. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht das rationale Verhalten von Personen bzw. Organisationen in Entscheidungssituationen, deren Ausgang von dem Verhalten weiterer Entscheidungsträger abhängt. Dagegen berücksichtigen kontingenztheoretische Ansätze, dass Organisationsstrukturen von zahlreichen externen Einflussfaktoren abhängen. Zur Berücksichtigung der mehrdimensionalen Umwelt der Unternehmen müssen zahlreiche einzelne Einflussfaktoren herangezogen werden.

---

<sup>259</sup> Damit erweist sich die Prämisse aus der neoklassischen Theorie, nach der die Märkte vollkommen sind und ihre Nutzung keine Kosten verursacht, in der Realität als falsch.

## 4.1 Transaktionskostenansatz

Der Transaktionskostenansatz gehört zum theoretischen Gebilde der Neuen Institutionenökonomik<sup>260</sup>, das aus der neoklassischen Theorietradition hervorgegangen ist und sich mit den Kosten ökonomischer Koordination beschäftigt. Die Neue Institutionenökonomik verbindet dabei Elemente der Mikroökonomie, der Organisationstheorie und der Rechtswissenschaft. Die institutionellen Formen werden nach Effizienz Gesichtspunkten bewertet, wobei angenommen wird, dass sich institutionelle Formen mit ökonomischen Vorteilen langfristig gegenüber weniger vorteilhaften Institutionen durchsetzen.

### 4.1.1 Grundlagen des Transaktionskostenansatzes

Der Transaktionskostenansatz ist im wesentlichen von WILLIAMSON entwickelt worden. Er hat seinen Ursprung in einem Aufsatz von COASE aus dem Jahre 1937, der alternative Möglichkeiten der ökonomischen Organisation mittels unterschiedlicher Institutionen erklärte.

Bei der Transaktionskostentheorie ist die Transaktion der zentrale Gegenstand der Analyse. Transaktionen sind Austauschbeziehungen, bei denen ein Transaktionsobjekt von einem Transaktionspartner auf einen anderen übertragen wird. Der Tauschpartner erhält dafür einen Gegenwert.<sup>261</sup> Die Austauschbeziehung kommt allerdings nur dann zustande, wenn der Partner die Transaktion als gerecht empfindet.<sup>262</sup> Dies ist auch ursächlich für die Entstehung von Transaktionskosten. Jede Aktivität, die dazu beiträgt den Wert einer Leistung mit den Erwartungen der Transaktionspartner in Einklang zu bringen, verursacht Transaktionskosten. Die „Transaktionskosten umfassen alle jene Kosten, die bei der Bestimmung, dem Austausch, der Überwachung und der Durchsetzung von Property Rights entstehen“.<sup>263</sup> Eine stark güter- bzw. austauschorientierte Sichtweise des Transaktionsbegriffs wird häufig zur Erklärung vertikaler Kooperationsphänomene, seltener zur Erklärung horizontaler Kooperationsphänomene herangezogen.<sup>264</sup> Aus diesem Grund werden Transaktionen im Sinne COMMONS als Interaktion zwischen Wirtschaftssubjekten verstanden.<sup>265</sup> Es können unterschiedliche Transaktionskostenarten identifiziert werden. PICOT<sup>266</sup> unterscheidet:

---

<sup>260</sup> Daneben umfasst die Neue Institutionenökonomik die Property-Rights- und die Prinzipal-Agent-Theorie.

<sup>261</sup> Vgl. OUCHI (1980), S. 130 und in ähnlicher Weise WILLIAMSON (1981), S. 552.

<sup>262</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden OUCHI (1980), S. 130.

<sup>263</sup> TIETZEL (1981), S. 211.

<sup>264</sup> Vgl. BACKHAUS; VOETH (1995), S. 76.

<sup>265</sup> Vgl. COMMONS (1934), S. 6.

<sup>266</sup> Vgl. PICOT (1982), S. 270 und PICOT (1991), S. 147.

1. Anbahnungskosten (Informations- und Kommunikationskosten hinsichtlich potenzieller Transaktionspartner und ihrer Konditionen);
2. Vereinbarungskosten (Kosten der Verhandlung, Einigung und Vertragsformulierung);
3. Abwicklungskosten (Managementkosten der Führung und Koordination);
4. Kontrollkosten (Kosten der Sicherstellung der Einhaltung von Vereinbarungen);
5. Anpassungskosten (Kosten aufgrund veränderter Bedingungen und der Anpassung von Vereinbarungen).

Bei den genannten Kosten handelt es sich vorwiegend um Informations- und Kommunikationskosten, die bei Austauschbeziehungen auf Märkten entstehen. Nach WILLIAMSON<sup>267</sup> umfassen Transaktionskosten jedoch nicht nur Kosten, die bei der Nutzung des Marktmechanismus<sup>268</sup> entstehen, sondern auch Kosten, die bei der Koordination innerhalb einer Unternehmung anfallen.<sup>269</sup>

Die Transaktionskosten dienen als Beurteilungskriterium für unterschiedliche Transaktionsprobleme. Damit ist es möglich zu erklären, warum ökonomische Leistungsbeziehungen durch unterschiedliche Koordinationsformen abgewickelt werden. WILLIAMSON erläutert das Vorhandensein unterschiedlicher Koordinationsformen in vereinfachter Weise anhand des Markt-Hierarchie-Paradigmas.<sup>270</sup> Im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen die Eigenschaften der Transaktionspartner, der Transaktionsobjekte und der Transaktionssituation. Dabei werden personale Transaktionsbedingungen situativen Transaktionsbedingungen gegenübergestellt und deren Einfluß auf die Höhe der Transaktionskosten untersucht. Zu den personalen Transaktionsbedingungen zählen die Verhaltensannahmen begrenzte Rationalität und opportunistisches Verhalten von Individuen. Bei den situativen Transaktionsbedingungen werden in erster Linie die Umweltfaktoren Unsicherheit/Komplexität und Spezifität betrachtet (vgl. Abbildung 16 auf Seite 88).

Die erste Grundannahme geht davon aus, dass Wirtschaftssubjekte im Sinne SIMONS<sup>271</sup> durch begrenzte Rationalität charakterisiert sind. Der Mensch beabsichtigt zwar rational zu handeln, ist aber, aufgrund seiner begrenzten Möglichkeiten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung,

---

<sup>267</sup> Vgl. WILLIAMSON (1981), S. 552 f.

<sup>268</sup> Diese Art der Transaktionskosten wurden ursprünglich bei COASE als marketing costs bezeichnet. (vgl. hierzu COASE (1937), S. 392 ff.)

<sup>269</sup> Diese Art der Transaktionskosten werden häufig auch als Organisationskosten bezeichnet.

<sup>270</sup> Vgl. WILLIAMSON (1975), S. 20-40.

<sup>271</sup> WILLIAMSON übernimmt das Konzept der bounded rationality von SIMON ((1957), S. 196 ff).

nur teilweise dazu in der Lage. Zudem treten kommunikative Schwierigkeiten auf, z. B. unzulängliche Beschreibung von Sachverhalten durch Worte, die sich immer dann als Problem erweisen, wenn die Grenzen der menschlichen Rationalität erreicht werden.<sup>272</sup> Die begrenzte Rationalität führt dazu, dass nicht alle Einflussfaktoren und Lösungsmöglichkeiten eines Entscheidungsproblems berücksichtigt werden können. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn die Umwelt als unsicher und komplex angesehen werden muss. Komplexität unterscheidet sich von der Unsicherheit insofern, als zukünftige Umweltzustände zwar prognostizierbar sind, aber durch ihren Umfang und ihr diffiziles Beziehungsgeflecht vom Menschen nicht durchschaut werden können.

Die zweite Grundannahme über das individuelle Verhalten von Menschen beschreibt die Neigung des Menschen seinen eigenen Nutzen auch zu Lasten des Vertragspartners zu maximieren, selbst wenn dabei der Vertragspartner arglistig getäuscht wird oder gegen soziale Normen und Regeln verstoßen wird.<sup>273</sup> Dieses strategische Verhalten wird als Opportunismus bezeichnet und unterscheidet sich grundsätzlich von der Auffassung in der neoklassischen Theorie, die lediglich die Verfolgung der Eigeninteressen unterstellt.<sup>274</sup> Opportunistisches Verhalten führt zu erhöhten Transaktionskosten. Es ist allerdings unerheblich, ob tatsächlich opportunistisches Verhalten an den Tag gelegt wird. Entscheidend ist, dass die Möglichkeit für opportunistisches Verhalten besteht. Nachdem das Verhalten des Transaktionspartners nicht eingeschätzt werden kann, ist grundsätzlich von dieser Möglichkeit auszugehen. Aus diesem Grund werden die Transaktionspartner versuchen, durch vor- und nachvertragliche Regelungen, die potenzielle Gefahr opportunistischen Verhaltens auszuschalten. Diese Vorkehrungen verursachen zusätzliche Transaktionskosten. Opportunismus wird jedoch erst dann zum Problem, wenn gleichzeitig von der Spezifität als Umweltfaktor auszugehen ist. Liegen keine transaktionsspezifischen Investitionen vor bzw. ist die Zahl der Transaktionspartner nicht eingeschränkt, besteht die Möglichkeit bei opportunistischem Verhalten den Vertragspartner zu wechseln.<sup>275</sup>

Die bereits beschriebenen „human factors“ Rationalität und Opportunismus sind die Voraussetzung für das Entstehen von Transaktionskosten. Erst in Verbindung mit Umweltfaktoren führen sie zu einem Versagen klassischer marktlicher Koordinationsmechanismen. Die beiden Hauptein-

---

<sup>272</sup> Vgl. zu dem Zusammenhang zwischen begrenzter Rationalität und Unsicherheit/ Komplexität WILLIAMSON (1975), S. 22.

<sup>273</sup> Vgl. WILLIAMSON (1975), S. 9.

<sup>274</sup> Vgl. WILLIAMSON (1975), S. 26 f.

<sup>275</sup> Vgl. WILLIAMSON (1975), S. 27 f.

flussfaktoren sind die Unsicherheit/Komplexität und die Spezifität. Diese beiden Determinanten beeinflussen maßgeblich die Höhe der Transaktionskosten.

Ökonomische Organisationsprobleme ergeben sich in erster Linie durch die Notwendigkeit, Anpassungen an Veränderungen vornehmen zu müssen.<sup>276</sup> Die Prognose der zukünftigen Entwicklungen ist mit Unsicherheit verbunden.<sup>277</sup> Die Störungen die auftreten können, sind nicht alle gleichartig. Man unterscheidet daher zwischen transaktionaler Unsicherheit und Umweltunsicherheit.<sup>278</sup> Die transaktionale Unsicherheit beinhaltet sowohl die Verhaltensunsicherheit als auch die Unsicherheit über die eigentliche Transaktionsleistung. Die Unsicherheit über die Transaktionsleistung ist auf die Informationsasymmetrie bezüglich der Eigenschaften des Transaktionsobjektes zurückzuführen. Informationsasymmetrien liegen in der menschlichen Eigenschaft der begrenzten Rationalität begründet. Es ist beispielsweise anzunehmen, dass ein Produzent gegenüber seinem Abnehmer umfassendere Informationen über das Transaktionsobjekt verfügt. Die Verhaltensunsicherheit wiederum ist auf das strategische Verhalten des Transaktionspartners zurückzuführen, das durch die allgemeine Neigung zu opportunistischem Verhalten bestimmt wird.<sup>279</sup> Informationsasymmetrien können bei opportunistischem Verhalten zur Ausbeutung durch einen einzelnen Vertragspartner führen.

Die Umweltunsicherheit hingegen wird bestimmt durch die Dynamik und Komplexität der Umweltsituation. Änderungen der relevanten Umweltfaktoren, bestimmt durch die Merkmale Anzahl, Verschiedenartigkeit, Häufigkeit und Intensität, begründen die Dynamik und Komplexität der Umweltsituation.<sup>280</sup> Die Umweltunsicherheit führt dazu, dass die Transaktionspartner nicht alle möglichen Handlungsalternativen erfassen können: „The complete decision tree simply cannot be generated...“<sup>281</sup> Lediglich durch ein erhöhtes Informationsniveau kann die Umweltunsicherheit vermindert werden.

Der zentrale Bestimmungsgrund für die Höhe der Transaktionskosten ist die Spezifität der Investitionen.<sup>282</sup> Idiosynkratische<sup>283</sup> Investitionen erhöhen den Wert der eingesetzten Ressourcen,

---

<sup>276</sup> Vgl. HAYEK (1945), S. 524.

<sup>277</sup> Unter Unsicherheit soll sowohl die Risikosituation, bei der dem Entscheider objektive oder zumindest subjektive Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt sind, als auch die Unsicherheitssituation, für die keine Wahrscheinlichkeitsfunktion bestimmt werden kann, verstanden werden.

<sup>278</sup> Vgl. hierzu KAPPICH (1989), S. 163 f.

<sup>279</sup> Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 64 ff.

<sup>280</sup> Vgl. de PAY, (1989), S. 290.

<sup>281</sup> WILLIAMSON (1975), S. 24.

<sup>282</sup> Vgl. PICOT et al. (1996), S. 43.

führen allerdings zu einer Abhängigkeit des Investors, da die alternative Verwendbarkeit der Ressourcen reduziert wird.<sup>284</sup> Eine äquivalente Verzinsung des eingesetzten Kapitals ist bei alternativer Verwendung nicht mehr zu erzielen. Die Auflösung der Vereinbarungen bzw. der Wechsel des Transaktionspartners erweist sich als schwierig. Mit zunehmendem Spezifitätsgrad sinkt die Anzahl der potenziellen Transaktionspartner, bis hin zu monopolartigen Austauschbeziehungen. WILLIAMSON bezeichnet diesen Sachverhalt als Small-Numbers-Situation.<sup>285</sup> Es ergeben sich in den meisten Fällen jedoch nicht nur einseitige, sondern zumeist wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Transaktionspartnern.

WILLIAMSON unterscheidet vier verschiedene Arten transaktionsspezifischer Investitionen<sup>286</sup>:

- Standortspezifität,
- Sachkapitalspezifität,
- Humankapitalspezifität,
- zweckgebundene Sachwerte.

Diese Aufstellung kann nicht als vollständig betrachtet werden, eine Ergänzung um z. B. zeitspezifische Investitionen wäre denkbar.<sup>287</sup>

Eine bedeutendere Unterscheidung betrifft den Zeitpunkt, wann Spezifität vorherrscht. Ex ante-Spezifität tritt dann auf, wenn bereits vor Vertragsabschluß spezifische Investitionen notwendig werden. Häufiger ergibt sich jedoch die Situation, dass vor Vertragsabschluß ausreichend Transaktionspartner vorhanden sind, so dass beim Wechsel des Transaktionspartners lediglich in geringer Höhe Transaktionskosten anfallen. Nach Vertragsabschluß können die anfangs unspezifischen Investitionen im Laufe der Vertragsbeziehung durch eine fundamentale Transformation, wie WILLIAMSON diesen Prozess bezeichnet, spezifischen Charakter annehmen.<sup>288</sup> Dies kann, je nach Spezifitätsgrad sogar zu einer bilateralen Monopolsituation führen.

Neben den genannten Individual- und Umweltfaktoren gibt es weitere Einflussgrößen der Transaktionskosten. Die Transaktionsatmosphäre, die im wesentlichen durch rechtliche, techni-

---

<sup>283</sup> Unter idiosynkratischen Investitionen versteht WILLIAMSON verwendungszweck- bzw. aufgabenspezifische Investitionen. (Vgl. hierzu WILLIAMSON (1979), S. 240.)

<sup>284</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden PICOT (1982), S. 271 f.

<sup>285</sup> Vgl. WILLIAMSON (1975), S. 26 ff.

<sup>286</sup> Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 108 f.

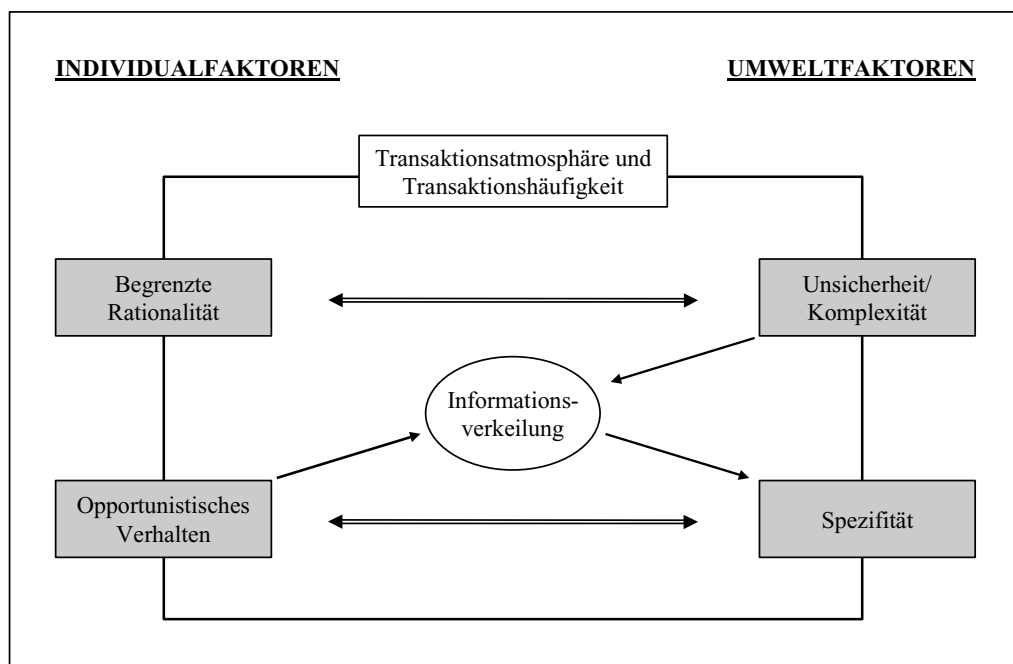
<sup>287</sup> Vgl. hierzu PICOT; DIETL (1990), S. 179.

<sup>288</sup> Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 70 ff.



sche, wirtschaftsstrukturelle und nicht zuletzt kulturelle Rahmenbedingungen bestimmt wird, sowie die Transaktionshäufigkeit sind hier zu nennen. Eine Veränderung von rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen, z. B. ein geändertes Vertragsrecht oder die Einführung bzw. Verbesserung der Informations- und Kommunikationstechnik, können zu einer Senkung der Transaktionskosten führen.<sup>289</sup> Ebenso können mit zunehmender Transaktionshäufigkeit die Durchschnittskosten je Transaktion vermindert werden, indem Fixkostendegression, Lerneffekte und Betriebsgrößeneffekte zu tragen kommen. Allerdings trifft dies nur auf gleiche oder zumindest ähnliche Transaktionen zwischen Beteiligten zu. Ändern sich die Beteiligten häufig bzw. sind Transaktionen sehr verschiedenartig, ist kaum mit einer Senkung der Durchschnittskosten je Transaktion zu rechnen, sondern mit einer in der Summe starken Zunahme der Transaktionskosten.

Abbildung 16: Das Markt-Hierarchie-Paradigma<sup>290</sup>



Quelle: WILLIAMSON (1975), S. 40.

<sup>289</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden PICOT (1982), S. 271 ff.

<sup>290</sup> Für das Markt-Hierarchie-Paradigma wird bei WILLIAMSON (1975), S. 40 die Bezeichnung „Organizational Failures Framework“ verwendet.

#### 4.1.2 Anwendung des Transaktionskostenansatzes zur Unterscheidung effizienter Koordinationsformen

Die Transaktionskosten dienen als effizienzorientiertes Entscheidungskriterium zur Beurteilung unterschiedlicher Koordinationsmechanismen. Neben den Koordinationsformen Markt und Hierarchie<sup>291</sup>, versucht der Transaktionskostenansatz zwischenbetriebliche Kooperationen<sup>292</sup> als alternative Koordinationsform zu erklären. Obwohl WILLIAMSON selbst die Transaktionskostentheorie als „comparative institutional analysis“ bezeichnet<sup>293</sup>, finden erst in jüngeren Veröffentlichungen alternative Organisationsformen, die zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt sind, Eingang in die Transaktionskostentheorie.<sup>294</sup> WILLIAMSON bezeichnet diese Organisationsformen als „Hybridformen“ und führt als Beispiele Allianzen und Koalitionen auf.<sup>295</sup>

Zur Effizienzbeurteilung alternativer Organisationsformen sollten alle entscheidungsrelevanten Kosten einbezogen werden.<sup>296</sup> WEGEHENKEL unterscheidet hierbei zwischen versunkenen und laufenden Kosten, wobei lediglich die laufenden Kosten als entscheidungsrelevant anzusehen sind.<sup>297</sup> Zur Beurteilung der Effizienz der unterschiedlichen Organisationsformen ist es notwendig die Gesamtkosten, d. h. sowohl Transaktions- als auch Produktionskosten zu betrachten.

Im Gegensatz zur Messung der Produktionskosten, erweist sich die Messbarkeit der Transaktionskosten als großes Problem. Zur Ermittlung der Transaktionskosten sollte man die Kooperation in seine Einzelphasen zerlegen, um eine entsprechende Zuordnung der Kosten zu erreichen und deren Höhe zu berechnen. (siehe Tabelle 18). Dies kann jedoch lediglich als Versuch betrachtet werden, die Transaktionskosten zu schätzen. Eine genaue Ermittlung erscheint kaum möglich, da die Quantifizierung der Kosten entweder nicht möglich ist oder einen sehr hohen Aufwand bedeuten würde.

---

<sup>291</sup> Bereits COASE (1937), S. 331 ff. betrachtete Markt und Hierarchie als alternative Koordinationsformen und versuchte die Existenz von Unternehmen mit dem Auftreten von marketing costs zu erklären.

<sup>292</sup> Nachfolgend interessiert besonders die Untersuchung horizontaler Kooperationen. Sofern es Unterschiede zur Erklärung allgemeiner zwischenbetrieblicher Kooperationen gibt, werden diese gesondert aufgeführt.

<sup>293</sup> Vgl. WILLIAMSON (1989), S. 136.

<sup>294</sup> Vgl. WILLIAMSON (1991), S. 22 ff.

<sup>295</sup> Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 7.

<sup>296</sup> Vgl. hierzu MICHAELIS (1985), S. 94 ff.

<sup>297</sup> Vgl. WEGEHENKEL (1981), S. 21.

Tabelle 18: Einzelphasen der Kooperation und Transaktionskostenarten

Kooperationsphase	Transaktionskostenart
1. Suchphase: Suche nach potentiellen Partnern	Suchkosten
2. Bewertungsphase: Benutzung und Auswahl des(r) Partner(s)	Bewertungskosten
3. Verhandlungsphase: Verhandlungen mit dem(n) Partner(n)	Verhandlungskosten
4. Vereinbarungsphase: Vertragsabschluß mit dem(n) Partner(n)	Vereinbarungskosten
5. Koordinationsphase: Koordination der durchzuführenden Aufgaben	Koordinations- und Entscheidungskosten
6. Kontrollphase: Kontrolle der Ergebnisse der Zusammenarbeit	Kontrollkosten
7. Anpassungs-/Beendigungsphase: Nachträgliche Anpassung an Wettbewerbsveränderungen bzw. Beendigung der Zusammenarbeit	Anpassungs- und Änderungskosten bzw. Beendigungskosten

Quelle: ROTERING (1993), S. 104 in Anlehnung an ALBACH (1988), S. 1159 ff.

Transaktionskosten fallen sowohl bei der Nutzung der Institution Markt als auch der Institution Unternehmen an.

Normalerweise ist der Markt aufgrund des Preismechanismus eine äußerst wirksame Institution zur Koordination von Transaktionsprozessen. Die Faktoren Unsicherheit/Komplexität und Spezifität verursachen hohe Transaktionskosten und führen damit zu einem Versagen der klassischen marktlichen Koordinationsmechanismen. Die hierarchische Koordination über Unternehmen erweist sich in diesem Fall als kostengünstiger. Durch Anreiz-, Kontroll- und Sanktionssysteme innerhalb einer Organisation wird der Opportunismusspielraum der Beteiligten eingeschränkt. Die Mitarbeiter des Unternehmens neigen aufgrund des gemeinsamen Ressourcenbesitzes eher zu Interessenkongruenz als Marktpartner. Zudem kann die begrenzte Rationalität der Entscheidungsträger durch adaptive, sequentielle Entscheidungsprozesse innerhalb eines Unternehmens kostengünstiger als über den Markt beherrscht werden.<sup>298</sup> Die Internalisierung von Transaktionen innerhalb eines Unternehmens erfolgt jedoch nicht unbegrenzt. Das COASE Theorem besagt, dass, gemäß des Prinzips der marginalen Substitution, die Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen solange über eine hierarchische Struktur erfolgt, bis die Kosten für die Einbeziehung einer weiteren Transaktion den Kosten entsprechen, die durch den Preismecha-

<sup>298</sup> Vgl. WILLIAMSON (1975), S. 40.

nismus bei Abwicklung über den Markt entstehen.<sup>299</sup> Die Transaktionskostenvorteile der Organisation können sich verringern bzw. sogar als Transaktionskostennachteile gegenüber dem Markt erweisen, da auch innerhalb von Organisationen opportunistisches Verhalten auftritt und zu erheblichen Transaktionskosten führen kann.<sup>300</sup> Die hierarchische Aufbauorganisation und Kontrollaktivitäten, die die Ausnützung des opportunistischen Spielraums innerhalb der Organisation einschränken sollen, führen ihrerseits zu erhöhten Koordinationskosten des Unternehmens.<sup>301</sup>

WILLIAMSON entwickelte ein heuristisches Modell, um die Wahl der effizientesten Koordinationsform in Abhängigkeit von der Spezifität einer Investition zu zeigen.<sup>302</sup> Das Modell berücksichtigt sowohl Produktions- als auch Transaktionskosten. Es handelt sich um einen idealtypischen Vergleich zwischen den Alternativen Markt und Hierarchie, die zu einem idealtypischen Verlauf der Transaktions- und Produktionskosten führen.

Bei Betrachtung lediglich der Transaktionskosten zeigt sich, dass die marktliche Koordination bei unspezifischen Transaktionen kostengünstiger ist, da im Gegensatz zu einer hierarchischen Koordination geringere Anlaufkosten anfallen.<sup>303</sup> Bei einer Spezifität von  $k = 0$  (völlig unspezifische Transaktion) ist es leicht den Transaktionspartner bei auftretenden Problemen zu wechseln.<sup>304</sup> Darüber hinaus ist die Anreizwirkung der Märkte direkter, d. h. bürokratische Verzerrungen sind im Vergleich zu interner Organisation geringer.<sup>305</sup> Bei zunehmender Faktorspezifität hingegen sinken die Transaktionskostennachteile der Organisation gegenüber dem Markt, da die interne Organisation über besondere Kontrollinstrumente verfügt, die zu geringeren Transaktionskosten führen. Diese Organisationsleistungen werden durch vereinbarte wechselseitige Leistungszusagen innerhalb der Organisation ermöglicht. Ab einem bestimmten Spezifitätsgrad ( $k_1$ ) steigen die Transaktionskosten bei marktlicher Regelung stärker an als bei hierarchischer Koordination (vgl. Abbildung 17). Die Kurve  $\Delta G$  beschreibt den Transaktionskostenunterschied zwischen interner und marktlicher Koordination ( $\Delta G = TK_I - TK_M$ ). Es zeigt sich, dass ab einer bestimmten Höhe der spezifischen Investitionen die hierarchische Koordination effizient ist. WILLIAMSON betrachtet zwar überwiegend den Fall der vertikalen Integration. TEECE konnte

---

<sup>299</sup> Vgl. hierzu COASE (1937), S. 340.

<sup>300</sup> Vgl. SYDOW (1993), S. 135 f.

<sup>301</sup> Vgl. WINDSPERGER (1996), S. 45.

<sup>302</sup> Vgl. hierzu WILLIAMSON (1990), S. 101 ff. und WILLIAMSON (1991), S. 22 ff.

<sup>303</sup> Vgl. hierzu BÜCHS (1991), S. 11.

<sup>304</sup> Vgl. hierzu KAUFMANN (1993), S. 36.

<sup>305</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden WILLIAMSON (1990), S. 102.

jedoch nachweisen, dass die Aussagen von WILLIAMSON auch auf den Fall der horizontalen Integration übertragbar sind.<sup>306</sup>

Bisher wurden lediglich die Transaktionskosten betrachtet, für die Effizienzbeurteilung von Institutionen sind jedoch die Gesamtkosten relevant.<sup>307</sup> Zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination ergeben sich Produktionskostenunterschiede, die durch Skalen- und Verbundeffekte entstehen. Aufgrund der Disziplinierungs- und Aggregierungsfunktion des Marktes ergeben sich Produktionskostenvorteile.<sup>308</sup>

In der Abbildung 17 stellt  $\Delta C$  den Produktionskostenunterschied zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug dar ( $\Delta C = PK_I - PK_M$ ).<sup>309</sup> Wenn man  $\Delta C$  als Funktion der Faktorspezifität betrachtet, ergibt sich bei zunehmender Spezifität ein abnehmender aber positiver Kurvenverlauf, d. h.  $\Delta C$  nähert sich asymptotisch Null. Je unspezifischer die Transaktionsobjekte sind, um so höher sind die Skalen- und Verbundvorteile, die sich bei einer Aggregation der Einzelbedarfe unterschiedlicher Nachfrager ergeben. Bei sehr spezifischen Gütern und Dienstleistungen können solche Aggregationsvorteile nicht mehr erzielt werden, so dass der Produktionskostenvorteil der marktlichen Koordination gegen Null tendiert.

Entscheidend für die Ermittlung der effizienten Koordinationsform ist jedoch die Minimierung der Gesamtkostenfunktion ( $\Delta G + \Delta C$ ) in Abhängigkeit von der Faktorspezifität. In den Bereichen geringer Spezifität ( $k < k_2$ ) erweist sich die marktliche Koordination (Fremdbezug) als vorteilhaft. Bei höherer Spezifität ( $k > k_2$ ) ist die Eigenerstellung der Leistungen durch das Unternehmen von Vorteil.

In dem Bereich mittlerer Spezifität (=Umgebung von  $k_2$ ) wird sowohl auf die Organisationsform Markt als auch Unternehmung zurückgegriffen, da die Kostenunterschiede in diesem Bereich gering sind.<sup>310</sup> In diesem Bereich kommt es demnach zu einem „Gemisch von Beherrschungs- und Überwachungssystemen“. <sup>311</sup> WILLIAMSON berücksichtigt bei der Weiterentwicklung seines Modells daher eine dritte Institution, die hybride Organisationsform, zu der auch die Kooperation hinzugerechnet werden kann.

---

<sup>306</sup> Vgl. hierzu TEECE (1982), S. 39 f.

<sup>307</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden WILLIAMSON (1990), S. 104 f.

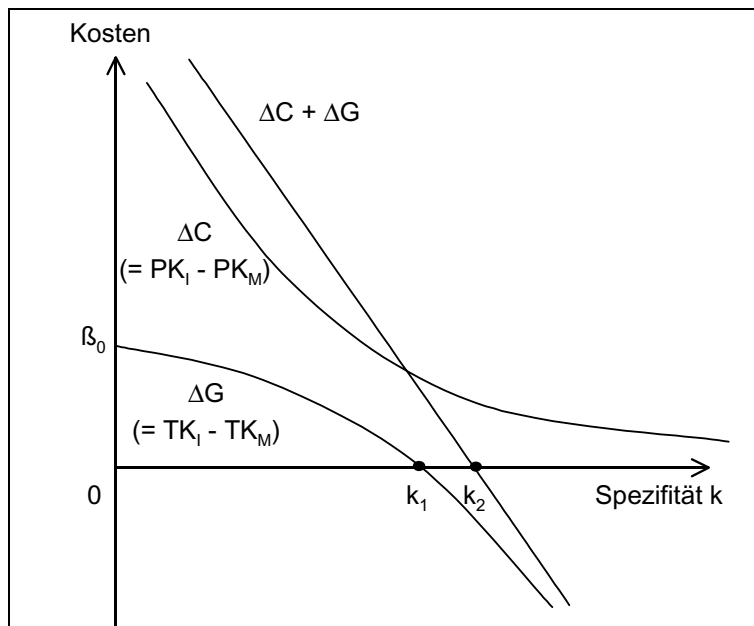
<sup>308</sup> Vgl. BÜCHS (1991), S. 11.

<sup>309</sup> Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 104 f.

<sup>310</sup> Vgl. hierzu WILLIAMSON (1990), S. 106 und WILLIAMSON (1991), S. 23.

<sup>311</sup> WILLIAMSON (1990), S. 106.

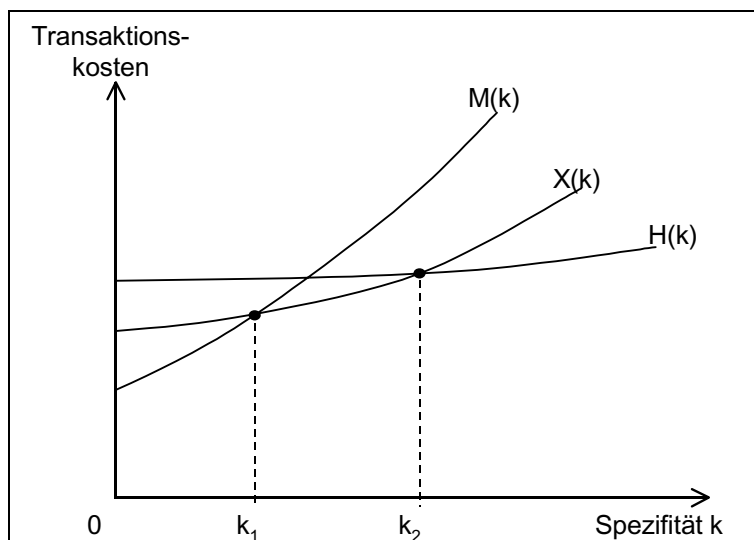
Abbildung 17: Komparative Produktions- und Transaktionskosten



Quelle: WILLIAMSON (1990), S. 106.

Der Kostenverlauf der Hybridform  $X(k)$  liegt zwischen den Kostenverläufen der Organisationsformen Markt  $M(k)$  und Hierarchie  $H(k)$  (vgl. hierzu Abbildung 18). Dies betrifft sowohl den Ordinatenabschnitt als auch die Steigung der Kurve.

Abbildung 18: Kostenwirkungen einzelner Koordinationsformen in Abhängigkeit von der Spezifität



Quelle: WILLIAMSON (1991), S. 24.

Bei einem Spezifitätsgrad von  $k=0$  sind die Transaktionskosten einer Kooperation höher als bei marktlicher und geringer als bei hierarchischer Koordination. Mit zunehmendem Spezifitätsgrad steigen die Transaktionskosten bei Kooperationen schneller an als bei hierarchischer und langsa-

mer als bei marktlicher Koordination. Folglich entstehen Kooperationen bei mittlerer Spezifität ( $k_1 < k < k_2$ ), da in diesem Bereich Kooperationen die geringsten Transaktionskosten verursachen.

### 4.1.3 Kritik am Transaktionskostenansatz

Die Transaktionskostentheorie wurde in der Vergangenheit auf viele, sehr unterschiedliche ökonomische Problemstellungen angewendet, insbesondere da man fast jedes Ergebnis auf Basis von Transaktionskostenüberlegungen begründen konnte.<sup>312</sup> Die mangelnde Operationalisierung der Transaktionskosten war einer der Hauptgründe, die zu der erheblichen Kritik an der Transaktionskostentheorie geführt haben. Auch wenn Fortschritte im Hinblick auf eine Operationalisierung erzielt wurden, so sind weiterhin erhebliche Anstrengungen zur Lösung dieses Problems notwendig.

Die direkte Messung der Transaktionskosten stellt ein bisher kaum gelöstes Problem der Transaktionskostentheorie dar. Der Grund für die bisher geringe Anzahl an Beiträgen, die sich mit der Operationalisierung von Transaktionskosten beschäftigen, kann zum einen in konzeptionellen Unklarheiten und zum anderen in der schwierigen Bewertbarkeit der den Transaktionen zugrunde liegenden Verzehrsvorgänge gesehen werden.<sup>313</sup> Um diesem Problem zu entgehen, versucht man die Transaktionskosten nicht direkt zu messen, sondern schließt von den empirisch ermittelten Einflussgrößen Spezifität, Unsicherheit bzw. Komplexität und Häufigkeit auf die Höhe der Transaktionskosten.<sup>314</sup> WILLIAMSON (1991) versuchte beispielsweise erst gar nicht die Transaktionskosten als zu minimierende Zielgröße zu betrachten, sondern verwendet die Transaktionskosten im Sinne eines komparativen Vergleichs unterschiedlicher Koordinationsformen, bei der lediglich die relative Vorteilhaftigkeit von Bedeutung ist.

Die häufig zugrundegelegte Annahme, dass die sich aus der Produktionsfunktion ergebenden Kosten, unabhängig von der betrachteten Koordinationsform, in gleicher Höhe anfallen, wird von Schneider stark angezweifelt.<sup>315</sup> Die meisten Faktorverbräuche entstehen nicht unabhängig von der Organisationsform. Beispielsweise werden Verschleiß und Verschwendung in erheblichem Maße von dem Arbeitsengagement der Arbeitnehmer bestimmt. Das Arbeitsengagement wieder-

---

<sup>312</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden WILLIAMSON (1990), S. 4, RICHTER (1991), S. 421 und die dort angegebene Literatur.

<sup>313</sup> Vgl. dazu RICHTER (1991), S. 421 und PICOT (1990), S. 105.

<sup>314</sup> Vgl. PICOT; DIETL (1990), S. 183.

<sup>315</sup> Vgl. hierzu und zum Folgenden SCHNEIDER (1985), S. 1241 f.

um hängt, z. B. über das Arbeitsklima, sehr stark von der Art der Organisation ab.<sup>316</sup> Somit müssen für einen Alternativenvergleich zwischen unterschiedlichen Koordinationsformen nicht nur die Transaktionskosten, sondern auch die Produktionskosten berücksichtigt werden.

Der Transaktionskostenansatz ist als heuristisches Konzept, mit dem die Existenz von Institutionen ökonomisch begründet wird, durchaus sinnvoll. Richter untermauert seine Aussage, indem er darauf hinweist, dass Institutionen wie z. B. Markt, Unternehmungen etc. ohne Transaktionskosten irrelevant sind.<sup>317</sup>

Die ökonomischen Gegebenheiten werden bei der transaktionskostenorientierten Organisationstheorie aus der Perspektive des Marktes betrachtet. Die Erklärung der Existenz von Unternehmen lediglich durch das Marktversagen erscheint zu einseitig, wichtige Gründe werden vielfach nicht berücksichtigt.<sup>318</sup> Das Verhalten innerhalb eines Unternehmens kann jedoch ohne so bedeutende Mechanismen wie Autorität, Identifikation oder Koordination nicht vollständig erklärt werden.<sup>319</sup>

Die Transaktionskosten erweisen sich nur dann als sinnvolles Kriterium, um die Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Koordinationsformen zu ermitteln, wenn die untersuchten Alternativen in Bereichen, die nicht den Kostenaspekt betreffen, indifferent anzusehen sind.<sup>320</sup>

## 4.2 Spieltheoretischer Ansatz

Ziel der spieltheoretischen Ansätze ist die Beschreibung rationalen Verhaltens von Wirtschaftssubjekten in interdependenten Entscheidungssituationen und die Ableitung von optimalen Handlungsempfehlungen. Damit scheint die Spieltheorie in der Lage, wichtige Fragestellungen der Wirtschaftswissenschaften, in diesem Fall die Evolution von Kooperationen zwischen Unternehmen, zu erklären.<sup>321</sup> Im Gegensatz zur Transaktionskostentheorie werden in der Spieltheorie die Auszahlungen und damit die Ertragsseite der Kooperation in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt. Anders als bei den Anfängen der Spieltheorie, die durch sehr vereinfachende Annahmen und einen hohen formalen Abstraktionsgrad geprägt war, wird die Spieltheorie

---

<sup>316</sup> Vgl. hierzu auch WINDSPERGER, der die Abhängigkeit der Produktionskosten von dem Organisationsdesign mit zwei Beispielen über Arbeitskosten und Kosten auf dem Beschaffungsmarkt verdeutlicht. (WINDSPERGER (1983), S. 899.)

<sup>317</sup> Vgl. dazu RICHTER (1991), S. 421 f.

<sup>318</sup> Vgl. GOSHAL; MORAN (1996), S. 30 ff.

<sup>319</sup> Vgl. SIMON (1991), S. 42.

<sup>320</sup> Vgl. TÖPFER (1992), S. 191.

<sup>321</sup> Folgende Verfasser ziehen in ihre Betrachtungen zur Erklärung kooperativer Phänomene spieltheoretische Ansätze heran: HARMS, V. (1973); AXELROD, R. (1991); SCHAUBENBERG (1991); HÖFER (1997).



heutzutage immer häufiger bei angewandten Fragestellungen herangezogen. So wurden beispielsweise 1993 in den USA Sendefrequenzen für tragbare Telefone aufgrund von spieltheoretischen Überlegungen über eine simultane, mehrstufige Auktion erfolgreich versteigert.<sup>322</sup>

#### 4.2.1 Grundlagen der Spieltheorie

Der Beginn der Spieltheorie als neuer Zweig der angewandten Mathematik<sup>323</sup> und dessen Anerkennung als wissenschaftliche Disziplin lässt sich auf den Publikationszeitpunkt der bekannten NEUMANN/MORGENSTERN'SCHEN Monographie „Theory of games and economic behaviour“ aus dem Jahre 1944 festlegen.<sup>324</sup> Unter einem strategischen Spiel versteht man eine Konfliktsituationen zwischen Entscheidungsträgern, wie z. B. Individuen, Gruppen oder Organisationen.<sup>325</sup> Der Konflikt beinhaltet eine Entscheidungssituation, deren Ergebnis von mehreren Entscheidungsträgern abhängt, die zielgerichtet ihre eigenen Interessen verfolgen. Die Entscheidungsprozesse werden durch die Interdependenz der Handlungen bzw. Entscheidungen unterschiedlicher Entscheidungsträger beeinflusst. Die Entscheidungseinheit hat keine vollkommene Kontrolle über alle Variablen, die das Ergebnis der eigenen Handlungen bestimmen. Einige Variablen liegen im Einflussbereich von anderen Entscheidungsträgern.<sup>326</sup>

Innerhalb der Spieltheorie werden Konfliktsituationen analysiert, über ein formales mathematisches Modell beschrieben und Lösungen für diese Konfliktsituationen vorgeschlagen. Zur Beschreibung eines spieltheoretischen Modells müssen einzelne Elemente genauer betrachtet werden. An einem strategischen Spiel sind mindestens zwei Spieler beteiligt. Bei einem Spieler handelt es sich um einen autonomen Entscheidungsträger, der bewusst Handlungen ausführt. Ein Spieler kann dabei eine einzelne Person sein, sich aus einer Gruppe von Personen zusammensetzen oder eine Organisation darstellen. Entscheidend bei mehreren Personen ist lediglich eine homogene Zielvorstellung. Die unterschiedlichen Handlungsalternativen, die einem Spieler für eine Entscheidung offen stehen, werden als Zugmöglichkeiten bezeichnet. Die Züge in einem Spiel können sequentiell oder simultan erfolgen. Werden mehrere Spielzüge durchgeführt, können diese zu einem aggregierten Handlungsplan der auch als Strategie bezeichnet wird, zusammengefasst werden. In Abhängigkeit von den Strategien der einzelnen Spieler entsteht ein

---

<sup>322</sup> Vgl. BERNINGHAUS et al. (1996), S. 510. Die Versteigerung der UMTS-Lizenzen in Deutschland im Jahre 2000 wurden ebenfalls nach spieltheoretischen Gesichtspunkten durchgeführt.

<sup>323</sup> Vgl. hierzu z. B. VAJDA (1961), S. 46.

<sup>324</sup> Vgl. hierzu von NEUMANN; MORGENSTERN (1944).

<sup>325</sup> Vgl. LUCE; RAIFFA (1957), S. 1 f.

<sup>326</sup> Vgl. von NEUMANN; MORGENSTERN (1961), S. 11.

Spielausgang, der unterschiedliche Konsequenzen für die Spieler bewirkt. Die Ergebnisse oder Ereignisse, die sich daraus ergeben, sind die Auszahlungen, die die jeweiligen Spieler erhalten. Sie werden versuchen die für sich beste Auszahlung zu erreichen. Zur formalen Analyse in einem spieltheoretischen Modell bedarf es darüber hinaus der Formulierung von Spielregeln. Innerhalb dieser Regeln werden die Spielermenge, die Züge der Spieler, der Informationsstand und der gesamte Auszahlungsraum festgelegt.<sup>327</sup>

Zur Beschreibung eines Spiels, d. h. die Entscheidungssituation für rational handelnde Individuen abstrakt zu formulieren, haben von NEUMANN und MORGENSTERN mehrere formale Darstellungsmöglichkeiten vorgesehen, eine extensive Form, eine Normalform und eine kooperative Form.<sup>328</sup>

Die Darstellungsmöglichkeiten unterscheiden sich bezüglich ihrer Eignung für bestimmte Typen von Spielen, ihres Informationsgehaltes und damit auch ihrer methodologischen Handhabbarkeit.<sup>329</sup>

Die extensive Form bildet ein Spiel durch einen Spielbaum ab, der alle potenziellen Zug- und Gegenzugkombinationen der beteiligten Spieler umfasst.<sup>330</sup> Diese Form eignet sich um allgemeine Mehr-Personen-Spiele darzustellen.<sup>331</sup> Der Vorteil der extensiven Form liegt in der Verarbeitung umfangreicher Informationen. Mit ihr werden die genauen Regeln des Spiels beschrieben, der Spielablauf, die verschiedenen Informationsstände und die Auszahlungen werden dabei in graphischer Form veranschaulicht. Bei der Analyse von Gleichgewichtssituationen in der extensiven Form können z. B. im Gegensatz zur Normalform unglaubliche Strategien aufgedeckt werden.<sup>332</sup> Der Nachteil der extensiven Form liegt in der deutlichen Abnahme der Übersichtlichkeit, wenn die Anzahl der Spieler und Spielstufen oder die Strategiemengen sehr groß werden. Damit eignet sich die extensive Form kaum für den Einsatz bei komplexeren Spielsituationen.

Die Normalform bietet eine Möglichkeit die Komplexität der Spielsituation zu reduzieren. Dies geschieht durch eine Betrachtung lediglich der Strategiemengen und Auszahlungsfunktionen der einzelnen Spieler.<sup>333</sup> Beim Zwei-Personen-Spiel in der Normalform können die Strategien der

---

<sup>327</sup> Vgl. auch DRESHER (1961), S. 1.

<sup>328</sup> Vgl. ROSENMÜLLER (1998), S. 92 f.

<sup>329</sup> Vgl. SZYPERSKI; WINAND (1975), S. 427.

<sup>330</sup> Vgl. SZYPERSKI; WINAND (1975), S. 427.

<sup>331</sup> Vgl. v. NEUMANN; MORGENSTERN (1961), S. 85.

<sup>332</sup> Vgl. BERNINGHAUS et al. (1996), S. 513.

<sup>333</sup> Vgl. SZYPERSKI; WINAND (1975), S. 476.

beiden Spieler und deren Auszahlungsergebnisse durch eine Matrix veranschaulicht werden. Der Vorteil der Komplexitätsreduktion, die bessere Veranschaulichung einer Spielsituation begründet zugleich den entscheidenden Nachteil der Normalform gegenüber der extensiven Form, die geringere Informationsaufnahme und –verarbeitung. Die extensive Form wird deshalb häufiger bei speziellen Situationen herangezogen, im Gegensatz dazu eignet sich die Normalform eher zur Ermittlung allgemeingültiger Aussagen.<sup>334</sup>

Bei der Darstellung von Spielsituationen durch die kooperative Form ändert sich in erster Linie der Blickwinkel der Betrachtungen. Die kooperative Form versucht zu beschreiben welche Auszahlungen erzielbar sind, wenn Koalitionsbildungen durchgeführt werden, d. h. wenn die Möglichkeit für die Spieler besteht, untereinander Absprachen zu treffen.<sup>335</sup> Bei der kooperativen Form handelt es sich daher um die Betrachtung kooperativer Spiele. Hierbei werden nur noch die Auszahlungen der Spielergruppe und nicht mehr jedes einzelnen Spielers berücksichtigt. Die Koalitionsbildung wird somit zum Schwerpunkt der Untersuchungen.

Strategische Spiele befassen sich mit sehr unterschiedlichen Situationen und versuchen diese in einer Vielzahl unterschiedlicher Modelle abzubilden. Dementsprechend muss bei der Einordnung strategischer Spiele eine Vielzahl unterschiedlicher Kriterien berücksichtigt werden. Die wesentlichen Kriterien sind „die Anzahl der beteiligten Spieler, die Beschaffenheit der gesamten Auszahlungssumme des Spiels, die Möglichkeit der Kommunikation zwischen den Spielern, die Wiederholbarkeit von Spielsituationen und die Informationsbedingungen“<sup>336</sup> (vgl. Abbildung 19).

Nachfolgend werden vorwiegend Spielsituationen zur Analyse von Kooperationen betrachtet, die durch folgende Kriterien gekennzeichnet sind:

- Zwei an dem Spiel beteiligte Personen,
- mit einer Auszahlungssumme, die als Nichtkonstantsumme definiert ist,
- ohne die Möglichkeit zur Kommunikation zwischen den Spielern,
- mit der Wiederholbarkeit der Spielsituation und
- vollständiger Information.

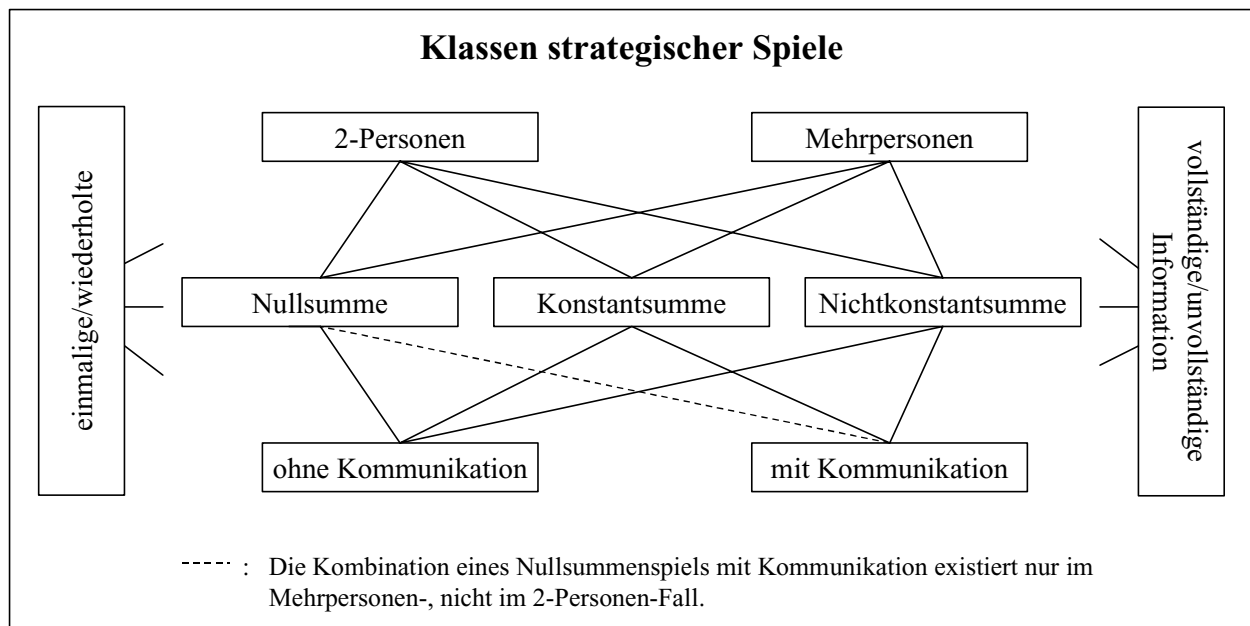
---

<sup>334</sup> Vgl. von NEUMANN; MORGENSTERN (1961), S. 85.

<sup>335</sup> Vgl. ROSENMÜLLER (1998), S. 93.

<sup>336</sup> HÖFER (1997), S. 140 f. Vergleiche hierzu auch die ähnlichen Klassifizierungen bei HARMS (1973), S. 60 ff. und bei SZYPERSKI; WINAND (1975), S. 426 f.

Abbildung 19: Klassifikationsmöglichkeiten spieltheoretischer Modelle



Quelle: HÖFER (1997), S. 147.

Diese relativ einfache Spielsituation entspricht einem Spiel vom Gefangenendilemma-Typ, das ca. 1950 von DRESHER und FLOOD erfunden und anschließend von Tucker formalisiert wurde.<sup>337</sup> Das Gefangenendilemma stellt eine abstrakte Form dar für das Problem der freiwilligen Kooperation zwischen mehreren Personen und bietet daher die Möglichkeit kooperationspezifische Faktoren zu untersuchen. Der Name des Gefangenendilemmas beruht auf folgender Situation (vgl. hierzu auch Tabelle 19): Zwei Gefangene werden eines gemeinsamen Verbrechens angeklagt und getrennt voneinander zu der Tat verhört. Durch das Geständnis von zumindest einem Angeklagten kann ein Gefangener der Tat überführt werden. Die beiden Gefangenen haben die Möglichkeit zu leugnen oder aber zu gestehen. Wenn beide Angeklagten kooperieren und die Tat leugnen, reichen die Beweise nur für eine minderschwere Straftat aus und sie erwartet eine relativ milde Strafe in Höhe von 2 Jahren Freiheitsentzug (in der Matrix mit  $-2$  angegeben). Beiderseitiges Gestehen führt hingegen zu einer relativ hohen Strafe von 4 Jahren Freiheitsentzug. Wenn einer der beiden jedoch eine Aussage macht und der andere schweigt, kommt der Gestehende aufgrund einer Kronzeugenregelung frei, während der Leugnende die Höchststrafe von 5 Jahren Freiheitsentzug erhält. Die zugrundegelegte Nutzenmatrix ist in der folgenden Tabelle 19 wiedergegeben (das jeweils erste Ergebnis ist Spieler B zugeordnet):

<sup>337</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 22 Fn 2.

Tabelle 19: Nutzenmatrix für das Gefangenendilemmaspiel

<b>Spieler A</b>		
<b>Spieler B</b>	<b>Kooperation</b>	<b>Defektion *</b>
<b>Kooperation</b>	<b>(-2;-2)</b>	<b>(0;-5)</b>
<b>Defektion *</b>	<b>(-5;0)</b>	<b>(-4;-4)</b>
* Unter Defektion wird eine mangelnde Kooperationsbereitschaft zu Gunsten der Ausbeutung des anderen Spielers verstanden.		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HOFSTADTER (1998), S. 61.

Zu welchem Verhalten werden sich die beiden Gefangenen entscheiden, wenn Ihnen diese Situation zum Zeitpunkt des Verhörs bekannt ist und sie rational<sup>338</sup> handeln wollen?

Spieler A könnte seine Situation in folgender Weise analysieren. Er könnte sich überlegen in jedem Falle zu gestehen, unabhängig davon wie sich Spieler B verhalten wird. Denn für den Fall, dass Spieler B auch gesteht, sind vier Jahre gegenüber fünf Jahren im Gefängnis vorzuziehen. Sollte B hingegen leugnen, so kommt A sofort frei, gegenüber sonst zwei Jahren Gefängnisstrafe. Spieler A wird sich somit für gestehen entscheiden. Da es sich um eine symmetrische Auszahlungsmatrix handelt, wird auch Spieler B sich für gestehen entscheiden. Beide nehmen damit vier Jahre Freiheitsentzug in Kauf. Aus der jeweils persönlichen Sicht akzeptieren beide Spieler aufgrund ihrer individuellen Rationalität eine höhere Strafe, obwohl eine kollektive Rationalität die weit geringere Strafe bei beidseitigem Leugnen nahe legen würde. Das ist das Grundproblem des Gefangenendilemmas.

#### 4.2.2 Erklärung kooperativen Verhaltens durch die Spieltheorie

Das obige Gefangenendilemma charakterisiert eine Spielsituation, die auf verschiedene ökonomische Problemfelder anzuwenden ist. Die allgemeinere Form des Gefangenendilemmas wird in

<sup>338</sup> Unter rationalem Verhalten versteht HARSANYI: „Die rationale Strategie fordert, dass die Teilnehmer eines Spieles sich bemühen, ihren eigenen Nutzen zu maximieren und effektive Strategien von diesem Standpunkt zu wählen.“(HARSANYI (1961), S. 184).

Anlehnung an die Darstellungen von RAPOPORT/CHAMMAH und AXELROD<sup>339</sup> in Tabelle 20 veranschaulicht.

Bei der Definition des Gefangenendilemmas müssen zwei Bedingungen hinsichtlich der Präferenzen für die Auszahlungen an die einzelnen Spieler gelten:<sup>340</sup>

$$(1) \quad T > R > P > S$$

$$(2) \quad 2R > T + S$$

Die erste Bedingung besagt, dass es aus individueller Sicht der Spieler am günstigsten ist, nicht zu kooperieren, sondern den anderen auszubeuten, egal welche Entscheidung der andere Spieler trifft. Die zweite Bedingungen stellt sicher, dass die Spieler durch abwechselnde Ausbeutung eine höhere Auszahlung erhalten als durch wechselseitige Kooperation.<sup>341</sup>

Tabelle 20: Das allgemeine Gefangenendilemma

<b>Spieler 2</b>			R = reward (Belohnung für wechselseitige Kooperation) S = sucker's payoff (Auszahlung an das gutgläubige Opfer) T = temptation (Versuchung zu defektieren) P = punishment (Strafe für wechselseitige Defektion)
<b>Spieler 1</b>	<b>Kooperation</b>	<b>Defektion</b>	
<b>Kooperation</b>	R = 3, R = 3	S = 0, T = 5	
<b>Defektion</b>	T = 5, S = 0	P = 1, P = 1	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an AXELROD (1991), S.7 f.

Wie bereits beim ursprünglichen Beispiel zum Gefangenendilemma erläutert, werden die beiden Spieler bei einmaliger Durchführung des Spiels ihre dominante Strategie, nämlich zu defektieren, wählen. Diese Strategiekombination kann auch als Lösung des Spiels verstanden werden. Das dargestellte Gleichgewicht wird als Nash-Gleichgewicht bezeichnet.<sup>342</sup> Das Nash-Gleichgewicht beschreibt eine Strategiekonfiguration, bei der kein Spieler seine Auszahlungen durch Abweichen von seiner Strategie erhöhen kann, solange der andere Spieler sein Verhalten beibehält.

<sup>339</sup> Vgl. RAPOPORT; CHAMMAH (1965) und AXELROD (1991).

<sup>340</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 8 f. und HOFSTADTER (1998), S. 61.

<sup>341</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 9 und RÜDIGER, der aus der zweiten Bedingung einen weitergehenden Schluß zieht: „Diese Bedingung verhindert die Möglichkeit, dass in der Situation eines kooperativen und eines nicht-kooperativen Spielers durch Seitenzahlungen ein für beide Seiten besseres Ergebnis als bei beiderseitiger Kooperation erzielt werden kann.“ (RÜDIGER (1998), S. 43, Fn 48).

<sup>342</sup> Als Namensgeber fungiert J. F. NASH, der als erster diesen Lösungsversuch in die Literatur eingeführt hat. NASH (1951).

Bisher wurde das Gefangenendilemma-Spiel nur einmal gespielt, es lässt sich jedoch mit beliebig vielen Runden wiederholen. Bei einer endlichen Anzahl von Durchgängen wird sich wie beim einmaligen Spiel auch das Nash-Gleichgewicht einstellen. In der letzten Runde hat keiner der Spieler einen Anreiz zu kooperieren, da es keine weiteren Runden gibt, die durch die Spieler beeinflusst werden können. Die Spieler haben keine Möglichkeit mehr, in der Zukunft Vergeltung zu üben, daher werden sie die Defektion des anderen Spielers in der letzten Runde antizipieren und ihrerseits bereits in der vorletzten Runde defektieren. Durch Rückwärtsinduktion gelangt man bereits von der ersten Runde an zu beidseitigem defektivem Verhalten der Spieler.<sup>343</sup>

Bei endlichen Spielen ist dennoch eine freiwillige Kooperation möglich, wenn die Spieler z. B. nicht wissen, wann die letzte Spielrunde stattfinden wird.<sup>344</sup> Dies entspricht häufig der Kooperationssituation zwischen Wirtschaftsunternehmen, die zwar annehmen, dass die Kooperation beendet wird, aber nicht frühzeitig einschätzen können, wann dies eintreten wird.<sup>345</sup> Bei unendlichen Spielen sind ebenfalls kooperative Gleichgewichte möglich.<sup>346</sup> Kurzfristig hat jeder Spieler zwar den Anreiz zu defektieren, langfristig stellt er sich jedoch besser, wenn er mit dem anderen Spieler wechselseitig kooperiert.

ROBERT AXELROD hat durch ein Computerturnier bewiesen, dass sich Kooperation auch gegen nicht-kooperative Verhaltensweisen durchsetzen kann.<sup>347</sup> Durch sein Computerturnier untersuchte AXELROD auf welche Arten Kooperation entstehen kann und entwickelte Leitsätze für die Umsetzung von kooperativen Strategien. Aus dem Computerturnier ging als Siegerstrategie „Tit for Tat“, die einfachste der eingesandten Strategien, hervor, die von RAPOPORT eingereicht wurde.<sup>348</sup> Die Strategie kann auch als „Wie Du mir, so ich Dir“-Strategie bezeichnet werden. Bei dieser Strategie beginnt der Spieler beim ersten Zug immer mit Kooperation und wählt in den nächsten Zügen die Strategie, die der andere Spieler im vorhergehenden Zug durchgeführt hat.<sup>349</sup> Aus den Ergebnissen des Computerturniers hat AXELROD vier Leitsätze abgeleitet, die es einem Spieler ermöglichen in einem dauerhaft iterierten Gefangenendilemma gut abzuschneiden:

---

<sup>343</sup> Vgl. LUCE; RAIFFA (1957), S. 94 ff.

<sup>344</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 9.

<sup>345</sup> Vgl. DAVIS (1972), S. 108.

<sup>346</sup> Vgl. SCHAUBENBERG (1991), S. 342 ff.

<sup>347</sup> An dem von AXELROD veranstalteten Computerturnier nahmen zahlreiche Spieltheoretiker und Nichtfachleute mit unterschiedlichen Strategien zur Bewältigung der Gefangenendilemma-Situation teil. Das Spiel wurde mit wiederholten Durchgängen durchgeführt, wobei die Anzahl der Runden den Spielern nicht bekannt war.

<sup>348</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 17.

<sup>349</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 17 f.

### 1. Sei nicht neidisch<sup>350</sup>

Das Gefangenendilemma ist mit seiner Auszahlungsstruktur nicht als Nullsummenspiel konzipiert, d. h. die eigene Ergebnisverbesserung führt nicht zwangsweise zu einer Verschlechterung der Auszahlungsbeiträge des Spielpartners. Dies wird von den Spielern jedoch häufig vergessen, so dass die Akteure misstrauisch handeln und die Kooperationsbereitschaft des anderen Spielers zu pessimistisch einschätzen. Häufige Vergeltungsmaßnahmen, um sich im Vergleich zum Spielpartner nicht schlechter zu stellen, führen schnell zu einer Kette gegenseitiger Vergeltungsmaßnahmen mit dem Effekt den eigenen Erfolg zu minimieren. Der Hintergrund des eigenen Verhaltens liegt darin, sich besser zu stellen als bei Alleingang und nicht als der Partner.

### 2. Defektieren nicht als erster<sup>351</sup>

Die Ergebnisse aus dem Computerturnier von AXELROD belegen eindrucksvoll den überdurchschnittlichen Erfolg von Programmen, die freundlich sind, d. h. die von sich aus nicht als erster defektieren. Frühzeitiges Defektieren führt sehr oft zu einem Konflikt, der die Auszahlungsergebnisse nachhaltig verringert. Günstiger ist es auf die Kooperationsbereitschaft des Partner zu hoffen. Durch defektieren wird langfristig allzu leicht die positive Kooperationsumgebung zerstört, die aber für den eigenen Erfolg unerlässlich ist.

### 3. Erwidere sowohl Kooperation als auch Defektion<sup>352</sup>

Der Erfolg von Tit for Tat basiert auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit, d. h. sowohl Defektion als auch Kooperation wird erwidert. Diese Provozierbarkeit führt dazu, dass Tit for Tat zwar grundsätzlich nachsichtig ist, aber nicht ausgebeutet werden kann. Unkooperatives Verhalten wird unmittelbar mit defektivem Verhalten sanktioniert, dennoch wird die Kooperationsbereitschaft des Partners, die für den eigenen Erfolg Voraussetzung ist, nicht zerstört.

### 4. Sei nicht zu raffiniert<sup>353</sup>

Raffiniertes Verhalten in einem Gefangenendilemma gefährdet kooperatives Verhalten zwischen den Partnern. Ist die Vorgehensweise und das Verhalten des Partners zu kompliziert, entsteht keine Transparenz im Verhalten und es kann kein Vertrauen zwischen den Spielern aufgebaut

<sup>350</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 99 ff.

<sup>351</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 102 ff.

<sup>352</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 106 ff.

<sup>353</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 108 ff.



werden. Jeder Spieler wird versuchen das Verhalten des anderen zu bewerten und Anzeichen für zukünftiges kooperatives bzw. defektives Verhalten zu erkennen. Durch das eigene Verhalten kann man den Partner zu kooperativem Verhalten ermutigen, in dem man verdeutlicht, dass man das Verhalten des anderen erwidern wird.

In den vier Leitsätzen von AXELROD wurden Hinweise zum bestmöglichen Verhalten für die Individuen im Gefangenendilemma gegeben. Dabei wurde die Umweltsituation als gegeben angenommen. Nachfolgend werden im Gegensatz zum richtigen Verhalten in der Spielsituation die Bedingungen, die eine Kooperationsentstehung begünstigen, vorgestellt.

Einmaliges oder seltenes Aufeinandertreffen der Spielpartner verhindert Kooperation. Erst die häufige Interaktion derselben Individuen fördert das Kooperationsverhalten, da sich die Spieler wiedererkennen, an das frühere Verhalten erinnern und dementsprechend ihr aktuelles Verhalten auf den Spielpartner abstimmen können.<sup>354</sup> Defektives Verhalten wird überwiegend mit defektivem Verhalten sanktioniert, so dass ein Drohmechanismus entsteht, der gegenseitige Kooperation stabilisiert. Der Drohmechanismus funktioniert jedoch nur, wenn die Sanktionen auch tatsächlich durchgeführt werden. Dies setzt allerdings voraus, dass defektives Verhalten erkannt wird. Kontrollsysteme zur Erkennung von defektiven Handlungen verursachen aber Kosten, wobei der Erfolg dieser Systeme nicht immer in ausreichendem Maße gegeben ist.<sup>355</sup> Zudem ist es schwierig die Informationen über das Verhalten des Kooperationspartners richtig einzuschätzen. Die Subjektivität der Bewertung aufgrund von unterschiedlichen Interpretationen erfordert eine Abstimmung zwischen den Parteien durch eine gemeinsame Situationseinschätzung, da jeder Spieler dazu neigt, die eigene Lage schlechter einzuschätzen, als sie tatsächlich ist.<sup>356</sup>

Neben den Sanktionsmöglichkeiten wird bei häufigen Interaktionen die Kooperation durch den Aufbau von Vertrauen zwischen den Partnern stabilisiert. Zu Beginn einer Kooperation hängt die Vertrauenswürdigkeit überwiegend von der Reputation der potenziellen Partner ab. Reputation basiert auf dem Verhalten in der Vergangenheit, kann aber nur eingeschätzt werden, wenn das Verhalten auch beobachtbar ist. Darüber hinaus ist eine offene Kommunikation eine Grundvoraussetzung zum Aufbau eines Vertrauensverhältnisses. Die Vertrauensbildung wird durch die

---

<sup>354</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 113 f. und in ähnlicher Weise COLEMAN (1986), S. 62.

<sup>355</sup> Vgl. SCHAUBENBERG (1991), S. 347.

<sup>356</sup> Vgl. FONTANARI (1996), S. 95.

Angabe von Zielen, Referenzen anderer Kooperationen, den Abbau von Informationsasymmetrien und den Verzicht auf Ausnützung temporärer Verhandlungsvorteile gefördert.<sup>357</sup>

Kooperationen können durch Weitsichtigkeit stabilisiert werden, wenn die Auszahlungen in der Zukunft hinreichend wichtig sind.<sup>358</sup> Hat die Zukunft eine hohe Bedeutung für die Partner, dann wird aufgrund gegenseitiger Vergeltungsmöglichkeiten das Risiko defektiven Verhaltens nicht eingegangen. Die Zukunft ist normalerweise weniger wichtig als die Vergangenheit, weil zum einen eine Fortsetzung der Interaktion nicht in jedem Fall gewährleistet ist und zum anderen dieselben Auszahlungen heute mehr wert sind als morgen. Aus diesem Grund sollte, wie es Axelrod bezeichnet, der Schatten der Zukunft erweitert werden.<sup>359</sup>

Besteht die Möglichkeit die Auszahlungsmatrix zu modifizieren, dann kann Kooperation gefördert werden. Ziel ist es, den Anreiz für defektives Verhalten zu begrenzen. Wird die Differenz zwischen den Auszahlungen T und S minimiert, dann steigt der Anreiz langfristig wechselseitig zu kooperieren gegenüber dem Anreiz kurzfristig zu defektieren.<sup>360</sup>

### 4.2.3 Kritik am spieltheoretischen Ansatz

Spieltheoretische Ansätze können kooperatives bzw. nicht-kooperatives Verhalten in schematischer Form erklären. Fragen der organisatorischen Ausgestaltung von Kooperationen und die Ursachen und Bedingungen für die Funktionsexternalisierung bleiben bisher unberücksichtigt.<sup>361</sup> Die Einsatzmöglichkeiten der Spieltheorie in der Wirtschaftspraxis sind somit begrenzt. Ein Hauptgrund dafür ist die rigide Prämisse des rationalen Spielers.<sup>362</sup> Zudem wird den Spielern egoistisches, nutzenmaximierendes Handeln unterstellt. Erst in den neueren Ansätzen kommt es zu einer Modifikation des ökonomischen Rationalitätskonzepts. Die Annahme der bedingten Kooperationsbereitschaft der Spieler führt zu einer praxisnäheren Darstellung der Kooperations-situation.<sup>363</sup>

Beim spieltheoretischen Ansatz bleibt das Unternehmensumfeld, das ständigen Wandlungen unterzogen ist und kooperationsfördernd wirken kann, unberücksichtigt. Die Spieltheorie geht

---

<sup>357</sup> Vgl. GAHL (1989), S. 64.

<sup>358</sup> Vgl. SCHAUENBERG (1991), S. 347.

<sup>359</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 113 ff.

<sup>360</sup> Vgl. AXELROD (1991), S. 120.

<sup>361</sup> Vgl. SYDOW (1993), S. 171.

<sup>362</sup> Vgl. BACHARACH (1977), S. 1.

<sup>363</sup> Vgl. SCHAUENBERG (1991), S. 349.

weiterhin von Prämissen aus, die problematisch sind. So wird unterstellt, dass den Spielern die Struktur des Spiels bekannt ist und sie gleiche Rangordnungen bezüglich der Auszahlungen des Spiels haben.<sup>364</sup> Bereits die Identifikation eines Spiels ist nicht in jedem Fall gewährleistet, da es zu Zeitverschiebungen zwischen Handlungen und induzierten Auszahlungen kommen kann. Führt ein Unternehmen mehrere Kooperationsbeziehungen gleichzeitig, entstehen daraus Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Kooperationspartnern, die den Komplexitätsgrad bei einer spieltheoretischen Abbildung und Analyse deutlich erhöhen. Die auftretende Komplexität führt sehr schnell zu Grenzen der Spieltheorie, wenn Unternehmenskooperationen in der Praxis untersucht werden sollen.<sup>365</sup>

### 4.3 Kontingenztheoretischer Ansatz

Die Kontingenztheorie wurde Ende der 50er Jahre aus der Kritik an den damaligen organisations-theoretischen Ansätzen, insbesondere an dem Bürokratiemodell von WEBER<sup>366</sup>, entwickelt. Die Ergebnisse der Aston-Gruppe, die in zahlreichen empirischen Studien organisationale Strukturdimensionen untersuchten<sup>367</sup>, beeinflussten die Entwicklung der Kontingenztheorie wesentlich. Die Perspektive der Organisationsforschung wurde insofern erweitert, als Situationseinflüsse auf die Organisationsstruktur und die Effektivität und Effizienz der Organisation berücksichtigt wurden. In der Kontingenztheorie gibt es keine generell beste Form der Organisation, sondern mehrere situationsbezogene Wege zur Organisation und Führung eines Unternehmens.<sup>368</sup>

Aufgrund der verwendeten Bedingtheitsaussagen, die auf die jeweilige Situation zurückzuführen sind, wird der Kontingenzansatz häufig auch als situativer bzw. Bedingtheitsansatz bezeichnet. Nachfolgend werden die einzelnen Begriffe synonym verwendet.

Methodisch stellte der Kontingenzansatz ebenfalls eine Weiterentwicklung in der Organisationsforschung dar, da seine Aussagen aus systematisch durchgeführten, vergleichenden quantitativ-statistischen empirischen Untersuchungen mehrerer Organisationen gewonnen wurden.<sup>369</sup> Die Kontingenztheorie ist ein mehrdimensionaler Ansatz, bei dem im Gegensatz zu monistischen

---

<sup>364</sup> Vgl. RÜDIGER (1998), S. 36.

<sup>365</sup> Vgl. HAMMES (1994), S. 132 ff.

<sup>366</sup> Vgl. zum Bürokratiemodell WEBER (1985), S. 124 ff.

<sup>367</sup> Vgl. zu den Strukturdimensionen PUGH (1981), S. 143.

<sup>368</sup> Vgl. STAEHLE (1973), S. 147.

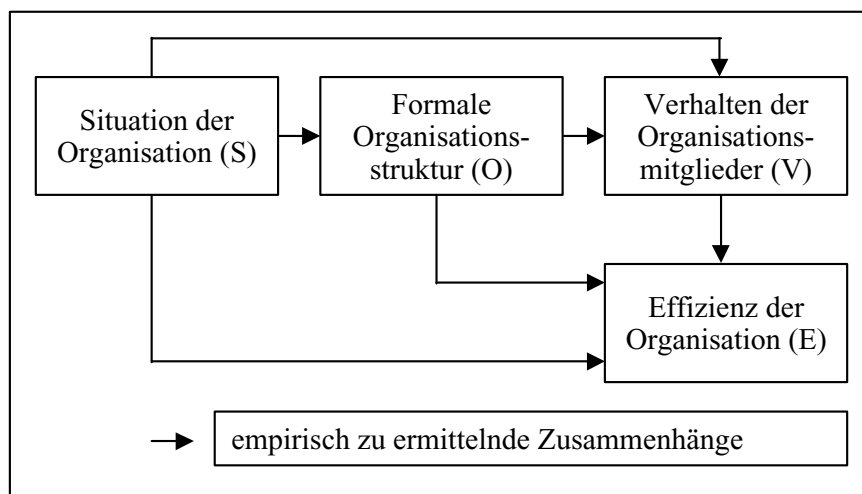
<sup>369</sup> Vgl. KIESER; KUBICEK (1983), S. 57.

bzw. dualistischen Theorien möglichst alle zur Erfassung der Organisationssituation notwendigen Dimensionen, berücksichtigt werden.<sup>370</sup>

### 4.3.1 Grundlagen der Kontingenztheorie

Das Grundmodell des situativen Ansatzes ist in Abbildung 20 dargestellt.<sup>371</sup> Der Kontingenzansatz lässt sich durch zwei Kernhypothesen kennzeichnen. Die Kontingenzhypothese liefert Aussagen über vermutete Zusammenhänge zwischen Organisationsstrukturen, dem Verhalten der Organisationsmitglieder und den sie verursachenden Unterschieden der Situation der Organisation. Die Effizienzhypothese geht davon aus, dass Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder je nach Situation zu unterschiedlicher Effizienz der Organisation führen.

Abbildung 20: Das Grundmodell des situativen Ansatzes



Quelle: KIESER; KUBICEK (1983), S. 61.

Die einzelnen Variablen stehen in einem stufenweisen Wirkungszusammenhang zueinander. Die formale Organisationsstruktur ist die abhängige Variable, die durch die relevanten Merkmale der Situation (unabhängige Variable) bestimmt wird. Die interne und externe Situation der Organisation determiniert zusammen mit der Organisationsstruktur das Verhalten der Organisationsmitglieder. Die Organisationsmitglieder versuchen demnach lediglich zu der Situation der Organisation eine kongruente Organisationsstruktur zu wählen. Die optimale Struktur ist jedoch durch die Kontextvariablen bereits vorbestimmt. Es handelt sich daher um eine Black-Box-Betrachtung mit geringen Einflussmöglichkeiten der Organisationsmitglieder.<sup>372</sup> Die Effizienz der Organisation

<sup>370</sup> Vgl. STAEHLE (1973), S. 63.

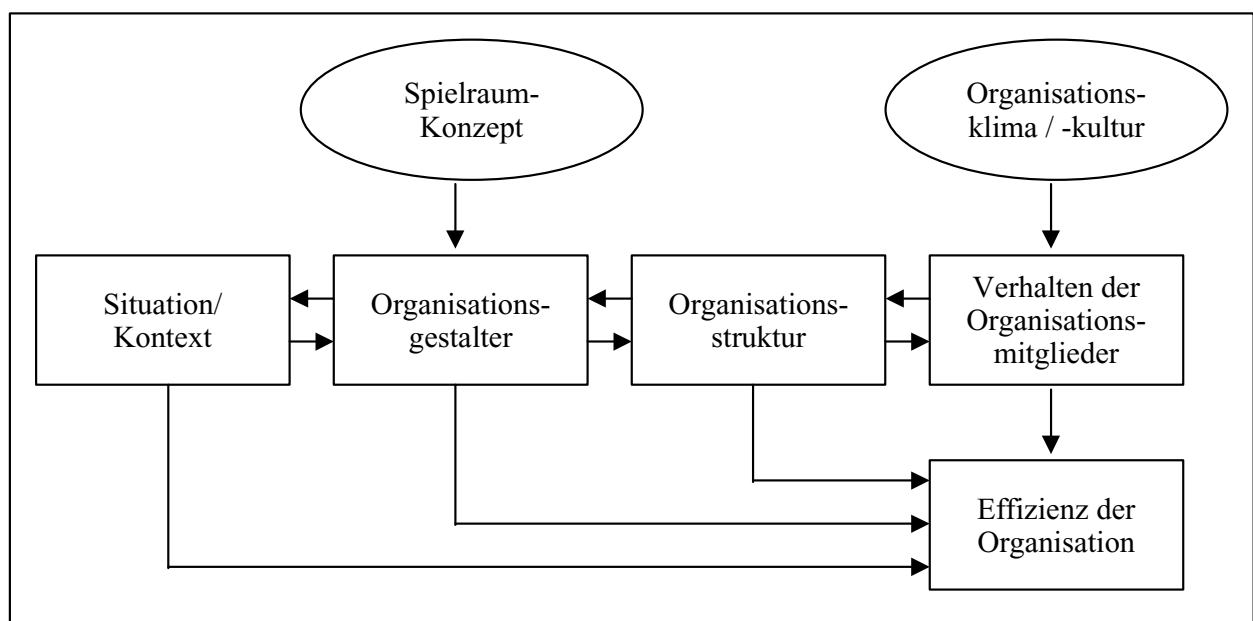
<sup>371</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen KIESER; KUBICEK (1978), S. 112 ff. und KIESER; KUBICEK (1983), S. 61 ff.

<sup>372</sup> Vgl. SCHREYÖGG (1978), S. 229.

wird wiederum von der Situation der Organisation, der Organisationsstruktur und dem Verhalten der Organisationsmitglieder bestimmt.

Der quasi-mechanistische Zusammenhang zwischen den Variablen wird als wesentlicher Kritikpunkt an dem situativen Ansatz hervorgebracht.<sup>373</sup> STAEHLE versuchte den Determinismus, der durch die Situation begründet wird, zu entschärfen, indem er von den Organisationsmitgliedern annimmt, dass sie zu absichtsgeleitetem Handeln fähig sind.<sup>374</sup> Die Weiterentwicklung der kontingenztheoretischen Ansätze basiert überwiegend auf der Berücksichtigung von verhaltenswissenschaftlichen Aspekten. Die Merkmale der Situation einer Organisation werden mit personalen Faktoren verknüpft.<sup>375</sup> STAEHLE erweitert den kontingenztheoretischen Ansatz, indem er einen Organisationsgestalter als intervenierende Variable zwischen Situation und Organisationsstruktur einsetzt (vgl. Abbildung 21). Der Organisationsgestalter hat die Möglichkeit, Einfluss auf die Strukturgestaltung zu nehmen, wobei er seine Entscheidungen nicht losgelöst von dem Kontext der Organisation trifft.<sup>376</sup>

Abbildung 21: Verhaltenswissenschaftlich situativer Ansatz



Quelle: STAEHLE (1989), S. 58.

Die Organisationsstruktur, das Verhalten der Organisationsmitglieder sowie die Effizienz der Organisation wird nicht mehr allein durch die interne und externe Umwelt der Organisation bestimmt. Die Organisationsgestalter erkennen und bewerten die Umweltfaktoren in subjektiver

<sup>373</sup> Vgl. KIESER; SEGLER (1981), S. 177.

<sup>374</sup> Vgl. STAEHLE (1980), S. 89.

<sup>375</sup> Vgl. SCHREYÖGG (1978), S. 101 ff.

<sup>376</sup> Vgl. KROPFBERGER (1984), S. 474.

Weise und beeinflussen dadurch die Struktur der Organisation.<sup>377</sup> Darüber hinaus wirken Organisationsklima und Organisationskultur als intervenierende Variablen zwischen Organisationsstruktur und Verhalten der Organisationsmitglieder.<sup>378</sup>

Der situative Ansatz verlangt, dass Unternehmen zwischen der Organisationsstruktur und der Situation einen sogenannten „Fit“ herstellen. Dies kann entweder durch eine Anpassung der Struktur an die Situation erfolgen oder durch eine Veränderung der externen Unternehmenssituation. Letzteres ist jedoch nur in begrenztem Maße möglich.<sup>379</sup>

### 4.3.2 Anwendung der Kontingenztheorie auf Kooperationssituationen

Aufgrund der Annahmen des situativen Ansatzes kann eine Kooperation zwischen Unternehmen ebenfalls als Organisationsstruktur aufgefasst werden. Demnach lässt sich die situationspezifische Abhängigkeit von Organisationsstrukturen nicht nur auf intraorganisationale, sondern auch auf interorganisationale Unternehmensbeziehungen anwenden. Das Kontingenzproblem hat für die Organisation von Kooperationen eine hohe Bedeutung, weil ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen Situationsmerkmalen, Organisationsstruktur und Effizienz der Organisation unterstellt wird, durch den die Gründung und Beendigung von Kooperationen erklärt werden kann. Die Kenntnis von Umwelt-Struktur-Zusammenhängen ermöglicht Prognosen zur Stabilität von Kooperationen. Die Kooperation zwischen zwei Unternehmen erfordert jedoch gemäß SYDOW einen „doppelten Fit“. Einerseits muss ein Fit zwischen den Unternehmen und deren Umwelt erzielt werden. Andererseits muss auch ein Fit zwischen den Unternehmen, die an einer Kooperation beteiligt sind, erreicht werden.<sup>380</sup> Somit besteht die Umwelt einer Organisation zu einem großen Teil aus der Interaktion mit anderen Organisationen. Der situative Bedingungsrahmen ist entscheidend dafür, ob eine horizontale Kooperation sinnvoll ist. Allerdings ist es sehr schwierig den situativen Bedingungsrahmen vollständig abzubilden. Daher unterliegen die zu berücksichtigenden Kontextfaktoren einer subjektiven Auswahl, die von dem jeweiligen Untersuchungsgegenstand bestimmt werden.<sup>381</sup>

---

<sup>377</sup> Vgl. SEGLER (1981), S. 229 ff.

<sup>378</sup> Vgl. STAEHLE (1989), S. 58.

<sup>379</sup> Vgl. zu „Fit“-Ansätzen in der Kontingenztheorie VAN DE VEN; DRAZIN (1985), S. 333 ff.

<sup>380</sup> Vgl. SYDOW (1993), S. 210.

<sup>381</sup> Vgl. STAEHLE (1981), S. 223.

### 4.3.3 Kritik am kontingenztheoretischen Ansatz

Die Forschung im Rahmen des situativen Ansatzes hat durch die Vielzahl empirischer Studien ein differenzierteres Bild über die Struktur von Organisationen und deren Einflußfaktoren entwickelt. In den sechziger und siebziger Jahren war der Kontingenzansatz der meistverbreitete Ansatz in der Organisationsforschung. Durch die zahlreichen, z. T. sehr aufwendigen, Forschungen wurde das Instrumentarium der Organisationsforschung erheblich verfeinert. Die Grenzen des situativen Forschungsansatzes wurden jedoch sehr schnell sichtbar. Trotz aufwendiger empirischer Studien gelang es nicht, theoretische, konzeptionelle und methodische Schwächen auszuräumen. Heute hat der situative Ansatz erheblich an Bedeutung verloren.

Wie bereits eingehend beschrieben, wurde im Rahmen des situativen Ansatzes anfänglich ein starker Determinismus zwischen Situations-, Struktur- und Effizienzvariablen angenommen.<sup>382</sup> Der Grund hierfür liegt in einer mangelnden theoretischen Fundierung des Ansatzes. Daher kann auch nicht von einer Theorie im eigentlichen Sinne gesprochen werden. Der situative Ansatz lässt sich inhaltlich frei gestalten, die Auswahl der zu untersuchenden Variablen erfolgt meist subjektiv und ist nicht theoretisch begründet, wichtige Variablen werden häufig nicht berücksichtigt. Die Verallgemeinerbarkeit der empirischen Forschungsergebnisse erweist sich daher als sehr schwierig. Zudem sind die Konzeptualisierung der Variablen und die angewandten Meßmethoden sehr uneinheitlich. Andererseits bietet der situative Ansatz die Möglichkeit weitere Kontingenzen zu berücksichtigen.<sup>383</sup> Es werden nicht nur ökonomische Effizienzkriterien, wie dies bei ökonomischen Ansätzen der Fall ist, berücksichtigt. Sinnvoll ist dies jedoch nur, wenn ein kausaler Zusammenhang zwischen Effizienzkriterium und Organisationsgestaltung besteht.<sup>384</sup> Die meisten Arbeiten auf Basis des situativen Ansatzes sind noch weitgehend explorativer Natur, der Beitrag der situativen Organisationsforschung zur Theoriebildung bleibt damit sehr gering.

Die Ergebnisse des situativen Forschungsansatzes stellen eine Momentaufnahme des Anpassungsprozesses zwischen Situations- und Strukturvariablen dar. Diese komparativ-statischen Querschnittsanalysen erlauben daher keine dynamische Interpretation.<sup>385</sup> Der situative Ansatz unterstellt somit implizit, dass zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung sämtliche Anpassungsprozesse abgeschlossen sind.

---

<sup>382</sup> Zur Kritik besonders an der klassisch-deterministischen Ausrichtung des situativen Ansatzes vgl. KIESER; KUBICEK (1983), S. 349 ff. und zusammenfassend STAEHLE (1989), S. 52.

<sup>383</sup> Vgl. STAEHLE (1989), S. 51.

<sup>384</sup> Vgl. PICOT (1991), S. 157.

<sup>385</sup> Vgl. VORNHUSEN (1994), S. 63 und PICOT (1991), S. 157.

Angesichts der zuvor genannten Kritik erscheint die umfassende Anwendung des situativen bzw. kontingenztheoretischen Ansatzes nicht uneingeschränkt sinnvoll zu sein. Dennoch stellt dieser Ansatz ein hilfreiches Muster dar, um die Organisationsgestaltung in Abhängigkeit von der Umweltsituation zu erklären.

#### 4.4 Zusammenfassung der theoretischen Ansätze

Die vollständige Erklärung des Kooperationsphänomens auf der Basis einer einzelnen umfassenden Theorie wäre wünschenswert, erscheint gegenwärtig jedoch nicht möglich. Der Erklärungsgehalt einer einzelnen Theorie muss aufgrund der bereits weiter oben aufgeführten Kritikpunkte eingeschränkt werden. Die Kooperationsforschung greift daher auf unterschiedlichste theoretische Konzeptionen, z. B. die Spiel-, Kontingenz- oder Transaktionskostentheorie zurück. Zudem werden im Rahmen der hier vorliegenden Fragestellung vielfältige Einzelaspekte untersucht, so dass nicht zu erwarten ist, dass alle Aspekte mit einem geschlossenen und umfassenden theoretischen Ansatz erfasst werden können.

Lediglich die gemeinsame Betrachtung der verschiedenen Ansätze im Sinne von Partialanalysen mit konzeptueller und methodischer Vielfalt kann die Komplexität des Kooperationsphänomens abbilden.

RÜDIGER führt als Hauptkritikpunkte der Ansätze enge Prämissen, unpräzise, allgemeine Tendenzaussagen, mangelnde Betrachtung der Kooperationsdurchführung, Operationalisierungsprobleme und Nichtberücksichtigung verschiedener Verhaltensweisen auf.<sup>386</sup>

Trotz dieser Schwächen dienen die drei Ansätze im nachfolgenden Kapitel als Grundlage für die Generierung eines Bezugsrahmens zur Untersuchung horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen. Nach Durchsicht der internationalen Literatur zur Kooperationsforschung konnte festgestellt werden, dass andere als die aufgeführten theoretischen Ansätze keine wesentlich weitergehenden Erklärungsaspekte liefern würden.

In Tabelle 21 ist ein Vergleich der theoretischen Konzepte anhand unterschiedlicher Kriterien aufgeführt. Im Gegensatz zu ROTERING soll jedoch nicht die Vorzugswürdigkeit einer einzelnen

---

<sup>386</sup> Vgl. RÜDIGER (1998), S. 39.



und somit besten Theorie ermittelt werden<sup>387</sup>. Vielmehr sollen zur Fundierung der hier vorliegenden Fragestellung auch Möglichkeiten der Ergänzung und Verbindung überprüft werden.

Tabelle 21: Vergleich der Transaktionskosten-, der Spiel- und der Kontingenztheorie

<b>Theorie</b> <b>Kriterium</b>	<b>Transaktionskostentheorie</b>	<b>Spieltheorie</b>	<b>Kontingenztheorie</b>
<b>Reichweite</b>	Theorie zur Erklärung der effizienten Organisation ökonomischer Aktivitäten	Hinweise auf nicht offensichtliche, aber sinnvolle Kooperationsstrategien	Organisationstheorie zur Erklärung (i. S. einer Reduktion statistischer Varianz) der Anpassung von Organisationsstrukturen an situative Bedingungen
<b>Anwendbarkeit</b>	isolierte Anwendung möglich	isolierte Anwendung möglich	isolierte Anwendung ohne Rückgriff auf zusätzliche Theorien schwer möglich
<b>Empirischer Gehalt</b>	erste, bestätigende empirische Ansätze, umfassende empirische Überprüfung steht noch aus	empirische Überprüfung kaum möglich	insgesamt nicht befriedigende, z. T. widersprüchliche empirische Ergebnisse
<b>Zweckmäßigkeit</b>	Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten bislang noch selten realisiert	Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten nur zu speziellen Fragestellungen möglich	Ableitung vielfältiger, aber häufig uneinheitlicher Gestaltungsmöglichkeiten
<b>Verständlichkeit/ Einfachheit</b>	verständlich und einfach trotz expliziter Berücksichtigung der Theorieannahmen	verständlich und einfach, allerdings sehr einschränkende Annahmen	verständlich und einfach; Sparsamkeit an Theorieprämissen, wenige Konstrukte

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ROTERING (1993), S. 147 und RÜDIGER (1998), S. 29-30 und 38.

Die unterschiedlichen Theorien können sich dabei je nach Erklärungsaspekt einzeln oder gemeinsam als zielführend erweisen.

Im Rahmen der Transaktionskostentheorie bewerten und wägen die Wirtschaftsobjekte die Kosten alternativer Organisationsformen gegeneinander ab. Bereits hier wird ersichtlich, dass dem Transaktionskostenansatz zur Erklärung von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen unmittelbare Relevanz zukommt. Hierbei erscheint besonders fruchtbar, dass der Transaktionskostenansatz nicht nur die interne Organisation betrachtet, sondern auch die Frage aufwirft, welche Transaktionen intern und welche extern abgewickelt werden sollen. Eine direkte Anwendung der Transaktionskostentheorie im Sinne einer Rechenaufgabe mit der Zielfunktion „Minimiere die Transaktionskosten“ ist jedoch nicht möglich. Der Bewährungsgrad der Transaktionstheorie für die Auswahl von Kooperationsstrategien kann dennoch als hoch eingestuft werden<sup>388</sup>, so dass dieser Theorie ein große Bedeutung bei der Erklärung von Kooperationen zukommt. Einzelne Aspekte wie z. B. die Annahme eines stark negativen Menschenbildes

<sup>387</sup> Vgl. hierzu die ausführlichen Erläuterung bei ROTERING (1993), S. 139 ff.

<sup>388</sup> Vgl. PICOT (1991), S. 149 f.

innerhalb der Transaktionstheorie bedürfen der Weiterentwicklung. Die Prämisse, dass sich Individuen opportunistisch verhalten ist nicht in jedem Fall zutreffend. Selbst wenn die situativen Bedingungen dies erlauben oder nahe legen, ist ein Verzicht opportunistischen Verhaltens festzustellen.<sup>389</sup>

Kooperatives Verhalten bzw. Nichtverhalten zweier Parteien kann hingegen, zumindest in schematischer Form durch spieltheoretische Ansätze erklärt werden. Dies geschieht überwiegend anhand des Spezialfalls des Gefangenendilemmas. Es wird durch den Konflikt zwischen langfristiger Belohnung kooperativen Verhaltens und einer kurzfristigen Honorierung von Fehlverhalten charakterisiert. Die Spieltheorie bietet nun Lösungen an, um dem Gefangenendilemma zu entfliehen. Sie zeigt auf, in welchen Situationen es zur Entwicklung von Vertrauen zwischen den Beteiligten kommt. Durch die Betrachtung von Unternehmen bzw. ihren Entscheidungsträgern als Teilnehmer einer Spielsituation und deren Entscheidung für oder gegen kooperatives Verhalten ist der spieltheoretische Ansatz unmittelbar auf die Analyse von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen zwischen Unternehmen anwendbar.

Der situative bzw. kontingenztheoretische Ansatz berücksichtigt, dass die Organisations- bzw. Unternehmensstruktur von zahlreichen externen Einflussfaktoren kontingent ist. Durch die Mehrdimensionalität des Ansatzes wird versucht die Gesamtheit der externen Faktoren, welche die Umweltsituation ausmachen, zu berücksichtigen. Der situative, um verhaltenswissenschaftliche Elemente erweiterte Ansatz ermöglicht eine Berücksichtigung des sogenannten „Doppelten Fits“ zwischen den einzelnen Unternehmen und ihrer Umwelt einerseits und zwischen den Unternehmen als Kooperationspartnern andererseits. Trotz vieler Gemeinsamkeiten unterscheidet sich der situative Ansatz von der Transaktionskostentheorie erheblich. Es wird beispielsweise angenommen, dass die Übereinstimmungen der Kooperationspartner in zentralen Fragen der Allianz eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche horizontale Kooperation/strategische Allianz sind.

---

<sup>389</sup> Vgl. JOHN (1984), S. 287.

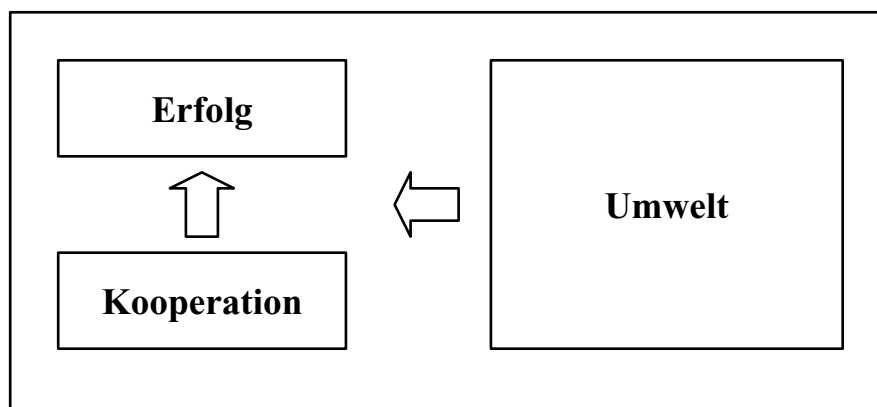
## 5 Empirische Untersuchungen zu horizontalen Kooperationen/ strategischen Allianzen in der Molkereiwirtschaft

### 5.1 Theoretischer Bezugsrahmen zur Untersuchung horizontaler Kooperationen/ strategischer Allianzen

Ein Nachweis der empirischen Relevanz des Kooperationsphänomens ist bereits in Abschnitt 2.2 geleistet worden. Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen sind der Untersuchungsgegenstand vieler Studien. In der Literatur läßt sich eine hohe Anzahl verschiedener Variablen finden, die bereits empirisch untersucht wurden.<sup>390</sup> Die vorliegende Arbeit baut auf den theoretischen Ansätzen, die zur Erklärung von Kooperationen herangezogen werden<sup>391</sup> und auf den in den empirischen Studien gewonnenen Erkenntnissen auf und stellt die Wirkung von Kooperationsmerkmalen auf den Kooperationserfolg in den Mittelpunkt der Überlegungen.

In Abbildung 22 ist der konzeptionelle Bezugsrahmen dargestellt, der die situative Bedingtheit der Erfolgswirksamkeit von Kooperationen verdeutlichen soll.

Abbildung 22: Konzeptioneller Bezugsrahmen



Quelle: Eigene Darstellung

Aus der Vielzahl von Variablen müssen für die Molkereiwirtschaft geeignete Variablen und Sachverhalte ausgewählt werden.

Es werden drei unterschiedliche Arten von Variablen unterschieden:<sup>392</sup>

<sup>390</sup> Vgl. für eine Zusammenstellung von Variablen empirisch untersuchter Kooperationszusammenhänge SCHRADER (1993), S. 234.

<sup>391</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 0.

<sup>392</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 50.

- Situations- bzw. Kontextvariablen: Sie beschreiben die Merkmale der relevanten Situation der Kooperation.
- Interaktionsvariablen: Hierbei werden die wechselseitigen Beziehungen der Kooperationspartner unter Berücksichtigung der gegebenen Situation konkretisiert.
- Erfolgsvariablen: Diese Variablen sind abhängig von den Situations- und Interaktionsvariablen.

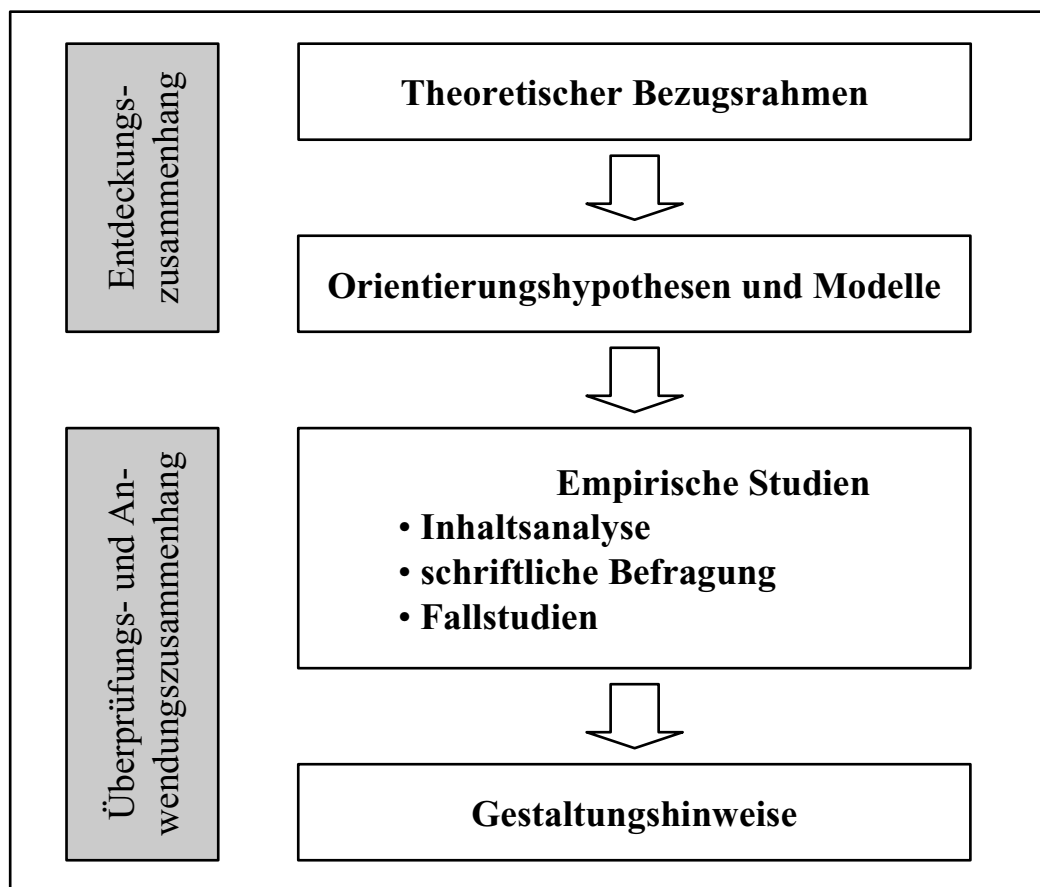
Die Gesamtheit der Kontextvariablen beeinflusst den Erfolg der Kooperation und des gesamten Unternehmens. Dabei spielt sowohl die allgemeine Umweltsituation als auch die die Kooperation betreffende Unternehmenssituation und die Situation innerhalb der einzelnen Partnerunternehmen eine entscheidende Rolle. Entwicklungen in der Umwelt können zu Veränderungen im Verhalten der Kooperationspartner führen. Merkmale der kooperierenden Unternehmen haben einen entscheidenden Einfluss auf die Gründung, den Verlauf und die Beendigung von Kooperationen. Relevante Merkmale sind beispielsweise die Organisationsstruktur und Organisationskultur der Unternehmen. Neben den Situationsmerkmalen ist der Kooperationserfolg im wesentlichen von den Wechselwirkungen zwischen den Kooperationspartnern abhängig. Die Analyse der Interaktion der beiden Partner beinhaltet so entscheidende Punkte wie z. B. das Kommunikationsverhalten und die Partnerkompatibilität.

Die zugrundeliegende betriebswirtschaftliche Forschungskonzeption zur Untersuchung horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen (vgl. Abbildung 23) hat zum Ziel sowohl theoretisch fundierte Aussagen über Wirkungszusammenhänge zu ermitteln als auch mit Hilfe anwendungsbezogener Methoden und Instrumente zu Gestaltungshinweisen für die Molkereiwirtschaft zu gelangen.

Die Vorgehensweise setzt sich aus zwei sich zum Teil überlappenden Phasen zusammen. In der ersten Phase wird der Entdeckungszusammenhang stärker in den Vordergrund gestellt. Dies geschieht durch die Entwicklung einer konzeptionellen Basis für die Forschungsaktivitäten in Form eines theoretischen Bezugsrahmens und die Generierung von Orientierungshypothesen in Gestalt präskriptiver und deskriptiver Aussagen. In der zweiten Phase liegt der Schwerpunkt auf dem Überprüfungs- und Anwendungszusammenhang. Die Hypothesen werden durch die empirischen Erhebungen überprüft, um anschließend Gestaltungshinweise für die molkereiwirtschaftliche Praxis geben zu können.

Die empirische Analyse umfasst eine Inhaltsanalyse, eine postalische Erhebung und zwei Fallstudien. Mittels Inhaltsanalyse wird die Kooperationsituation in der Molkereiwirtschaft deskriptiv erfasst. Zudem dienen die Erkenntnisse zur Ableitung von Hypothesen über das Kooperationsverhalten, die durch die postalische Erhebung einer eingehenden Überprüfung unterzogen werden. Zum Abschluss werden zwei Fallstudien vorgestellt, anhand derer die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen im Produktionsbereich verdeutlicht wird.

Abbildung 23: Betriebswirtschaftliche Forschungskonzeption



Quelle: Eigene Darstellung

Die empirische Untersuchung von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen bezieht sich zunächst auf das Vorkommen horizontaler Kooperationen in der Molkereiwirtschaft im Zeitraum von 1993 bis 1998. Die Häufigkeit, mit der diese Form der Kooperation von den Unternehmen der Molkereiwirtschaft gewählt wird, soll mit anderen Formen der Kooperation und Konzentration verglichen werden. Daran anschließend wird eine schriftliche Befragung der deutschen Molkereien zu ihrer Kooperationstätigkeit mit anderen Unternehmen aus der gleichen Branche durchgeführt. Darüber hinaus werden zur Quantifizierung des Kooperationsgewinns von strategischen Allianzen in der Praxis zwei Fallstudien zur Überprüfung herangezogen.

## 5.2 Inhaltsanalytische Auswertung sekundärstatistischer Daten

Die Auswertung von sekundärstatistischem Material erfolgt häufig durch inhaltsanalytische Verfahren. In den letzten Jahren haben sich viele Wissenschaftler aus der Betriebswirtschaftslehre mit Textanalysen im weitesten Sinne beschäftigt. Hierzu zählen ebenfalls die „Bedeutungsanalyse, Content Analysis, quantitative und qualitative Inhaltsanalyse, Assoziationsstrukturanalyse, systematische Inhaltsanalyse, hermeneutisch-klassifikatorische Inhaltsanalyse etc.“<sup>393</sup>

Die Anwendung der systematischen, quantifizierenden Inhaltsanalyse wurde kaum genutzt. Das Verfahren bietet jedoch mehrere Vorteile: Es ist erprobt und wird von verschiedenen Disziplinen erfolgreich angewandt. Dabei hat der Begriff Inhaltsanalyse in den letzten 40 Jahren einige Änderungen erfahren. Hier drei häufig zitierte Definitionen des Begriffs:

- „Content Analysis is a research technique for the objective, systematic, and quantitative description of the manifest content of communication.“<sup>394</sup>
- „Inhaltsanalyse ist eine Methode zur Erhebung sozialer Wirklichkeit, bei der von Merkmalen eines manifesten Textes auf Merkmale eines nicht manifesten Kontextes geschlossen wird.“<sup>395</sup>
- „Die Inhaltsanalyse ist eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen.“<sup>396</sup>

Die Reihe ließe sich mühelos mit weiteren Beispielen aus Vergangenheit und Gegenwart fortführen. Allen gemeinsam ist jedoch die Annahme, dass außer den offensichtlichen im Text manifesten abgebildeten Informationen noch weitere vorhanden seien, und diesen gelte es – mit Hilfe einer darauf spezialisierten Technik – auf die Spur zu kommen. Hieß dieser Vorgang bei BERELSON noch objektiv, so wird bei FRÜH daraus intersubjektiv. Gemeint ist, dass der Forschungsablauf „möglichst transparent und nachvollziehbar“ sein soll und „Möglichkeiten der Verzerrung offen dargestellt werden“.<sup>397</sup>

Die Inhaltsanalyse ist zu einem guten Teil ordnender und auszählender Natur. Allzu gern wird ihr deswegen der Vorwurf der „Fliegenbeinzählerei“ nachgetragen. Doch bietet sie den Vorzug der

---

<sup>393</sup> FONTANARI (1996), S. 298.

<sup>394</sup> BERELSON (1952) S. 18.

<sup>395</sup> MERTEN (1983), S. 15 f.

<sup>396</sup> FRÜH (1991), S. 24.

<sup>397</sup> KORTENDICK (1990), S. 103.

Vergleichbarkeit der Ergebnisse ohne oder mit nur geringem Einfluss von Seiten des Forschers auf das Erhebungsmaterial.

Das Themengebiet der strategischen Allianzen wurde in der Vergangenheit bereits mit Hilfe der Methode der Inhaltsanalyse von mehreren Autoren untersucht. GHEMAWAT/PORTER/RAWLINSON, NOHRIA/GARCIA-PONT, FAßBENDER/LEICHTFUß, FONTANARI sowie HAMMES konnten die Einsetzbarkeit dieser Methode zur Untersuchung von strategischen Allianzen bestätigen.<sup>398</sup>

Die genannten Untersuchungen richten den Focus entweder auf spezielle Formen der strategischen Allianz oder auf einzelne Branchen. Die Inhaltsanalysen, die branchenübergreifend durchgeführt wurden, können ebenfalls nur bedingt mit der Situation in der Molkereiwirtschaft verglichen werden, da in den Untersuchungen die Molkereiwirtschaft kaum vertreten ist oder aber die Untersuchungen bereits an Aktualität verloren haben. Daher erscheint es sinnvoll unter Zuhilfenahme der quantitativen Inhaltsanalyse die branchenspezifische Situation der Molkereiwirtschaft zu untersuchen. Ein Vergleich mit anderen Branchen wird aufgrund des hohen erhebungstechnischen Aufwandes nicht durchgeführt.

### **5.2.1 Gegenstand der Inhaltsanalyse**

Die Inhaltsanalyse beschäftigt sich in den meisten Fällen mit der Untersuchung von Texten, die zu kommunikativem Zweck geschrieben, gedruckt bzw. veröffentlicht wurden. Bei einer Beschreibung des manifesten Inhalts stützt man seine Schlüsse nur auf die äußerlichen Merkmale und Zusammenhänge des Textes. Daher nennt man diese Möglichkeit auch deskriptive, also beschreibende Inhaltsanalyse. Von schließender Inhaltsanalyse spricht man in dem Fall, in dem man von manifesten Merkmalen auf latente Dimensionen wie Absicht, Motiv, Zwänge und gesellschaftliche Strukturen schließt.

Bei der Inhaltsanalyse sind Erhebung und Analyse sehr stark miteinander verwoben, wobei das Schwergewicht eindeutig seitens der Analyse liegt. Schon in der Erhebungsphase beinhaltet dieses Verfahren analytische Elemente, weil sofort eine Kategorisierung vorgenommen wird. Sich im Text befindende und relevante Wörter werden gleich analysiert und kategorisiert.

---

<sup>398</sup> Vgl. hierzu die empirischen Untersuchungen der angegebenen Autoren.

---

Die Methode der Inhaltsanalyse eignet sich für die Untersuchung von strategischen Allianzen und beinhaltet einige generelle Vorteile.<sup>399</sup>

- Der Vergangenheitsbezug: Die Inhaltsanalyse ermöglicht die Untersuchung von in der Vergangenheit produziertem Material.
- Sozialer Wandel: Die Inhaltsanalyse ermöglicht langfristige Veränderungen, wie z. B. den Wertewandel, zu erforschen.
- Nicht-Reaktivität: Die Datenerhebung durch die Inhaltsanalyse beeinflusst nicht das Datenmaterial und Messergebnis.<sup>400</sup>
- Datenmenge: Mit der Inhaltsanalyse kann ein sehr hoher Umfang an Datenmaterial untersucht werden.
- Datenerhebung: Bei der Inhaltsanalyse ist man nicht auf die Kooperation von Versuchspersonen, Interviewpartnern etc. angewiesen.

Die Inhaltsanalyse eignet sich damit in erster Linie für die Analyse bereits vorhandenen Materials größeren Umfangs, wie etwa der Auswertung von Tageszeitungen.

Die Inhaltsanalyse unterteilt sich in verschiedene Formen und Techniken. Standardisierte, quantitative Formen der Inhaltsanalyse können von den weniger standardisierten, qualitativen Formen unterschieden werden.

Inhaltsanalysen implizieren, dass Kommunikationsinhalte verstanden werden müssen, daher kommt auch eine quantitative Inhaltsanalyse nicht ohne qualitative Elemente aus. Insofern geht es nur um unterschiedliche Akzentsetzungen. Qualitative Analysen versuchen, den Prozess des Verstehens bzw. der hermeneutischen Analyse und der Explikation von Sinn möglichst umfassend nachzuvollziehen, während quantitative eher versuchen, die erfassten Sinngehalte in Form von Häufigkeiten bzw. Assoziationsmustern auszuwerten, um so zu unter Umständen statistisch analysierbaren Vergleichen, Trendmustern etc. zu kommen.

Spezielle Formen quantitativer Inhaltsanalysen:

---

<sup>399</sup> Vgl. hierzu SILBERMANN (1974), S. 311 und FRÜH (1991), S. 39.

<sup>400</sup> Nicht-reaktiv heißt, dass die Untersuchungsperson nicht weiß, dass sie untersucht wird. Allerdings kann das Ausgangsmaterial durchaus durch ein reaktives Verfahren hergestellt worden sein.



- Frequenzanalysen: Textelemente werden lediglich verkodet, d.h. klassifiziert unter Kategorien eines Klassifikationsschemas nach expliziten Zuordnungs- und Verfahrensregeln und nach den Häufigkeiten ihres Vorkommens ausgezählt.
- Valenz- oder Bewertungsanalysen: Es erfolgt eine Klassifikation von Inhalten durch die Angabe von Bewertungen, die im Zusammenhang mit der Nennung von Begriffen theoretisch interessant sind. Dabei müssen die Coder dem Kontext entnehmen, ob z.B. eine positive, neutrale oder negative Äußerung zu einem Gegenstand vorliegt.
- Intensitätsanalysen: Die Analysen erfassen zusätzlich die Intensitäten von Bewertungen, z. B. auf einer Ratingskala.
- Kontingenzanalysen: Hier erfolgt eine Klassifikation auf Basis von Assoziationen; das Auftreten bestimmter sprachlicher Elemente wird im Zusammenhang mit anderen Begriffen analysiert.

Die Methode der Inhaltsanalyse beinhaltet jedoch einige Problembereiche, die häufig mit der zugrundeliegenden Datenbasis verknüpft sind. Beispiele für Probleme der Inhaltsanalyse sind die

- Klassifizierung bzw. Entwicklung eines validen und reliablen Klassifikationsschemas,
- Mehrdeutigkeit von Kategorien und Inhalten,
- mangelnde Reliabilität durch Kodierungsfehler (Intercoder-, Intracoder-Reliabilität),
- Probleme bei der Erfassung der Bedeutungsdimensionen von Inhalten (bei hermeneutischen Verfahren sind z.B. alternative Textinterpretationen und Deutungen möglich; bei quantitativen Verfahren auf Basis manifester Inhalte kann der latente Bedeutungsgehalt von Textelementen unterschiedlich sein, die Validität der Ergebnisse ist somit eingeschränkt).

Unter den praktischen Problemen der Inhaltsanalyse ist sicher das Problem der Reliabilität als eines der bedeutendsten zu nennen, d.h. der Zuverlässigkeit der Einordnungen der Textbestandteile in die vorgegebenen Kategorien. Es ist sowohl damit zu rechnen, dass ein und dasselbe zu verkodende Element von verschiedenen Personen unterschiedlich beurteilt wird, als auch damit, dass ein und dasselbe zu verkodende Element von der selben Person zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich beurteilt wird. Zur Prüfung, wie groß die erste Fehlerart ist, sollte die Intercoder-Reliabilität, für die Prüfung der zweiten Fehlerart die Intra-Coder-Reliabilität geprüft werden.

---

Bei der Durchführung einer Inhaltsanalyse sind folgende Schritte durchzuführen:<sup>401</sup>

1. Erschließung und Festlegung des zu verwendenden Materials
2. Kritik des Materials durch Analyse seiner Entstehungssituation
3. Formale Charakterisierung des Materials
4. Festlegung der Analysetechnik
5. Die Ausarbeitung des Analyseinstruments
6. Die Analyse selbst
7. Interpretation des Ergebnisses

### **5.2.2 Durchführung der Inhaltsanalyse**

Die vorliegende Inhaltsanalyse wird mit dem Ziel durchgeführt, das Vorkommen von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen in der Molkereiwirtschaft im Verhältnis zu anderen Unternehmensbeziehungen im Zeitablauf zu ermitteln. Bei der Inhaltsanalyse werden Berichte aus Fachzeitschriften, die sich mit der Molkereibranche beschäftigen, untersucht. Für den Zeitraum Januar 1993 bis Juli 1998 wurden systematisch alle Daten zu Unternehmensbeziehungen aus den Fachzeitschriften erfasst. Folgende Fachzeitschriften wurden als Basis für die Untersuchung herangezogen:

- Deutsche Milchwirtschaft
- DMZ Lebensmittelindustrie und Milchwirtschaft
- Milch-Marketing
- VDM Schnellinformationen
- Die Molkereizeitung Welt der Milch

Bei den Zeitschriften handelt es sich durchwegs um renommierte Zeitschriften, die in ihrer Summe die Molkereiwirtschaft und deren Informationsaufkommen nahezu vollständig abbilden. Es ist zu erwarten, dass lediglich vereinzelt Ankündigungen von Unternehmensbeziehungen im deutschen und österreichischen Raum, die in anderen Medien bekanntgegeben werden, in diesen Zeitschriften nicht enthalten sind.

---

<sup>401</sup> Vgl. hierzu auch die Vorgehensweise bei MAYRING (1988), S. 77 ff.

Grundsätzlich sind bei der Untersuchung von Unternehmensbeziehungen mit Hilfe der Inhaltsanalyse zwei wesentliche Einschränkungen für die Repräsentativität des Datenmaterials zu machen. Zum einen werden nicht alle Unternehmensbeziehungen von den Unternehmen veröffentlicht, zum anderen ist es wahrscheinlich, dass Unternehmensbeziehungen von großen Unternehmen häufiger publiziert werden als von kleineren Unternehmen. Letzteres bleibt jedoch ohne Bedeutung, da keine Rückschlüsse auf die Unternehmensbeziehungen aufgrund der Unternehmensgröße der beteiligten Unternehmen gezogen werden.

Nachdem die Untersuchungseinheiten, die genannten Fachzeitschriften der Molkereiwirtschaft, bestimmt wurden und deren Verwendbarkeit überprüft wurde, kann die eigentliche Untersuchung nach Festlegung der Analyseeinheiten beginnen.

Als Codiereinheit wurde vom Autor nicht ein einzelnes Wort, sondern eine vollständige Aussage über eine Themenstellung gewählt. Von einer Beschränkung des kleinsten Textbestandteils, der unter eine Kategorie fallen kann, auf ein Wort oder Begriff, wie z. B. strategische Allianz oder horizontale Kooperation wurde abgesehen, da es sonst zu zwei bedeutenden Verzerrungseffekten kommen könnte.<sup>402</sup> Einerseits wird in der Wirtschaftspraxis der Begriff strategische Allianz von einzelnen Personen sehr unterschiedlich interpretiert und deckt sich nicht in jedem Fall mit der hier verwendeten Definition des Begriffs. Andererseits werden für den Begriff der strategischen Allianz in den molkereiwirtschaftlichen Fachzeitschriften häufig synonyme Begriffe verwendet, so dass eine Einschränkung auf den Begriff der strategische Allianzen nicht zu einer vollständigen Erfassung dieses Phänomens führen würde.

Anschließend werden die einzelnen Beiträge in das Themenschema codiert, d. h. die Texte werden in die Kategorien des Untersuchungsschemas eingeordnet. Danach erfolgt die statistische Aufbereitung der Daten.

### **5.2.3 Ergebnisse der Inhaltsanalyse**

Die Inhaltsanalyse umfasst für den Zeitraum von 1993 bis 1998 insgesamt 266 Unternehmensbeziehungen zwischen Partnern aus der Molkereiwirtschaft. Bei unklarer Zuordnung der Unternehmensbeziehungen in das zugrundegelegte Kategorienschema wurde in Einzelfällen eine genauere Überprüfung der Beziehung durchgeführt. Dabei wurde untersucht, ob die Definition aus Kapitel 2.1 auf die Darstellung der Unternehmensbeziehung im Textteil zutreffend ist. Die

---

<sup>402</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden ausführlicher die Argumentation von HAMMES (1994), S. 187 f.

Elemente, für die sich keine exakte Einteilung in das Kategorienschema erzielen ließ, wurden aus dem Sample eliminiert. 31 Fälle mussten daher ausgeschlossen werden.

Die Anzahl der in dem Zeitraum von 1993 bis 1998 aufgeführten Unternehmensbeziehungen ist nicht als Bestandsgröße zu betrachten, sondern spiegelt die jährlich neu gegründeten Unternehmensbeziehungen wider. Eine Aufschlüsselung und Auswertung der Unternehmensbeziehungen auf einzelne Jahre wurde unterlassen, da eine korrekte zeitliche Abgrenzung häufig nicht möglich war und eine Einteilung aufgrund des Publikationsdatums zu erheblichen Verfälschungen geführt hätte.

Bei der quantitativen Analyse der Unternehmensbeziehungen wird die Häufigkeit bestimmter Textmerkmale bzw. die Einordnung in ein Kategorienschema gemäß einer Fragestellung erhoben. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Häufigkeit des Auftretens einzelner Merkmale nicht zwingend mit der Wichtigkeit dieser Merkmale korreliert. Bei der Erhebung der unterschiedlichen Unternehmensbeziehungen wird zwar festgestellt, wie häufig jede einzelne Form der Unternehmensbeziehung in der Praxis vorzufinden ist, es kann jedoch nicht berücksichtigt werden, welche Bedeutung die Unternehmensbeziehung für die beteiligten Unternehmen hat. Ebenso wenig wird berücksichtigt, welche Bedeutung der einzelnen Unternehmensbeziehung im Verhältnis zur gesamten Branche zukommt, d. h. der Umsatz der mit einer Unternehmensbeziehung erzielt wird, bleibt unbeachtet.

### **1. Verteilung der Unternehmensbeziehungen in der Molkereiwirtschaft**

Bei der Diskussion mit Unternehmensverantwortlichen aus der Molkereiwirtschaft über die Vor- und Nachteile von kooperativen Unternehmensbeziehungen wird häufig angeführt, dass alternative Formen zum Alleingang eines Unternehmens zu einem Verlust der Selbständigkeit führen können.

Die im Untersuchungszeitraum in den Fachzeitschriften angekündigten Unternehmensbeziehungen wurden in die Kategorien Fusion<sup>403</sup>, Akquisition<sup>404</sup> und Kooperation im weiteren Sinne eingeteilt. Die letztgenannte Kategorie setzt sich aus den Unterkategorien Kooperation im engeren Sinne, Joint Venture und Beteiligung zusammen. Joint Ventures und Beteiligungen werden als Kooperationsform betrachtet, wenn die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit

---

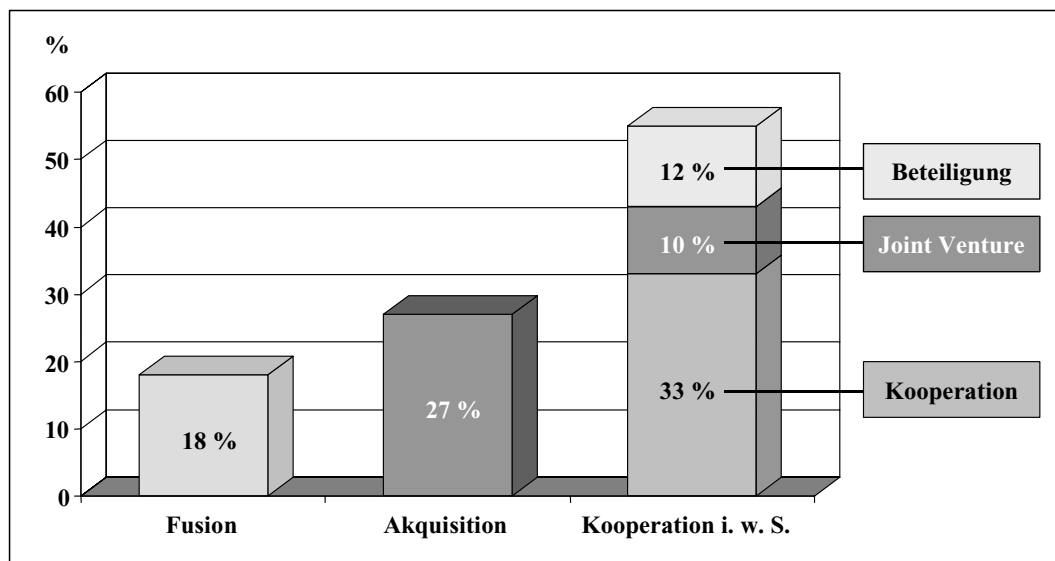
<sup>403</sup> Vgl. die Definition für Fusion in Fn 49.

<sup>404</sup> Vgl. die Definition für Akquisition in Fn 48.

der Partnerunternehmen durch die gemeinsame Unternehmensbeziehung nicht wesentlich eingeschränkt wird. Dies ist anzunehmen, wenn die Höhe der Beteiligung einen Wert von 25 % nicht überschreitet. In den untersuchten Fällen war diese Voraussetzung durchgehend erfüllt.

Die geäußerten Befürchtungen über den Verlust der Eigenständigkeit konnten durch die Inhaltsanalyse nur zum Teil bestätigt werden. Unternehmensbeziehungen, die zur Auflösung bzw. zur Aufgabe der wirtschaftlichen Unabhängigkeit der beteiligten Unternehmen führen (Fusion und Akquisition), wurden in den letzten fünf Jahren seltener eingegangen als Unternehmensbeziehungen, die nicht zu einer Integration von zwei oder mehr Unternehmen führen (Kooperation, Joint Venture und Beteiligung). Abbildung 24 zeigt darüber hinaus, dass die Kooperation die Form der Unternehmensbeziehung ist, die in der Molkereiwirtschaft in den letzten Jahren am stärksten bevorzugt wurde. Mehr als die Hälfte der Unternehmensbeziehungen entfallen auf diese Kategorie.

Abbildung 24: Formen von Unternehmensbeziehungen in der Molkereiwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung

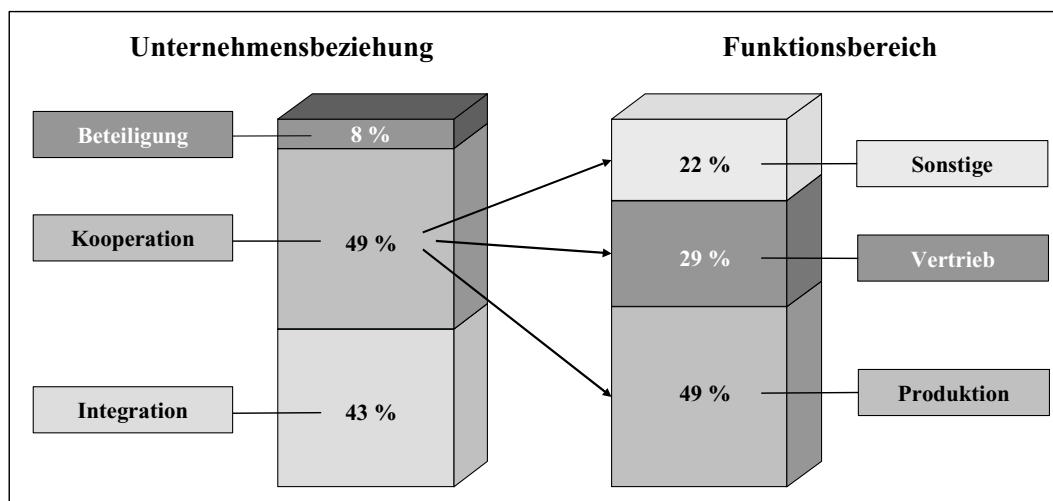
Das häufige Auftreten von Unternehmenskooperationen in der Praxis lässt vermuten, dass Kooperationen zwar eine Einschränkungen der wirtschaftlichen Selbständigkeit bewirken, die Vorteile einer Unternehmenskooperation jedoch diese Nachteile überwiegen. In diesem Zusammenhang wäre es interessant zu untersuchen, inwiefern Kooperation im Laufe der Zeit zu einem Verlust der wirtschaftlichen und rechtlichen Selbständigkeit führen. Da die Methode der Inhalts-

analyse von Fachzeitschriften diese Möglichkeit nicht bietet<sup>405</sup>, werden in der postalischen Erhebung die Stabilität und die Dauer einer Kooperationsbeziehung näher untersucht.

## 2. Funktionsbereiche von Kooperationen

Um die Funktionsbereiche, die von den Unternehmensbeziehungen betroffen sind, zu untersuchen, wurden die Unternehmensbeziehungen in drei Kategorien eingeteilt. Dies sind die Beteiligung, die Kooperation im engeren Sinne (einschließlich Joint Ventures) und die Unternehmensbeziehung in Form von Integration. Unter letztgenannter Kategorie wird die Fusion und die Akquisition subsumiert, da bei der Akquisition ein Unternehmen in ein anderes Unternehmen integriert wird bzw. bei der Fusion durch Verschmelzung zweier Unternehmen ein neues unternehmerisches Gebilde entsteht. Bei der Integration sind nicht einzelne Funktionsbereiche des Unternehmens betroffen, sondern wie der Begriff bereits impliziert die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens. Bei Unternehmensbeziehungen in Form von Beteiligungen wurden in den meisten Fällen keine Angaben über die Funktionsbereiche gemacht. Im Falle von Finanzbeteiligungen ist dies auch nicht möglich, da die Beteiligungen nicht auf einzelne Funktionsbereiche beschränkt sind. Aus diesen Gründen sind in Abbildung 25 lediglich die Funktionsbereiche, die bei Kooperationen betroffen sind, dargestellt.

Abbildung 25: Funktionsbereiche von Kooperationen



Quelle: Eigene Darstellung

<sup>405</sup> In Fachzeitschriften wird meistens nur der Beginn einer neuen Unternehmensbeziehung angekündigt. Die Veränderung und vor allem die Beendigung einer Unternehmensbeziehung wird dagegen in den seltensten Fällen publiziert.

Kooperationen und Joint Ventures zwischen zwei oder mehr Unternehmen werden meistens in den Funktionsbereichen Produktion (49 %) und Vertrieb (29 %) gegründet. Produktionskooperationen haben zahlenmäßig die größte Bedeutung in der Molkereiwirtschaft, daher wird in den folgenden empirischen Analysen näher darauf eingegangen und die Ursache für diesen Sachverhalt ermittelt. Insbesondere die Methode der Fallstudienuntersuchung ermöglicht es, die Vorteilhaftigkeit von Produktionskooperationen genauer zu analysieren und modellhaft die Synergiepotenziale dieser Kooperationsform darzustellen.

### 3. Anzahl der Partner innerhalb einer Unternehmensbeziehung

Das Eingehen einer Unternehmensbeziehung mit anderen Unternehmen ist ein komplexer Sachverhalt. Über alle Phasen hinweg sind enorme Abstimmungsleistungen zwischen den Partnern erforderlich. Aus diesem Grund werden Unternehmensbeziehungen zwischen wenigen Partnerunternehmen durchgeführt (vgl. Tabelle 22). Die Inhaltsanalyse ergab, dass in 92,7 Prozent der Unternehmensbeziehungen lediglich zwei Partner beteiligt waren.

Tabelle 22: Unternehmensbeziehungen aufgeteilt nach der Anzahl der beteiligten Partner

Unternehmensbeziehung	2 Partner	3 Partner	4 Partner
Kooperation	29,3 %	2,6 %	0,4 %
Joint Venture	7,8 %	1,7 %	
Beteiligung	11,2 %	1,3 %	
Akquisition	27,2 %		
Fusion	17,2 %	0,9 %	0,4 %
<b>Gesamt</b>	<b>92,7 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>0,8 %</b>

Quelle: Eigene Darstellung

Die Beteiligung mehrerer Partner erscheint nur in seltenen Fällen sinnvoll zu sein. Mehr als drei Partner sind aufgrund des hohen Koordinationsaufwandes und der komplexen Steuerung äußerst selten an einer Unternehmensbeziehung beteiligt.

### 4. Rechtsform der an Unternehmensbeziehungen beteiligten Unternehmen

Die Molkereiwirtschaft wird zahlenmäßig durch genossenschaftlich organisierte Unternehmen bestimmt. 1997 hatten 43,1 Prozent der Unternehmen die Rechtsform einer Genossenschaft, 33,5 Prozent waren Kapitalgesellschaften und 23,4 Prozent waren Einzelfirmen oder Personengesellschaften. (vgl. Tabelle 23).

Tabelle 23: Vergleich zwischen der Rechtsform der an Unternehmensbeziehungen beteiligten Unternehmen und der Rechtsform von Unternehmen der Molkereiwirtschaft

	Rechtsform der	
	Partnerunternehmen	Unternehmen in der Molkereiwirtschaft 1997
Einzelunternehmen und Personengesellschaften	1,2 %	23,4 %
Kapitalgesellschaften	37,3 %	33,5 %
Genossenschaften	61,5 %	43,1 %

Quelle: Eigene Darstellung und BMELF (1999), S. 48 f.

Die Rechtsform der an einer partnerschaftlichen Unternehmensbeziehung beteiligten Unternehmen entspricht laut Inhaltsanalyse nicht dieser Aufteilung. Einzelunternehmen und Personengesellschaften waren lediglich an 1,2 % der untersuchten Unternehmensbeziehungen beteiligt. Selbst wenn man die niedrigere Auskunftsbereitschaft dieser Rechtsformen berücksichtigt, ist diese Gruppe deutlich unterrepräsentiert. Genossenschaften hingegen waren in 61,5 Prozent der Fälle an Unternehmensbeziehungen beteiligt.

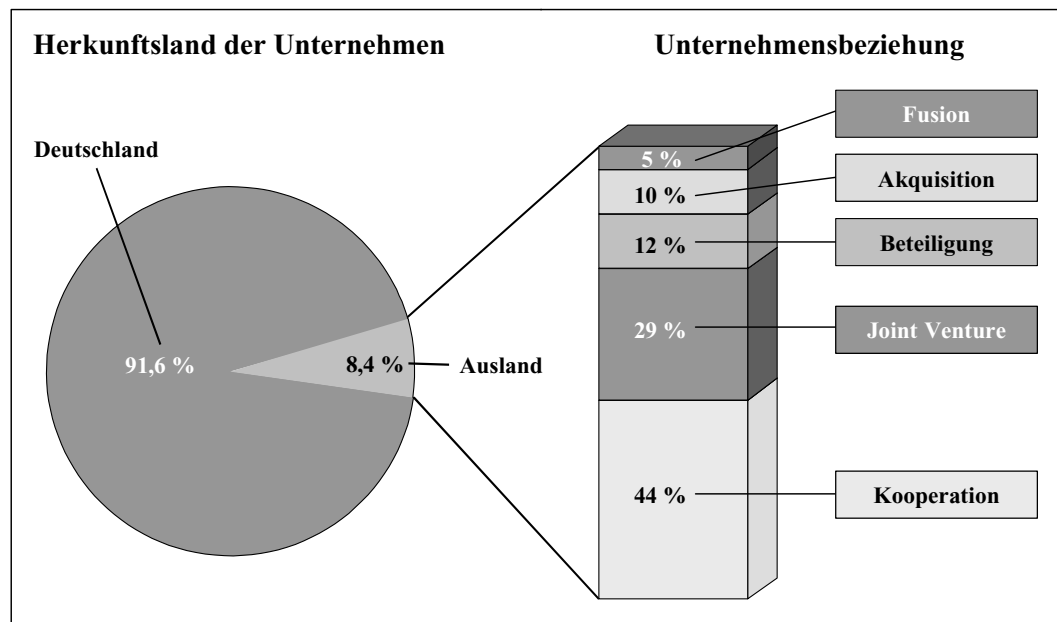
Die Ursachen für dieses Ergebnis können vielfältig sein. Zum einen ist vorstellbar, dass Genossenschaften generell, aufgrund der in der Rechtsform begründeten Organisationsstruktur und -kultur, eine größere Bereitschaft zur Kooperation mitbringen als andere Rechtsformen. Zum anderen wäre es möglich, dass Einzelunternehmen und Personengesellschaften einem höheren Unabhängigkeitsstreben verbunden sind und daher kooperative Beziehungen unterlassen. Es ist aber auch möglich, dass der Nutzen bzw. die Notwendigkeit partnerschaftliche Unternehmensbeziehungen einzugehen, unterschiedlich beurteilt wird.

## 5. Unternehmensbeziehungen mit ausländischen Partnern

Trotz zunehmender Globalisierung und steigendem Export (insbesondere in die osteuropäischen Länder) wurden lediglich 8,4 % der Unternehmensbeziehungen mit einem ausländischen Partnerunternehmen eingegangen (vgl. Abbildung 26). Die Unternehmensbeziehungen, an denen ein ausländisches Unternehmen beteiligt ist, sind zwar der Anzahl nach sehr gering, schlagen aber aufgrund ihrer Größe und Bedeutung in der Presse hohe Wellen. Man denke nur an das Engagement von Campina Melkunie oder Entremont in Deutschland.



Abbildung 26: Herkunftsland der Partnerunternehmen und Form der Unternehmensbeziehung



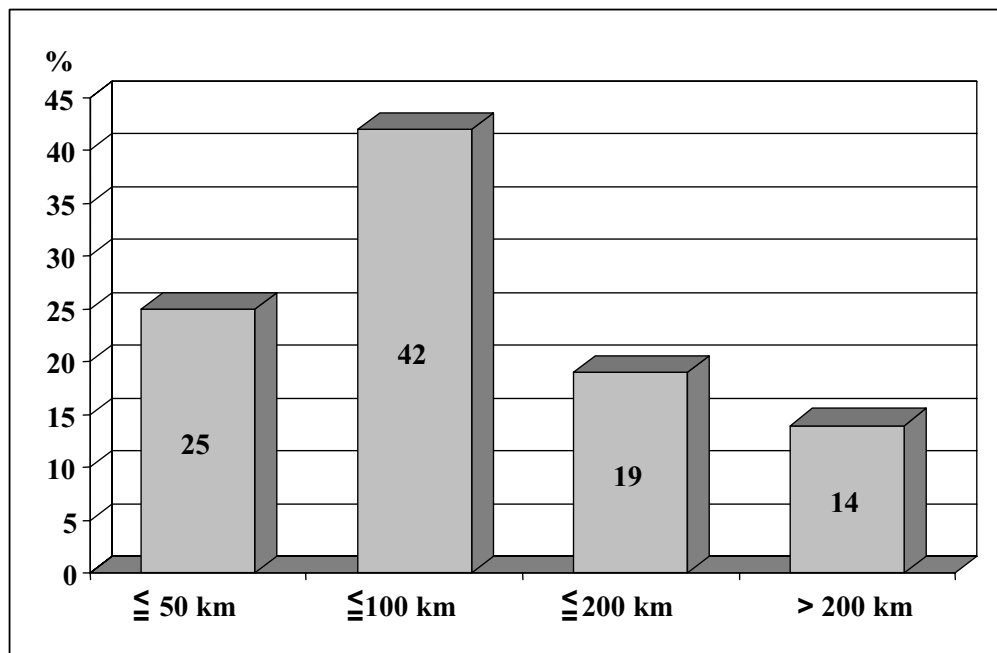
Quelle: Eigene Darstellung

Selten ist die Form der Unternehmensbeziehung eine Akquisition oder Fusion, sondern eher eine kooperative Form, deren Bindung nicht so hoch ist wie bei der Akquisition oder Fusion. Gerade beim Aufbau von Beziehungen zu ausländischen Partnern bieten Kooperationen die Möglichkeit, den ausländischen Partner relativ unverbindlich kennen zu lernen, ohne im Vorfeld bereits hohe Investitionen tätigen zu müssen. Zudem ist durch die niedrigere Bindungsintensität bei unbefriedigendem Verlauf eine Beendigung der Unternehmensbeziehung leichter möglich.

## 6. Entfernung der an Unternehmensbeziehungen beteiligten Unternehmen

Bei 67 Prozent der Unternehmensbeziehungen liegen die Unternehmen nicht weiter als 100 km voneinander entfernt (vgl. Abbildung 27). Dies ist sicherlich auf die steigenden Transportkosten, die durch eine höhere Entfernung verursacht werden, zurückzuführen. Es darf allerdings angenommen werden, dass gute nachbarschaftliche Beziehungen das Vertrauensverhältnis positiv beeinflussen und häufig zu engeren Unternehmensbeziehungen führen, die über einen Informationsaustausch bzw. über gelegentliche gegenseitige Unterstützung hinausgehen.

Abbildung 27: Aufteilung der Unternehmensbeziehungen nach der Entfernung



Quelle: Eigene Darstellung

Durch die Inhaltsanalyse ist es gelungen einen Überblick über die Entwicklung der Unternehmensbeziehungen, insbesondere der Kooperationstätigkeit in der Molkereiwirtschaft im Untersuchungszeitraum, zu geben. Im nachfolgenden Abschnitt werden weitergehende Betrachtungen zu strategischen Allianzen/horizontalen Kooperationen angestellt. Es handelt sich um die Durchführung einer Primärstudie mittels schriftlicher Befragung. Die Ergebnisse der Erhebung werden nachfolgend dargestellt und interpretiert.

### **5.3 Schriftliche Befragung zur Untersuchung horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen in der Molkereiwirtschaft**

Das folgende Kapitel beschreibt die empirische Erhebung mittels postalischer Befragung. Zunächst erfolgt eine Erläuterung der methodischen Grundlagen der Untersuchung. Danach werden die Hypothesen der Untersuchung aufgestellt. Anschließend werden zur Überprüfung der Hypothesen die wesentlichen Konstrukte operationalisiert. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung.

#### **5.3.1 Methodischen Grundlagen der Untersuchung**

##### **5.3.1.1 Aufbau des Messinstruments**

Die Erhebung der Daten erfolgt im Rahmen der postalischen Befragung mittels standardisierter Fragebögen.<sup>406</sup> Die Reihenfolge der Fragen ist vorgegeben<sup>407</sup>, ebenso die Antwortmöglichkeiten auf die meisten Fragen. Es wurde weitestgehend versucht nur geschlossene Fragen zu verwenden. RICHTER hält offene Fragen bei schriftlichen Befragungen dann für problematisch, „wenn sich nicht von unmittelbarem Interesse und die Antwortbereitschaft für diese Fragen äußerst hoch ist“.<sup>408</sup> Zudem soll vermieden werden, dass allein aufgrund der Änderung der Meßmethode (variierende Fragestellungen) unterschiedliche Antworten gegeben werden. In Tabelle 24 sind einige Vor- und Nachteile standardisierter Befragungen gegenüber weniger standardisierten Formen aufgeführt. Der Fragebogen sollte jedoch nicht ausschließlich geschlossene Fragen beinhalten, da dadurch Ermüdungserscheinungen auftreten können.

---

<sup>406</sup> „Als standardisiert (oder strukturiert) wird eine Befragung bezeichnet, bei der für alle Befragten die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge vorliegen“ (STIER (1996), S. 173).

<sup>407</sup> Es kann natürlich nicht gewährleistet werden, dass der Respondent die Fragen auch tatsächlich in der vorgesehenen Reihenfolge beantwortet.

<sup>408</sup> RICHTER (1970), S. 216.

Tabelle 24: Vor- und Nachteile standardisierter Befragungen

Vorteile	Nachteile
Ökonomischer, z.B. geringere Kosten der Datenerfassung und –auswertung	Erhebliches Vorwissen erforderlich, aufwendige Fragebogenentwicklung
Zuordnung zu einer Kategorie erfolgt durch den Befragten selbst	Antwortvorgaben evtl. unzureichend (mögliche Folge Verärgerung, Nichtbeantwortung)
Bessere Vergleichbarkeit und Objektivität	Einzelaspekte und komplexe Einstellungsmuster schwierig zu erfassen (geringere Validität)
Höhere Antwortbereitschaft bei heiklen Themen	Divergenzen bei der Interpretation der Fragen bleiben unberücksichtigt
	Geringere Akzeptanz beim Befragten

Die Entwicklung des Fragebogens basiert zum einen auf umfangreichen Literaturstudien und zum anderen auf den Erkenntnissen aus den durchgeführten Expertengesprächen mit Geschäftsführern und Vorständen aus der Molkereiwirtschaft (vgl. hierzu auch Abschnitt 5.3.1.2.1)

Um die Rücklaufquoten postalischer Befragungen zu erhöhen wurde von DILLMAN die sogenannte Total Design Method (TDM) vorgeschlagen.<sup>409</sup> Die TDM beinhaltet eine Reihe von Empfehlungen zum Design des Fragebogens und der Form des Anschreibens. Nach DILLMAN basiert die Teilnahme von Befragten im wesentlichen auf einem Kosten-Nutzen-Kalkül. Mit seinen Vorschlägen versucht er, die Kosten der Teilnahme - Zeitaufwand, Auseinandersetzung mit schwierigen Fragen usw. - zu reduzieren und den Befragten einen Eindruck vom Nutzen der Umfrage zu vermitteln.<sup>410</sup>

In Tabelle 25 ist die TDM in Stichworten zusammengefasst.

Tabelle 25: Empfehlungen zur Erhöhung der Rücklaufquote postalischer Befragungen nach Dillmann (TDM)

Fragebogen: Broschüren-Form, Frontseite und letzte Seite frei, verkleinert, weißes Papier
Anordnung der Fragen: mit leichten interessanten Fragen beginnen, inhaltlich gleiche Fragen zusammen, technisch einheitlich, Komplexe aufeinander aufbauen, sensible, bzw. heikle Fragen am Ende, Demographie am Ende
Design der Fragen: Übersichtlich, Art und Anordnung der Buchstaben, Vermeidung von Frageteilungen, Fragefolge von oben nach unten, visuelle Hilfen
Implementierung: Anschreiben auf offiziellem Briefpapier, Anschrift auf Brief, Datum exakt, Nützlichkeit der Studie, Wichtigkeit des Befragten, Vertraulichkeit, Erklärung der Identifikationsnummer, Rückfragen ermuntern, Dank, Unterschrift mit „blue ballpoint“
Verpackung: Aufmachung des Antwortkuverts, Rückkuvert beilegen
Versand: jeweils mitte der Woche (Wochenende dazwischen), 1 Woche später: Postkarte (Dank an alle, Erinnerung), 3 Wochen später nochmals Fragebogen mit kürzerem Brief, 7 Wochen später „certified mail“ (besondere Versendungsart – Einschreiben, Eilbrief), Fragebogen beilegen

Quelle: DILLMAN (1978)

<sup>409</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen bei DILLMAN (1978).

<sup>410</sup> Vgl. Schnell; Hill; Esser (1999), S. 337.

Bei der Durchführung der postalischen Erhebung wurden in möglichst vielen Punkten die Vorschläge von DILLMANN berücksichtigt. Aus praktischen Gründen mussten jedoch einige notwendige Abweichungen vorgenommen werden.

Zur Erhöhung der Rücklaufquote wurde auf die Unterstützung des Milchindustrie-Verbandes zurückgegriffen.<sup>411</sup> Der Fragebogen und das Begleitschreiben wurden zusammen mit der regelmäßigen Infopost an die Verbandsmitglieder versendet. Eine kurze Erläuterung im Editorial durch den Milchindustrie-Verband sollte die Motivation der Mitgliedsunternehmen zur Teilnahme an der Erhebung zusätzlich erhöhen. Im Begleitbrief wurde an die Adressaten appelliert, den Fragebogen auszufüllen und zurückzusenden. Auf die Nennung eines konkreten spätesten Rücklauftermins wie es die Literatur häufig empfiehlt, wurde verzichtet, da es keine empirischen Daten für die positive Beeinflussung der Antwortquote durch Angabe eines letzten Rücksendetages gibt.<sup>412</sup> Den Befragten sollte ein Anreiz geschaffen werden, sich die Mühe der Teilnahme zu machen.<sup>413</sup>

Die molkereiwirtschaftlichen Unternehmen, die nicht im Milchindustrie-Verband vertreten waren und die Molkereiunternehmen Österreichs wurden gesondert angeschrieben.

Drei Wochen nach der ersten Erhebungswelle wurde ein Erinnerungsschreiben mit einem zweiten Fragebogen an die Unternehmen geschickt. Die Befragten wurden nochmals um die Beantwortung und Rücksendung des Fragebogens gebeten.<sup>414</sup> Dabei wurde auf die besondere Bedeutung, die jeder ausgefüllte Fragebogen für den Erfolg des Forschungsvorhaben hat, hingewiesen.

Auf eine optisch anspruchsvolle Gestaltung der Fragebogen mit einer übersichtlichen Anordnung der Fragen, unterstützt durch visuelle Hilfen, wurde besonderen Wert gelegt. Die Reihenfolge der Fragebogen wurde nach inhaltlichen und methodischen Gesichtspunkten bestimmt, um eine Spannungskurve aufzubauen.<sup>415</sup>

---

<sup>411</sup> An dieser Stelle möchte sich der Autor für die freundliche Unterstützung bei den Mitarbeitern des Milchindustrie-Verbandes bedanken.

<sup>412</sup> Vgl. hierzu auch WIEKEN (1974), S. 148.

<sup>413</sup> Vgl. WILK (1975), S. 190. Obwohl in der Literatur der Einsatz kleinerer Geschenke (incentives) in Bezug auf die Teilnahmebereitschaft positiv beurteilt wird, wurde aus finanziellen Gründen auf diese Möglichkeit, die Rücklaufquote zu erhöhen, verzichtet (vgl. hierzu PORST (1999), S. 75 und die dort angegebene Literatur).

<sup>414</sup> HABERMEHL (1992), S. 133 weist darauf hin, dass mindestens eine Mahnung bei der postalischen Befragung notwendig ist.

<sup>415</sup> Zum Aufbau einer Spannungskurve vgl. u. a. ATTESLANDER (1975), S. 115, KAPLITZA et al. (1975), S. 94 und ROTH (1984), S. 152.

Die Fragenformulierung erfolgte möglichst neutral, so dass die Respondenten nicht verleitet wurden, ihr Unternehmen zu schönen. Aus diesem Grund wurden beispielsweise keine Wachstumsraten abgefragt, sondern die Ausprägungen ausgewählter Variablen, z. B. Anzahl der Mitarbeiter und Umsatz zu zwei verschiedenen Zeitpunkten erhoben und daraus die Wachstumsraten ermittelt.

Der schriftliche Fragebogen besteht aus zehn einseitig bedruckten Seiten und gliedert sich in folgende Abschnitte:<sup>416</sup>

Deckblatt: Mit der Gestaltung des Deckblattes wird beabsichtigt, dem Respondenten den Einstieg in die Beantwortung des Fragebogens zu erleichtern. Dazu werden Informationen zur Untersuchung, darunter fällt auch die wichtige Vertraulichkeitserklärung, und ein Ansprechpartner für eventuelle Rückfragen aufgenommen. Zudem werden Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens gegeben, damit sichergestellt werden kann, dass die Respondenten das gleiche Begriffsverständnis über horizontale Kooperationen haben wie es dieser Arbeit zugrunde liegt.

Allgemeine Informationen zum Unternehmen: Dieser Abschnitt des Fragebogens beinhaltet leicht zu beantwortende Fragen. Neben Alter, Rechtsform, Konzernzugehörigkeit etc. wird auch nach der Organisationsstruktur und den Zielen und Märkten des Unternehmens gefragt. Diese Einleitungsfragen zielen darauf ab, ein mögliches Misstrauen abzubauen und die Antwortbereitschaft für die eigentlich wichtigen Fragen zu erhöhen. Fragen zu Beginn des Erhebungsinstrumentariums haben stärkere selektive Wirkung als Fragen am Ende des Fragebogens.<sup>417</sup>

Kooperationsaktivitäten: Die Fragen in diesem Abschnitt behandeln die Risiken einer Kooperation und die allgemeinen Probleme bei Anbahnung und Verlauf von Kooperationsvorhaben. An diesen Fragenblock anschließend wird auf eine konkrete Kooperationsituation des Unternehmens übergeleitet. Falls keine Kooperation besteht und in den letzten drei Jahren auch nicht bestanden hat, wird der Respondent zur Beantwortung des Fragenkomplexes „Unternehmensdaten und Angaben zur Person“ auf der letzten Seite verwiesen.

Kooperation 1: Im Mittelteil des Fragebogens werden die wichtigen Forschungsfragen gestellt. Der Einleitungstext in diesem Abschnitt fordert den Respondenten dazu auf eine besonders erfolgreiche horizontale Kooperation aus seinem Erfahrungsbereich auszuwählen, die eine hohe

---

<sup>416</sup> Vgl. hierzu den im Anhang beigefügten Fragebogen.

<sup>417</sup> Vgl. RICHTER (1970), S. 214.

strategische Bedeutung für das Unternehmen aufweist und die Anlaufphase bereits überschritten hat. Damit soll sichergestellt werden, dass sich die Kooperationen der Unternehmen in der gleichen Phase befinden und leichter miteinander verglichen werden können. Neben allgemeinen Fragen zur Kooperation und dem Kooperationspartner werden Fragen zu den Merkmalen der Kooperation und dem Kooperationserfolg gestellt. Der Fragebogen ist in Blöcke von Fragebatterien gegliedert.<sup>418</sup> Die Fragen sind nach der zu erwartenden Antwortbereitschaft geordnet, d. h. die Fragen werden innerhalb des Blockes kontinuierlich schwerer.

Kooperation 2: Dieser Abschnitt ist identisch zu dem vorhergehenden aufgebaut, wobei lediglich nach einer eher weniger erfolgreichen horizontalen Kooperation aus dem Erfahrungsbereich des Respondenten gefragt wird.

Unternehmensdaten und Angaben zur Person: Dieser Fragenkomplex ist an das Ende des Fragebogens gestellt, da einige Fragen sehr heikle Bereiche des Unternehmens betreffen und dadurch zu einem frühzeitigen Abbruch führen könnten.

Am Ende des Fragebogens wird dem Respondenten für seine Mitarbeit gedankt und auf den Kurzbericht, der nach Abschluss der Studie erstellt wird, verwiesen. Dieser Bericht beinhaltet die Ergebnisse der Untersuchung. Der Respondent kann mit der Rücksendung des beiliegenden Coupons die Ergebnisse anfordern.

Bei Mehrfachauswahlfragen, bei denen Befragte mehrere Antwortvorgaben wählen können, sollte die Zahl der Vorgaben nicht zu groß sein, um Verwirrung und Ermüdung zu vermeiden. Der Auffassung HABERMEHLS folgend werden im Höchstfall zwölf Vorgaben angeboten.<sup>419</sup> Bei der schriftlichen Befragung wird nicht direkt nach der Residualgröße „keine Antwort“ gefragt, da sonst eine hohe Ausfallquote von einzelnen Antworten provoziert wird. Dennoch erscheint es notwendig dem Respondenten bei mangelndem Wissen die Möglichkeit einzuräumen eine entsprechende Kategorie anzukreuzen.<sup>420</sup>

---

<sup>418</sup> Vgl. zu den Vorteilen dieser Gliederung SCHEUCH (1973), S. 90.

<sup>419</sup> HABERMEHL (1992), S. 144.

<sup>420</sup> Die Kategorie wurde mit „weiß nicht“ betitelt und ist von den anderen Kategorien optisch durch einen größeren Abstand getrennt.

### **5.3.1.2 Expertengespräche und Datenerhebung**

#### **5.3.1.2.1 Expertengespräche**

Vor der Durchführung der postalischen Erhebung wurden Expertengespräche in Form von teilstandardisierten Leitfadeninterviews mit Geschäftsführern und Direktoren aus der Molkereiwirtschaft geführt. In sieben Expertengesprächen wurde das weite Feld der Kooperationstätigkeit zwischen Unternehmen der gleichen Branche untersucht und für die postalische Erhebung eingegrenzt. Die Dauer der Gespräche variierte zwischen 45 und 120 Minuten. Unter den beteiligten Unternehmen waren zwei Personengesellschaften, zwei Kapitalgesellschaften und drei genossenschaftliche Unternehmen vertreten. Der Umsatz erstreckte sich von unter 100 Mio. DM beim kleinsten Unternehmen bis zu über 900 Mio. DM beim größten Unternehmen. Die Zahl der Mitarbeiter schwankte zwischen 45 und 800 bei den einzelnen Unternehmen.

Die Expertengespräche hatten in erster Linie explorativen Charakter und dienten der Vorbereitung eines umfassenden schriftlichen Fragebogens. Einige Ergebnisse aus den Expertengesprächen führten unmittelbar zur Erarbeitung geeigneter Arbeitshypothesen. Andere Ergebnisse wurden genauer betrachtet und nach Abschluss der theoretischen Grundlagen zu einem theoretischen Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung zusammengefasst.

Auf dieser Grundlage wurde der Fragebogen konzipiert und seine Eignung über Pretests überprüft. Nach Berücksichtigung von Verbesserungen des Fragebogendesigns konnte der Fragebogen zur Datenerhebung an die Unternehmen der Molkereiwirtschaft versendet werden.

#### **5.3.1.2.2 Datenerhebung**

Die Durchführung der postalischen Erhebung fand im Sommer 1998 statt. Zu diesem Zeitpunkt lag die Anzahl der rechtlich selbständigen Unternehmen in der deutschen Molkereiwirtschaft bereits unter 269 (vgl. hierzu die Angaben in Tabelle 16). Die Statistik gibt die Molkereistruktur allerdings nur unvollkommen wieder, da einige rechtlich selbständige Molkereien mehrheitlich anderen milchverarbeitenden Unternehmen gehören und somit wirtschaftlich unselbständig sind. Da angenommen wird, dass die österreichische Molkereiwirtschaft nach Beitritt zu der europäischen Union sich in ihren Strukturen immer stärker der deutschen Molkereiwirtschaft annähert, werden die Unternehmen der österreichischen Molkereiwirtschaft ebenfalls befragt.



---

## **Auswahl der Unternehmen und Ermittlung der Adressen**

Die Hypothesen und Konzepte der Untersuchung sind sehr allgemein auf die Molkereiwirtschaft bezogen. Dadurch ist keine Einschränkung auf einzelne Unternehmenstypen bezüglich Unternehmensgröße und Unternehmensalter notwendig.

Die Grundgesamtheit der Untersuchung umfasste alle Molkereiunternehmen aus Deutschland und Österreich. Das Anschreiben der Unternehmen erfolgte auf Basis der Adressdatenbank des Instituts für Betriebswirtschaftslehre des Forschungszentrum für Milch und Lebensmittel Weihenstephan und der Adressen der Mitglieder des Milchindustrie-Verbandes.

## **Verlauf der schriftlichen Befragung**

Die Repräsentativität des Rücklaufs bei einer empirischen Untersuchung ist gewährleistet, wenn kein systematischer Fehler auftritt. Systematische Verzerrungen entstehen beispielsweise durch unterschiedliches Antwortverhalten, d. h. einzelne Unternehmenstypen antworten häufiger als andere Unternehmenstypen. Nach gründlicher Durchsicht des Datenmaterials konnten keine gravierenden Verzerrungen festgestellt werden.

## **Datenaufbereitung**

Bevor die Auswertung der Daten erfolgen konnte, mussten die Daten aufbereitet und codiert werden. Die Daten aus den Fragebögen wurden auf Fehler überprüft und anschließend direkt über die Software SPSS EDV-mäßig erfasst. Fehlende und inkonsistente Angaben führten, sofern die Qualität der Daten nicht gewährleistet werden konnte, zu einem Ausschluss der Datensätze bei entsprechenden Auswertungen.

Bereits bei der Konzeption des Fragebogens wurden relevante Gesichtspunkte zur besseren Auswertung berücksichtigt. Für die meisten Fragen ist ein festes Antwortformat mit fünfstufigen Ratingskalen vorgegeben. Die Auskunftspersonen mussten auf einer Skala Statements oder Items ankreuzen, die ihrer Meinung nach auf einen Gegenstand zutreffen. Die verschiedenen Stufen sind sowohl sprachlich formuliert als auch durch Zahlen symbolisiert. Daneben gibt es ein Feld „weiß nicht“.

Eine fünfstufige Ratingskala kann unentschlossene Benutzer dazu verführen, ihr Kreuz in der Mitte zu machen oder gar nichts anzugeben. Dies lässt sich durch das Ankreuz-Feld „weiß nicht“ z. T. vermeiden.

Bei der Auswertung der Fragebögen wurde den Kreuzen im Feld „weiß nicht“ nicht, wie in der Praxis häufig durchgeführt, ersatzweise ein Mittelwert zugeordnet. Dadurch können unentschlossene Nutzer, die im Zweifelsfall den mittleren Wert der Skala ankreuzen, herausgefiltert werden.

### **5.3.1.3 Rücklauf und Datenmaterial**

Im Rahmen der postalischen Erhebung wurden 320 Unternehmen in Deutschland und Österreich angeschrieben. Der Rücklauf umfasst 83 beantwortete Fragebögen, dies entspricht ca. 25 % der angeschriebenen Molkereien. Der Rücklauf kann als zufriedenstellend bezeichnet werden. Berücksichtigt man, dass es weniger rechtlich selbständige Unternehmen in Deutschland und Österreich gibt, als tatsächlich angeschrieben wurden und viele Unternehmen keine Kooperationen aufweisen, ist der Rücklauf noch positiver zu beurteilen.<sup>421</sup>

Neben allgemeinen Informationen über das Unternehmen sollten die Respondenten einen Fragenkomplex zu einer ihrer Meinung nach positiv verlaufenen Kooperation und einer negativ verlaufenen Kooperation beantworten, um Unterschiede zwischen positiven und negativen Kooperationen herausarbeiten zu können. Die antwortenden Unternehmen haben 53 positiv verlaufene Kooperationsfälle und 16 negativ verlaufene Kooperationsfälle beschrieben. 27 Unternehmen haben lediglich die allgemeinen Fragenkomplexe beantwortet, da sie keine Kooperationen eingegangen sind.

Nachfolgend werden die wichtigsten Merkmale der an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen dargestellt.

## **1. Allgemeine Merkmale der Unternehmen**

Wie bereits erwähnt wurde, haben 83 Unternehmen an der Befragung teilgenommen, darunter befinden sich 44 Genossenschaften und 39 Unternehmen mit der Rechtsform einer Personen- oder Kapitalgesellschaft. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (62 %) hat eine Betriebs-

---

<sup>421</sup> Die Thematik einer postalischen Befragung ist von zentraler Bedeutung für die Teilnahmebereitschaft der Respondenten (vgl. PORST (1999), S. 78 ff.). Daher ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die keine Kooperationstätigkeit in den letzten Jahren aufzuweisen haben, ein relativ geringes Interesse an dieser Thematik haben und so in hohem Maße für eine niedrigere Rücklaufquote der Untersuchung verantwortlich sind.

stätte, 23 % der Unternehmen haben 2 Betriebsstätten und 15 % haben 3 oder mehr Betriebsstätten. Bei der Frage nach der Konzernzugehörigkeit ergab sich, dass 81 % der Unternehmen konzernungebunden sind, 16 % zwar einem Konzern angehören, allerdings eigenständig geblieben sind und lediglich 3 % konzerngebunden sind. Damit ist zu erwarten, dass die nachfolgenden Befunde und Ergebnisse der Erhebung durch die Konzernzugehörigkeit kaum beeinflusst werden.

Tabelle 26: Allgemeine Merkmale der Unternehmen

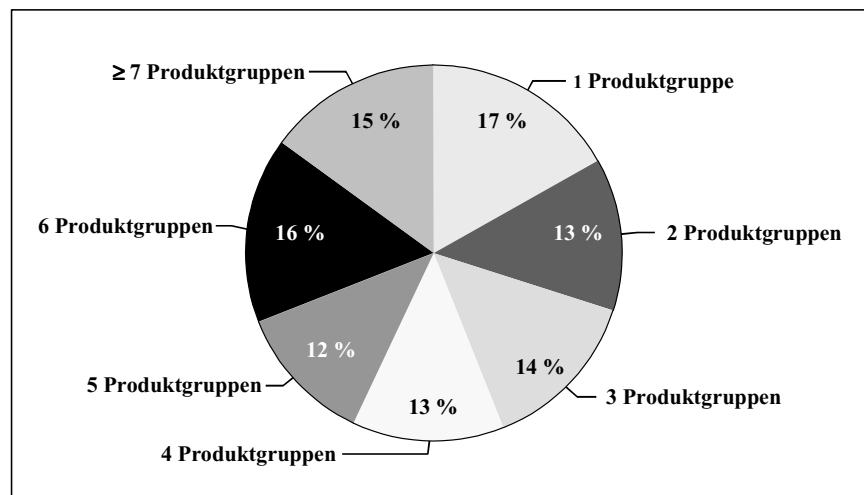
Rechtsform	Genossenschaft		Personen- oder Kapitalgesellschaft
	53 %		47 %
Anzahl Betriebsstätten	1	2	3
	62 %	23 %	15 %
Konzernzugehörigkeit	Konzernungebunden	Konzernangehörig, aber eigenständig	Konzerngebunden
	81 %	16 %	3 %

Quelle: Eigene Darstellung

## 2. Produktpalette der Unternehmen

Das Produktionssortiment der meisten Unternehmen ist sehr umfangreich. Über die Hälfte der Unternehmen (56 %) stellt mehr als vier Produktgruppen her (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 28: Anzahl der hergestellten Produktgruppen

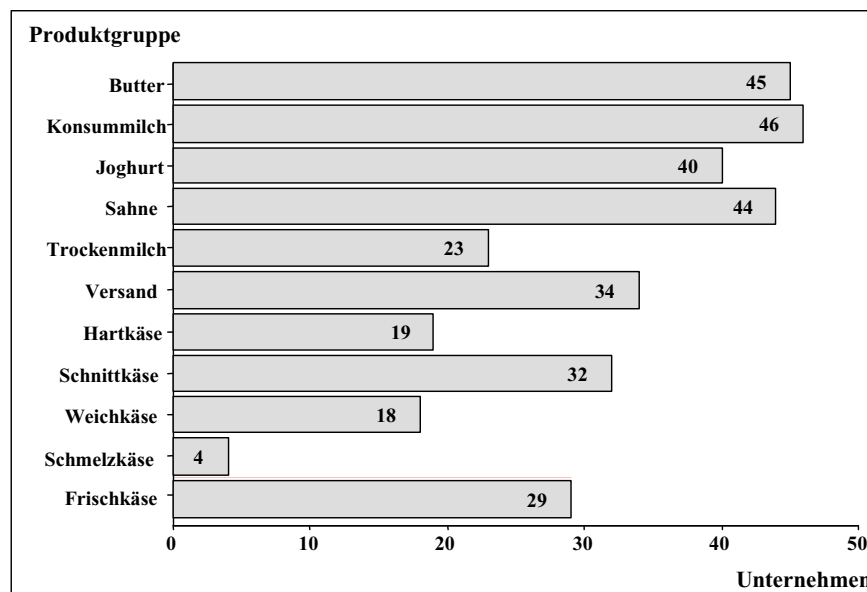


Quelle: Eigene Darstellung

Demgegenüber produzieren lediglich 30 % der Unternehmen nur eine oder zwei Produktgruppen und können daher als Spezialisten bezeichnet werden<sup>422</sup>; die meisten anderen Unternehmen sind dagegen eher Generalisten.

In Abbildung 29 ist die Zusammensetzung der Produktpalette der Unternehmen dargestellt. Standardprodukte wie Butter, Konsummilch, Joghurt und Sahne werden von den meisten Unternehmen hergestellt. Schmelzkäse wird dagegen nur von vier Unternehmen produziert.

Abbildung 29: Zusammensetzung der Produktpalette



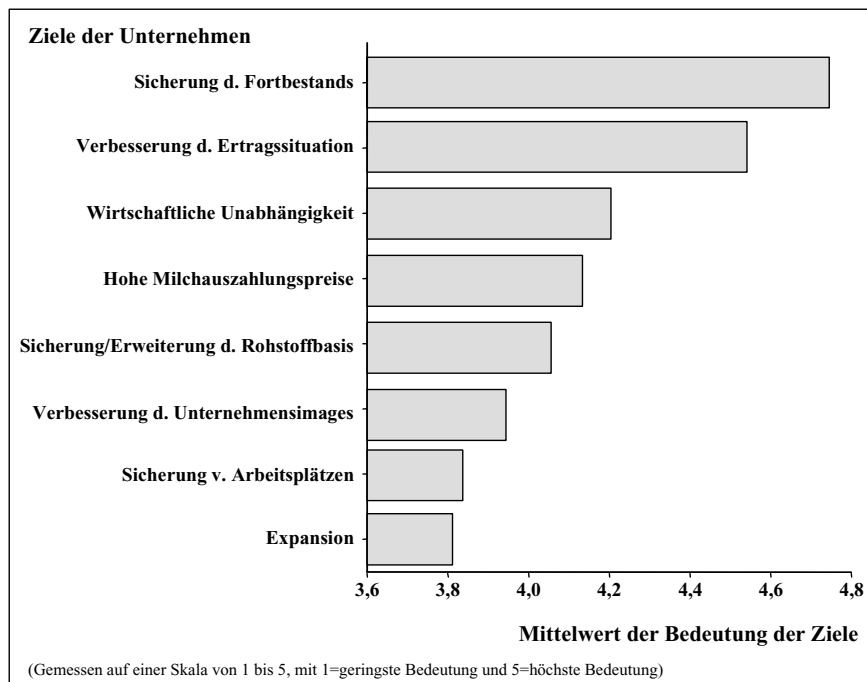
Quelle: Eigene Darstellung

### 3. Ziele und Märkte der Unternehmen

In der Fragebogenerhebung wurde nach den Zielen und deren Bedeutung für die Unternehmen gefragt. Mit Hilfe eines Mittelwertvergleichs lässt sich eine Reihenfolge der Ziele nach ihrer Bedeutung für die Unternehmen ermitteln. In der heute sehr schwierigen Wettbewerbssituation innerhalb der Molkereiwirtschaft verwundert es nicht, dass die Unternehmen die Sicherung des Fortbestandes ihres Unternehmens an erster Stelle nennen (vgl. Abbildung 30). Als weitere wichtige Ziele können die Verbesserung der Ertragssituation und die Beibehaltung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit hervorgehoben werden. In der vorliegenden Studie wird untersucht, inwieweit Kooperationen einen Beitrag zur Erfüllung der genannten Ziele leisten können.

<sup>422</sup> Viele der Unternehmen, die zwei Produktgruppen herstellen, produzieren Butter zur Verwertung der eigenen Fettüberschüsse und können daher als Spezialisten betrachtet werden.

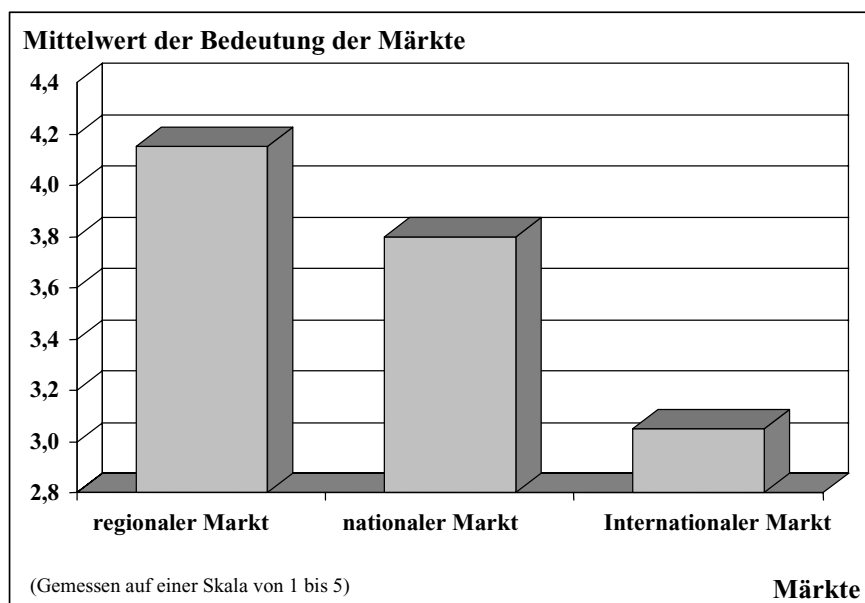
Abbildung 30: Ziele der Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

Bei den meisten Unternehmen liegt der Absatzschwerpunkt auf lokalen bzw. regionalen Märkten, es gibt jedoch einige Unternehmen, die auch überregional tätig sind (vgl. Abbildung 31). Die Antworten auf die Frage nach der Bedeutung der Märkte für die Unternehmen ergaben, dass im Durchschnitt für die Unternehmen der nationale Markt eine hohe Bedeutung hat und die internationalen Märkte immerhin für einige Unternehmen eine entscheidende Rolle spielen.

Abbildung 31: Absatzmärkte der Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3.2 Hypothesen und Modell der Untersuchung

Im folgenden werden einige Hypothesen aufgestellt, die mit Hilfe des erhobenen Datenmaterials empirisch getestet werden.

Im Sinne einer geeigneten Auswahl von Kooperationspartnern erscheint es wichtig, nur solche Partner zu berücksichtigen, deren Kooperationsziele transparent sind und den eigenen Zielen entsprechen oder zumindest nicht widersprechen. Daher wird folgende Hypothese untersucht:

*Hypothese 1: Eine klare Vereinbarung, Festlegung und Kommunikation der Kooperationsziele wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.*

Die meisten Kooperationen basieren auf vertraglichen Regelungen. Vertragsbrüche sind jedoch nicht ausgeschlossen. Es ist zu erwarten, dass vertragsgerechtes Handeln die Kooperationstätigkeit verbessert. Folgende Hypothese lässt sich daraus ableiten.

*Hypothese 2: Das Einhalten von Vereinbarungen und Zusagen wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.*

Eine grundlegende Übereinstimmung der Werte, Normen, Einstellungen, Führungsstil und Problemlösungsprozesse zwischen den Kooperationspartnern erscheint eine wichtige Voraussetzung für einen gemeinsam angestrebten Erfolg zu sein. Bei zu großen Unterschieden sind erhebliche Reibungsverluste zu erwarten. Aus diesem Grund wird folgende Hypothese abgeleitet:

*Hypothese 3: Die Übereinstimmung der Kooperationspartner bei Werten, Normen, Führungsstil und Problemlösungsprozessen wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.*

Neben den Übereinstimmungen zwischen den Kooperationspartnern wird erwartet, dass das Vertrauen die Kooperationstätigkeit und damit den Kooperationserfolg entscheidend beeinflusst. Bei der Auswahl der Kooperationspartner ist auf eine gemeinsame Vertrauensbasis zu achten. Die abgeleitete Hypothese lautet daher:

*Hypothese 4: Das gegenseitige Vertrauen zwischen Kooperationspartnern wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.*

Der Gegenstand einer Kooperation, sei es der Bereich Einkauf, Produktion, Vertrieb etc. spielt vermutlich keine entscheidende Rolle für den Kooperationserfolg, da in den unterschiedlichen Bereichen unterschiedlich Ziele verfolgt werden können. Es ist aber zu erwarten, dass der Kooperationserfolg von der Bedeutung der Kooperation für die Unternehmen abhängig ist. Kooperationen mit hoher Bedeutung werden vermutlich mit mehr Engagement und personellem

Aufwand betrieben als unbedeutende Kooperationen. Daher lässt sich folgende Hypothese ableiten:

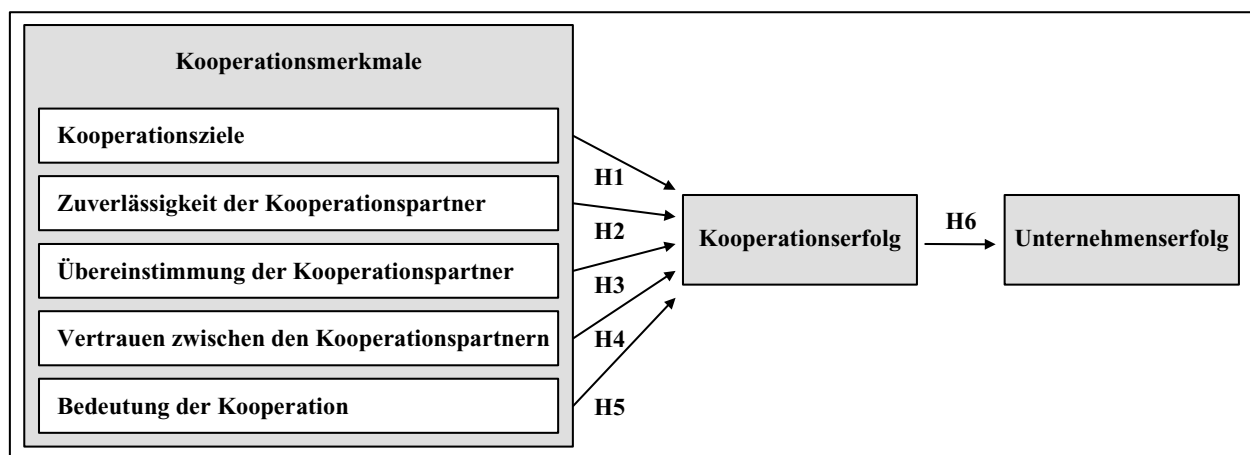
*Hypothese 5: Die strategische Bedeutung des Kooperationsbereichs wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.*

Kooperationen sind ein Phänomen, dass in der Praxis sehr häufig vorkommt und vielfältig gestaltet werden kann. Die Existenz dieser Kooperationen in der Praxis lässt darauf schließen, dass sie sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Die generelle Hypothese lautet daher:

*Hypothese 6: Der Kooperationserfolg wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.*

In diesem Kapitel wurden fünf Wirkungshypothesen abgeleitet, welche die Wirkungen bedeutender Kooperationsmerkmale auf den Kooperationserfolg beschreiben. Ebenso wurde die Wirkung des Kooperationserfolges auf den Unternehmenserfolg diskutiert. Die abgeleiteten sechs Hypothesen sind in Abbildung 32 zum theoretischen Modell der vorliegenden Arbeit zusammengefasst.

Abbildung 32: Theoretisches Modell



Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3.3 Operationalisierung der wesentlichen Konstrukte

Die meisten relevanten Variablen zu den Kooperationsmerkmalen sowie zum Kooperations- und Unternehmenserfolg sind nicht direkt messbar. Aus diesem Grund werden einzelne Konstrukte gebildet, in dem mehrere inhaltlich relevante und ähnliche (bzw. inhaltlich zusammengehörende) Statements zu einem Index zusammengefasst werden. Die Hypothesen des vorangegangenen Kapitels werden mit Hilfe geeigneter Konstrukte überprüft.

Die Messung der einzelnen Aussagen zu Kooperationsmerkmalen, Kooperationserfolg und Unternehmenserfolg erfolgt über eine fünfstufige Rating-Skala mit dem Wertebereich 1=“trifft überhaupt nicht zu“ bis 5=“trifft voll und ganz zu“. Die einzelnen Subkonstrukte werden aus den Mittelwerten der Indikatoren gebildet.

Vor der Aggregation der Konstrukte werden die Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit) der Konstrukte mit Hilfe der entsprechenden SPSS-Prozedur überprüft.

Die Reliabilität ist das Ausmaß, in dem wiederholte Messungen eines Objektes mit einem Messinstrument die gleichen Werte liefern. Das heißt: Die Reliabilität ist das Quadrat der Korrelation zwischen den beobachteten Werten und den wahren Werten. Da die wahren Werte nicht gemessen werden können, muss die Reliabilität mit anderen Verfahren geschätzt werden. Alle diese Verfahren setzen voraus, dass die Annahmen der klassischen Testtheorie erfüllt sind. Wenn eine Variable durch mehrere Indikatoren operationalisiert wurde, können Maße der internen Konsistenz berechnet werden. Hierzu wird die Splithalf-Method gezählt: Das Instrument wird in zwei Hälften geteilt. Die Korrelation der entstehenden Instrumente wird als Maß für die Reliabilität verwendet. Da die Korrelation der Instrumente mit der Zahl der verwendeten Items steigt, wird sie entsprechend korrigiert.

Validität eines Messinstruments liegt vor, wenn das Messinstrument das misst, was es messen soll. Die theoretische Validität eines Instruments entspricht der Korrelation zwischen beobachteten und wahren Werten, und damit der Quadratwurzel der Reliabilität. Diese Definition ist jedoch wertlos, da die Reliabilität stets nur unter der Bedingung gegebener Validität geschätzt werden kann. Darum versucht man die empirische Validität eines Instruments abzuschätzen. Dies ist die Korrelation zwischen dem Instrument und einem Außenkriterium. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Konstruktvalidität analysiert.

Die Konstruktvalidität wird dabei anhand der Konvergenz und Diskriminanz beurteilt. Konvergenz liegt vor, wenn unterschiedliche Operationalisierungen des Konstrukts einander sehr ähnlich sind, d.h. hoch korrelieren. Diskriminanz liegt vor, wenn das neu eingeführte Messinstrument etwas anderes misst als bereits eingeführte Messinstrumente.

Die zur Bildung der Konstrukte notwendigen Aspekte der Reliabilität und Validität werden mittels Cronbachs Alpha, Trennschärfekorrelation und der Faktorenanalyse wiedergegeben. Die



Kriterien, die in der Literatur für eine gute Messung vorausgesetzt werden, müssen bei allen zu untersuchenden Konstrukten erfüllt werden.

Cronbachs Alpha mißt die Reliabilität einer Gruppe von Indikatoren, die einen Faktor messen. Der Wertebereich von Alpha erstreckt sich von null bis eins, wobei zur Verwendung der Konstrukte ein Wert von 0,70 vorausgesetzt wird.

Die Trennschärfekorrelation bezieht sich ebenfalls auf eine Gruppe von Indikatoren, die den selben Faktor messen. Die Trennschärfekorrelation wird als Eliminationskriterium für Indikatoren verwendet. Weist ein bestimmter Faktor einen zu niedrigen Wert des Cronbachschen Alphas auf, so lässt sich seine Reliabilität dadurch steigern, dass die zugehörige Indikatorvariable mit der niedrigsten Trennschärfekorrelation eliminiert wird. Als Minimalwert für jede einzelne Trennschärfekorrelation wird vom Autor ein Wert von 0,30 vorausgesetzt.

Die Faktorladung zeigt, wie gut der Faktor durch alle ihm zugeordneten Indikatoren gemeinsam gemessen wird. Die Faktorladung besitzt ebenfalls einen Wertebereich von null bis eins.

### 5.3.3.1 Operationalisierung einzelner Kooperationsmerkmale

Zur Bildung des Konstrukts „Kooperationsziele“ wurden den Respondenten des Fragebogens vier Aussagen vorgelegt. In den vier Aussagen werden die Kooperationsziele nicht direkt abgefragt, es wird vielmehr überprüft, ob entsprechende Ziele vorhanden sind, kommuniziert werden und grundsätzlich miteinander vereinbar sind.

Tabelle 27: Messung des Konstrukts „Kooperationsziele“

Kooperationsziele	Trennschärfekorrelation	Faktorladung
Unsere eigenen Kooperationsziele haben wir zu Beginn der Kooperation klar festgelegt.	.75	.86
Unsere Ziele sind grundsätzlich mit den Zielen unseres Kooperationspartners vereinbar.	.75	.86
Unsere Kooperationsziele und Vorbehalte wurden gegenüber unserem Kooperationspartner klar kommuniziert.	.87	.93
Wir kennen die Kooperationsziele unseres Kooperationspartners.	.72	.84
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.90	
Erklärte Varianz (Faktor)	76.70 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem alle Kriterien für eine Messung erfüllt wurden, kann das Konstrukt als reliabel betrachtet werden. Für die weitere Analyse werden daher die einzelnen Indikatoren zu einem einzigen Faktor zusammengefasst.

Die Zuverlässigkeit der Partner wird über die nachträgliche Einhaltung von bereits getätigten Zusagen und Vereinbarungen erfragt.

Tabelle 28: Messung des Konstrukts „Zuverlässigkeit von Vereinbarungen und Zusagen“

Zuverlässigkeit von Vereinbarungen und Zielen	Trennschärfe-korrelation	Faktorladung
Vereinbarungen werden von unserem Kooperationspartner im Nachhinein nicht mehr in Frage gestellt.	.85	.96
Zusagen werden von unserem Kooperationspartner eingehalten.	.85	.96
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.92	
Erklärte Varianz (Faktor)	92.45 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Messung der Übereinstimmung der Kooperationspartner wird deren Kongruenz bei Werten, Normen, Einstellungen, Führungsstil und Problemlösungsprozessen überprüft. Zudem wird die Häufigkeit von Missverständnissen mit einbezogen. Auch bei diesem Konstrukt werden alle Messkriterien erfüllt.

Tabelle 29: Messung des Konstrukts „Übereinstimmung der Kooperationspartner“

Übereinstimmung der Partner	Trennschärfe-korrelation	Faktorladung
Unsere grundlegenden Werte, Normen und Einstellungen stimmen mit den grundlegenden Werten, Normen und Einstellungen unseres Kooperationspartners überein.	.67	.81
Der Führungsstil in unserem Unternehmen stimmt mit dem Führungsstil im Partnerunternehmen überein.	.68	.82
Wir einigen uns mit unserem Partner leicht darüber, wie auftretende Probleme gelöst werden sollen.	.73	.86
Missverständnisse zwischen dem Kooperationspartner und uns sind selten.	.73	.86
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.86	
Erklärte Varianz (Faktor)	69.93 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern setzt sich aus einer generellen Aussage zum partnerschaftlichen Vertrauen und drei einzelnen Aussagen zu opportunistischem Verhalten, Informationsverheimlichung und Kompetenz des Vertragspartners zusammen.

Alle vier Aussagen bilden gemeinsam den Vertrauensaspekt sehr gut in einem Konstrukt ab, die Messkriterien werden alle erfüllt.

Tabelle 30: Messung des Konstrukts „Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern“

Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern	Trennschärfe-korrelation	Faktorladung
Wir glauben, dass wir dem Kooperationspartner vollständig vertrauen können.	.86	.93
Wir glauben, dass unser Kooperationspartner die Vorteile der Zusammenarbeit nicht zu unseren Lasten ausnützt.	.80	.89
Unser Kooperationspartner verheimlicht uns keine wichtigen Informationen.	.82	.90
Unser Kooperationspartner führt seine Aufgaben stets fachkompetent und professionell durch.	.70	.82
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.91	
Erklärte Varianz (Faktor)	78.59 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Das zuletzt betrachtete Konstrukt bei den Kooperationsmerkmalen ist die Bedeutung der Kooperation. Sie setzt sich zusammen aus der strategischen Bedeutung für das Unternehmen und der Frage, ob es sich um einen Kernbereich des Unternehmens handelt. Die Meßkriterien werden hier ebenfalls erfüllt.

Tabelle 31: Messung des Konstrukts „Bedeutung der Kooperation“

Bedeutung der Kooperation	Trennschärfe-korrelation	Faktorladung
Die Kooperation hat strategische Bedeutung für unser Unternehmen.	.65	.91
Die Kooperation berührt einen der Kernbereiche unseres Unternehmens.	.65	.91
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.79	
Erklärte Varianz (Faktor)	82.74 %	

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3.3.2 Operationalisierung des Kooperationserfolges

Der Erfolg einer Kooperation ist normalerweise nicht direkt messbar, da die entsprechenden Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung in vielen Unternehmen nicht vorhanden sind und zudem bei einer Fragebogenerhebung nicht preisgegeben werden. Der Kooperationserfolg wird daher über ein Konstrukt gemessen, das sich seinerseits aus mehreren Subkonstrukten zusammensetzt. Die Subkonstrukte werden nachfolgend untersucht und in Tabelle 36 zusammengefasst. Das Vorgehen bei der Bildung und Überprüfung der Subkonstrukte entspricht dem bisherigen Vorgehen.

Das Subkonstrukt allgemeiner Kooperationserfolg setzt sich aus drei Indikatoren zusammen. Neben der Frage nach dem Erfolg für das untersuchte Unternehmen wird auch die Erfolgseinschätzung des Partnerunternehmens einbezogen. Dadurch wird überprüft, ob der allgemeine Kooperationserfolg eine Win-Win-Situation darstellt und nicht ein einziges Unternehmen begünstigt. Zur Vervollständigung wird erhoben, ob bei freier Entscheidung die Kooperation erneut eingegangen würde und damit auch im Verhältnis zu alternativen Organisationsformen vorteilhaft eingeschätzt wird.

Tabelle 32: Messung des Subkonstrukts „Allgemeiner Kooperationserfolg“

Allgemeiner Kooperationserfolg	Trennschärfe-korrelation	Faktorladung
Die Kooperation ist für unser Unternehmen ein großer Erfolg.	.81	.93
Aus heutiger Sicht würden wir diese Kooperation erneut eingehen.	.60	.83
Die Kooperation ist auch für unsere Partner ein großer Erfolg.	.49	.74
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.79	
Erklärte Varianz (Faktor)	70.44 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Die geforderten Messkriterien werden bei diesem Konstrukt ebenfalls erfüllt.

Ein weiteres Subkonstrukt zur Kooperationserfolgsmessung berücksichtigt interne Erfolgsmaße. Diese Variablen sind grundsätzlich quantitativ messbar, werden aber aufgrund der zu erwartenden mangelnden Auskunftsbereitschaft indirekt über mehrere Indikatoren erhoben. Die Auswirkungen auf Umsatz, Kapazitätsauslastung, Betriebsergebnis und Kosten werden dazu ermittelt.

Tabelle 33: Messung des Subkonstrukts „Interner Kooperationserfolg“

Interner Kooperationserfolg	Trennschärfe-korrelation	Faktorladung
Auswirkungen der Kooperation auf den Umsatz.	.60	.77
Auswirkungen der Kooperation auf die Kapazitätsauslastung.	.74	.87
Auswirkungen der Kooperation auf das Betriebsergebnis.	.77	.89
Auswirkungen der Kooperation auf die Kosten.	.60	.77
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.84	
Erklärte Varianz (Faktor)	68.20 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Wie schon bei den bisherigen Konstrukten ist auch hier eine ausreichend hohe Reliabilität und Validität festzustellen, um dieses Konstrukt bilden zu können.

Neben den bisherigen Subkonstrukten, die sich auf den allgemeinen und internen Kooperationserfolg beziehen, wird der Erfolg, der sich im Verhältnis zu den Wettbewerbern ergibt, untersucht. Dazu werden die Indikatoren Wettbewerbsfähigkeit und Marktstellung zu einem Konstrukt zusammengefasst. Die Messkriterien werden auch hier vollständig erfüllt.

Tabelle 34: Messung des Subkonstrukts „Wettbewerbsposition“

<b>Wettbewerbsposition</b>	<b>Trennschärfe-korrelation</b>	<b>Faktorladung</b>
Auswirkungen der Kooperation auf die Wettbewerbsfähigkeit.	.77	.94
Auswirkungen der Kooperation auf die Marktstellung.	.77	.94
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.87	
Erklärte Varianz (Faktor)	88.67 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Zuletzt wird der Nutzen, der sich aus der Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern ergibt, untersucht. Dieses Subkonstrukt ist dem Subkonstrukt allgemeiner Kooperationserfolg sehr ähnlich, beinhaltet aber stärker den immateriellen bzw. nicht quantifizierbaren Nutzen der Kooperation und spiegelt in besonderem Maße die subjektive Gesamteinschätzung des Respondenten wider.

Tabelle 35: Messung des Subkonstrukts „Nutzen aus der Zusammenarbeit“

<b>Nutzen aus der Zusammenarbeit</b>	<b>Trennschärfe-korrelation</b>	<b>Faktorladung</b>
Wie hoch ist insgesamt der Nutzen, den Ihr Unternehmen aus der Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner zieht oder gezogen hat?	.55	.88
Wie hoch ist insgesamt der Nutzen, den das Partnerunternehmen aus der Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen zieht oder gezogen hat?	.55	.88
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.71	
Erklärte Varianz (Faktor)	77.29 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Die Messkriterien der einzelnen Subkonstrukte werden alle erfüllt, so dass sich ein einzelnes Konstrukt Kooperationserfolg ergibt.

Tabelle 36: Zusammensetzung des Konstrukts „Kooperationserfolg“ aus einzelnen Subkonstrukten zum Kooperationserfolg

Subkonstrukte des globalen Kooperationserfolges	Trennschärfe -korrelation	Faktorladung
Allgemeiner Kooperationserfolg	.76	.89
Interner Kooperationserfolg	.67	.82
Wettbewerbsposition	.58	.75
Nutzen aus der Zusammenarbeit	.59	.76
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.82	
Erklärte Varianz (Faktor)	65.34 %	

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.3.3.3 Operationalisierung des Unternehmenserfolges

Kennzahlen zur Rentabilität der Unternehmen werden in schriftlichen Umfragen zumeist nicht beantwortet. Insbesondere Unternehmen, die nicht publizitätspflichtig sind, geben keine direkte quantitative Auskunft über die Rentabilität ihres Unternehmens. Aus diesem Grund wurde mit vier unterschiedlichen Statements die subjektive Einschätzung der wirtschaftlichen Situation und Entwicklung des Unternehmens erhoben.

Über die Indikatoren Marktanteilsausweitung, Unternehmenswachstum und Verbesserung der Ertragslage wird zusammen mit einer eher allgemeinen Einschätzung des Unternehmenserfolges ein Konstrukt zur Messung des Unternehmenserfolges gebildet.

Tabelle 37: Messung des Konstrukts „Unternehmenserfolg“

Unternehmenserfolg	Trennschärfekorrelation	Faktorladung
Wir sind sehr erfolgreich.	.50	.74
Unser Marktanteil steigt ständig.	.54	.76
Wir wachsen kontinuierlich.	.49	.71
Unsere Ertragslage verbessert sich ständig.	.51	.75
Cronbachs Alpha (standardisiert)	.72	
Erklärte Varianz (Faktor)	54.52 %	

Quelle: Eigene Darstellung

Die erforderlichen Messkriterien zur Bildung des Konstrukts „Unternehmenserfolg“ sind gewährleistet.

### 5.3.4 Ergebnisse der Untersuchung

#### 5.3.4.1 Deskriptive Ergebnisse

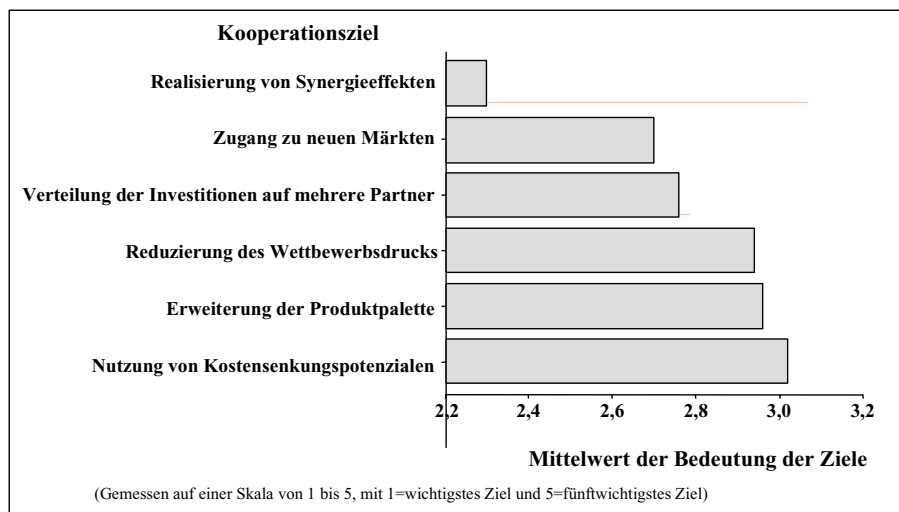
#### Merkmale der Kooperation

##### 1. Kooperationsziele

Klare Vorstellungen über die Unternehmensziele sind grundsätzlich für alle Unternehmen wichtig, unabhängig von deren Rechtsform oder Größe. Erst durch eine Festlegung von Zielen kann ein entsprechender Unternehmenserfolg angestrebt und auch kontrolliert werden. Die Ziele, die mit einer Kooperation verfolgt werden, sollten mit den übergeordneten Unternehmenszielen identisch oder komplementär sein, zumindest aber den Unternehmenszielen nicht widersprechen. Darüber hinaus müssen die Kooperationsziele des eigenen Unternehmens mit den Kooperationszielen des Partnerunternehmens abgestimmt werden.

Die bedeutendsten Ziele, die mit einer Kooperation verfolgt werden, sind in Abbildung 33 aufgeführt.

Abbildung 33: Ziele einer Kooperation



Quelle: Eigene Darstellung

Die Ziele, die eine höhere Bedeutung für die Unternehmen haben, werden tendenziell auch eher erreicht<sup>423</sup>. Dies liegt sicherlich daran, dass die Realisierung dieser Ziele mit mehr Engagement

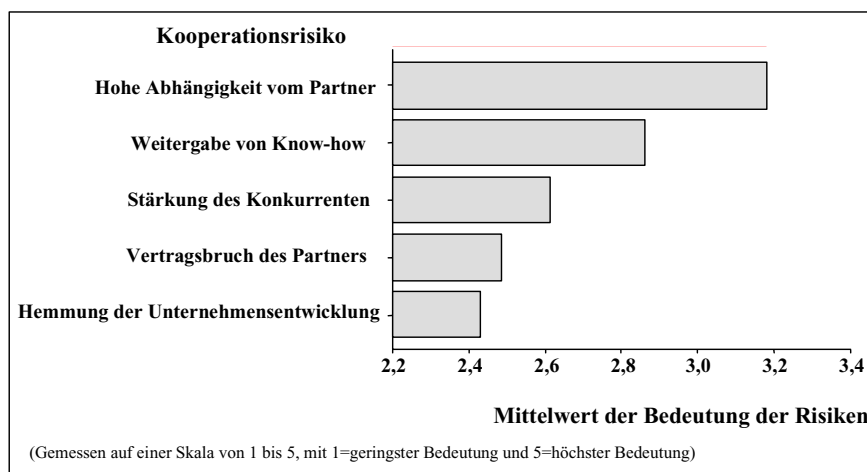
<sup>423</sup> Die Auswertung der Frage 3.19 des Fragebogens legt diesen Schluß nahe. Allerdings sind aufgrund der zu geringen Antwortbereitschaft, unter Umständen durch die Komplexität der Fragestellung gefördert, die Ergebnisse statistisch nicht ausreichend gesichert.

und Intensität angestrebt wird. Den Vorteilen, die durch eine Kooperationstätigkeit erzielt werden können, stehen jedoch einige Risiken gegenüber.

## 2. Kooperationsrisiken

Alle Unternehmen, unabhängig davon, ob sie derzeit kooperieren, wurden nach ihrer Einschätzung der Risiken von horizontalen Kooperationen gefragt. Die Befürchtung, durch eine Kooperation in eine starke Abhängigkeit zu dem Kooperationspartner zu gelangen und eventuell die Selbständigkeit des Unternehmens zu gefährden, wurde als größtes Risiko angesehen. In Abbildung 34 sind vier weitere aus Sicht der Unternehmen bedeutende Risiken aufgeführt.

Abbildung 34: Risiken einer Kooperation



Quelle: Eigene Darstellung

In den nachfolgenden Ausführungen wird gezeigt, in welchem Ausmaß die Einschätzungen der Unternehmen bezüglich der Risiken durch die empirische Studie bestätigt werden und welche Maßnahmen getroffen werden können, um diese Risiken zu vermeiden bzw. zu reduzieren.

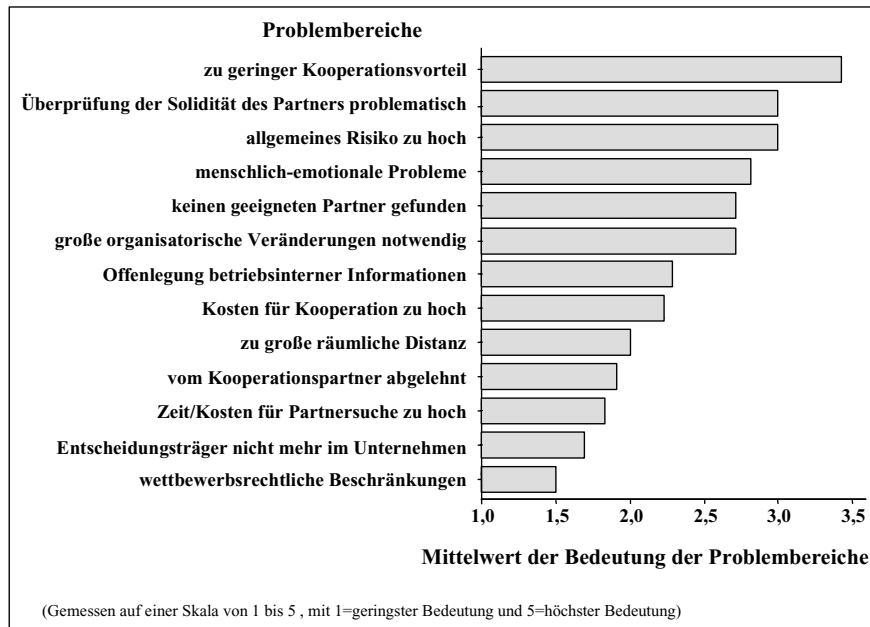
## 3. Probleme bei Anbahnung und Verlauf von Kooperationsvorhaben

Bei der Anbahnung und dem Verlauf von Kooperationsvorhaben ergeben sich unterschiedliche Problembereiche, die Unternehmen daran hindern, Kooperationen einzugehen bzw. die gerade im Anfangsstadium einer Kooperation zu einem vorzeitigen Abbruch führen. Das Hauptargument gegen eine Kooperation ist für die meisten Unternehmen ein zu geringer Vorteil, der aus der Kooperationstätigkeit für das Unternehmen zu erwarten wäre (vgl. Abbildung 35). Daneben erweist es sich für die meisten Unternehmen als sehr schwierig, die Solidität des in Frage kommenden Kooperationspartners zu beurteilen, d.h. mit den zur Verfügung stehenden Informationen



lässt sich eine sinnvolle Beurteilung der Unternehmenssituation des potenziellen Partners kaum erreichen. Zudem erweisen sich auf der menschlich-emotionalen Ebene häufig Probleme als unüberwindbar.

Abbildung 35: Probleme bei Anbahnung und Verlauf von Kooperationsvorhaben



Quelle: Eigene Darstellung

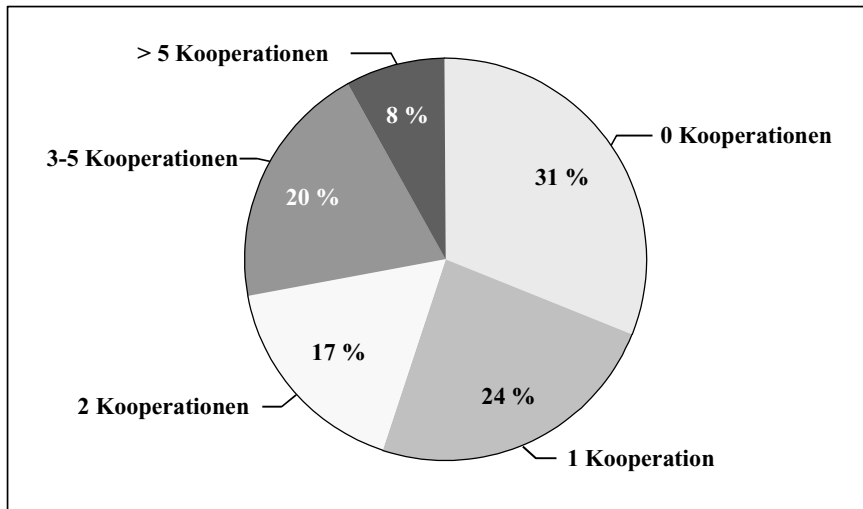
#### 4. Laufzeit der Kooperation

Das Alter der untersuchten Kooperationen ist sehr unterschiedlich. Mehr als ein Drittel der angeführten Kooperationen ist jünger als 5 Jahre, ca. ein Drittel ist zwischen 5 und 10 Jahre alt und etwas weniger als ein Drittel ist älter als 10 Jahre. Die Kooperationen älteren Ursprungs reichen bis in die Zeit vor Gründung der Bundesrepublik zurück.

#### 5. Anzahl der Kooperationen pro Unternehmen

Kooperationen mit anderen Unternehmen erfordern ausreichende Ressourcen, sorgfältige Vorbereitung sowie eine umfangreiche Betreuung der laufenden Kooperation. Neben der Unternehmensgröße ist in erster Linie das Produktprogramm und die Produktionstiefe entscheidend für die Anzahl der laufenden Kooperationen eines Unternehmens. Aus der Erhebung ergab sich, dass 31 % der Unternehmen derzeit keine Kooperation eingegangen sind und 41 % der Unternehmen 1 oder 2 Kooperationen mit Unternehmen aus der Molkereiwirtschaft unterhalten (vgl. Abbildung 36). Lediglich 28 % der Unternehmen haben mehr als 3 Kooperationen.

Abbildung 36: Anzahl horizontaler Kooperation



Quelle: Eigene Darstellung

## 6. Erfahrung mit Kooperationen

Bei Kooperationsbeginn hatten 55 % der Unternehmen bereits Erfahrungen aus Kooperationen mit anderen Unternehmen. Im Gegensatz dazu waren für 45 % der Unternehmen die betrachteten Kooperationen ihre erste Kooperation. Es ist anzunehmen, dass die Mechanismen, die zu einer erfolgreichen Kooperation führen, größtenteils erlernbar sind. Die Unternehmen, die bereits Kooperationserfahrungen haben, werden einige „Fehler“ nicht erneut eingehen. Kooperationserfahrung alleine ist allerdings noch keine Garantie für einen Kooperationserfolg, es müssen einige andere Aspekte in den einzelnen Phasen des Kooperationsprozesses berücksichtigt werden.

## 7. Finanzielle Beteiligung an Partnerunternehmen

Die meisten Unternehmen (ca. 84 %) sind finanziell nicht am Partnerunternehmen beteiligt. Bei den Beteiligungen der restlichen Unternehmen handelt es sich zumeist um Beteiligungen in geringem Umfang. Diese Beteiligungen werden zumeist nicht aus finanziellem Aspekt eingegangen, um von etwaigen Gewinnen des Partnerunternehmens zu profitieren. Eine Beteiligung, auch wenn sie lediglich wenige Prozente beträgt, erhöht den Goodwill und die Verbundenheit zu dem Partnerunternehmen. Zudem ermöglicht eine Beteiligung den Zugang zu internen Informationen, die anderweitig nicht zu erhalten sind.

## Wirtschaftliche Situation der Unternehmen

In dem Fragebogen wurde nach quantitativen und qualitativen Unternehmensdaten gefragt, um die wirtschaftliche Situation der Unternehmen einschätzen zu können. In der nachfolgenden Tabelle 38 sind die wichtigsten quantitativen Unternehmensdaten zusammengefasst.

Tabelle 38: Die Entwicklung der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen

	Mittelwert 1995	Mittelwert 1997	Wachstum
Umsatz ohne Handelsware	149 Mio. DM	168 Mio. DM	12,8 %
Umsatz mit Handelsware	163 Mio. DM	171 Mio. DM	4,9 %
Exportanteil	16 %	17 %	6,3 %
Mitarbeiter	197	201	2,0 %
Milchanlieferung	143 Mio. kg	148 Mio. kg	3,5 %
Milchverarbeitung	160 Mio. kg	162 Mio. kg	1,3 %
Umsatz ohne Handelsware je Mitarbeiter	0,76 Mio. DM	0,84 Mio. DM	10,5 %
Umsatz mit Handelsware je Mitarbeiter	0,83 Mio. DM	0,85 Mio. DM	2,8 %
Milchanlieferung je Mitarbeiter	0,73 Mio. kg	0,74 Mio. kg	1,4 %
Milchverarbeitung je Mitarbeiter	0,81 Mio. kg	0,81 Mio. kg	-0,7 %

Quelle: Eigene Darstellung

Kennzahlen zur Rentabilität der Unternehmen werden in schriftlichen Umfragen zumeist nicht beantwortet. Aus diesem Grund wurde mit vier unterschiedlichen Statements<sup>424</sup> die subjektive Einschätzung der wirtschaftlichen Situation und Entwicklung des Unternehmens erhoben. Nachdem zu erwarten ist, dass die subjektive Einschätzung des eigenen Unternehmens von der Unternehmensleitung grundsätzlich positiver dargestellt wird als sie in Wirklichkeit ist, wurden in der Studie aus den absoluten Zahlen zu Umsatz, Milchanlieferung, -verarbeitung und Beschäftigungssituation zu unterschiedlichen Zeitpunkten (1995 und 1997) folgende Kennzahlen berechnet:

- das prozentuale Umsatzwachstum (Umsatz mit und ohne Handelswaren) innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren als Indikator für die Entwicklung der Ertragskraft eines Unternehmens:

$$\frac{\text{Umsatz 1997} - \text{Umsatz 1995}}{\text{Umsatz 1995}} * 100$$

<sup>424</sup> Die Unternehmen sollten auf einer Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 5 (trifft voll und ganz zu) angeben inwieweit einzelne Aussagen zum Unternehmenserfolg auf ihr Unternehmen zutreffen.

- die prozentuale Veränderung des Umsatzes je Mitarbeiter (Umsatz mit und ohne Handelswaren) und der Milchanlieferung und -verarbeitung als Indikatoren für die Entwicklung der Effizienz eines Unternehmens:

$$\frac{\frac{\text{Umsatz 1997}}{\text{Anzahl an Mitarbeitern 1997}} - \frac{\text{Umsatz 1995}}{\text{Anzahl an Mitarbeitern 1995}}}{\frac{\text{Umsatz 1995}}{\text{Anzahl an Mitarbeitern 1995}}} \cdot 100$$

Die Formel gilt analog für die Veränderung der Milchanlieferung bzw. Milchverarbeitung je Mitarbeiter, wenn man den Umsatz durch die entsprechenden Variablen ersetzt.

Der durchschnittliche Umsatz der betrachteten Unternehmen nahm zwischen 1995 und 1997 deutlich zu. Der durchschnittliche Umsatz ohne Handelswaren ist stärker gestiegen als der durchschnittliche Umsatz einschließlich der Handelswaren. Um zumindest Indizien für die Entwicklung der Ertragskraft der Unternehmen zu ermitteln, werden nach der oben genannten Formel die Umsatzwerte der einzelnen Unternehmen herangezogen. Die Zahl der Mitarbeiter ist im Laufe der letzten zwei Jahre ebenfalls gestiegen, genauso wie die Milchanlieferung und die Milchverarbeitung.

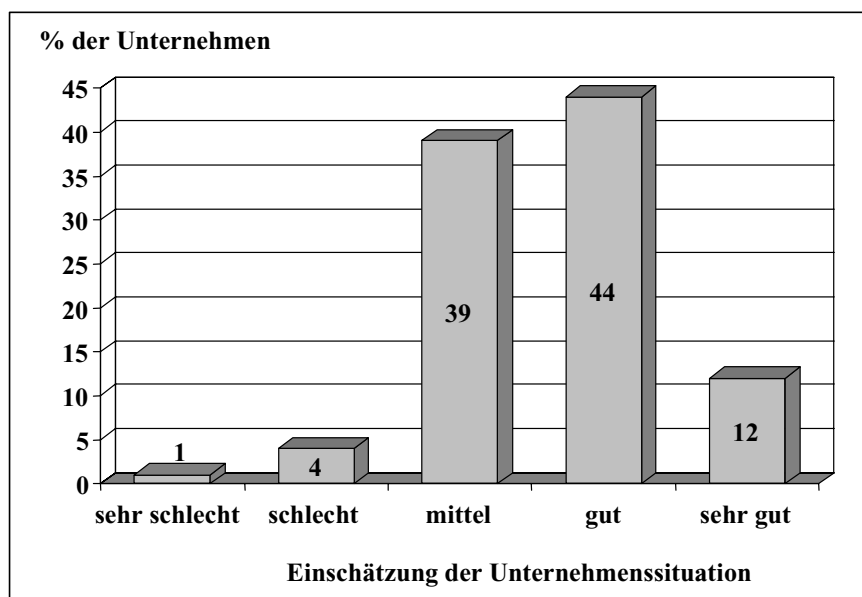
Das Umsatzwachstum ohne Handelswaren der letzten zwei Jahre lag bei 12,8 %, das Umsatzwachstum einschließlich der Handelswaren ist mit 4,9 % etwas niedriger ausgefallen. Somit kann zumindest grundsätzlich auf eine positive Entwicklung der Ertragskraft der Unternehmen geschlossen werden. Es ist aber anzunehmen, dass der größte Teil des Wachstums durch die Preissteigerungsrate der Endprodukte verursacht wurde.

Die Effizienz der Unternehmen hat sich ebenfalls positiv entwickelt. Das Umsatzwachstum ohne Handelswaren je Mitarbeiter lag mit 10,5 % über dem Umsatzwachstum einschließlich Handelswaren je Mitarbeiter mit 2,8 %. Demgegenüber hat sich die Milchanlieferung je Mitarbeiter geringfügiger um 1,4 % erhöht und die Milchverarbeitung je Mitarbeiter sogar um 0,7 % reduziert. Hieraus lässt sich ersehen, dass das Umsatzwachstum nicht allein auf der Zunahme der angelieferten und verarbeiteten Milchmenge basiert. Die Höhe des Umsatzwachstums lässt sich sicherlich auch auf eine Verbesserung der Betriebsprozesse zurückführen bzw. auf eine höhere

Verwertung durch Umstellung auf andere Produkte. Andererseits müssen diese positiven Werte relativiert werden, da hier ebenfalls keine Preissteigerungen der Endprodukte berücksichtigt wurden.

Die subjektive Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen war deutlich positiver als das Bild, das durch die rein quantitativen Aspekte ermittelt wurde. Auf der Basis von vier unterschiedlichen Statements wurde ein Index für die Entwicklung des qualitativen Unternehmenserfolgs abgeleitet. Aus der Abbildung 37 lässt sich deutlich erkennen, dass lediglich 5 % der Unternehmen die wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens negativ einschätzen, dagegen 56 % der Unternehmen von einem positiven Geschäftsverlaufs ihres Unternehmens berichten.

Abbildung 37: Subjektive Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen

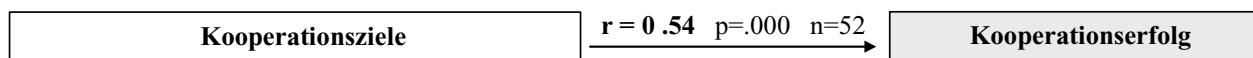


Quelle: Eigene Darstellung

#### 5.3.4.2 Effizienzwirkung von Kooperationsmerkmalen auf Kooperations- und Unternehmenserfolg

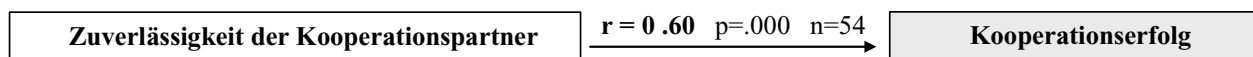
Die untersuchten Kooperationsmerkmale haben eine starke und zugleich signifikante Wirkungsbeziehung zum Kooperationserfolg. Jedes einzelne Konstrukt der Kooperationsmerkmale hat einen Einfluss auf den Erfolg einer Kooperation.

*Hypothese 1: Eine klare Vereinbarung, Festlegung und Kommunikation der Kooperationsziele wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.*



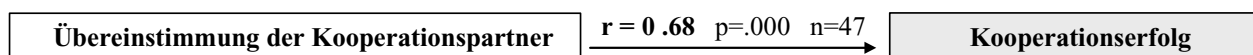
Die Existenz von Kooperationszielen hat bei der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen einen signifikanten Einfluss auf den Kooperationserfolg. Neben der grundsätzlichen Vereinbarkeit der Ziele der Partnerunternehmen ist es wichtig, die Ziele klar festzulegen und zu kommunizieren.

*Hypothese 2: Das Einhalten von Vereinbarungen und Zusagen wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.*



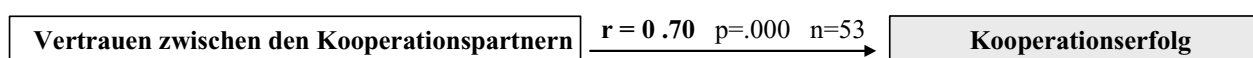
Die Hypothese 2 zeigt, dass der Verlauf einer Kooperation maßgeblich durch das Verhalten der Kooperationsteilnehmer bestimmt wird. Die Zuverlässigkeit der Kooperationspartner, die sich durch das Einhalten von Zusagen und Vereinbarungen ermitteln lässt, wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.

*Hypothese 3: Die Übereinstimmung der Kooperationspartner bei Werten, Normen, Führungsstil und Problemlösungsprozessen wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.*



In ähnlicher Weise wie die Existenz von Kooperationszielen wirkt sich ein Mindestmaß an Kongruenz zwischen den Kooperationspartnern bei Werten, Normen, Einstellungen und dem Führungsstil der Unternehmen aus. Je höher die Übereinstimmung zwischen den Partnerunternehmen, um so höher ist auch der Kooperationserfolg.

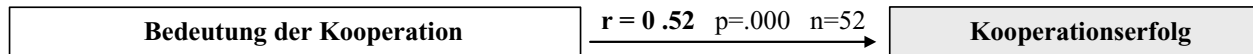
*Hypothese 4: Das gegenseitige Vertrauen zwischen Kooperationspartnern wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.*



Als eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren einer Kooperation hat sich das Vertrauen zwischen den beteiligten Unternehmen herausgestellt. Aus diesem Grund werden Kooperationen häufig mit

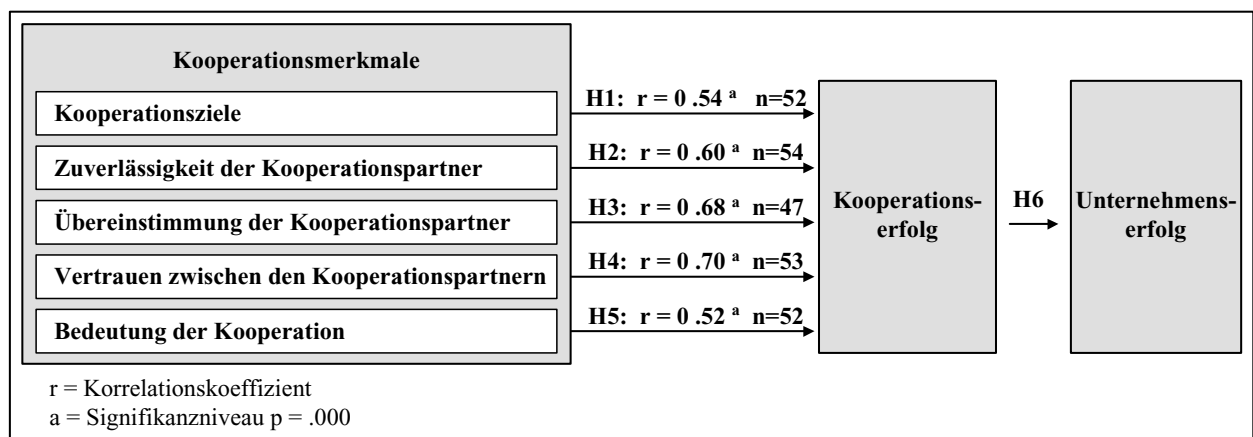
Unternehmen aus unmittelbarer geographischer Nähe eingegangen bzw. mit Unternehmen, zu denen man bereits langjährige Geschäftsbeziehungen aufgebaut hat.

*Hypothese 5: Die strategische Bedeutung des Kooperationsbereichs wirkt sich positiv auf den Kooperationserfolg aus.*



Neben den Eigenschaften und dem Verhalten der Kooperationspartner beeinflusst die Bedeutung des Bereichs, in dem eine Kooperation eingegangen wird, den Kooperationserfolg. Es ist nicht entscheidend, welcher funktionale Bereich betroffen ist. Es muss sich aber um einen Kernbereich mit strategischer Bedeutung für das Unternehmen handeln. Mit zunehmender Bedeutung der Kooperation steigt auch der Kooperationserfolg.

Abbildung 38: Empirische Ergebnisse zu den Hypothesen



Quelle: Eigene Darstellung

Die empirische Analyse ergab keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen dem Kooperationserfolg und dem Unternehmenserfolg. Dieses Ergebnis lässt sich auf verschiedene Ursachen zurückführen:

- Unternehmen haben zugleich positive und negative Kooperationen,
- negative Kooperationen wirken sich häufig nicht nachhaltig auf den Unternehmenserfolg aus, da sie nach kurzer Zeit wieder beendet werden,
- der Einfluss der Kooperation auf den Unternehmenserfolg konkurriert mit weiteren Einflussfaktoren.

Der fehlende Zusammenhang zwischen Kooperations- und Unternehmenserfolg stellt die Eignung von strategischen Allianzen zur Verbesserung der Wettbewerbssituation nicht grundsätzlich in Frage. Viel bedeutender ist die Beziehung zwischen den Kooperationsmerkmalen und dem Kooperationserfolg, da hieraus wichtige Erkenntnisse zur Gestaltung einer Kooperation abgeleitet werden können.

#### **5.4 Zusammenfassung der Ergebnisse aus den empirischen Untersuchungen**

Die empirische Untersuchung der Unternehmensbeziehungen in der Molkereiwirtschaft mittels Inhaltsanalyse der bedeutendsten Fachzeitschriften ergab für den Zeitraum von 1993 bis 1998 266 Unternehmensbeziehungen.

Trotz vielfacher Bedenken gegenüber Kooperationen, z.B. die Einschränkung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit der beteiligten Unternehmen waren mehr als die Hälfte der Unternehmensbeziehungen im untersuchten Zeitraum Kooperationen. Die bevorzugten Funktionsbereiche bei Kooperationen und JV's sind die Produktion (49 %) und der Vertrieb (29 %). In 92,7 % der Unternehmensbeziehungen waren lediglich zwei Partner beteiligt. Die Genossenschaften sind im Verhältnis zu ihrem Auftreten in der Molkereiwirtschaft in Bezug auf das Eingehen von partnerschaftlichen Unternehmensbeziehungen deutlich überrepräsentiert, Einzelfirmen und Personengesellschaften hingegen deutlich unterrepräsentiert. Die meisten Unternehmensbeziehungen der deutschen Molkereiwirtschaft werden zwischen deutschen Unternehmen geschlossen. Lediglich 8,4 % der Unternehmensbeziehungen werden mit ausländischen Unternehmen eingegangen, haben aber aufgrund ihrer Größe eine hohe Bedeutung in der Molkereiwirtschaft. Es konnte nicht nur eine mangelnde Internationalisierung auf dem Gebiet der Unternehmensbeziehungen festgestellt werden, sondern sogar eine starke Regionalisierung. Bei zwei Drittel der Unternehmensbeziehungen liegen die Unternehmen weniger als 100 km voneinander entfernt.

Die schriftliche Befragung der Unternehmen der deutschen und österreichischen Molkereiwirtschaft erfolgte mittels standardisiertem Fragebogen. Die Rücklaufquote in Höhe von 25 % der angeschriebenen Molkereien kann als äußerst zufriedenstellend bezeichnet werden, insbesondere wenn angenommen werden kann, dass es zum Zeitpunkt der Erhebung weit weniger selbständige Molkereiunternehmen gab als angeschrieben wurden. Zudem kann erwartet werden, dass die Unternehmen die keine horizontale Kooperation eingegangen sind ein geringeres Interesse haben an der Befragung teilzunehmen.



Der umfangreiche Fragebogen diente der Erhebung von deskriptiven Merkmalen als auch Merkmalen zur Ermittlung der Effizienz von strategischen Allianzen/ horizontalen Kooperationen.

Die meisten Unternehmen wollten mit der horizontalen Kooperation das Ziel der Realisierung von Synergieeffekten verfolgen. Darüber hinaus ist der Zugang zu neuen Märkten, ebenso wie die Verteilung der Investitionen auf mehrere Partner ein entscheidender Grund für das Eingehen einer horizontalen Kooperation. Doch die Erwartungen an eine horizontale Kooperation werden häufig nicht erfüllt. So liegen die Probleme im Bereich einer horizontalen Kooperation am häufigsten in einem Mangel an Kooperationsvorteilen. In Zusammenhang mit den erheblichen Kooperationsrisiken wie die hohe Abhängigkeit vom Kooperationspartner oder die Weitergabe von Know how sollte eine Kooperation gut vorbereitet und der Partner sorgfältig ausgewählt werden. Dies ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden, da sich die Überprüfung der Solidität des Kooperationspartners zumeist als problematisch erweist.

Auf der Basis von fünf Hypothesen wurde der Zusammenhang zwischen Kooperationsmerkmalen und Kooperationserfolg ermittelt. Die Untersuchung ergab eine signifikante Wirkungsbeziehung zwischen den Kooperationsmerkmalen und dem Kooperationserfolg. Dabei wirkt sich eine Abstimmung der Kooperationsziele zwischen den Kooperationspartnern positiv auf den Kooperationserfolg aus. Eine grundsätzliche Übereinstimmung der Kooperationspartner im Sinne von gleichen Werten, Normen, Einstellungen und ein vertrauensförderndes Verhalten, das die Zuverlässigkeit der Kooperationspartner verdeutlicht, führen ebenfalls zu einem höheren Kooperationserfolg. Das Vertrauen zwischen Kooperationspartnern kann als zentraler Erfolgsfaktor einer horizontalen Kooperation angesehen werden. Da der Vertrauensaufbau ein langwieriger Prozess ist, werden Kooperationen häufig zwischen geographisch nahe beieinanderliegenden Unternehmen eingegangen bzw. zwischen Unternehmen die bereits langjährige Geschäftsbeziehungen aufgebaut haben. Hat eine Kooperation keine strategisch hohe Bedeutung für ein Unternehmen, so sind die Erfolgsaussichten ebenfalls relativ gering. Liegt hingegen die Kooperation in einem bedeutenden Bereich des Unternehmens, so steigen auch die Chancen für einen entsprechenden Kooperationserfolg.

## **6 Ausgewählte Fallstudien zu horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen im Bereich der Produktion**

### **6.1 Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen in der Produktion**

#### **6.1.1 Ziele der Fallstudien**

Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen sind wie bereits weiter oben festgestellt in der Praxis häufig vorkommende Organisationsformen. Die Fragebogenerhebung hat gezeigt, dass die meisten Kooperationen erfolgreich sind, wenn entsprechende Rahmenbedingungen gegeben sind. Die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit der horizontalen Kooperation lässt sich mit der schriftlichen Befragung der Molkereiunternehmen nicht quantifizieren. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, die Vorteilhaftigkeit von strategischen Allianzen in der Praxis über Fallstudien zu überprüfen.

Zur Berechnung des Kooperationserfolges lassen sich generell zwei unterschiedliche Methoden anwenden. Bei der einen Methode werden zwei Unternehmen verglichen, die eine im wesentlichen vergleichbare Unternehmensstruktur besitzen, das eine mit Kooperationstätigkeit und das andere ohne Kooperationstätigkeit. Je nach dem untersuchten funktionalen Teilbereich in der Unternehmung muss z. B. das Produktionsprogramm, die Produktionsmenge, die Produktionstechnologie, die Vertriebsstruktur, etc. übereinstimmen oder zumindest ausreichende Vergleichbarkeit gewährleistet sein. Diese Voraussetzungen sind jedoch in der Praxis selten gegeben, zumindest fehlen die Daten, um sehr ähnliche Unternehmen zu identifizieren und gezielt zu vergleichen.

Bei der anderen Methode werden Unternehmen vor und nach dem Eingehen einer Kooperation untersucht, so dass aus diesem Vergleich Rückschlüsse über die Erfolgspotenziale der durchgeführten Kooperation gezogen werden können.

Neben der Berechnung der Summe der Kooperationsvorteile ist die Aufteilung des Kooperationsaufwandes und -ertrages auf die einzelnen Kooperationsbeteiligten von Interesse.<sup>425</sup>

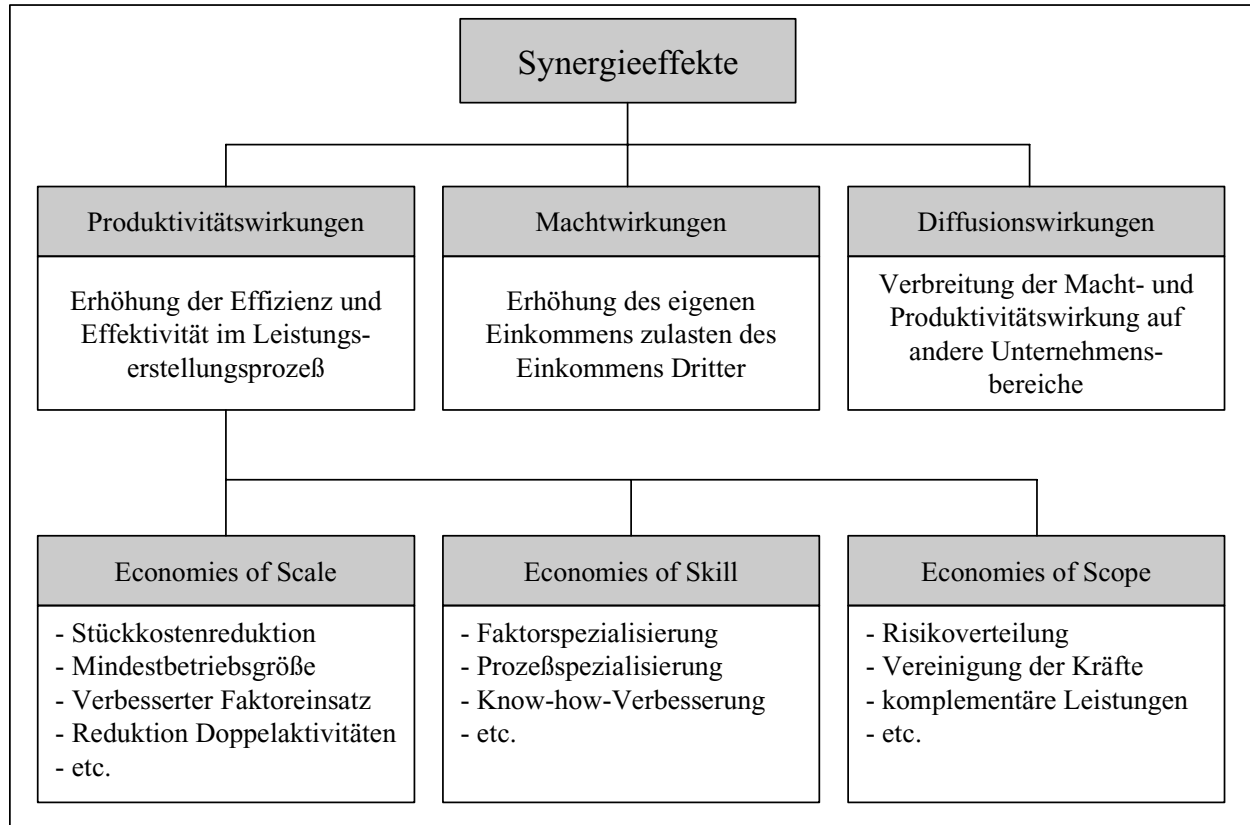
Die Synergieeffekte, die durch horizontale Kooperationen erzielt werden können, sind in Abbildung 39 dargestellt. Bei der Analyse der Fallstudien wird überwiegend auf die Produktiv-

---

<sup>425</sup> DREWS (1978), S. 798.

tätswirkungen abgezielt, da Macht- und Diffusionswirkungen kaum zu quantifizieren und zudem schwer zu erheben sind.

Abbildung 39: Synergieeffekte kooperierender Unternehmen



Quelle: ALTWEGG (1995), S. 11.

### 6.1.2 Kooperation im Produktionsbereich

Die Ergebnisse aus der Fragebogenerhebung und der Inhaltsanalyse haben gezeigt, dass horizontale Kooperationen am häufigsten im Produktionsbereich eingegangen werden. Die beteiligten Kooperationspartner versprechen sich in erster Linie Synergieeffekte, die sich vielfach in Form von Kostensenkungspotenzialen darstellen. In Tabelle 39 sind einige der möglichen Kooperationsvorteile und -nachteile aufgeführt.

Die horizontale Kooperation zwischen zwei potenziellen Wettbewerbern ist jedoch nur dann erfolgreich, wenn die Kooperation für jedes einzelne Unternehmen vorteilhaft und befriedigend verläuft.<sup>426</sup> Die Verteilung der Kooperationsvorteile und -nachteile muss aber nicht in jedem Fall paritätisch erfolgen, entscheidend ist eine gemeinsame Win-Win-Situation der beteiligten Unternehmen.

<sup>426</sup> Vgl. GERTH (1971), S. 106 f., BOETTCHER (1974), S. 79 ff. und BACKHAUS; MEYER (1993), S. 333.

Tabelle 39: Vor- und Nachteile horizontaler Produktionskooperationen<sup>427</sup>

Vorteile	Nachteile
Vermeidung bzw. Abbau von Überkapazitäten und unwirtschaftlichen Kleinserien	Gefahr der Abhängigkeit vom Kooperationspartner
Ermöglichung der Anschaffung sonst wenig ausgelasteter Spezialmaschinen	Verlust einzelbetrieblicher Dispositionsfreiheit
Freisetzung von Kapital und Kapazitäten für zukunftsorientierte Geschäftsfelder	Verlust von Kundenbeziehungen
Durchsetzung des Produktionsstandards durch hohe Produktionsvolumina	Kontrollverluste, Vertrauensprobleme
Bündelung einzelbetrieblicher Stärken im Produktionsbereich	Kompensationsprobleme bei Nachfrageschwankungen
Sicherung einer hohen Kapazitätsauslastung	Verrechnungspreis- und Verteilungsproblematik
Einführung und Beherrschung neuer Technologien	

Quelle: ALTMAYER (1997), S. 17.

### 6.1.3 Aufbau der Fallstudien

Bei der Fallstudienanalyse wird die Kostensituation bei den an der Kooperation beteiligten Unternehmen einmal mit und einmal ohne Kooperation miteinander verglichen. Die Kostendifferenz die dabei entsteht wird als Kooperationseffekt der horizontalen Kooperation zugeschrieben.

Es werden zwei Kooperationsbeispiele aus dem Produktionsbereich untersucht.<sup>428</sup> Bei der ersten Fallstudie wird die horizontale Kooperation im Bereich der Abfüllung von pasteurisierter Konsummilch in Mehrwegglasflaschen untersucht. Anhand von Modellrechnungen wird die Kostensituation in unterschiedlichen Szenarien durchgerechnet. Die Modellabteilungsgröße und der Auslastungsgrad werden variiert.

Die zweite Fallstudie beschäftigt sich mit der strategischen Allianz im Bereich der Weichkäseherstellung. Bei einem der beteiligten Unternehmen führt die Entscheidung für einen Molkerei-neubau zu der Kalkulation von zwei unterschiedlichen Szenarien. Die Weichkäseherstellung wird entweder fremdvergeben und von einem Kooperationspartner übernommen oder aber in einer neuen Weichkäseabteilung selbst durchgeführt. Bei dem Kooperationspartner wird die Kostensituation aufgrund eines erhöhten Auslastungsgrades mit der Kostensituation ohne Kooperation und damit niedrigerem Auslastungsgrad verglichen. Zudem wird in der zweiten Fallstudie die Durchführung und vertragliche Gestaltung der Kooperation betrachtet.

<sup>427</sup> Vgl. hierzu ausführlicher ALTMAYER (1997), S. 17 und die dort angegebene Literatur.

<sup>428</sup> An dieser Stelle möchte sich der Autor bei den an der Fallstudie beteiligten Unternehmen für deren Auskunftsbereitschaft und Datenbereitstellung bedanken.

Die Ergebnisse der Fallstudien basieren auf reellen, in den Unternehmen ermittelten Daten und spiegeln die tatsächliche Unternehmenssituation der Kooperationspartner wider. Aus Rücksicht auf die Diskretionsbedürfnisse der beteiligten Unternehmen werden Ergebnisse entweder modellartig dargestellt oder es wird auf die Angabe von absoluten Zahlenwerten verzichtet.

## **6.2 Fallstudie I: Horizontale Kooperation/strategische Allianz zur Abfüllung von pasteurisierter Konsummilch in Mehrwegglasflaschen**

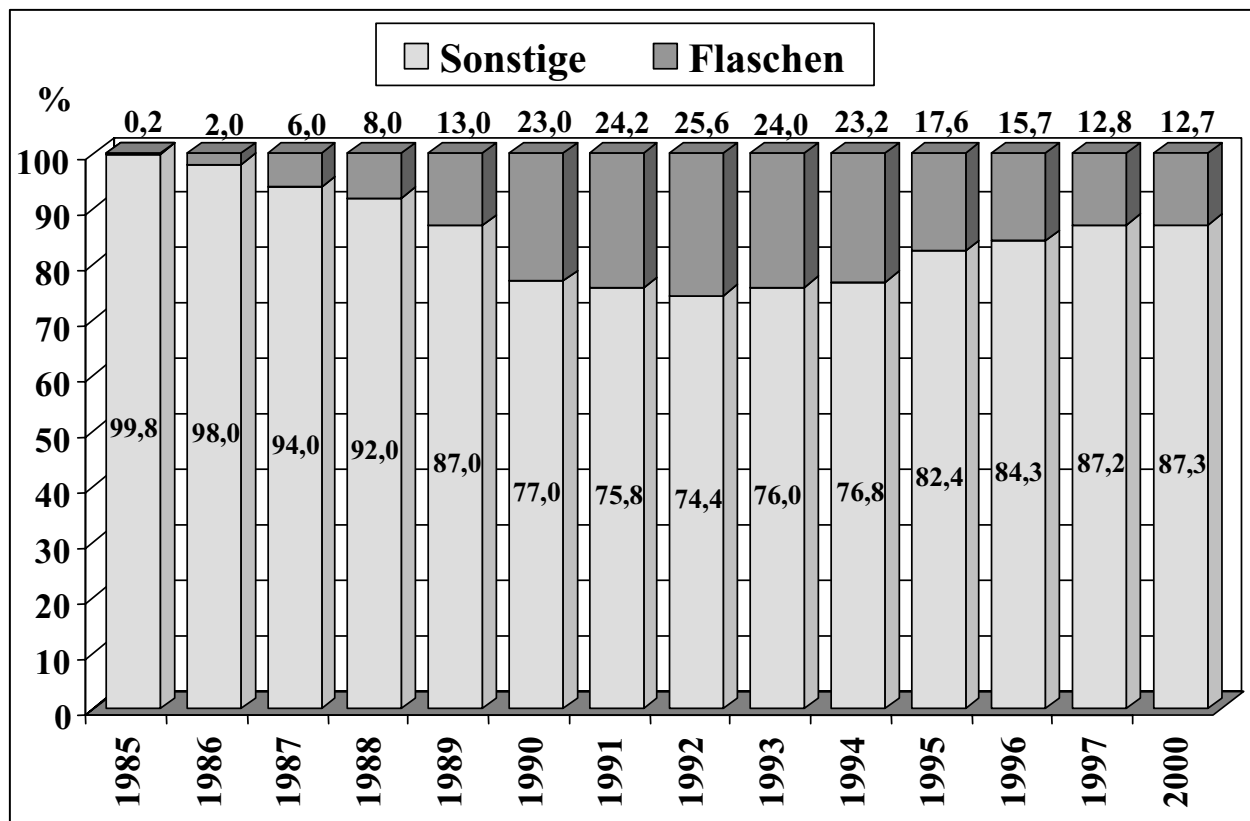
### **6.2.1 Ausgangssituation bei der Abfüllung von pasteurisierter Konsummilch in Mehrwegglasflaschen**

Der Markt für pasteurisierte Konsummilch in Mehrwegglasflaschen hat sich im Laufe der beiden vergangenen Jahrzehnte sehr unterschiedlich entwickelt. Zwischen 1978 und 1985 gab es praktisch keine Mehrwegglasflaschen auf dem Markt (ca. 0,2 % Marktanteil an der abgepackten, pasteurisierten Konsummilch). Von 1986 bis 1992 hat sich der Anteil der Mehrwegflasche im Verhältnis zu den sonstigen Abpackformen für pasteurisierte Konsummilch sprunghaft nach oben entwickelt (siehe Abbildung 40). Im Jahr 1992 erreichte der Flaschenmilchabsatz mit knapp einem Viertel des gesamten Absatzes an pasteurisierter Konsummilch den höchsten Wert im Zeitablauf. Danach sank der Absatz wieder stetig bis zu einem Wert von ca. 13 Prozent im Jahre 1997 und blieb konstant in dieser Höhe bis zum Jahre 2000.

Die in der Fallstudie betrachteten Unternehmen, im folgenden als Unternehmen A und Unternehmen B bezeichnet, entschlossen sich 1986, als die positive Absatzentwicklung der Mehrwegflasche begann, gemeinsam eine Flaschenlinie aufzubauen. Die Anlage wurde im Unternehmen A installiert. Auf dieser Anlage wurde fortan Konsummilch für beide Unternehmen in Flaschen abgefüllt und von den Unternehmen selbständig vertrieben. Die Produktion wurde im Zuge der positiven Marktentwicklung der Flaschenmilch in den folgenden Jahren stetig ausgeweitet.

Zur Ermittlung der Synergievorteile, die sich aus dieser Kooperation für beide Unternehmen ergeben haben, werden für eine festgesetzte Absatzmenge die Kosten der Herstellung durch die vorhandene Anlage mit den Kosten der Herstellung, die sich durch eine Aufteilung der Produktionsmenge auf zwei einzelne Anlagen ergeben, verglichen. Bei den durchgeführten Modellrechnungen werden möglichst realitätsnahe Prämissen aufgestellt, um den tatsächlichen Nutzen der Kooperation für die beiden Partner zu ermitteln.

Abbildung 40: Entwicklung der Verpackungsarten bei pasteurisierter Konsummilch



Quelle: CMA MAFO; GPF Gesellschaft für Panelforschung; ZMP Mafo Briefe

Der Kooperationsvorteil wird errechnet, indem die Ausgangssituation der gemeinsamen Produktion in Unternehmen A mit einer hypothetischen Situation verglichen wird, bei der die gleiche Produktionsmenge in beiden Unternehmen getrennt hergestellt wird. Die Aufteilung der Produktionsmenge führt bei der bisherigen, gemeinsamen Anlage (bei Unternehmen A) zu einer verminderten Auslastung und damit zu einer Erhöhung der Kosten pro Leistungseinheit. Die Herstellung einer geringeren Menge auf einer kleinen Anlage bei Unternehmen B führt ebenfalls zu erhöhten Kosten für Unternehmen B, da die bisher vorhandenen Kostendegressionseffekte der großen Anlage nicht mehr genutzt werden können. Im weiteren Verlauf wird das Modell mit den zu Grunde gelegten Prämissen in Grundzügen erläutert und die Ergebnisse der Modellkalkulationen dargestellt. Neben den Synergiepotenzialen, die sich aus dem unmittelbaren Herstellungsprozess ergeben, werden weitere potenzielle Einsparungspotenziale betrachtet.

### 6.2.2 Grundlagen zur Ermittlung der Kooperationsergebnisse

Die Grundlage für die Modellkalkulationen bilden Daten über den Produktionsprozess, die von den beiden Kooperationspartnern zur Verfügung gestellt wurden. Zur Ermittlung der Kosten, die bei gemeinschaftlicher Produktion in Unternehmen A entstehen, dient eine Mehrwegglasfla-

schenabfüllanlage mit 10.000 l/h Nennleistung als Basis. Bei der Herstellung der gleichen Produktionsmenge auf zwei getrennten Anlagen in den Unternehmen A und B wird neben der erwähnten Anlage in Unternehmen A mit einer Mehrwegglasflaschenabfüllanlage mit 4.000 l/h Nennleistung bei Unternehmen B kalkuliert.

Zur Berechnung der Kosteneffekte bei Kooperation oder im Gegensatz dazu bei Alleingang der Unternehmen, d. h. bei getrennter Produktion der gleichen Produktionsmenge in unterschiedlichen Betrieben, werden lediglich die entscheidungsrelevanten Kosten betrachtet. Vorgänge, die bei der Herstellung und Abfüllung der pasteurisierten Trinkmilch in Mehrwegglasflaschen anfallen, aber nicht spezifisch für den Produktionsprozess eines der beiden Unternehmen sind, werden in der folgenden Modellrechnung nicht näher betrachtet. Es handelt sich somit um eine Teilkostenbetrachtung.

In die Modellrechnung werden Anlage- und Betriebskosten, die in jahresfixe, tagesfixe und mengenproportionale Kosten eingeteilt werden können, einbezogen.

Die Gesamtkosten des Modells ergeben sich dementsprechend aus folgender Kostenfunktion:

$$\boxed{\text{Gesamtkosten}} = \boxed{\text{jahresfixe Kosten}} + \boxed{\text{tagesfixe Kosten}} + \boxed{\text{mengenproportionale Kosten}}$$

Die Mengenverbräuche ergeben sich zum einen aus der maschinellen und baulichen Ausstattung der Modelle und zum anderen aus den tatsächlichen Prozessen, die in dem betrachteten Unternehmen untersucht wurden.

Die Kosten die sich durch den Rohstoff Milch ergeben, wurden nicht in die Modellrechnung einbezogen, da es sich hierbei um eine Kostenart handelt, die nicht unmittelbar den Produktionsprozess beeinflusst. Die Einzelkosten der Verpackung werden im Modell ebenfalls nicht berücksichtigt, da angenommen wird, dass diese Kosten unabhängig von der Kooperationsentscheidung in gleicher Höhe anfallen. Damit wird vorausgesetzt, dass die entscheidungsrelevanten Verpackungskosten nicht von der Ausbringungsmenge abhängen. Diese Annahme ist nicht in jedem Fall zutreffend, da anzunehmen ist, dass bei einem höheren Einkaufsvolumen die Preise für die Glasflasche, den Twist off-Verschluss etc. aufgrund von Rabatten sinken. Die Höhe der Rabatte wird aber als eher geringfügig betrachtet. Berücksichtigt man, dass sich die Rabatte durch den hohen Flaschenumlauf (für beide Unternehmen wird ein Flaschenumlauf von 20 angenommen)

sehr schnell relativieren, ergibt sich nur mehr ein geringer Einfluss der Rabatte auf die Stückkosten.

Der Prozess der Abteilung Mehrwegglasflaschenabfüllung beginnt mit der Anlieferung und Reinigung des Leergutes. Die gereinigten Flaschen werden anschließend befüllt und mit Twist off-Deckeln verschlossen. Danach werden die Flaschen in Kästen eingesetzt, gestapelt und in den Kühlraum gefahren.

Die Kosten die bei der Milchbehandlung entstehen, werden in den Modellrechnungen nicht berücksichtigt, ebenso wenig wie die Kosten für Werbung, Expedition und Vertrieb und Verwaltung. Stellt sich jedoch heraus, dass in diesen Bereichen durch eine Kooperation Synergiepotenziale realisiert werden können bzw. negative Kosteneffekte auftreten, werden diese Bereiche gesondert aufgeführt.

### 6.2.3 Modellrechnungen zur Ermittlung der Synergieeffekte der Kooperation

#### 6.2.3.1 Modellrechnung für den Fall der Kooperation zwischen Unternehmen A und B

Auf Grundlage von Leistungsdaten (vgl. Tabelle 40) werden die Gesamtkosten der Trinkmilchabfüllung absolut in DM und zur besseren Vergleichbarkeit in DM je Tonne ermittelt.

Tabelle 40: Ausgangsdaten der Anlage mit 10.000 E/h Nennleistung bei der Abfüllung von pasteurisierter Trinkmilch in 1/1-l-Flaschen

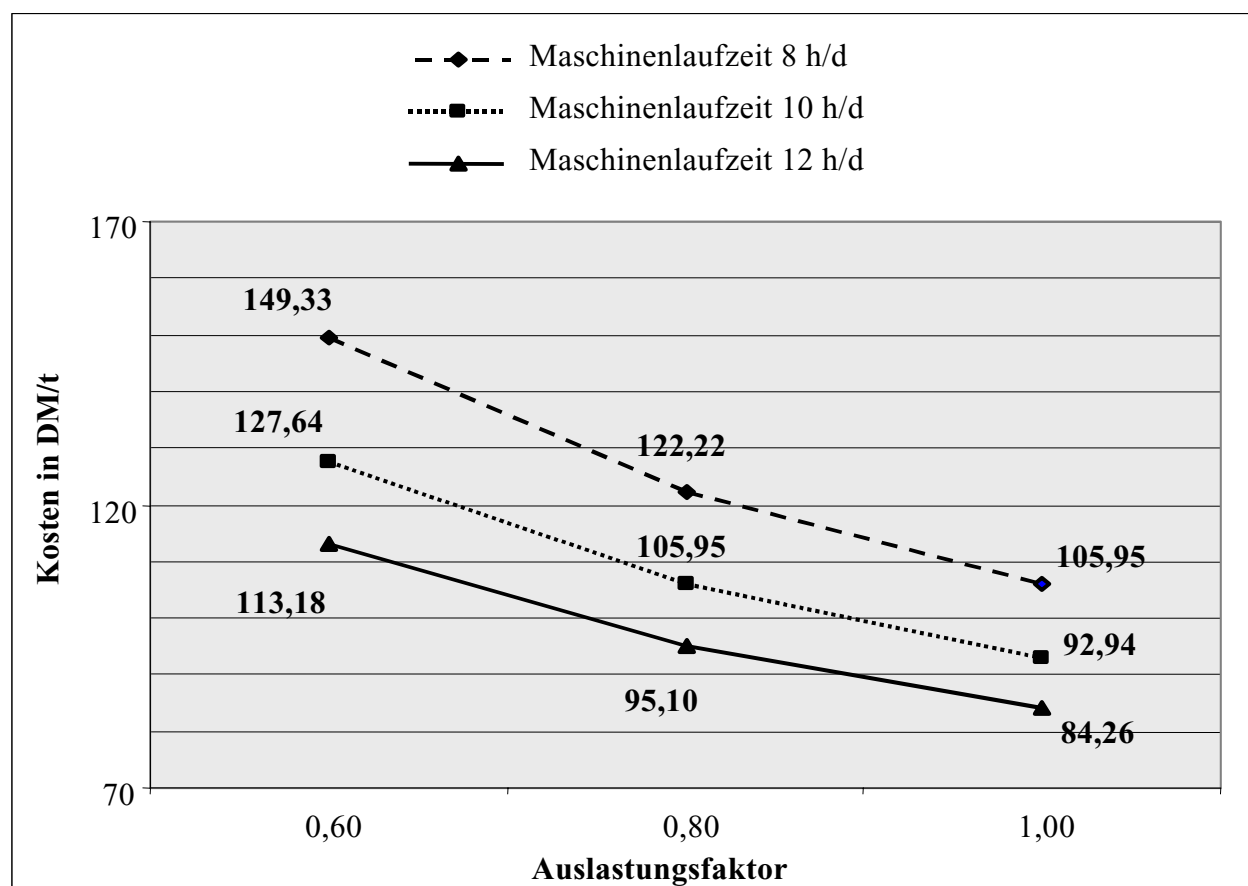
Nennleistung der Anlage:	10.000 l/h
Produktionstage pro Jahr:	260
Laufzeit der Anlage:	12 h/d
Gesamtleistung der Anlage:	32.167 t/a

Quelle: Eigene Erhebung.

In Abbildung 41 sind die Gesamtkosten in DM je Tonne Trinkmilch aufgeführt. Die Kalkulationen beinhalten sowohl eine Variation bei der Maschinenlaufzeit als auch bei dem angenommenen Auslastungsgrad. Die niedrigsten Kosten werden bei einem Zweischichtbetrieb und einem Auslastungsfaktor von 1 erreicht. Eine Verminderung der Maschinenlaufzeit bzw. des Auslastungsfaktors führt zu höheren Kosten pro Tonne Trinkmilch. In Abhängigkeit von unterschiedlichen Beschäftigungsgraden können somit die Kosten für die Flaschenabfüllung für unterschiedliche Szenarien ermittelt werden.



Abbildung 41: Gesamtkosten in DM je t Trinkmilch in Abhängigkeit von der Auslastung und Maschinenlaufzeit pro Tag bei der Anlage mit 10.000 E/h Nennleistung



Quelle: Eigene Berechnungen

### 6.2.3.2 Modellrechnung bei getrennter Herstellung von pasteurisierter Konsummilch auf zwei unterschiedlichen Anlagen in Unternehmen A und B

Bei der Verteilung der Produktionsmenge auf zwei unterschiedliche Anlagen in den Unternehmen A und B wird davon ausgegangen, dass die bestehende Anlage in Unternehmen A weiterhin genutzt wird. Die Kosten bei unterschiedlichen Beschäftigungsgraden in Unternehmen A wurden bereits ermittelt (vgl. Abbildung 41). Es zeigte sich, dass bei geringerer Auslastung ebenso wie bei geringerer Maschinenlaufzeit die Gesamtkosten je Tonne Trinkmilch steigen. Eine Verringerung des Auslastungsgrades um jeweils 20 Prozent führt zu einer durchschnittlichen Kostensteigerung von 17,3 Prozent. Die Absenkung der täglichen Maschinenlaufzeit um jeweils zwei Stunden verursacht eine Kostenerhöhung von durchschnittlich 13,5 Prozent.

Die Kalkulation der Gesamtkosten je Tonne Trinkmilch für die zweite Anlage erweist sich als erheblich diffiziler, da einige Ausgangsdaten nicht bekannt sind und deshalb auf Schätzungen zurückgegriffen werden muss. Genaue Faktorpreise und Mengenverbräuche sind im Gegensatz

zum vorherigen Modell nicht vorhanden. Aus diesem Grund werden Informationen aus in der Vergangenheit durchgeführten Modellrechnungen im Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung der Lebensmittelverarbeitung der Bundesanstalt für Milchforschung in Kiel und im Institut für Betriebswirtschaftslehre des Forschungszentrums für Milch und Lebensmittel in Weihenstephan herangezogen. Auf dieser Informationsbasis können die Kostenveränderungen der kleinen Anlage gegenüber der großen Anlage in den Bereichen Personal, Energie, Betriebsstoffe und Anlage-/Instandhaltungskosten grob geschätzt werden.

Die Kostendegressionseffekte beim Übergang von einer kleinen zu einer großen Anlage schlagen sich bei der Flaschenmilchabfüllung überwiegend in den Bereichen Personal und Anlage-/Instandhaltungskosten nieder. Die große Anlage kann nahezu mit der gleichen Anzahl an Personen betrieben werden wie die kleine Anlage. Die Anlagekosten bei der großen Anlage sind im Verhältnis zu der kleinen Anlage wesentlich geringer, so dass die auf die Ausbringungsmenge umgelegten Fixkosten bei der großen Anlage erheblich niedriger sind.

Bei der kleinen Anlage wird der Beschäftigungsgrad in gleicher Weise verändert wie bei der großen Anlage. Damit können die Gesamtkosten der beiden Anlagen leichter miteinander verglichen werden (vgl. Abbildung 42). Die Gesamtkosten werden für eine Maschinenlaufzeit von 12, 10 bzw. 8 Stunden pro Tag errechnet. Der Auslastungsfaktor wird in den drei Stufen zwischen 60, 80 und 100 Prozent variiert.

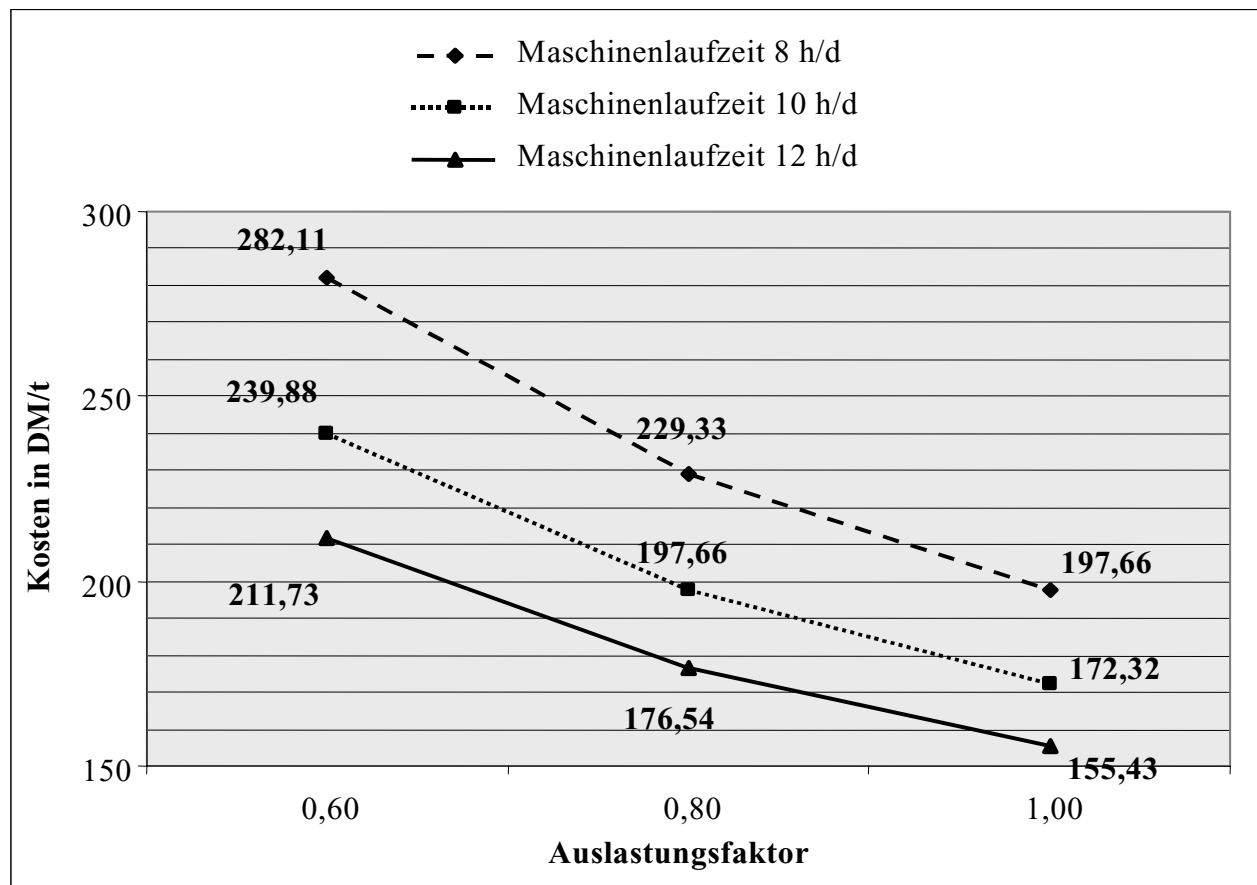
Tabelle 41: Ausgangsdaten der Anlage mit 4.000 E/h Nennleistung bei der Abfüllung von pasteurisierter Trinkmilch in 1/1-l-Flaschen

Nennleistung der Anlage:	4.000 l/h
Produktionstage pro Jahr:	260
Laufzeit der Anlage:	12 h/d
Gesamtleistung der Anlage:	12867 t/a

Quelle: Eigene Erhebung

Die Annahmen, die bezüglich des Faktoreinsatzes bei der kleinen Anlage getroffen wurden, können von den tatsächlichen Werten in der Praxis abweichen. Die Kosten für die kleine Anlage wurden in der Tendenz zu hoch angesetzt, so dass die Kostendifferenz zwischen den beiden Anlagen eher den oberen Wert beschreibt. Im Folgenden werden somit bei Gegenüberstellung der Kalkulationen für den Kooperationsfall und den Alleingang der Unternehmen die maximal möglichen Synergiepotenziale berechnet.

Abbildung 42: Gesamtkosten in DM je t Trinkmilch in Abhängigkeit von der Auslastung und Maschinenlaufzeit pro Tag bei der Anlage mit 4.000 E/h Nennleistung



Quelle: Eigene Berechnungen.

#### 6.2.4 Ergebnisse aus den Modellrechnungen

In Tabelle 42 sind die Ergebnisse aus dem Kostenvergleich wiedergegeben. Bei Szenario 1 handelt es sich um die Produktionskosten die entstehen, wenn bei Auslastungsfaktor 1 im Zweischichtbetrieb die gesamte zu verarbeitende Menge in Unternehmen A hergestellt wird.

Im zweiten Szenario wird die Produktionsmenge auf die Produktionsanlagen in Unternehmen A und B verteilt, wobei die Anlage B deutlich unausgelastet ist, dafür bei Anlage A weiterhin ein relativ hoher Auslastungsgrad erreicht wird. Die Kosten, die durch die getrennte Herstellung verursacht werden, sind ca. 32 % höher als die Kosten bei der Verarbeitung in einer einzigen Betriebsstätte.

In Szenario 3 wird die Produktionsmenge wie folgt auf die Produktionsstätten verteilt: die Anlage in Unternehmen B erreicht einen hohen Auslastungsgrad auf Kosten des Auslastungsgrades der Anlage in Unternehmen A. Dadurch sinken zwar die Stückkosten in Unternehmen B,

andererseits steigen die Stückkosten in Unternehmen A deutlich an, so dass der in der Summe stärkere negative Kosteneffekt in Unternehmen A zu insgesamt erhöhten Gesamtkosten im Vergleich zu Szenario 2 führt. In diesem Fall liegt das maximale Einsparungspotenzial der Kooperation bei ca. 35 %.

Tabelle 42: Maximal realisierbare Synergien durch Kooperation im Produktionsbereich bei der Flaschenmilchabfüllung

		Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3
<b>Unternehmen B</b>	Leistung in t/a		6.433	12.867
	Kosten in DM/t		240	155
	<b>Gesamtkosten</b>		<b>1.543.254</b>	<b>1.999.899</b>
<b>Unternehmen A</b>	Leistung in t/a		25.734	19.300
	Kosten in DM/t		95	113
	<b>Gesamtkosten</b>		<b>2.447.281</b>	<b>2.184.410</b>
<b>Kooperation von A + B</b>	Leistung in t/a	32.167		
	Kosten in DM/t	84		
	<b>Gesamtkosten</b>	<b>2.710.408</b>		
<b>Gesamtkosten von A + B getrennt</b>		0	3.990.543	4.184.309
<b>Maximal realisierbare Synergien durch Kooperation</b>	absolut		-1.280.126	-1.473.901
	% der Gesamtkosten		-32,1%	-35,2%

Quelle: Eigene Berechnungen.

Die Höhe des realisierbaren Synergieeffektes aufgrund der Kooperation wird durch weitere Faktoren beeinflusst. Den Einsparungen beim Produktionsprozess müssen die erhöhten Kosten, die aufgrund von Transportleistungen zwischen Unternehmen A und B entstehen, gegenübergestellt werden. Ein Teil der abgefüllten Flaschenmilch muss von Unternehmen A zu Unternehmen B transportiert werden. Diese Kosten sind der Kooperation anzulasten. Es handelt sich jedoch um einen eher geringen Teil, da der größte Teil der Produktion ohnehin zu einem Frischdienst transportiert werden muss. Diese Transportkosten sind jedoch nur geringfügig höher als die Kosten, die beim Transport von Unternehmen B zum Frischdienst entstehen würden. Um genaue Aussagen über diesen Effekt treffen zu können, müssten jedoch in Abhängigkeit von den zu transportierenden Mengen weitere Untersuchungen durchgeführt werden, auf die an dieser Stelle jedoch verzichtet wird.

## **6.3 Fallstudie II: Horizontale Kooperation/strategische Allianz zur Herstellung von Weichkäse**

### **6.3.1 Ausgangssituation bei der Herstellung von Weichkäse**

Ausgangspunkt für die Beschreibung der nachfolgenden Kooperation im Produktionsbereich sind die Unternehmen X und Y. Das Unternehmen X ist ein Unternehmen mit einem umfangreichen Produktsortiment, das sowohl in Eigen- als auch in Fremdfertigung erstellt wird.

Um weitere Verarbeitungskapazitäten aufzubauen, damit die Eigenmilchanlieferung zu einem größeren Teil selbst verarbeitet werden kann, hat das Unternehmen X den Neubau einer Molkerei geplant. Räumliche Engpässe und technisch bedingte Probleme erschweren bzw. verhindern eine Erweiterung der bestehenden Gebäude und Produktionsanlagen.

In Zusammenhang mit der Neubauplanung wird eine langfristige Fremdvergabe der Weichkäseherstellung an einen Kooperationspartner erwogen. Die Vorteilhaftigkeit einer Kooperation ergibt sich für das Unternehmen X aus dem Vergleich der Neubauplanungen mit einer Weichkäseabteilung gegenüber einer Neubaukonzeption ohne Weichkäseerei. Die Produktion in der Weichkäseabteilung der alten Molkerei führte aus verschiedenen Gründen in der Vergangenheit zu negativen Ergebnissen. Ein Vergleich der Situation zum Zeitpunkt der Weichkäseherstellung in der alten Molkerei mit einer eventuellen Kooperationssituation ist jedoch überflüssig, da aufgrund der übergeordneten Unternehmenssituation ein Neubau in jedem Fall realisiert wird. Der Vergleich alte Weichkäseherstellung mit einer Kooperation im Bereich Weichkäseherstellung ist daher nicht entscheidungsrelevant und wird bei den durchzuführenden Modellrechnungen nicht weiter berücksichtigt.

Das Unternehmen Y hingegen ist ein Spezialist im Bereich Weichkäseherstellung und eignet sich aufgrund seines produktionstechnischen Know-hows hervorragend als Kooperationspartner für das Unternehmen X. Die Übernahme der Herstellmengen stellt für das Unternehmen Y kein Problem dar, da in der unmittelbaren Vergangenheit durch einen Neubau Kapazitäten frei geworden sind. Der Fremdfertigungsauftrag für Unternehmen X beläuft sich auf ca. 10 % der gesamten Herstellmengen von Unternehmen Y. Der Kooperationseffekt, der sich für Unternehmen Y aus der Fertigung der zusätzlichen Mengen für den Kooperationspartner X ergibt, errechnet sich aus einem Kostenvergleich ohne und mit dieser zusätzlichen Produktionsmenge. Dabei sind die z. T.

gegenseitlichen Effekte in den Bereichen Rohstoffeffassung, Materialeinkauf, Produktion, Vertrieb und Investitionstätigkeit zu berücksichtigen.

### 6.3.2 Grundlagen zur Ermittlung der Kooperationsergebnisse

Die Produktpalette bei der Weichkäseherstellung ist breit gefächert. Die Hauptvertreter bei Weichkäseprodukten mit Weißschimmelkulturen sind Camembert und Brie. Sie werden in unterschiedlichen Fettstufen, Gewichten und Verpackungsvarianten hergestellt.

Der Standardverfahrensablauf bei der Weichkäseherstellung kann in sechs Unterabteilungen unterteilt werden:<sup>429</sup>

1. Vorstapelung
2. Bruchbereitung und Portionierung
3. Umhorden/Salzen
4. Reifung
5. Abpackung
6. Fertiglager.

Bei der Verwendung von modernen Produktionsanlagen ist die Weichkäseherstellung in der Praxis durch eine kontinuierliche Käsebruchbearbeitung und eine weitestgehende Prozessautomatisierung bestimmt. Den Engpassfaktor bei der Anlagenkonfiguration bildet dabei der Koagulator, der den Käsebruch bearbeitet. Die einzelnen Verfahrensschritte sind in der Abbildung 43 detailliert aufgeführt.

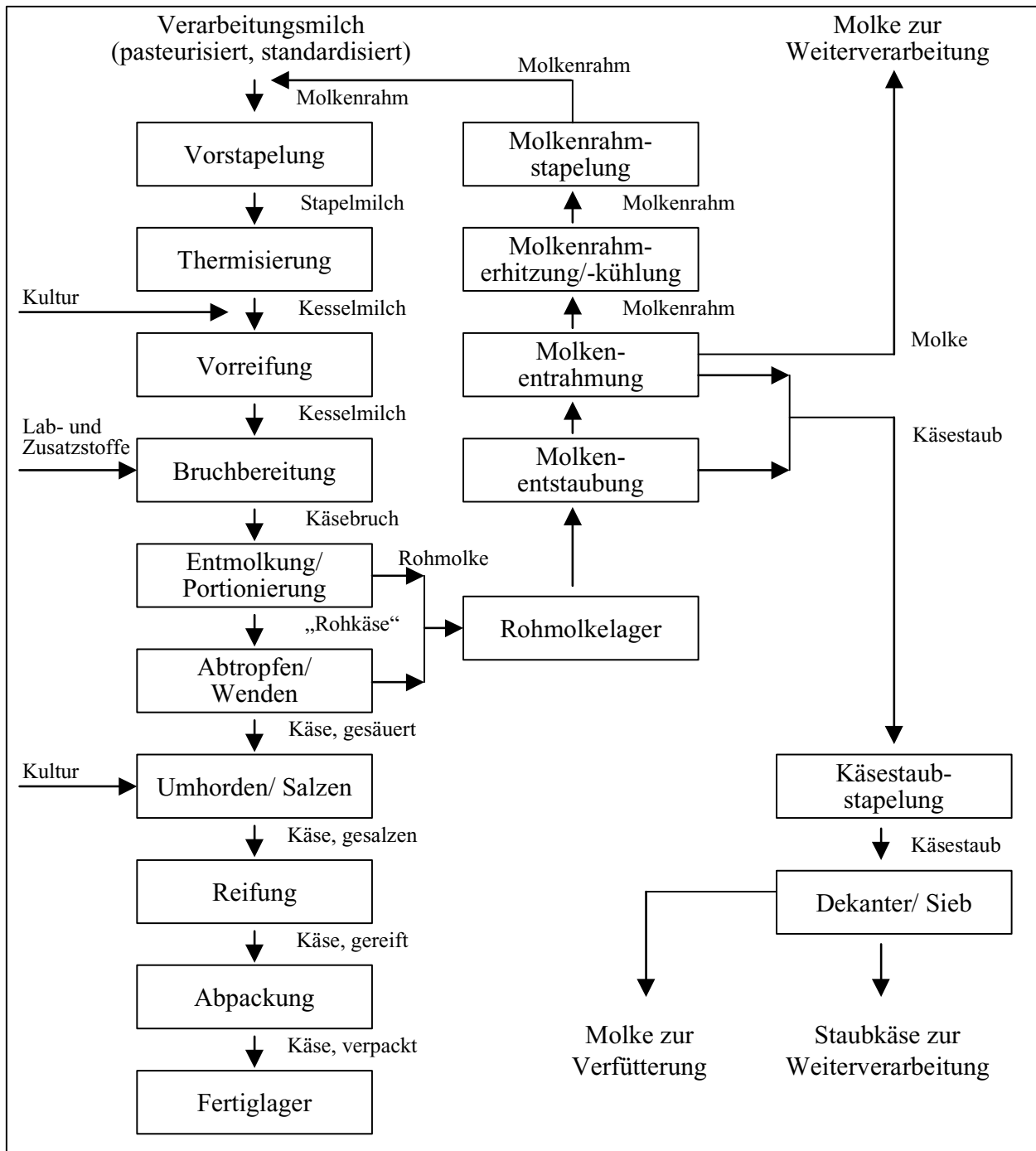
Auf der Basis dieser Prozessabfolge wurden von der Bundesanstalt für Milchforschung in Kiel unterschiedliche Kostenverläufe für die Modellabteilung Weichkäserei berechnet. Die Kostenverläufe variieren in Abhängigkeit von den zugrundegelegten Kapazitätsgrößen der Modelle und den unterstellten Beschäftigungsvariationen. Als Kapazitätsgröße wird die jährliche maximal zu verarbeitende Milchmenge herangezogen. Der Beschäftigungsgrad hingegen bezieht sich auf den tatsächlichen Output der Abteilung, der durch das zugrundegelegte Arbeitszeitmodell bestimmt wird.

---

<sup>429</sup> Vgl. WIDERA et al. (1995a), S. 47.

Das Kostensenkungspotenzial, das durch die Modellberechnungen ermittelt wird, stellt jedoch nur eine theoretische Größe dar, die in der Praxis lediglich bei optimalen Bedingungen erzielt werden kann. Stimmen die Modellprämissen oder das betrachtete Produktionsortiment nicht mit den Gegebenheiten in der Praxis überein, unterscheidet sich auch der Kostendegressionseffekt.

Abbildung 43: Verfahrensablauf bei der Weichkäseherstellung



Quelle: WIDERA et al.(1995), S. 48.

Die Ergebnisse der Modellrechnungen der Bundesanstalt werden im folgenden dennoch skizziert, da sie einige Abhängigkeiten und grundsätzliche Zusammenhänge in Bezug auf Auslastung, Betriebsgröße und Kosten der Weichkäseherstellung verdeutlichen.

Das Produktionsprogramm der Modellabteilungen setzt sich aus drei Produkten mit unterschiedlichen Formaten und Verkaufsgewichten zusammen (siehe Tabelle 43).

Tabelle 43: Produktionsprogramm der Modellabteilungen

Weichkäsesorten	F.i.Tr.-Gehalt %	Format	Verkaufsgewicht g/St.	Anteil an der Gesamtproduktion %
Camembert (P1)	30	Rund	125	40
Camembert (P2)	60	Oval	200	40
Brie (P3)	45	Rhombus, geteilt	100	20

Quelle: WIDERA et al. (1995), S. 46.

Die Gesamtkosten, die bei den vier Modellen ermittelt wurden, sind in Tabelle 44 aufgeführt.

Tabelle 44: Modellspezifische Gesamtkosten der Modellabteilung Weichkäserei in Abhängigkeit von der Beschäftigung (Pf/kg Abteilungsoutput)

Beschäftigungsgrad	Produktionstage	Modell 1		Modell 2		Modell 3		Modell 4	
		Abt.-Output	Kosten	Abt.-Output	Kosten	Abt.-Output	Kosten	Abt.-Output	Kosten
%	D/a	1.000 t	Pf/kg	1.000 t	Pf/kg	1.000 t	Pf/kg	1.000 t	Pf/kg
100	250	4,9	594,5	7,3	561,3	12,8	531,4	17,0	522,1
65	250	3,2	645,2	4,8	602,0	8,3	565,8	11,1	553,5
65*	250	3,2	639,4	4,8	596,5	8,3	555,6	11,1	542,2
50*	250	2,4	684,3	3,7	631,7	6,4	582,5	8,5	565,4
33*	250	1,6	780,9	2,4	710,2	4,2	643,1	5,6	618,5
33**	250	1,6	751,1	2,4	677,3	4,2	619,6	5,6	589,9
25**	250	1,2	829,2	1,8	740,9	3,2	669,5	4,3	631,1
15**	150	0,7	1.027,6	1,1	889,7	1,9	792,7	2,6	733,1

\* 1. bzw. \*\* 2. Anpassung der Modellausstattung an geringere Beschäftigung.

Quelle: WIDERA et al. (1995), S. 256.

Es zeigt sich, dass der Beschäftigungsgrad einen viel größeren Einfluss auf die Gesamtkosten der Modellabteilung Weichkäserei ausübt, als die Größe der Modellabteilung. Im kleinsten Modell entstehen Kostendifferenzen zwischen höchstem und niedrigstem Beschäftigungsgrad von 433 Pfennig pro Kilogramm. Im größten Modell beläuft sich die Kostendifferenz auf 211 Pfennig pro Kilogramm. Die Kostendifferenz zwischen dem kleinsten und größten Modell beträgt hingegen



bei einem Beschäftigungsgrad von 100 Prozent lediglich 72 Pfennig pro Kilogramm. Die Kostendifferenz nimmt jedoch mit Sinken des Beschäftigungsgrades erheblich zu.

Die Auswirkungen der Beschäftigungssituation zeigen sich besonders bei den fixen Kosten. Bei einer Senkung des Beschäftigungsgrades steigen die jahres- und tagesfixen Kosten erheblich stärker als die mengenproportionalen Kosten.<sup>430</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Beschäftigungsgrad einen größeren Einfluss auf die Produktionskosten hat als die Modellgröße. Für die Praxis ist das Ergebnis insofern von Bedeutung, als die Betriebs- und Unternehmensgröße zwar weiterhin einen wichtigen Bestimmungsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Molkereiunternehmen darstellt,<sup>431</sup> dass bei der Weichkäseherstellung die Verringerung des Beschäftigungsgrades aber noch größere Auswirkungen auf die Produktionskosten hat. Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen eignen sich hervorragend, um die bestehenden Produktionskapazitäten besser auszulasten und dadurch Kostensenkungspotenziale zu realisieren. Eine Erhöhung der Betriebsgröße mittels Kooperation erweist sich dagegen häufig als schwierig, da meistens erhebliche zusätzliche Investitionen getätigt werden müssen. Die Kosten und die Nutzungsrechte müssen dann zwischen den Kooperationspartnern verteilt werden. Bei hohen Investitionen entscheiden sich jedoch viele Unternehmen eher für einen Alleingang oder aber für eine Akquisition bzw. Fusion als für eine strategische Allianz/ horizontale Kooperation.<sup>432</sup>

### **6.3.3 Die vertragliche Regelung wichtiger Kooperationsbestandteile zwischen Unternehmen X und Y**

Zur beiderseitig zufriedenstellenden Realisierung der Kooperationsvorteile haben die beiden Kooperationspartner einen gemeinsamen Vertrag geschlossen, in dem die Regelung einzelner wichtiger Kooperationsbestandteile vorgenommen wurde. Eine vertragliche Regelung erscheint notwendig, um möglichen zukünftigen Missverständnissen vorzubeugen und eventuelle Risiken der einzelnen Vertragspartner abzusichern. Die Schwierigkeiten, die dabei zu bewältigen sind, liegen in der Ungewissheit über die zukünftige Entwicklung wirtschaftlicher Daten.<sup>433</sup> Die Modalitäten des Kooperationsvertrages müssen daher in ausreichendem Umfang mögliche

---

<sup>430</sup> Vgl. WIDERA (1995b), S. 267.

<sup>431</sup> Vgl. WEINDLMAIER (1994b), S. 88ff.

<sup>432</sup> In Kapitel 6.3.4.1 und 6.3.4.2 werden diese Ergebnisse berücksichtigt und bei der Ermittlung der Kooperationsvorteile genauer betrachtet.

<sup>433</sup> Vgl. Drews (1978), S. 795.

zukünftige Veränderung berücksichtigen. Die angesprochene Vertragsproblematik erscheint jedoch handhabbar, da aufgrund der gegebenen Kooperationssituation einige Kooperationsvariablen bereits festgelegt sind.

Der Gegenstand der Kooperation ist die Produktion und Lieferung von unterschiedlichen Weichkäsesorten in entsprechenden Plan-Jahresmengen. Die Disposition der herzustellenden Mengen der einzelnen Sorten erfolgt als Vorabinformation zu Beginn eines jeden Monats. Die tatsächliche Disposition erfolgt wöchentlich zwei Wochen im voraus. Bei späteren Dispositionsänderungen liegt es im Ermessen des herstellenden Unternehmens, ob abweichende Mengen noch berücksichtigt werden können.

Die Produktspezifikationen und Qualitätsvorschriften sind gemäß einer genauen Beschreibung von dem Herstellerunternehmen einzuhalten. Das abnehmende Unternehmen hat das Recht, die vereinbarte Qualität zu kontrollieren und, soweit erforderlich, Qualitätsnachweise anzufordern.

Das Verpackungsmaterial wird in der erforderlichen Menge von dem Abnehmerunternehmen kostenfrei am Produktionsort bereitgestellt. Aufgrund der beschränkten Lagerkapazität ist die Reichweite des Verpackungsmaterials nicht größer als sechs Monate zu bemessen.

Die Herstellkosten der Weichkäsesorten einschließlich Verpackung und Lagerung werden für jede einzelne Sorte bestimmt. Die festgelegten Kostensätze dienen als Abnahmepreis zwischen den beiden Unternehmen. Diese Kostensätze werden jährlich an die allgemeine Preisentwicklung angepasst. Die Basis für die Kostensätze ist eine Mindestabnahmemenge. Die Kostensätze reduzieren sich mit Zunahme der Abnahmemenge in mehreren Stufen. Zu den Herstellkosten ist der Rohstoffeinsatz als zweiter Preisbestandteil hinzuzurechnen. Für die Berechnung der direkt in Verbindung zum eingesetzten Rohstoff Milch stehenden Kosten werden entsprechend der Produktspezifikationen die Rohstoffeinsätze zugrundegelegt. Die Rohstoffkosten orientieren sich an dem vom Herstellerunternehmen geleisteten Nettomilchpreis. Entsprechend der anteiligen Wertansätze wird der Rohstoffwert in einen Fett- und Nichtfettwert zerlegt. Mit diesen sich so ergebenden Werten und dem jeweiligen Rohstoffeinsatz werden die Kosten für den Milcheinsatz je Käsesorte ermittelt.

Die Verrechnungskosten je Weichkäse-Sorte setzen sich aus Herstell- und Rohstoffkosten zusammen. Die Preisermittlung erfolgt monatlich auf der Basis des Vormonats. Trotz der angestrebten Marktnähe der Preisermittlung erklären sich beide Parteien bereit, nach sechs Monaten

die vorstehende Preisvereinbarung auf ihre Praktikabilität und Ausgewogenheit für beide Vertragspartner zu überprüfen.

Der Kooperationsvertrag ist auf unbestimmte Dauer geschlossen. Er kann mit einer Frist von 12 Monaten von beiden Vertragspartnern gekündigt werden, jedoch nicht innerhalb der ersten 5 Jahre der Laufzeit des Vertrages.

Sofern das Herstellerunternehmen auf Wunsch und in Abstimmung mit dem abnehmenden Unternehmen Investitionen in Produktionseinrichtungen vorgenommen hat, die ausschließlich für die Produktion für das Abnehmerunternehmen eingesetzt werden, so werden diese nach Beendigung der Zusammenarbeit vom Abnehmerunternehmen zum Zeitwert abgelöst.

Im Hinblick auf eine möglichst langfristige Zusammenarbeit erklären sich beide Vertragspartner bereit, unabhängig von der Laufzeit des Vertrages immer dann über eine Änderung bzw. Ergänzung einzelner Vertragsvereinbarungen zu verhandeln, wenn diese aufgrund gravierend veränderter Verhältnisse für einen der Vertragspartner untragbar geworden sind. Dabei sollte ein partnerschaftliches Miteinander im Vordergrund stehen. Deshalb verpflichten sich beide Seiten, Meinungsverschiedenheiten möglichst gütlich zu regeln. Soweit keine Einigung zu erzielen ist, sollte ein Schiedsgericht angerufen werden.

Die vorangehenden vertraglichen Bestandteile der Kooperation sollen einen reibungslosen für beide Seiten zufriedenstellenden Kooperationsablauf garantieren. Damit wird die Dauerhaftigkeit der Kooperation gewährleistet.

### **6.3.4 Ergebnisse aus der Kooperation der Unternehmen X und Y**

#### **6.3.4.1 Die Ermittlung der Kooperationseffekte für das Unternehmen X**

Die Planung des Molkereineubaus erfolgt in einem ersten Schritt ohne eigene Weichkäseabteilung und wird anschließend in einem zweiten Schritt mit der Integration einer Weichkäseerei verglichen.

Auf der Grundlage einer Absatz- und Produktionsplanung wurde eine Strukturplanung für den Neubau entwickelt sowie hiervon Produktionsalternativen abgeleitet. Die Ausgangsbasis der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung bildet die Analyse der gegenwärtigen Unternehmenssituation. Dabei werden die Entwicklung des Gesamtumsatzes in den letzten Jahren ebenso wie Umsatz-

prognosen berücksichtigt. Die Analyse der Kosten- und Ertragsstruktur des Unternehmens X erfolgt für ein Basisjahr auf der Grundlage einer Jahreskostenrechnung. Das Ergebnis der Kostenrechnung enthält gegenüber dem G u. V-Ergebnis kalkulatorische Kosten für Abschreibungen und Zinsen.<sup>434</sup> Als Grundlage zur Planung des Neubaus wurde ein Absatz- und Umsatzplan für drei aufeinanderfolgende Jahre erstellt. Die Planung erfolgte für jeden Artikel und wurde sowohl mengen- wie auch wertmäßig durchgeführt. Auf der Grundlage der Absatzplanung des Basisjahres wurde die Produktionsplanung abgeleitet sowie die erforderlichen Produktionskapazitäten bestimmt. Für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit sind deshalb hierfür die aktuellen Wiederbeschaffungswerte der zu übernehmenden Anlagen sowie die zusätzlichen Montage- und Inbetriebnahmekosten anzusetzen.

Zur Durchführung der Plan-, Mengen-, Kosten- und Ergebnisrechnung für die Planung des Basisjahres wurden die primären Gemeinkosten kostenstellenbezogen geplant. Die Planung erfolgte differenziert nach fixen und proportionalen Kosten. Die fixen Kosten sind von den geplanten Kapazitäten abhängig, während die proportionalen Kosten sich vom zugrundeliegenden Produktionsprogramm ableiten. Auf der Grundlage der Neubauplanung sowie der Ausstattungsplanung wurden für die neu anzuschaffenden wie auch für die zu übernehmenden Anlagegüter die kalkulatorischen Abschreibungen für jedes Anlagegut gesondert ermittelt und kostenstellenbezogen zugeordnet.

Zur Klärung der Wirtschaftlichkeit der Weichkäse-Eigenproduktion wird auf der Grundlage der Neubauplanung ohne Weichkäserei eine entsprechende Produktionskapazitätenerweiterung vorgenommen. Bei der Festlegung der Plankapazitäten wird hierbei zugrundegelegt, dass neben der Markenproduktion Weichkäse auch als Industrieproduktion gefertigt wird. Eine Kalkulation mit den bisher abgesetzten Produkten würde aufgrund der viel zu geringen Mengen aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten keine Sinn machen. Auf der anderen Seite birgt eine Produktions-erweiterung zusätzliche Risiken, da die Produktionsmengen erst einmal auf dem Markt abgesetzt werden müssen. Die Erweiterung der Jahreskapazität, die in einem 2-Schichtbetrieb hergestellt werden soll, beinhaltet 57 % Markenartikel und 43 % Industrieprodukte.

Für die zusätzlichen Gebäudeteile sowie für die technische Ausstattung der Weichkäserei wird eine Erhöhung der Investitionssumme gegenüber der Neubauplanung ohne Weichkäserei um

---

<sup>434</sup> Mit dem Ansatz der kalkulatorischen Kosten wird der tatsächliche Güter- und Werteverzehr im Rahmen des betrieblichen Leistungsprozesses berücksichtigt (vgl. CZENSKOWSKY (1997), S. 228.) Für eine Aufstellung der einzelnen kalkulatorischen Kostenarten vergleiche DÄUMLER; GRABE (1993), S. 168 ff.

37 % erforderlich (Vgl. Tabelle 45). Gegenüber der Planung ohne Weichkäseerei ist ein zusätzlicher Rohstoffbedarf notwendig, der nur durch einen entsprechenden Zukauf gedeckt werden kann. Die Kostenkalkulation muss daher auch die Fettmengen und gegebenenfalls notwendige Rahmzukaufsmengen berücksichtigen.

Verbunden mit der Weichkäseabteilung ergibt sich eine Erhöhung der Gemeinkosten im Produktionsbereich. Dies wirkt sich insbesondere bei den kalkulatorischen Kosten und den Personalkosten aus. Die Gemeinkosten erhöhen sich gegenüber der Planung ohne Weichkäseerei um 10,7 %.

Die im Verbund mit der Weichkäseabteilung zusätzliche Milchverarbeitungs menge bewirkt, bedingt durch den Fixkostendegressionseffekt, eine Verringerung der Milchbearbeitungskosten, die somit auch den bereits in der Planung ohne Weichkäseerei bestehenden Produkten zugute kommt. Somit ergibt sich ein positiver Deckungsbeitrag im Bereich der Produktgruppe Weichkäse, der sich auf 13 % des gesamten Deckungsbeitrags der eigenerstellten Produkte beläuft. Dieser Betrag reicht aus, um die direkt im Verbund mit der Weichkäseerei stehenden Kosten abzudecken. Das Vollkostenergebnis unter Einbeziehung der Molkeverwertung fällt jedoch negativ aus und mindert das Gesamtprodukt ergebnis der selbsterstellten Produkte um 23,5 %.

Für die Schaffung von zusätzlichen Weichkäsekapazitäten steigen gegenüber der Planung ohne Weichkäseerei die Investitionen um 37 %. Somit ergibt sich eine zusätzliche jährliche Belastung der kalkulatorischen Kosten von 32,4 % für Abschreibungen, sowie 37,2 % für die kalkulatorischen Zinsen.

Die Wirtschaftlichkeit der Zusatzinvestition Weichkäseabteilung lässt sich durch den Ergebnisvergleich der Planung ohne Weichkäseerei mit der Planung einschließlich der Weichkäseerei beurteilen. Gegenüber der Planung ohne Weichkäseerei ergibt sich mit Weichkäse-Eigenproduktion eine Reduzierung des Gesamtergebnisses um 4,1 %. Dies bedeutet, dass unter Berücksichtigung der kalkulatorischen Abschreibung und Zinsen der Cash-flow um 9,4 % gestiegen ist. Setzt man das Gesamtergebnis sowie die kalkulatorischen Zinsen bezogen auf die durchschnittliche Kapitalbindung des Modells mit Weichkäseherstellung in Relation zum Umsatz, so erhält man eine Gesamtkapitalrentabilität von 17,4 % gegenüber 23,1 % für die Planung ohne Weichkäseerei. Somit ist die Errichtung einer zusätzlichen Weichkäseabteilung gegenüber einer Neubaulösung ohne Weichkäseabteilung nicht rentabel.

Tabelle 45: Prozentualer Vergleich der beiden Neubualternativen „ohne“ und „mit“ Weichkäserei

	Neubauplanung <b>ohne</b> Weichkäserei	Neubauplanung <b>mit</b> Weichkäserei
Investitionssumme für Gebäudeteile und technische Ausstattung	100 %	137 %
Kalkulatorische Kosten für Abschreibungen	100 %	132,4 %
Kalkulatorische Kosten für Zinsen	100 %	137,2 %
Gemeinkosten	100 %	110,7 %
Deckungsbeitrag Produktgruppe Weichkäse im Verhältnis zum gesamten Deckungsbeitrag	-	13 %
Vollkostenergebnis	100 %	76,5 %
Gesamtergebnis	100 %	95,9 %
Cash-flow	100 %	109,4 %
<b>Gesamtkapitalrentabilität</b>	<b>23,1 %</b>	<b>17,4 %</b>

Quelle: Eigene Berechnungen

#### 6.3.4.2 Die Ermittlung der Kooperationseffekte für das Unternehmen Y

Der Effekt, der aus der Kooperation für das Unternehmen Y entsteht, wird durch einen Vergleich des vereinbarten Verrechnungspreises mit den Selbstkosten des Unternehmens Y ermittelt. Vertragsgegenstand der Kooperation ist die Lieferung von vier unterschiedlichen Weichkäsesorten mit genau festgelegten Spezifikationen zu Plan-Jahresmengen. Die Kalkulation für den Abnahmepreis zwischen den Unternehmen basiert auf den Herstellkosten und dem notwendigen Rohstoffeinsatz. Der Anteil des Unternehmens Y am Kooperationserfolg hängt von der Verteilung des Kooperationsgewinns auf die beiden Kooperationspartner ab.

Der Nutzen aus der Kooperation ergibt sich für das Unternehmen Y durch eine Verbesserung der Kostensituation aufgrund einer höheren Auslastung der Produktion. Die Planmengen umfassen einen Anteil von circa zehn Prozent der Produktionsmenge von Unternehmen Y, so dass mit einem nennenswerten Kostendegressionspotenzial zu rechnen ist.

Bei gegebenem Verrechnungspreis zwischen den Kooperationspartnern wird der Beitrag zur Deckung der Fixkosten von Unternehmen Y als Maß für den Kooperationserfolg durch eine Deckungsbeitragsrechnung ermittelt. Der sich ergebende Gesamtdeckungsbeitrag wird mit einem Opportunitätsdeckungsbeitrag verglichen, der bei alternativer Verwendung der Produktionskapazitäten entstehen würde. Die Höhe der Differenz zwischen den Deckungsbeiträgen spiegelt die erzielten Vorteile bzw. auch Nachteile der Kooperation für das Unternehmen Y wider.

Bei der Ermittlung der Deckungsbeiträge müssen sämtliche entscheidungsrelevanten Kosten berücksichtigt werden. Dazu zählen die spezifischen Investitionen, die von Unternehmen Y ausschließlich für die Produktion des Sortiments für Unternehmen X getätigt werden. Die Investitionssumme wird auf zehn Jahre abgeschrieben. Darüber hinaus sind einmalige Aufwendungen, z. B. für Kulturenumstellung, Schimmelversuche, Produktentwicklung etc. zu berücksichtigen. Sie werden in einem Zeitraum von fünf Jahren abgeschrieben. Als negativer Effekt der Kooperation müssen auch die zusätzlichen Transportkosten zwischen den beiden Unternehmen einbezogen werden. In diesem Fall werden die zusätzlichen Kosten jedoch bei Unternehmen X angesetzt, da vertraglich die Lieferung ab Rampe von Unternehmen Y vereinbart wurde.

In Tabelle 46 sind die Kooperationsergebnisse, die sich für das Unternehmen Y ergeben, dargestellt. Die absoluten Werte sind aus Gründen der Diskretion nicht aufgeführt. Die Deckungsbeiträge ergeben sich aus der Differenz zwischen Erlösen und proportionalen Kosten. Die Deckungsbeiträge, als prozentualer Anteil an den proportionalen Kosten angegeben, variieren zwischen den einzelnen Produkten im Bereich von 15,5 bis 30,1 Prozent. Damit werden im Durchschnitt über alle Produkte 61,9 Prozent der fixen Kosten abgedeckt.

Tabelle 46: Ergebnisse aus der horizontalen Kooperation für das Unternehmen Y

		Proportionale Kosten in %	Fixe Kosten in %	Anteil Deckungsbeitrag an den fixen Kosten in %
Produkt 1	Selbstkosten	74,6	25,4	68,7
Produkt 2	Selbstkosten	67,3	32,7	62,0
Produkt 3	Selbstkosten	65,4	34,6	51,9
Produkt 4	Selbstkosten	74,6	25,4	45,4
<b>Produkte Gesamt</b>	<b>Selbstkosten</b>	<b>70,5</b>	<b>29,5</b>	<b>61,9</b>

Quelle: Eigene Berechnungen

Die zusätzliche Auslastung der Produktionsanlagen durch den Kooperationsauftrag führt zu einer entscheidenden Fixkostendegression, wenngleich kein positives Vollkostenergebnis erzielt werden kann. Zur genauen Einschätzung der Deckungsbeiträge sind die durch die Kooperation verursachten spezifischen Fixkosten zu betrachten. Die spezifischen Investitionen erreichen lediglich einen Anteil von 3,5 Prozent an den gesamten jährlich anfallenden Fixkosten. Die Kooperation ist für das Unternehmen Y im Vergleich zu der Kostensituation ohne Kooperation somit vorteilhaft. Der Grad der Vorteilhaftigkeit ergibt sich aus dem Vergleich des ermittelten Deckungsbeitrags mit dem Deckungsbeitrag, der sich erzielen lässt, wenn die Produktionskapazitäten alternativ eingesetzt werden. Der Deckungsbeitrag, der durch die Kooperation zusätzlich

erzielt werden kann – bezogen auf die gesamten proportionalen und fixen Kosten – ist um den Faktor 2,7 höher als bei alternativer Produktion.

#### **6.4 Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Fallstudien im Bereich der Produktion**

Mit der Darstellung der beiden Fallstudien wurden die Ergebnisse, die durch Kooperationen im Produktionsbereich erzielt werden können, quantifiziert. In den Fallstudien wurden die Kosteneffekte, die bei einer Kooperation entstehen, mit der Kostensituation bei Alleingang verglichen. Es zeigte sich, dass in beiden Fallstudien ein positiver Kooperationseffekt erzielt wurde, der allerdings zwischen den beteiligten Unternehmen nicht paritätisch aufgeteilt wurde.

Bei der Kalkulation der Modellrechnungen bei der Abfüllung von pasteurisierter Konsummilch in Mehrwegglasflaschen konnten im Maximallfall die Gesamtkosten um über 30 Prozent gesenkt werden. Selbst wenn der Idealfall der Modellrechnung in der Praxis nicht realisiert werden kann, lassen sich dennoch erhebliche Kosteneinsparungen erzielen.

Die Fallstudie im Bereich der Weichkäseherstellung ergab ebenfalls einen positiven Kooperationseffekt für die beteiligten Unternehmen. Der Kooperationsgewinn wurde jedoch nicht paritätisch zwischen den Partnern aufgeteilt. Der Partner X konnte ein positives Vollkostenergebnis erzielen. Das Unternehmen Y hingegen lediglich einen positiven Deckungsbeitrag. Für beide Unternehmen stellt dieses Ergebnis einen Erfolg dar, da die Unternehmen auch unterschiedliche Risiken zu tragen haben. Aufgrund des Absatzrisikos von Unternehmen X ist es verständlich, dass dieses Unternehmen einen höheren Anteil an dem gemeinsamen Kooperationserfolg einfordert. Im Gegenzug wurde, trotz geringer von Unternehmen Y zu tätigen spezifischen Investitionen, ein langfristiger Kooperationszeitraum im Vertrag festgehalten. Dadurch wird die Produktionssicherheit für Unternehmen Y erhöht und eine Optimierung seiner Produktionsplanung ermöglicht.



## **7 Diskussion und Evaluierung der Ergebnisse der Untersuchung zu horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen**

### **7.1 Die Eignung des methodischen Ansatzes der Untersuchung**

Die Ergebnisse dieser Arbeit basieren auf verschiedenen empirischen Erhebungsmethoden, Inhaltsanalyse, schriftliche Befragung und Fallstudienanalyse, um die Kooperationsbedingungen in der Molkereiwirtschaft zu beschreiben und die bedeutendsten Erfolgsfaktoren horizontaler Kooperationen zu ermitteln. Für eine anspruchsvolle Kontingenzanalyse von Kooperationen müssen Kooperationsverhalten sowie interner und externer Kooperationskontext umfassend und differenziert erfasst werden. Wesentliche Bereiche der Kooperationstätigkeit von Unternehmen in der deutschen und österreichischen Molkereiwirtschaft wurden untersucht.

Es bleibt jedoch ein weites Feld für weitere Untersuchungen offen. Insbesondere bleiben durch die bisherigen Untersuchungen – es konnte nur eine begrenzte Anzahl von Kontextvariablen untersucht werden - folgende kontingenzorientierte Fragenkomplexe unbeantwortet:

- Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen bisher nicht untersuchten Kontextvariablen und den Gestaltungsvariablen feststellen?
- Welche Kontextvariablen, vor allem welche Kombinationen von Kontextvariablen, erklären Unterschiede in der Ausgestaltung von strategischen Allianzen?
- Lassen sich Typen, Unternehmen oder Kooperationen mit ähnlichen Merkmalsbündeln feststellen?

Aus den originären Merkmalen einzelner Teile des Allianzsystems lassen sich aggregierte Merkmalskombinationen von Kooperationen bzw. von Unternehmen zusammensetzen. Dadurch wird es möglich, Typen von Kooperationen realitätsnahe zu erfassen und zu klassifizieren.

Aufgrund der relativ geringen Grundgesamtheit und des entsprechend geringen Rücklaufs ließen sich einige Antworten auf oben gestellte Fragen empirisch nicht ermitteln. Um diese Ergebnisse zu gewinnen und die Repräsentativität, Reliabilität und Validität zu gewährleisten, sind großzahlige Untersuchungen notwendig.

Aus dem gleichen Grund wurden als Auswertungsmethode traditionelle Verfahren der Kausalanalyse herangezogen. Diese Verfahren sind seit geraumer Zeit ein wichtiger Bestandteil der empiri-

schen betriebswirtschaftlichen Forschung. Modernere Methoden der Kausalanalyse, die auch als Kovarianzstrukturanalyse, Strukturgleichungs- oder LISREL-Methodologie bezeichnet werden, gehen weit über die Analysetechnik der traditionellen Verfahren hinaus.<sup>435</sup> Durch sie ist eine Zerlegung von kausalen Einflüssen in direkte und indirekte Wirkungen und eine Formulierung von Prognosen möglich.<sup>436</sup>

Zur kausalanalytischen Untersuchung der Daten mittels LISREL-Ansatz oder ähnlichen Softwarepaketen (AMOS und EQS) wird ein Datensatz von mindestens 200 Unternehmen als erstrebenswert angesehen.<sup>437</sup> Bei der Betrachtung einer Branche wie der deutschen und österreichischen Molkereiwirtschaft mit einer Grundgesamtheit von maximal 300 Unternehmen ist eine Verwendung der modernen kausalanalytischen Verfahren daher kaum möglich.

Die Inhaltsanalyse wurde als Ergänzung zur kausalanalytischen Untersuchung des Kooperationsphänomens durch eine Fragebogenerhebung herangezogen. Mittels schriftlicher Befragung werden einzelne Kooperationen herausgegriffen und im Detail betrachtet. Die Inhaltsanalyse bietet die Möglichkeit, öffentlich zugängliches sekundärstatistisches Material auszuwerten und dadurch einen Überblick über das Kooperationsgeschehen der Molkereiwirtschaft im Zeitablauf zu erhalten. Der Inhalt der Kooperationsankündigungen in der Presse reicht nicht sehr tief, dafür ist aber anzunehmen, dass die meisten Kooperationen in der Fachpresse veröffentlicht werden. Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse sind deskriptiver Art und helfen die branchenspezifische Situation in der Molkereiwirtschaft darzustellen.

Die exemplarische Darstellung des quantitativen Nutzens von horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen erfolgt durch eine Fallstudienanalyse. Die Vorteilhaftigkeit einer Kooperation wird durch zwei Fallstudien im Produktionsbereich belegt. Die Kostensituation eines Unternehmens mit und ohne Kooperation wird miteinander verglichen. Durch diese Methode werden die realisierten Synergien betrachtet und nicht, wie häufig in der Literatur berechnet, die möglichen Synergiepotenziale.

Grundsätzlich ist zur Erklärung horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen eine Weiterentwicklung vorhandener Theorien notwendig. Die Anzahl der theoretischen Ansätze wird

---

<sup>435</sup> Die wichtigsten Vertreter der modernen Kausalanalyse sind der von JÖRESKOG entwickelte LISREL-Ansatz (vgl. hierzu JÖRESKOG; SÖRBOM (1986)) sowie der EQS-Ansatz von BENTLER (vgl. hierzu BENTLER (1985)).

<sup>436</sup> Vgl. FÖRSTER; FRITZ et al. (1984), S. 346.

<sup>437</sup> BACKHAUS et al. (1996), S. 425 fordern für kausalanalytische Untersuchungen einen Stichprobenumfang von n=200.

zunehmend unüberschaubarer. Dennoch ist der Erklärungsgehalt der einzelnen Theorien auf wenige Aspekte der Kooperationsthematik beschränkt. Ein umfassendes Theoriegebilde, in das sich einzelne theoretische Ansätze integrieren lassen, wäre daher wünschenswert.

Die Transaktionskostentheorie ist einer der weitreichendsten theoretischen Erklärungsansätze horizontaler Kooperationen. Um die häufige, berechtigte Kritik der mangelnden Operationalisierbarkeit auszuräumen, sollten verstärkt Bemühungen in die Entwicklung einer praktikablen Transaktionskostenrechnung investiert werden. Dadurch wären die Transaktionskosten ein geeigneter Maßstab für die Beurteilung der Effizienz alternativer Organisationsformen wie z. B. horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen.

## **7.2 Empirische Ergebnisse zum Beitrag von horizontalen Kooperationen/ strategischen Allianzen für die Verbesserung der Wettbewerbssituation von Molkereunternehmen**

Aufgrund der Einschränkungen des gewählten methodischen Ansatzes werden nachfolgend die erfolgsrelevanten phasenübergreifenden Rahmenbedingungen, wie sie aus den theoretischen Ansätzen abgeleitet und empirisch über die verschiedenen Untersuchungen überprüft wurden, dargestellt.

Anhand von fünf Hypothesen konnte ein eindeutiger und signifikanter Zusammenhang zwischen den Kooperationsmerkmalen und dem Kooperationserfolg ermittelt werden. Als wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bei horizontalen Kooperationen/ strategischen Allianzen haben sich herausgestellt:

1. Angemessene Vertragsgestaltung
2. Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern
3. Möglichkeit zur Vergeltung
4. Klare Kommunikation, Information und Kontrolle
5. Hohe Bedeutung der Kooperation
6. Ähnlichkeit bzw. Kompatibilität der Partner

## 1. Angemessene Vertragsgestaltung

Die Vertragsgestaltung ist bei der Durchführung von Kooperationsprojekten ein bedeutender Erfolgsfaktor. Die Vereinbarung und Formulierung eines Vertrages wirkt sich auf die Koordinationskosten aus.

Es besteht die grundsätzliche Möglichkeit einen vollständigen Vertrag mit einem Kooperationspartner abzuschließen, der nahezu alle kooperationsrelevanten Bedingungen berücksichtigt. Im Gegensatz dazu beinhalten unvollständige Verträge nur die Rahmenbedingungen der Kooperation ohne detaillierte Aufnahme aller Umweltbedingungen. Leistung, Gegenleistung und Austauschbedingungen einer Kooperationssituation können zumeist jedoch nicht exakt spezifiziert werden. Je unvollständiger ein Kooperationsvertrag ist, um so höher ist der Abstimmungsaufwand bei der Durchführung bzw. bei den notwendigen Kontrollaktivitäten. Andererseits ist bei nahezu vollständigen Verträgen der Aufwand bei Vertragsabschluß erheblich höher. Die Flexibilität im Verlauf der Durchführung einer Kooperation verringert sich. Unter Flexibilität wird das Vorhandensein von Handlungsspielräumen und damit die Anpassungsfähigkeit der Kooperation an unterschiedliche Umweltbedingungen verstanden. Bei häufigen und im Umfang erheblichen Änderungen der Umweltbedingungen während des Kooperationsverlaufs ist eine hohe Flexibilität zur Gewährleistung des Kooperationserfolges notwendig. Aus den genannten Gründen ist es daher sinnvoll ein geeignetes Mittelmaß bei der Präzisierung der Kooperationsverträge zu erreichen.

Der Abschluss langfristiger umfassender Verträge trägt zur Risikoabsicherung der Unternehmen bei. Der Zeitraum des Vertrages lässt sich beispielsweise über einen Mindestzeitraum bzw. über eine Mindestmenge fixieren. Durch vertragliche Verpflichtungen können sich die Unternehmen gegen opportunistisches Verhalten der Partner absichern. Das Risiko kann auf die einzelnen Partner, z. B. durch eine Preisanpassungsklausel bei Änderung der Umweltbedingungen, verteilt werden. Das Ziel der Partner sollte eine gerechte Risikoteilung zwischen den Kooperationsbeteiligten sein.

Vertragliche Regelungen zielen auf die Reduktion des Opportunismusspielraums ab. Dies ist jedoch bei Vertragssituationen mit hoher Unsicherheit bezüglich des Informationsstandes kaum möglich bzw. erfordert ein äußerst komplexes Vertragswerk. Im Gegensatz dazu wird durch stärker vertrauensbasierte Vereinbarungen, bei kaum verändertem Opportunismusspielraum, die

Opportunismusneigung der Partner reduziert. Zudem kann die Opportunismusneigung durch Investitionen in die Kommunikation und in die Transaktionsatmosphäre verringert werden.

## **2. Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern**

Die Abläufe in einer horizontalen Kooperationen sind oftmals so komplex, dass ihre Niederlegung in Form von detaillierten Verträgen weder sinnvoll noch möglich ist. Daher kommt der zwischenmenschlichen Komponente eine tragende Bedeutung zu. Die Bildung von Vertrauen und Loyalität hat senkende Wirkung auf Koordinationskosteneffekte. Durch den Aufbau von Vertrauen und persönlichen Beziehungen können Kooperationen wesentlich fruchtbarer gestaltet werden, da die Anreize für opportunistisches Verhalten sinken und daher die Kooperationen wesentlich weniger formalisiert werden müssen.

Indem sich die Partner wechselseitig aufeinander verlassen, ist die Umweltkomplexität für sie reduziert. Es wird Kapazität für andere unternehmerische Aufgaben frei. Koordinationskosten können gespart werden.

Vertrauen liegt dann vor, wenn bestimmte grundsätzlich vorhandene Kontingenzzräume der Partner ignoriert werden. Vertrauen ist ein Mechanismus zur künstlichen Komplexitätsreduktion, indem für weitere Entscheidungen diese Verhaltensoptionen ausgeblendet werden. Vertrauen muss jeweils in der aktuellen Gegenwart, die durch den Informationsstand bezüglich des vergangenen Verhaltens einer Person bzw. Organisation gekennzeichnet ist, verankert sein. Mit der Reputation eines potenziellen Kooperationspartners hinsichtlich seiner Offenheit und der Richtigkeit der Darstellung seiner Fähigkeiten sinkt die Qualitätsunsicherheit. Mit der Reputation von stets fairem und entgegenkommendem Verhalten in der sozialen Gemeinschaft sinkt ferner die Entscheidungsunsicherheit. Und die Ergebnisunsicherheit wird durch das Vertrauen reduziert, das sich auf die Reputation von fleißigem und sorgfältigem Verhalten stützt.

Vertrauen entsteht auf der Basis von Vergangenheitsdaten. Je häufiger bzw. intensiver Unternehmen interagieren, umso eher kommt es zur positiven Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit. Liegen die Unternehmen in unmittelbarer geographischer Nähe zueinander, ist die Wahrscheinlichkeit einer Interaktion zwischen den Mitarbeitern der Unternehmen deutlich erhöht gegenüber weit auseinander liegenden Unternehmen. Bei häufiger Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und vielfältigen Informationen über das Unternehmen kommt es zu einer Vertrautheit der Unternehmen, die das Vertrauen positiv beeinflusst.

Das zur Vertrauensbildung relevante Verhalten muss verlässlich sozial einsehbar sein. Nachdem Vertrauen auf der perzipierten Geschichte einer Unternehmung, die induktiv in die Zukunft projiziert wird, beruht, ist es zu spät, wenn der Vertrauensaufbau erst einsetzt, wenn ein potenzieller Kooperationspartner ausgemacht wird. Der Aufbau einer entsprechenden Reputation als vertrauenswürdige Unternehmung ist eine zentrale Managementaufgabe und muss bereits vor dem Beginn einer Kooperation erfolgen.

Vertrauen hat einen zirkulären, sich selbst voraussetzenden und gleichzeitig sich selbst bestätigenden Charakter. Der Prozess des Vertrauensaufbaus beginnt mit dem Willensakt einer Person, eine Vorleistung zu riskieren.

Vertrauen wird, wenn es nicht eingelöst wird, überreaktionsartig rasch entzogen. Vertrauen kann wesentlich rascher zerstört werden als Misstrauen zerstreut werden kann. Daher sollten Maßnahmen, die das Vertrauen gefährden könnten, insbesondere in der Anfangsphase einer horizontalen Kooperation unterbleiben. Ebenso ist der Versuch, über ausgefeilte Vertragswerke das Risiko zu minimieren vertrauensgefährdend, weil Vertrauen nur vor dem Hintergrund des nicht genutzten, aber potenziell möglichen, Vertrauensbruches entstehen kann. Für vertrauensbasierte Austauschrelationen genügen Rahmenvereinbarungen, die von den Beteiligten flexibel den aktuellen Erfordernissen angepasst werden.

### **3. Möglichkeit zur Vergeltung**

Ein zentrales Ergebnis spieltheoretischer Experimente ist, dass die Spieler jeweils überzeugt sein müssen, dass der andere die Fähigkeit und den Willen zur Ahndung von defektivem Verhalten hat. Die Sicherung der wechselseitigen Vergeltungsfähigkeit bewirkt eine Steigerung des Vertrauens, da die Beteiligten jeweils davon ausgehen können, dass defektives Verhalten bestraft würde. Glaubwürdige Vergeltungspotenziale erzwingen die kooperative Wahl. Zur Frage der Vergeltung selbst wurde gezeigt, dass geringe Vergeltungen defektiven Verhaltens der Evolution von Kooperation nicht abträglich sind. Tit for Tat kann damit nicht nur mit ebenfalls freundlichen Regeln umgehen, sondern auch mit unfreundlichen, aggressiven Strategien.

Die Möglichkeit zu Sanktionen reduziert die Verhaltensunsicherheit, da opportunistisches Verhalten gesenkt werden kann. Sanktionen können nicht nur über Verträge durchgeführt werden, sondern können auch über den Aufbau von gegenseitigen Abhängigkeiten erfolgen. Unternehmen liefern beispielsweise schlechtere Qualität im Rahmen von Produktionskooperationen, wenn in

anderen Bereichen der Kooperation ein Ausgleich nicht stattfindet. Die Kooperationsleistungen sind im vornherein nicht exakt definiert, dadurch bleibt Spielraum für Variierung der eigenen Leistung, wenn das Unternehmen das Gefühl hat, das sein Partner nicht vertragsgemäß handelt. Für einen reibungslosen dauerhaften Kooperationsablauf sollten die Abhängigkeiten zwischen den Kooperationspartnern ähnlich stark ausgebildet sein. Ungleiche Sanktionsmöglichkeiten der beteiligten Unternehmen haben sehr unterschiedliche Auswirkungen auf den Kooperationspartner und können daher unterschiedliche Anreize zur Defektion erzeugen.

#### **4. Klare Kommunikation, Information und Kontrolle**

Die Kommunikation und Kontrolle zwischen den Kooperationspartnern sollte möglichst eindeutig sein. Unsichere Kontrollmöglichkeiten erhöhen die Unsicherheit zwischen den Unternehmen. Zum einen erhöht sich die Gefahr missverständlicher Signale, die als Defektion interpretiert, die horizontale Kooperation gefährden, zum anderen sind die Synergieeffekte geringer, da die Komplexität der Umwelten der Kooperationsbeteiligten nicht im selben Maß reduziert wird.

Zur Evolution und nachfolgenden Stabilisierung eines hohen Kooperationsniveaus sind permanent arbeitende, bzw. jederzeit aktivierbare latente Kontrollmechanismen zur laufenden Kontrolle entscheidend. Einmalige Kontrollen reichen nicht aus.

Kontrollmöglichkeiten sind innerhalb einer grundsätzlich kooperativen Unternehmensbeziehung kooperationsförderlich, ansonsten eher hinderlich. In einer Vertrauensbeziehung bestätigt hingegen die Kontrolle die Richtigkeit des Vertrauensvorschlusses und kann erneut Vertrauen schaffen. Punktuelle Kontrollmöglichkeiten verzerren die eigentlichen Absichten der Spieler. Im Kooperationszeitpunkt wird ein erhöhtes Kooperationsniveau vorgetäuscht, um danach aus dem wechselseitigen Wissen um diese Verzerrung auf ein geringeres Niveau abzufallen.

#### **5. Hohe Bedeutung der Kooperation**

Kooperationen sollten nicht übereilt eingegangen werden. Denn nur Beziehungen mit vollem Engagement auf allen Seiten erweisen sich als so dauerhaft, dass sie den beteiligten Partnern wirklich Vorteile bringen. Die Beziehung passt zu den strategischen Hauptzielen der Partner und soll daher auch wunschgemäß ein Erfolg werden. Die Partner verfolgen in diesen Fällen langfristige Ziele, bei denen der beiderseitigen Beziehung eine Schlüsselrolle zufällt. Der Bereich in dem eine Kooperation eingegangen wird, beeinflusst den Erfolg der strategischen Allianz. Es ist nicht

entscheidend welcher funktionale Bereich betroffen ist. Es sollte sich um einen Kernbereich des Unternehmens mit strategischer Bedeutung für das Unternehmen handeln. Mit zunehmender Bedeutung der Kooperation steigt auch der Kooperationserfolg.

## **6. Ähnlichkeit bzw. Kompatibilität der Kooperationspartner**

Eine wesentliche Grundlage für die Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen ist, dass die Kooperationspartner miteinander verträgliche Ziele verfolgen. Darunter soll verstanden werden, dass bei Erreichen eines Ziels keine negativen Auswirkungen auf andere Ziele bestehen bzw. die Erreichung anderer Ziele gefördert wird. Für den Erfolg der Kooperation ist es nicht erforderlich, dass die Ziele vollständig identisch sind. Dennoch erscheint es plausibel, dass mit zunehmender Zielkompatibilität die Kooperation konfliktfreier verläuft. Je mehr die Ziele miteinander harmonieren, desto eher empfinden alle Beteiligten die Entscheidungen der Kooperation gleichermaßen gut.

Die Vereinbarkeit der Unternehmenskultur der an der horizontalen Kooperation beteiligten Unternehmen ist eine weitere wichtige Voraussetzung für den Erfolg einer Kooperation. Die in den Unternehmen vorherrschenden Grundannahmen über beispielsweise das menschliche Wesen und Handeln sowie über die Umwelt müssen grundsätzlich übereinstimmen.

Differieren die Unternehmenskulturen sehr stark, kommt es zu hohen Reibungsverlusten aufgrund von erhöhtem Abstimmungsaufwand. Stetig wiederkehrende Konfliktsituationen führen zu Vertrauensverlust und Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern. Hinsichtlich der Normen bzw. Verhaltensregeln werden für erfolgreiche Kooperationen Kompatibilität der Routinen gefordert. Mit Routinen sind diejenigen Entscheidungsverfahren, Problemlösungsvorgänge und Organisationsabläufe angesprochen, die in den betreffenden Partnerunternehmen standardisiert bzw. genormt ablaufen, d. h. routinehalber erledigt werden.

### **7.3 Vorgehensweise bei der Umsetzung eines Kooperationsprojekts**

Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen sind eine sinnvolle Ergänzung zu den Institutionen Alleingang bzw. Akquisition oder Fusion. Horizontale Kooperationen können helfen, die Wettbewerbssituation eines Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Um den Erfolg einer Kooperation zu gewährleisten müssen jedoch einige Voraussetzungen gegeben sein, da sonst die Vorteile dieser Organisationsform gering bleiben. Die Gründe, warum Kooperationen nicht



immer den gewünschten Erfolg erzielen, liegen zum Teil in einer mangelnden Vorbereitung der Kooperation und in einer zweifelhaften Motivation zur Kooperation. Kooperationen sind keine Garantie zur Verbesserung der Wettbewerbsposition von Unternehmen. Wird ein Kooperationsprojekt begonnen, während sich eines der Unternehmen bereits in existenziellen Schwierigkeiten befindet, so hat diese Kooperation kaum Aussicht auf Erfolg. Kooperationen sind nicht erfolgreich, wenn sich zwei schwache Unternehmen zusammenschließen, sondern wenn zwei Unternehmen eine Partnerschaft eingehen, die sich ergänzen und unterschiedliche Stärken einbringen können.

HARBISON und PEKAR konnten feststellen, dass sich gerade führende und überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen stark des Instruments der strategischen Allianz bedienen.<sup>438</sup> Die strategische Entscheidung eine horizontale Kooperation einzugehen, verlangt allerdings eine sorgfältige Vorbereitung und sollte in keinem Fall ein Schnellschuss sein.

Zur Planung eines Kooperationsprojektes eignet sich als Strukturierungshilfe ein Phasenmodell.<sup>439</sup> Durch die Darstellung des evolutionären Kooperationsprozesses in zeitlich und inhaltlich unterteilte Managementphasen wird die Komplexität des Planungsproblems reduziert. Die einzelnen Phasen überlappen sich und üben gegenseitige Wechselwirkungen aus. In jeder Phase werden die möglichen Anforderungen und Gestaltungsalternativen dargestellt und bewertet. Aufgrund vielfältiger Wirkungszusammenhänge und Interdependenzen in einem Kooperationsprojekt besteht ein komplexes Entscheidungsproblem bei der Konzeption einer horizontalen Kooperation. Aus diesen Überlegungen leitet sich die Forderung nach einer expliziten planerischen Vorbereitung eines solchen Projekts ab.

Nachfolgend wird ein Planungsmodell vorgestellt, das eine Strukturierung und Komplexitätsreduktion des Kooperationsvorhabens erlaubt und damit zu einer Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit der horizontalen Kooperation/strategischen Allianz beiträgt (Abbildung 44).

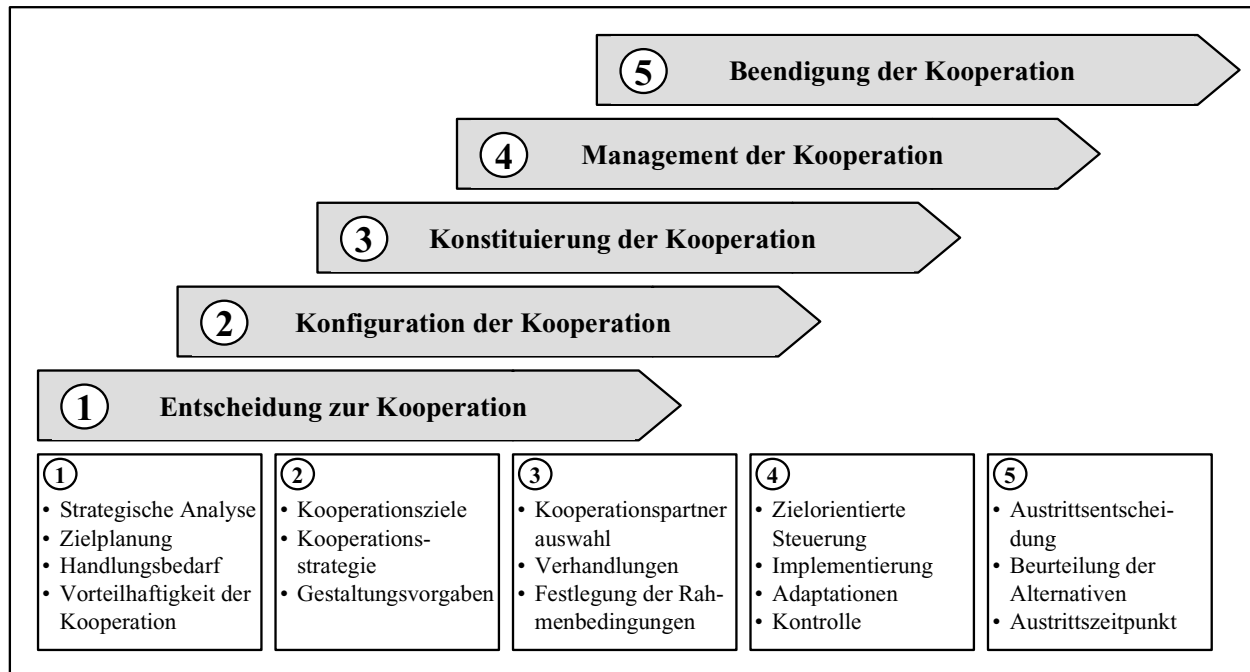
Ein Kooperationsprojekt lässt sich in zwei Abschnitte, die Planung und die Durchführung der Kooperation unterteilen. Bei der Planung ist die Entscheidung, Konfiguration und Konstituierung der Kooperation zu berücksichtigen. Die Durchführung der Kooperation beinhaltet die Phase des Managements und der eventuellen Beendigung der Kooperation.

---

<sup>438</sup> Vgl. HARBISON; PEKAR (1998), S. 34.

<sup>439</sup> Vgl. hierzu exemplarisch die Phasenmodelle bei BRONDER (1995), KOGUT (1988), PAUSENBERGER; NÖCKER (2000) und ausführlicher Staudt et al. (1992).

Abbildung 44: Phasen eines Kooperationsprojektes



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BRONDER (1995), S. 213; KOGUT (1988), S. 39 ff; PAUSENBERGER; NÖCKER (2000), S. 401.

### Die fünf Phasen eines Kooperationsprojektes:

**Entscheidung zur Kooperation:** Die erste Phase eines Kooperationsprojektes beinhaltet die Überprüfung der eigenen Unternehmenssituation und die Festlegung der strategischen Ziele des Unternehmens. Es werden grundsätzliche Vorteilhaftigkeitsüberlegungen der Kooperation zur Erreichung dieser Unternehmensziele im Vergleich zu den Alternativen Alleingang, Akquisition oder Fusion durchgeführt.

**Konfiguration der Kooperation:** Im Anschluss an die vorhergehende Phase erfolgt eine inhaltliche Konkretisierung des Kooperationsprojektes (Soll-Konzeption). Die Kooperationsziele dienen als Orientierungspunkte zur Festlegung der Variablen der Kooperationsgestaltung. Das Ergebnis der Planungstätigkeit dieser zweiten Phase besteht damit in konkreten inhaltlichen Gestaltungsvorgaben für die weiteren Planungsschritte.

**Konstituierung der Kooperation:** Das Ziel der Planung in dieser Phase ist, das gewünschte Profil des Partners zu bestimmen und die Vorgehensweise bei der Kontaktaufnahme und den Verhandlungen mit dem Partner festzulegen. Am Ende dieser Phase des Kooperationsprojektes sind bei erfolgreichen Verhandlungen mit einem potenziellen Partner die Rahmenbedingungen der Beziehung zum Partner festgelegt.

Management der Kooperation: Das vorrangige Ziel bei der Planung des Managements von Kooperationsprojekten ist eine den Kooperationszielen entsprechende Gestaltung und Steuerung der Zusammenarbeit. Hierbei sind Aspekte aus Organisations- und Informationsmanagement und Kontrollinstitutionen zu beachten. Mit dieser planerischen Vorgabe der Managementphase wird dann die Implementierung der Kooperation vorgenommen. Im Laufe der Unternehmenskooperation sind aufgrund von Veränderungen der internen und externen Rahmenbedingungen zahlreiche Adaptationen sowie eine Überprüfung der Strategien und Zielsetzungen notwendig.

Beendigung der Kooperation: Der letzte Planungsschritt besteht darin, die Beendigung der Kooperation zumindest hypothetisch vorzubereiten. Ziel dieser Phase ist es, Kriterien für die Austrittsentscheidung zu finden und den günstigsten Zeitpunkt und die günstigste Art des Austritts aus der Kooperation zu bestimmen. Für diese Beendigungsphase ergeben sich mehrere Probleme. Zum einen ist die beschränkte Aussagefähigkeit der Beendigungsindikatoren zu nennen. Zum anderen tritt beim Rückzug das Problem der Teilung und der Bewertung der bis dahin gemeinsam erledigten Aufgaben auf.

Gemäß des aufgezeigten Phasenmodells einer horizontalen Kooperation können Unternehmen ein Kooperationsvorhaben planerisch bewältigen. Die verwendete sukzessive Planungsmethode sichert die logische Abfolge der einzelnen Projektphasen und vermindert die Komplexität des Planungsproblems. Alternative Gestaltungsmöglichkeiten in den verschiedenen Phasen können identifiziert und ex ante bewertet werden. Dadurch können Risikopotenziale aufgedeckt und gegebenenfalls vermindert oder beseitigt werden. Das konzipierte Phasenmodell ist auf nahezu alle Kooperationsprojekte anwendbar, da sich die einzelnen Phasen in jedem Projekt differenzieren lassen. Allerdings spielen unternehmensspezifische Variablen innerhalb einer Phase eine Rolle. Insgesamt repräsentiert das entwickelte Phasenmodell ein idealtypisches Grundmuster von Kooperationsprojekten, das dazu dient, eine Strukturierung des Problems zu erreichen. Damit ist es möglich, eine dezidierte planerische Vorbereitung eines solchen Projekts zu erreichen und die Erfolgswahrscheinlichkeit der strategischen Alternative horizontale Kooperation/strategische Allianz zu erhöhen.

Das hier entwickelte fünfstufige Kooperationsphasenkonzept hat jedoch auch einige Nachteile. Als wichtigster Nachteil ist zu nennen, dass phasenübergreifende erfolgsrelevante Faktoren des Managements von horizontalen Kooperationen wegen Überschneidungen zwischen den einzelnen Phasen sich nur sehr schwer erörtern lassen.

Die ersten drei Phasen des Kooperationskonzeptes werden deutlich stärker als die letzten beiden Phasen gewichtet. Sie haben in der Praxis zentrale Bedeutung erhalten. LEVINE und BYRNE zeigen beispielsweise, dass die Hälfte der Zeit, die das Top-Management für ein Joint Venture durchschnittlich aufwendet, für die Vorfeld-Planung sowie die Partnerwahl benötigt wird.<sup>440</sup> Weitere 42 Prozent des Zeitbedarfs entfallen auf die Abstimmung zwischen den Partnern und auf Vertragsgespräche. Lediglich acht Prozent werden für den Aufbau funktionsfähiger Management-Systeme aufgewendet.

---

<sup>440</sup> Vgl. hierzu und zum Nachfolgenden LEVINE; BYRNE (1986), S. 101.

## 8 Zusammenfassung

Die Kooperationsforschung hat sich in den letzten Jahrzehnten stetig weiterentwickelt und hat im letzten Jahrzehnt an Dynamik hinzugewonnen. Die inhaltlichen und methodischen Schwerpunkte der einzelnen Untersuchungen sind vielfältig. Eine Analyse der branchenspezifischen Erfordernisse der Nahrungs- und Genussmittelindustrie hat bisher kaum und eine Berücksichtigung der Molkereibranche bisher gar nicht stattgefunden. Es ist jedoch anzunehmen, dass die Kooperationsmechanismen branchenspezifisch voneinander variieren und nicht in allen Ausprägungen miteinander vergleichbar sind. Die vorliegende Arbeit soll helfen, die Forschungslücke in diesem Bereich zu schließen.

Die Literatur zu horizontalen Kooperationen/strategischen Allianzen erlaubt keine einheitliche Begriffsdefinition. Aus der unüberschaubaren Vielfalt der Begriffsbestimmungen wird anhand von konstitutiven Elementen die Definition einer horizontalen Kooperation/strategischen Allianz festgelegt. Die Einordnung in das Geflecht der Unternehmensbeziehungen erlaubt es horizontale Kooperationen von sonstigen Kooperationen oder Beteiligungen, Akquisitionen und Fusionen abzugrenzen.

Die Bedeutung von horizontalen Kooperationen hat in vielen Branchen, so auch in der Molkereiwirtschaft im Zeitablauf zugenommen. Viele Unternehmen sehen in ihrer Kooperationstätigkeit ein Mittel zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. Die Nutzung von Kostensenkungspotenzialen stellt neben der Realisierung von qualitativen Wettbewerbsvorteilen eines der Hauptmotive dar. So ist auch nicht verwunderlich, dass die meisten horizontalen Kooperationen in den Bereichen Produktion und Vertrieb eingegangen werden.

Zur hinreichenden Einschätzung der Kooperationssituation in der Molkereiwirtschaft ist es notwendig die Entwicklung der externen Rahmenbedingung innerhalb der Branche zu berücksichtigen. Der Weltmarkt erfährt eine zunehmende Liberalisierung, die Haushaltslage der öffentlichen Hand wird immer angespannter, so dass die Unterstützung der Molkereiunternehmen von Seiten der Agrarpolitik immer geringer wird. Der Preis- und Mengendruck aufgrund von Importen wird bei Standardartikeln immer weiter steigen. Diesen verschärften Wettbewerbsbedingungen können viele Unternehmen alleine nicht mehr begegnen. Insbesondere Hersteller von Standardartikeln müssen Kostensenkungspotenziale realisieren, um so deren Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu ausländischen Molkereien oder Herstellern von Spezialitäten zu sichern.

Durch den Beitritt der MOE-Länder zur europäischen Union wird die Milchmenge und der Wettbewerb auf den europäischen Märkten weiterhin zunehmen. Trotz des Milchüberschusses wird es aufgrund saisonaler Schwankungen und regionaler Engpässe zu Rohstoffknappheiten kommen. In der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich sind die technischen Anlagen zur Milchverarbeitung trotz positiver Entwicklung in den letzten Jahren auch weiterhin nicht ausreichend ausgelastet. Diese zum Teil äußerst konträren Bedingungen führen zu einer verschärften Wettbewerbssituation in der Molkereiwirtschaft. Neben den strategischen Optionen der Akquisition und Fusion tritt die horizontale Kooperation als alternative Form zur Verbesserung der Wettbewerbssituation in den Vordergrund. Horizontale Kooperationen eignen sich in besonderem Maße, um die Internationalisierung zu fördern und stärker wachsende Märkte in Lateinamerika und Asien zu erschließen. Die vielfach geäußerte Meinung, horizontale Kooperationen führen über kurz oder lang zu einer Übernahme oder Fusion, konnte durch die empirischen Erhebungen nicht bestätigt werden.

Das Kooperationsphänomen wird in der Forschung durch unterschiedliche theoretische Ansätze erklärt. Der Erklärungsgehalt eines einzelnen Ansatzes ist jedoch eingeschränkt. Die Fülle der Einzelaspekte, die empirisch untersucht werden, kann nicht durch eine übergreifende Kooperationstheorie erklärt werden. Aus diesem Grund werden die Spiel-, Kontingenz- und Transaktionskostentheorie herangezogen. Lediglich die gemeinsame Betrachtung dieser Ansätze erlaubt es, das Kooperationsphänomen in seiner Komplexität abzubilden. Die drei Ansätze werden zur Generierung eines Bezugsrahmens zur empirischen Untersuchung horizontaler Kooperationen/strategischer Allianzen herangezogen.

Die durchgeführten empirischen Untersuchungen setzen sich aus einer Inhaltsanalyse der wichtigsten Fachzeitschriften der Molkereiwirtschaft, einer schriftlichen Fragebogenerhebung innerhalb der deutschen und österreichischen Molkereiwirtschaft und einer Fallstudienanalyse von zwei Kooperationen im Bereich der Produktion zusammen.

Horizontale Kooperationen/strategische Allianzen stellen neben Akquisitionen und Fusionen eine wichtige Form von Unternehmensbeziehungen zwischen Unternehmen der Molkereiwirtschaft dar. Mehr als die Hälfte der Unternehmensbeziehungen im untersuchten Zeitraum waren Kooperationen. Die zumeist bilateralen Kooperationen werden überwiegend zwischen inländischen Unternehmen geschlossen, die zudem geographisch sehr nahe beieinander liegen.

Die entscheidenden Faktoren für den Erfolg der Kooperationstätigkeit sind die „klare Vereinbarung, Festlegung und Kommunikation der Kooperationsziele“, die „Übereinstimmung der Kooperationspartner bei Werten, Normen, Führungsstil und Problemlösungsprozessen“, das „Einhalten der Vereinbarungen und Zusagen“, das „gegenseitige Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern“ und die „strategische Bedeutung des Kooperationsbereichs“.

Die Vorteile einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit, wie z. B. die Verringerung der Produktionskosten durch den gemeinsamen Aufbau leistungsfähigerer Anlagen und die bessere Auslastung durch Spezialisierung der einzelnen Unternehmen, werden im Gegensatz zur Akquisition und Fusion ohne Verlust der Eigenständigkeit erkaufte. Einer erfolgreichen horizontalen Kooperation/strategischen Allianz stehen jedoch einige praktische Hindernisse, wie beispielsweise die Ermittlung „fairer“ Verrechnungspreise oder die Frage, wer welches Produkt herstellen darf, entgegen.

Dennoch kann resümiert werden, dass Kooperationen ein weit verbreitetes und geeignetes Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsposition milchverarbeitender Unternehmen sind. Dies trifft allerdings nur zu, wenn einige Voraussetzungen erfüllt werden und im Verlauf der Kooperation entsprechende Maßnahmen zur positiven Beeinflussung der Kooperation durchgeführt werden:

- erfolgreiche Kooperationen werden in Kernbereichen des Unternehmens langfristig eingegangen,
- einer erfolgreichen Kooperation geht die Suche eines geeigneten Partners voraus. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine hinreichende Übereinstimmung bei den Kooperationszielen, Unternehmenswerten, Führungsstilen und Problemlösungsprozessen der Partner zu erreichen,
- das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern muss grundsätzlich vorhanden sein,
- vertragliche Vereinbarungen müssen eindeutig sein und auch eingehalten werden.

Die meisten Mechanismen, die zu einer erfolgreichen Kooperation führen, lassen sich beeinflussen und sind erlernbar. Dennoch verhindern Probleme auf der menschlich-emotionalen Ebene das

---

Eingehen von sinnvollen Kooperationen oder führen zu einem unbefriedigendem Kooperations-  
ergebnis.<sup>441</sup>

---

<sup>441</sup> Vgl. hierzu auch das LZ-Fachjournalgespräch mit Prof. Dr. Hülsemeyer, Leiter der Bundesanstalt für Milchforschung Kiel aus dem Jahre 1988. (o.V. (1988), S. F5.)



---

**Anhang 1: Fragebogen der empirischen Untersuchung**

TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN



INSTITUT FÜR  
BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE  
FORSCHUNGSZENTRUM FÜR  
MILCH UND LEBENSMITTEL

# Horizontale Kooperationen in der Molkereiwirtschaft

**Prof. Dr. H. Weindlmaier**  
**Dipl.-Kfm. Udo Wegmeth**

## Anmerkung zur Untersuchung

Wir haben uns bemüht, die Fragen möglichst einfach, prägnant und beantwortbar zu stellen. Falls Sie dennoch Fragen oder Probleme hinsichtlich der Beantwortung haben, stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung. Wenden Sie sich bitte an

- Dipl.-Kfm. Udo Wegmeth, Tel. 08161 / 71-3544 oder
- Prof. Dr. Hannes Weindlmaier, Tel. 08161 / 71-3540.

Ihre Angaben werden **strikt vertraulich behandelt** und **nur anonym und unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten ausgewertet**. Die Ergebnisse werden in einer Weise veröffentlicht, die keinerlei Rückschlüsse auf Ihr Unternehmen zulässt. Für weitere Informationen zu dieser Studie stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## Hinweise zum Ausfüllen

Bitte betrachten Sie bei der Auswahl der Kooperationsbeispiele nur solche Kooperationen, die für Sie eine hohe strategische Bedeutung haben und die mit einem Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe eingegangen wurden. Ihr Unternehmen ist rechtlich und zumindest zum Teil wirtschaftlich unabhängig von diesem Unternehmen. Der Kooperationspartner kann somit als direkter oder zumindest potentieller Wettbewerber bezeichnet werden.

---

Forschungszentrum für Milch und  
Lebensmittel Weihenstephan  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Technische Universität München  
Weihenstephaner Berg 1  
D - 85350 Freising-Weihenstephan

Telefon: 08161 / 71-3540  
Telefax: 08161 / 71-5030  
e-Mail: [wegmeth@bwl.blm.tu-muenchen.de](mailto:wegmeth@bwl.blm.tu-muenchen.de)

## 1 Allgemeine Informationen zu Ihrem Unternehmen

1.1 Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet? \_\_\_\_\_ (Gründungsjahr)

1.2 Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?  
 Einzelunternehmen       OHG       KG       GmbH & Co. KG  
 GmbH       AG       eG       andere: \_\_\_\_\_

1.3 Wieviele Betriebsstätten hat Ihr Unternehmen? \_\_\_\_\_ (Anzahl)

1.4 Ist Ihr Unternehmen Teil eines Konzerns? (z.B. auch durch Geschäftsbesorgungsvertrag)  
 Nein       Ja, aber weitgehend eigenständig       Ja, weitgehend an Konzern-Vorgaben gebunden

1.5 Welche Produktgruppen und wieviele Produkte innerhalb dieser Produktgruppen umfaßt Ihre Produktpalette?  
 (Bitte geben Sie die Anzahl der Produkte ohne Verpackungs- und Gewichtsvarianten an!)

Produktgruppe	Anzahl der Produkte	Produktgruppe	Anzahl der Produkte
<input type="checkbox"/> Butter:	_____	<input type="checkbox"/> Hartkäse:	_____
<input type="checkbox"/> Konsummilch:	_____	<input type="checkbox"/> Schnittkäse:	_____
<input type="checkbox"/> Joghurt- und Milchmischerzeugnisse:	_____	<input type="checkbox"/> Weichkäse:	_____
<input type="checkbox"/> Sahneerzeugnisse:	_____	<input type="checkbox"/> Schmelzkäse:	_____
<input type="checkbox"/> Trockenmilcherzeugnisse:	_____	<input type="checkbox"/> Frischkäse:	_____
<input type="checkbox"/> Versand:	_____	<input type="checkbox"/> Sonstige: _____	_____

1.6 Organisationsstruktur  
 Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.

	1 = trifft überhaupt nicht zu		...	5 = trifft voll und ganz zu		weiß nicht
	1	2	3	4	5	?
• Unser Unternehmen ist streng nach Sparten (Produktbereichen) gegliedert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unser Unternehmen ist streng nach Funktionsbereichen gegliedert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Unser Unternehmen hat eine Matrixorganisation (z.B. Projektgruppen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Die Beziehungen innerhalb des Unternehmens sind streng hierarchisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Im Unternehmen werden viele informelle Kontakte gepflegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Im Unternehmen gibt es nur wenige Hierarchieebenen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es findet ein reger Informationsfluß zwischen den Abteilungen statt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.7 Ziele und Märkte Ihres Unternehmens  
 Bitte geben Sie an, welche Bedeutung die folgenden Ziele und Märkte für Ihr Unternehmen haben.

	1 = sehr unwichtig		...	5 = sehr wichtig		weiß nicht
	1	2	3	4	5	?
<i>Ziele</i>						
• Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Expansion des Unternehmens (z.B. Absatz bzw. Umsatz).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verbesserung der Ertragssituation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Wirtschaftliche Unabhängigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Verbesserung des Unternehmensimages.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Hohe Auszahlungspreise an die Milcherzeuger.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherung von Arbeitsplätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sicherung und Erweiterung der Rohstoffbasis Milch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Märkte</i>						
• Absatz unserer Produkte auf dem regionalen Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Absatz unserer Produkte auf dem nationalen Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Absatz unserer Produkte auf dem internationalen Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2 Kooperationsaktivitäten

2.1 An wievielen horizontalen Kooperationen ist Ihr Unternehmen gegenwärtig beteiligt? \_\_\_\_\_ (Anzahl)  
 (Bitte betrachten Sie als horizontale Kooperation lediglich die Zusammenarbeit zwischen Ihrem und einem oder mehreren Unternehmen aus der Molkereiwirtschaft.)

<p>2.2 Risiken einer Kooperation</p> <p>Bitte geben Sie an, wie hoch Sie grundsätzlich die nachfolgenden Risiken einer horizontalen Kooperation einschätzen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Abhängigkeit vom Kooperationspartner.</li> <li>• Hemmung der eigenen Unternehmensentwicklung im Kooperationsbereich aufgrund von sinkender Eigeninitiative</li> <li>• Weitergabe von Know-how an den Kooperationspartner.</li> <li>• Stärkung des Kooperationspartners als unmittelbaren Konkurrenten.</li> <li>• Vertragsbruch des Kooperationspartners bzw. unterschiedliche Auslegung von vertraglichen Vereinbarungen.</li> <li>• Sonstige: _____</li> </ul>	<p>1 = sehr gering      ...      5 = sehr hoch      weiß nicht</p> <p>1   2   3   4   5      ?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p>
---	--

Falls Sie derzeit an keiner Kooperationen beteiligt sind oder in den letzten 3 Jahren an keiner beteiligt waren, dann beantworten Sie bitte die nachfolgenden Fragen (2.3, 2.4 und 5).

Falls Ihr Unternehmen an Kooperationen beteiligt ist, beantworten Sie bitte den Fragenkomplex 3 „Kooperation 1“ und die daran anschließenden Fragen.

<p>2.3 Haben Sie schon einmal versucht eine Kooperation einzugehen?</p>	<p><input type="checkbox"/> ja      <input type="checkbox"/> nein</p>
---	---

<p>2.4 Probleme bei Anbahnung und Verlauf von Kooperationsvorhaben</p> <p>Bitte geben Sie an, wie hoch die nachfolgenden Probleme bei der Anbahnung und gegebenenfalls dem Verlauf von Kooperationen waren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir haben keinen geeigneten Partner gefunden.</li> <li>• Unser Unternehmen wurde vom Kooperationspartner abgelehnt.</li> <li>• Zeitaufwand und Kosten für die Partnersuche waren zu hoch.</li> <li>• Die Überprüfung der Solidität des Partners erwies sich als zu problematisch.</li> <li>• Die räumliche Distanz zum Kooperationspartner war zu groß.</li> <li>• Die Risiken für das eigene Unternehmen waren zu hoch.</li> <li>• Es wären zu große organisatorische Veränderungen notwendig geworden.</li> <li>• Die Kosten für das Kooperationsvorhaben waren zu hoch.</li> <li>• Es hätten zuviele betriebsinterne Informationen dem Partner offengelegt werden müssen.</li> <li>• Wettbewerbsrechtliche Beschränkungen haben das Kooperationsvorhaben verhindert.</li> <li>• Der Entscheidungsträger des potentiellen Kooperationspartners, mit dem wir verhandelt haben, hat das Unternehmen vorzeitig verlassen.</li> <li>• Es gab auf der menschlich-emotionalen Ebene Probleme zwischen den Entscheidungsträgern der potentiellen Kooperationspartner.</li> <li>• Der Vorteil, der sich aus dem Kooperationsvorhaben ergeben hätte, wäre zu gering gewesen.</li> <li>• Sonstiges: _____</li> </ul>	<p>1 = sehr gering      ...      5 = sehr hoch      weiß nicht</p> <p>1   2   3   4   5      ?</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/></p>
---	--

Falls keine Kooperationen bestehen oder während der letzten 3 Jahre bestanden, dann beantworten Sie bitte abschließend den Fragenkomplex 5 „Unternehmensdaten und Angaben zu Ihrer Person“ auf Seite 10.

### 3 Kooperation 1

Bitte wählen Sie aus Ihrem Erfahrungsbereich eine **besonders erfolgreiche horizontale Kooperation** aus, die eine hohe strategische Bedeutung für Ihr Unternehmen aufweist, die Anlaufphase bereits überschritten hat und den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb aufgenommen hat (Sie können auch eine Kooperation betrachten, die im Verlauf der letzten 3 Jahre beendet wurde).

Bitte beziehen Sie Ihre Antworten nur auf diese ausgewählte horizontale Kooperation!

<p>3.1 Seit wann besteht bzw. bestand diese Kooperation bereits? _____ (Jahr)</p> <p>Falls die Kooperation nicht mehr besteht, wann wurde sie beendet: _____ (Jahr)</p> <p>Und weshalb? _____</p>
---

<p>3.2 Hatten Sie zu Kooperationsbeginn bereits Erfahrungen aus Kooperationen mit anderen Unternehmen?</p> <p><input type="checkbox"/> ja      <input type="checkbox"/> nein</p>
--

3.3 Bitte geben Sie uns einige Informationen über das (bei mehreren: wichtigste) Partnerunternehmen:

Sitz des Partnerunternehmens: Land: \_\_\_\_\_ Ort/Region: \_\_\_\_\_

Anzahl seiner Mitarbeiter: ca. \_\_\_\_\_

Umsatz des Partnerunternehmens: ca. \_\_\_\_\_ (Mio. DM)

Milchanlieferungsmenge des Partnerunternehmens: ca. \_\_\_\_\_ (Mio. kg)

3.4 Ist Ihr Unternehmen finanziell an diesem Partnerunternehmen beteiligt?

nein       unter 10 %       10-24 %       25-49 %       50 % und mehr

Ist dieses Partnerunternehmen finanziell an Ihrem Unternehmen beteiligt?

nein       unter 10 %       10-24 %       25-49 %       50 % und mehr

3.5 Wie ist diese Kooperation entstanden?

Wir haben dieses Unternehmen gezielt angesprochen.

Dieses Unternehmen hat uns gezielt angesprochen.

Die Kooperation hat sich im Rahmen von regelmäßigen Treffen der Kooperationspartner eher zufällig ergeben.

3.6 Wie oft finden oder fanden persönliche Treffen mit Vertretern des Partnerunternehmens statt? (während des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs der Kooperation)

täglich       wöchentlich       monatlich       seltener       nie

Wieviele Mitarbeiter Ihres Unternehmens pflegen regelmäßigen Kontakt mit Ihrem Kooperationspartner?

\_\_\_\_\_ (Mitarbeiter)

Wer pflegt in Ihrem Unternehmen auf der Management- bzw. Leitungsebene die Kontakte mit Ihrem Kooperationspartner? (Mehrfachnennungen möglich)

Inhaber       Vorstand       Leiter technische Abteilung

Geschäftsführer       Leiter kaufmännische Abteilung       Sonstige: \_\_\_\_\_

3.7 Haben Sie sich vor dem Eingehen dieser Kooperation Informationen über in Frage kommende Partnerunternehmen beschafft? (Mehrfachnennungen möglich)

Ja, in geringem Umfang.

Ja, systematisch über dieses spezielle Unternehmen.

Ja, systematisch über andere mögliche Unternehmen.

3.8 In welcher Form wurde die Kooperation umgesetzt?

Intensiver Erfahrungs-/ Informationsaustausch

Abstimmung von Aufgaben/ Funktionen

Übertragung von Aufgaben/ Funktionen an den Kooperationspartner

Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture)

Sonstige: \_\_\_\_\_

3.9 Kooperationsbereiche

Bitte geben Sie an, in welchen Unternehmensbereichen Sie mit Ihrem Partnerunternehmen kooperieren, und welche Bedeutung diese Bereiche innerhalb der Kooperationstätigkeit mit Ihrem Partner besitzen.

	1 = sehr geringe Bedeutung		...			5 = sehr große Bedeutung		keine Kooperation
	1	2	3	4	5			
• Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
dabei Rohstoff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
dabei Vertrieb Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Verwaltung / EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
• Andere Bereiche: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

3.10	Wettbewerbsverhältnis zu dem Partner	ja	nein	weiß nicht			
	Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unser Kooperationspartner ist ein Konkurrent von uns, und zwar ...</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	... bei einigen wenigen Produkten / Produktgruppen.						
	... bei vielen Produkten / Produktgruppen.						
	... bei fast allen Produkten / Produktgruppen.						
	... bei den Rohstoffen (z.B. Milch, Molke etc.).						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unser Kooperationspartner bietet Produkte / Produktgruppen an, die unser Produktsortiment ergänzen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
3.11	Wie hoch sind die gesamten materiellen und immateriellen Investitionen (Zeit, Geld, persönliches Engagement etc.) Ihres Unternehmens in diese Kooperation?	<input type="checkbox"/> gar keine	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> groß	<input type="checkbox"/> sehr groß	<input type="checkbox"/> weiß nicht
	Wie hoch sind die gesamten materiellen und immateriellen Investitionen (Zeit, Geld, persönliches Engagement etc.) des Partnerunternehmens in diese Kooperation?	<input type="checkbox"/> gar keine	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> groß	<input type="checkbox"/> sehr groß	<input type="checkbox"/> weiß nicht
3.12	Wie hoch ist insgesamt der Nutzen, den Ihr Unternehmen aus der Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner zieht oder gezogen hat?	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> sehr hoch	<input type="checkbox"/> weiß nicht
	Wie hoch ist insgesamt der Nutzen, den das Partnerunternehmen aus der Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen zieht oder gezogen hat?	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> sehr hoch	<input type="checkbox"/> weiß nicht
3.13	Welche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens hätte ein Rückzug des Kooperationspartners?	<input type="checkbox"/> gar keine	<input type="checkbox"/> geringe	<input type="checkbox"/> mittelschwere	<input type="checkbox"/> große	<input type="checkbox"/> existentielle	<input type="checkbox"/> weiß nicht
	Welche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit des Kooperationspartners hätte ein Rückzug Ihres Unternehmens aus der Kooperation?	<input type="checkbox"/> gar keine	<input type="checkbox"/> geringe	<input type="checkbox"/> mittelschwere	<input type="checkbox"/> große	<input type="checkbox"/> existentielle	<input type="checkbox"/> weiß nicht
3.14	Merkmale des Kooperationsmanagements	1 = trifft überhaupt nicht zu	...	5 = trifft voll und ganz zu	weiß nicht		
	Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei der Kooperationsplanung wurden systematisch Analyse- und Planungsinstrumente als Entscheidungshilfe herangezogen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kooperation ist dauerhaft angelegt.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir sehen die Kooperation als Vorstufe zu einer Fusion.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kooperation hat strategische Bedeutung für unser Unternehmen.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kooperation berührt einen der Kernbereiche unseres Unternehmens.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kooperation läßt sich bei Bedarf kurzfristig (weniger als 6 Monate) beenden.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kooperation basiert auf vertraglichen Regelungen.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsere eigenen Kooperationsziele haben wir zu Beginn der Kooperation klar festgelegt.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsere Ziele sind grundsätzlich mit den Zielen unseres Kooperationspartners vereinbar.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsere Kooperationsziele und Vorbehalte wurden gegenüber unserem Kooperationspartner klar kommuniziert.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir kennen die Kooperationsziele unseres Kooperationspartners.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unsere grundlegenden Werte, Normen und Einstellungen stimmen mit den grundlegenden Werten, Normen und Einstellungen unseres Kooperationspartners überein.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Führungsstil in unserem Unternehmen stimmt mit dem Führungsstil im Partnerunternehmen überein.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir einigen uns mit unserem Partner leicht darüber, wie auftretende Probleme gelöst werden sollen.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mißverständnisse zwischen dem Kooperationspartner und uns sind selten.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir kontrollieren den Wissenstransfer zu unserem Kooperationspartner.</li> </ul>						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarungen werden von unserem Kooperationspartner im Nachhinein nicht mehr in Frage gestellt.</li> </ul>						

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusagen werden von unserem Kooperationspartner eingehalten.</li> <li>• Im Falle von Vertragsverletzungen der Kooperationspartner sind vertragliche Sanktionen vorgesehen.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

<p>3.15 Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern</p> <p>Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.</p>	1 = trifft überhaupt nicht zu	...	5 = trifft voll und ganz zu	weiß nicht		
	1	2	3	4	5	?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir glauben, daß wir dem Kooperationspartner vollständig vertrauen können.</li> <li>• Wir glauben, daß unser Kooperationspartner die Vorteile der Zusammenarbeit nicht zu unseren Lasten ausnützt.</li> <li>• Unser Kooperationspartner verheimlicht uns keine wichtigen Informationen.</li> <li>• Unser Kooperationspartner führt seine Aufgaben stets fachkompetent und professionell durch.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>3.16 Auswirkungen der Kooperation</p> <p>Bitte geben Sie an, wie sich die Kooperation auf die folgenden Größen in Ihrem Unternehmen ausgewirkt hat.</p>	1 = sehr negativ	...	5 = sehr positiv	weiß nicht		
	1	2	3	4	5	?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz</li> <li>• Kapazitätsauslastung</li> <li>• Betriebsergebnis</li> <li>• Kosten</li> <li>• Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Marktstellung</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>3.17 Planen Sie die Intensität der Kooperation im vorhandenen Kooperationsbereich zu verändern?</p> <p><input type="checkbox"/> ja, ausweiten      <input type="checkbox"/> ja, verringern      <input type="checkbox"/> nein      <input type="checkbox"/> weiß nicht</p> <p>Haben Sie Pläne, die Kooperation auf andere Bereiche auszudehnen oder sie einzuschränken?</p> <p><input type="checkbox"/> ja, ausweiten      <input type="checkbox"/> ja, verringern      <input type="checkbox"/> nein      <input type="checkbox"/> weiß nicht</p>
---

<p>3.18 Kooperationserfolg</p> <p>Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.</p>	1 = trifft überhaupt nicht zu	...	5 = trifft voll und ganz zu	weiß nicht		
	1	2	3	4	5	?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kooperation ist für unser Unternehmen ein großer Erfolg.</li> <li>• Aus heutiger Sicht würden wir diese Kooperation erneut eingehen. (unter den bei Kooperationsbeginn gegebenen Voraussetzungen)</li> <li>• Die Kooperation ist auch für unsere Partner ein großer Erfolg.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>3.19 Kooperationsziele und Grad der Zielerreichung</p> <p>1. Bitte kennzeichnen Sie die 5 wichtigsten Ziele, die Sie mit dieser Kooperation verfolgen mit den Nummern 1 (= wichtigstes Ziel) bis 5 (= fünftwichtigstes Ziel).</p> <p>2. Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß Sie die Ziele erreicht haben</p>	Bedeutung	1 = gar nicht	...	5 = in vollem Ausmaß		
		1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verteilung des Risikos auf mehrere Partner.</li> <li>• Erweiterung der Produktpalette.</li> <li>• Verteilung der Investitionen auf mehrere Partner.</li> <li>• Reduzierung des Wettbewerbsdrucks.</li> <li>• Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf Dritte.</li> <li>• Realisierung von Synergieeffekten (Größen- oder Mehrproduktvorteile).</li> <li>• Zugang zu neuen Märkten.</li> <li>• Nutzung von Kostensenkungspotentialen (durch Spezialisierung).</li> <li>• Realisierung von Zeitersparnissen.</li> <li>• Erhöhung der Flexibilität.</li> <li>• Realisierung von Lerneffekten (Wissens- und Erfahrungstransfer).</li> <li>• Sonstige: _____</li> </ul>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4 Kooperation 2

Bitte wählen Sie aus Ihrem Erfahrungsbereich eine **eher weniger erfolgreiche horizontale Kooperation** aus, die eine hohe strategische Bedeutung für Ihr Unternehmen aufweist, die Anlaufphase bereits überschritten hat und den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb aufgenommen hat (Sie können auch eine Kooperation betrachten, die im Verlauf der letzten 3 Jahre beendet wurde).

Bitte beziehen Sie Ihre Antworten nur auf diese ausgewählte zweite horizontale Kooperation!

4.1	Seit wann besteht bzw. bestand diese Kooperation bereits? _____ (Jahr) Falls die Kooperation nicht mehr besteht, wann wurde sie beendet: _____ (Jahr) Und weshalb? _____ _____
4.2	Hatten Sie zu Kooperationsbeginn bereits Erfahrungen aus Kooperationen mit anderen Unternehmen? <input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein
4.3	Bitte geben Sie uns einige Informationen über das (bei mehreren: wichtigste) <u>Partnerunternehmen</u> : Sitz des Partnerunternehmens: Land: _____ Ort/Region: _____ Anzahl seiner Mitarbeiter: ca. _____ Umsatz des Partnerunternehmens: ca. _____ (Mio. DM) Milchanlieferungsmenge des Partnerunternehmens: ca. _____ (Mio. kg)
4.4	Ist Ihr Unternehmen finanziell an diesem Partnerunternehmen beteiligt? <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> unter 10 % <input type="checkbox"/> 10-24 % <input type="checkbox"/> 25-49 % <input type="checkbox"/> 50 % und mehr Ist dieses Partnerunternehmen finanziell an Ihrem Unternehmen beteiligt? <input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> unter 10 % <input type="checkbox"/> 10-24 % <input type="checkbox"/> 25-49 % <input type="checkbox"/> 50 % und mehr
4.5	Wie ist diese Kooperation entstanden? <input type="checkbox"/> Wir haben dieses Unternehmen gezielt angesprochen. <input type="checkbox"/> Dieses Unternehmen hat uns gezielt angesprochen. <input type="checkbox"/> Die Kooperation hat sich im Rahmen von regelmäßigen Treffen der Kooperationspartner eher zufällig ergeben.
4.6	Wie oft finden oder fanden persönliche Treffen mit Vertretern des Partnerunternehmens statt? (während des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs der Kooperation) <input type="checkbox"/> täglich <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> seltener <input type="checkbox"/> nie Wieviele Mitarbeiter Ihres Unternehmens pflegen regelmäßigen Kontakt mit Ihrem Kooperationspartner? _____ (Mitarbeiter) Wer pflegt in Ihrem Unternehmen auf der Management- bzw. Leitungsebene die Kontakte mit Ihrem Kooperationspartner? (Mehrfachnennungen möglich) <input type="checkbox"/> Inhaber <input type="checkbox"/> Vorstand <input type="checkbox"/> Leiter technische Abteilung <input type="checkbox"/> Geschäftsführer <input type="checkbox"/> Leiter kaufmännische Abteilung <input type="checkbox"/> Sonstige: _____
4.7	Haben Sie sich vor dem Eingehen dieser Kooperation Informationen über in Frage kommende Partnerunternehmen beschafft? (Mehrfachnennungen möglich) <input type="checkbox"/> Ja, in geringem Umfang. <input type="checkbox"/> Ja, systematisch über dieses spezielle Unternehmen. <input type="checkbox"/> Ja, systematisch über andere mögliche Unternehmen.
4.8	In welcher Form wurde die Kooperation umgesetzt? <input type="checkbox"/> Intensiver Erfahrungs-/ Informationsaustausch <input type="checkbox"/> Abstimmung von Aufgaben/ Funktionen <input type="checkbox"/> Übertragung von Aufgaben/ Funktionen an den Kooperationspartner <input type="checkbox"/> Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture) <input type="checkbox"/> Sonstige: _____

4.9	Kooperationsbereiche						keine Kooper- ation	
Bitte geben Sie an, in welchen Unternehmensbereichen Sie mit Ihrem Partnerunternehmen kooperieren, und welche Bedeutung diese Bereiche innerhalb der Kooperationstätigkeit mit Ihrem Partner besitzen.		1 = sehr geringe Bedeutung	...			5 = sehr große Bedeutung		
		1	2	3	4	5		
•	Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	dabei Rohstoff	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	dabei Vertrieb Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Verwaltung / EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Andere Bereiche: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.10	Wettbewerbsverhältnis zu dem Partner						weiß nicht	
Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.					ja	nein		
•	Unser Kooperationspartner ist ein Konkurrent von uns, und zwar ...				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	... bei einigen wenigen Produkten / Produktgruppen.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	... bei vielen Produkten / Produktgruppen.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	... bei fast allen Produkten / Produktgruppen.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	... bei den Rohstoffen (z.B. Milch, Molke etc.).				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Unser Kooperationspartner bietet Produkte / Produktgruppen an, die unser Produktsortiment ergänzen.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.11	Wie hoch sind die gesamten materiellen und immateriellen Investitionen (Zeit, Geld, persönliches Engagement etc.) Ihres Unternehmens in diese Kooperation?							
	<input type="checkbox"/> gar keine	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> groß	<input type="checkbox"/> sehr groß	<input type="checkbox"/> weiß nicht		
Wie hoch sind die gesamten materiellen und immateriellen Investitionen (Zeit, Geld, persönliches Engagement etc.) des Partnerunternehmens in diese Kooperation?								
	<input type="checkbox"/> gar keine	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> groß	<input type="checkbox"/> sehr groß	<input type="checkbox"/> weiß nicht		
4.12	Wie hoch ist insgesamt der Nutzen, den Ihr Unternehmen aus der Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner zieht oder gezogen hat?							
	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> sehr hoch	<input type="checkbox"/> weiß nicht		
Wie hoch ist insgesamt der Nutzen, den das Partnerunternehmen aus der Zusammenarbeit mit Ihrem Unternehmen zieht oder gezogen hat?								
	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> mittel	<input type="checkbox"/> hoch	<input type="checkbox"/> sehr hoch	<input type="checkbox"/> weiß nicht		
4.13	Welche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens hätte ein Rückzug des Kooperationspartners?							
	<input type="checkbox"/> gar keine	<input type="checkbox"/> geringe	<input type="checkbox"/> mittelschwere	<input type="checkbox"/> große	<input type="checkbox"/> existentielle	<input type="checkbox"/> weiß nicht		
Welche Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit des Kooperationspartners hätte ein Rückzug Ihres Unternehmens aus der Kooperation?								
	<input type="checkbox"/> gar keine	<input type="checkbox"/> geringe	<input type="checkbox"/> mittelschwere	<input type="checkbox"/> große	<input type="checkbox"/> existentielle	<input type="checkbox"/> weiß nicht		
4.14	Merkmale des Kooperationsmanagements						5 = trifft voll und ganz zu	weiß nicht
Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.		1 = trifft überhaupt nicht zu	...			5 = trifft voll und ganz zu	?	
		1	2	3	4	5		
•	Bei der Kooperationsplanung wurden systematisch Analyse- und Planungsinstrumente als Entscheidungshilfe herangezogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Die Kooperation ist dauerhaft angelegt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Wir sehen die Kooperation als Vorstufe zu einer Fusion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Die Kooperation hat strategische Bedeutung für unser Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Die Kooperation berührt einen der Kernbereiche unseres Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Die Kooperation läßt sich bei Bedarf kurzfristig (weniger als 6 Monate) beenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
•	Die Kooperation basiert auf vertraglichen Regelungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	





4.19 Kooperationsziele und Grad der Zielerreichung		Bedeutung	1 = gar nicht ... 5 = in vollem Ausmaß				
1. Bitte kennzeichnen Sie die 5 wichtigsten Ziele, die Sie mit dieser Kooperation verfolgen mit den Nummern 1 (= wichtigstes Ziel) bis 5 (= fünftwichtigstes Ziel). 2. Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß Sie die Ziele erreicht haben			1	2	3	4	5
•	Verteilung des Risikos auf mehrere Partner.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Erweiterung der Produktpalette.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Verteilung der Investitionen auf mehrere Partner.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Reduzierung des Wettbewerbsdrucks.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Erhöhung des Wettbewerbsdrucks auf Dritte.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Realisierung von Synergieeffekten (Größen- oder Mehrproduktvorteile).	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Zugang zu neuen Märkten.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Nutzung von Kostensenkungspotentialen (durch Spezialisierung).	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Realisierung von Zeitersparnissen.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Erhöhung der Flexibilität.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Realisierung von Lerneffekten (Wissens- und Erfahrungstransfer).	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Sonstige: _____	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 5 Unternehmensdaten und Angaben zu Ihrer Person

5.1 Wie hoch waren der Umsatz, der Exportanteil, die Anzahl der Mitarbeiter, die Anlieferungs- und Verarbeitungsmenge und der Milchzahlungspreis Ihres Unternehmens?		1995	1997
•	Umsatz ohne Handelswaren in Mio. DM	_____	_____
•	Umsatz mit Handelswaren in Mio. DM	_____	_____
•	Exportanteil am Gesamtumsatz in %	_____	_____
•	Anzahl der Mitarbeiter	_____	_____
•	Milchanlieferungsmenge in Mio. kg	_____	_____
•	Milchverarbeitungsmenge in Mio. kg	_____	_____
•	Milchzahlungspreis für Eigenmilch in Pf (incl. Nachzahlungen)	_____	_____

5.2 Situation des Unternehmens		1 = trifft überhaupt nicht zu ... 5 = trifft voll und ganz zu					weiß nicht
Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.		1	2	3	4	5	?
•	Wir sind sehr erfolgreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Unser Marktanteil steigt ständig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Wir wachsen kontinuierlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	Unsere Ertragslage verbessert sich ständig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3 Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?	
<input type="checkbox"/> Inhaber	<input type="checkbox"/> Geschäftsführer
<input type="checkbox"/> Vorstand	<input type="checkbox"/> Leiter kaufmännische Abteilung
<input type="checkbox"/> Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/> andere Position: _____

5.4 Waren Sie selbst am Management der beiden Kooperationen beteiligt, zu denen Sie geantwortet haben?		
<input type="checkbox"/> ja, an Kooperation 1	<input type="checkbox"/> ja, an Kooperation 2	<input type="checkbox"/> nein, an keiner der beiden Kooperationen

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit.

Die Ergebnisse der Untersuchung senden wir Ihnen nach Abschluß der Untersuchung gerne in Form eines Kurzberichts zu. Falls Sie an diesen Ergebnissen interessiert sind, senden Sie bitte den beiliegenden Coupon an uns zurück.

## 9 Literaturverzeichnis

- ABELS, H.-W. (1980): Organisation von Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen mittels Ausgliederung – Eine Untersuchung auf der Grundlage des situativen Ansatzes. Frankfurt am Main et al.
- ACHLER, B. (1987): Von 500 Molkereien herunter auf 50? In: top agrar, Nr. 4, S. R8-R11.
- ALBACH, H. (1988): Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 1143-1170.
- ALBACH, H. (1992): Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 6, S. 663-670.
- ALTMAYER, M. (1997): Gestaltung von Produktionskooperationen – Ein Verfahren zur Generierung, Bewertung und Auswahl von Strategien für horizontale zwischenbetriebliche Produktionskooperationen. Frankfurt am Main et al.
- ALTWEGG, R. (1995): Strategiebewertung und Ermittlung des Synergiewertes bei Kooperationen – Ein strategischer Kooperationsbewertungsansatz. Basel.
- ALVENSLEBEN, R. von (1999): Langzeitwirkung. In: Agrarmarkt, Nr. 6, S. 64.
- ANNAS, F. (1994): Endverbrauchersegmentierung auf dem deutschen Markt für Hart-, Schnitt- und Weichkäse und Konsequenzen für das Marketing der Anbieter. Kiel.
- ANSOFF, H. I. (1987): Corporate Strategy. 3. überarbeitete Auflage, London.
- ARNOLD, V. (1985): Vorteile der Verbundproduktion. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 3, S. 269-273.
- ATTESLANDER, P. (1975): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin/New York.
- AXELROD, R. (1991): Die Evolution der Kooperation. 2. Auflage München.
- BAAS, H. et al. (1998): The World Dairy Market. Rabobank International (Hrsg.), Utrecht.
- BACHARACH, M. (1977): Economics and the Theory of Games. Westview.
- BACKHAUS, K.; BONUS, H. (1994): Vorwort. In: BACKHAUS, K.; BONUS, H. (Hrsg.): Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte. Stuttgart, S. V-VI.
- BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE, W.; WEIBER, R. (1996): Multivariate Analysemethoden. 8. Auflage, Berlin et al.
- BACKHAUS, K.; MEYER, M. (1993): Strategische Allianzen und strategische Netzwerke. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 7, S. 330-334.
- BACKHAUS, K.; PILTZ, K. (1990): Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? In: BACKHAUS, K.; PILTZ, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf et al., S. 1-10.
- BACKHAUS, K.; PLINKE, W. (1990): Strategische Allianzen als Antwort auf veränderte Wettbewerbsstrukturen. In: BACKHAUS, K.; PILTZ, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf et al., S. 21-34.

- BACKHAUS, K.; VOETH, M. (1995): Strategische Allianzen – Herausforderungen neuer Kooperationsformen. In: WAGNER, H.; JÄGER, W. (Hrsg.): Stabilität und Effizienz hybrider Organisationsformen – Die Kooperation im Lichte der Neuen Institutionenökonomik. Münster, Regensburg, S. 63-83.
- BADARACCO, J. L. (1991): Strategische Allianzen – Wie Unternehmen durch Know-how-Austausch Wettbewerbsvorteile erzielen. Wien.
- BAIN, J. S. (1971): Barriers to new Competition. 5. Auflage, Cambridge.
- BALLING, R. (1997): Kooperation – Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main et al.
- BAMBERG, G.; BAUR, F. (1991): Statistik. 7. Auflage, München/Wien.
- BAUER, H. H. (1991): Unternehmensstrategie und Strategische Gruppen. In: KISTNER, K.-P.; SCHMIDT, R. (Hrsg.): Unternehmensdynamik. Wiesbaden, S. 389-416.
- BAYERISCHE LANDESANSTALT FÜR ERNÄHRUNG (1999): Bayerische Milchwirtschaft – Statistik 1998. München.
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND FORSTEN (1997): Situation der Milchwirtschaft in Bayern. Agrarpolitische Informationen, Ausgabe 19, München.
- BAYR, S. (1998): Die Entwicklung eines Systems für das operative Produktionscontrolling in milchverarbeitenden Unternehmen. München.
- BECKER, J. (1992): Marketing-Konzeption – Grundlagen des strategischen Marketing-Managements. 4. Auflage, München.
- BERELSON, B. (1952): Content Analysis in Communication Research. 3. Auflage, Glencoe.
- BERNER, C. (2000): Milcherzeugergemeinschaften – Wir machen den Weg frei. In: Agrarmarkt, Nr. 1, S. 51-56.
- BERNINGHAUS, S. K.; VÖLKER, R.; EHRHART, K.-M. (1996): How to win the game of business. Anwendungsmöglichkeiten der Spieltheorie in der betrieblichen Praxis. In: Die Betriebswirtschaft, Nr. 4, S. 509-521.
- BELZER, V. (1993): Unternehmenskooperationen – Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel. München/Mehring.
- BENTLER, P. M. (1985): Theorie and Implementation of EQS – A Structural Equations Program. Los Angeles.
- BIDLINGMAIER, J. (1967): Begriff und Formen der Kooperation im Handel. In: BIDLINGMAIER, J. BEHRENS, K. C. (Hrsg.): Absatzpolitik und Distribution – Karl Christian Behrens zum 60. Geburtstag. Wiesbaden, S. 354-359.
- BMELF (1991 bis 1998): Statistischer Monatsbericht Nr. 12. Frankfurt am Main.
- BMELF (1993a, 1996a u. 1999): Die Unternehmensstruktur der Molkereiwirtschaft in Deutschland. Bonn.
- BMELF (2000): Statistischer Monatsbericht Nr. 3. Frankfurt am Main.
- BOETTCHER, E. (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft. Tübingen.

- BORNEMANN, P. (1999): Hervorragende Bedeutung der privaten Milchwirtschaft in Bayern – Mitgliederversammlung des Verbandes der Bayerischen Privaten Milchwirtschaft in Germering. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 6, S. 197-200.
- BRAUN, H. G. (1999): Ermittlung eines genossenschaftlichen Korrekturbetrages für die Analyse von Jahresabschlüssen in der Molkereiwirtschaft. In: ZfgG, Nr. 4, S. 278-281.
- BRAUN, H. G. (2000a): Bestimmungsfaktoren erfolgreicher Markenstrategien für Molkereiprodukte. In: MM.
- BRAUN, H. G. (2000b): Jahresabschlußanalyse unter Berücksichtigung molkereispezifischer Besonderheiten. Arbeitsbericht Nr. 00/1 aus dem Institut für BWL des FML Weihenstephan, Freising-Weihenstephan.
- BRAUN, H. G. (2000c): Erfolgreiche Markenstrategien – Ausgewählte Bestimmungsfaktoren für Molkereiprodukte. In: Deutsche Molkereizeitung Nr. 15, S. 648-655.
- BRAUN, H. G.; WEINDLMAIER, H. (2000): Der Handel bleibt erster Sieger. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 10, S. 50 u. 52.
- BRIXNER, J. (1999): Dauerhaften Erfolg fördern. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 18, S. 53.
- BRONDER, C. (1993): Kooperationsmanagement – Unternehmensdynamik durch Strategische Allianzen. Frankfurt am Main.
- BRONDER, C. (1995): Unternehmensdynamisierung durch Strategische Allianzen. Aachen.
- BÜCHS, M. J. (1991): Zwischen Markt und Hierarchie. Kooperationen als alternative Koordinationsform. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1, S. 1-38.
- BULLINGER, H. J. (1991): Integrierte Produktentwicklung als kritischer Erfolgsfaktor. In: BULLINGER, H. J. (Hrsg.): 2. F&E Management Forum – Integrierte Produktentwicklung. Tagungsbericht, Zürich, 8./9.4.1991, S. 5-28.
- CARSTENSEN, P. H. (1996): Wettbewerbsfähigkeit und Standort Deutschland – aus Sicht der Politik. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 21, S. 826-829.
- CHRISTIANSEN, O. (1998): Towards a new millenium. In: Scandinavian Dairy Information, Nr. 4, S. 36-37.
- COASE, R. H. (1937): The nature of the firm. In: *Economica*, new series, Heft Nov., S. 386-405.
- COLEMAN, J. S. (1986): Social Structure and the Emergence of Norms among Rational Actors. In: DIEKMANN, A.; MITTER, P.; HEIDELBERG, S. (Hrsg.): *Paradoxial Effects of Social Behaviour*. S. 55-83.
- COMMONS, J. R. (1934): *Institutional Economics*. Madison.
- CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (1988): Competition vs. Cooperation – A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships. In: *Management international Review*, Special Issue 1988, S. 5-18.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F.; SHIPP, S. H. (1996): New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments – the Network Paradigm. In: *British Journal of Management*, Nr. 7, S. 203-218.
- CZENSKOWSKY, T. et al. (1997): Die Bedeutung kalkulatorischer Kosten für den Betriebsvergleich. In: *KRP-Kostenrechnungspraxis*, Nr. 4, S. 226-233.
- DÄUMLER, K.; GRABE, J. (1993): *Kostenrechnung* 1. 6. Auflage, Herne.
- DAVIS, M. D. (1972): *Spieltheorie für Nichtmathematiker*. München.

- DAY, D. L.; LEWIN, A. Y.; LI, H. (1995): Strategic Leaders or Strategic Groups – a Longitudinal Data Envelopment Analysis of the U.S. Brewing Industry. In: *European Journal of Operational Research*, Nr. 3, S. 619-638.
- DEUTSCHER BAUERNVERBAND E.V. (1999): Situationsbericht des Deutschen Bauernverbandes. In: *Agra-Europe*, Nr. 50, Dokumentation.
- DILLMAN, D. A. (1978): *Mail and Telephone Surveys – The Total Design Method*. New York.
- DOZ, Y. L. (1992): Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa. In: BRONDER, C.; PRITZL, R. (Hrsg.): *Wegweiser für Strategische Allianzen – Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen*, Frankfurt am Main/Wiesbaden, S. 47-62.
- DRESCHER, K. (1999): Preisbildung und Konzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. In: *Agrarwirtschaft*, Nr. 6, S. 230-239.
- DRESHER, M. (1961): *Strategische Spiele*. Zürich.
- DREWS, M. (1975): Ursachen und Widerstände der Unternehmenskonzentration und ihre Abhängigkeit von der allgemeinen Wirtschaftspolitik. In: *Die Molkereizeitung Welt der Milch*, Nr. 41, S. 1.143-1.151.
- DREWS, M. (1978): Kooperation zwischen Molkereien als Alternative zur Fusion unter besonderer Berücksichtigung des Problems der Verrechnungspreisbildung. In: *Die Molkereizeitung Welt der Milch*, Nr. 25, S. 795-808.
- DUMSTORF, H. (1999): Die deutsche Milchwirtschaft im Wettbewerb. In: *Die Molkereizeitung Welt der Milch*, Nr. 16, S. 558-563.
- EISELE, J. (1995): *Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management*. Wiesbaden.
- EULER, M. (1995): Konsumverhalten 1995. In: *Agrainformationsdienst*, Nr. 1, S. 4-8.
- FALLSCHEER, T.; GAIGL, G. (1998): Die Bedeutung des Efficient Consumer Response für die Beziehungen zwischen Lebensmittelhandel und Ernährungsindustrie aus Sicht der Molkereiwirtschaft. In: FML WEIHENSTEPHAN (Hrsg.): *Wissenschaftlicher Jahresbericht 1997*. Freising-Weihenstephan, S. 43-45.
- FABBENDER, H.; LEICHTFUß, R. (1990): Banking im neuen Europa – Eine Zwischenbilanz. In: *Die Bank*, Nr. 5, S. 244 ff.
- FATHMANN, B. (1998): Exportschlager. In: *Agrarmarkt*, Nr. 8, S. 6-8.
- FISCHLER, F. (1999): Milchwirtschaft im nächsten Jahrhundert. In: *Deutsche Milchwirtschaft*, Nr. 25, S. 1.108-1.109.
- FÖRSTER, F.; FRITZ, W.; SILBERER, G.; RAFFÉE, H. (1984): Der LISREL-Ansatz der Kausalanalyse und seine Bedeutung für die Marketing-Forschung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Nr. 4, S. 346-366.
- FONTANARI, M. L. (1996): *Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis*. Berlin.
- FRANK, C. (1994): *Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen – Option zur Sicherung der Eigenständigkeit*. Wiesbaden.
- FRANKENBERGER, W. (1988): Perspektiven des genossenschaftlichen Milchmarktes in Bayern. In: *Deutsche Molkereizeitung*, Nr. 24, S. 740-742.
- FRÜH, W. (1991): *Inhaltsanalyse – Theorie und Praxis*. 3. überarbeitete Auflage, München.
- GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1993). 13. Auflage, Wiesbaden.

- GAHL, A. (1989): Strategische Allianzen. Arbeitspapier des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien, Nr. 11, Münster.
- GAHL, A. (1991): Die Konzeption strategischer Allianzen. Berlin.
- GAIGL, G. (2000): Die Bedeutung des Großverbrauchermarktes für Milcherzeugnisse in Deutschland. In: FML WEIHENSTEPHAN (Hrsg.): Wissenschaftlicher Jahresbericht 1999. Freising-Weihenstephan, S. 60 f.
- GHEMAWAT, P.; PORTER, M. E.; RAWLINSON, R. A. (1986): Patterns of International Coalition Activity. In: PORTER, M. E. (Hrsg.): Competition in Global Industries. Boston, S. 345 ff.
- GERTH, E. (1971): Zwischenbetriebliche Kooperation. Stuttgart.
- GHOSHAL, S.; MORAN, P. (1996): Bad for practice: A critique of the Transaction Cost Theory. In: American management review, S. 13-47.
- GOEBEL, H. P. (1995): Die genossenschaftliche Organisationsform für Molkereien. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 11, S. 428-431.
- GROBE FRIE, A. (1999): Die Genossenschaften müssen umdenken - Albert Große Frie, geschäftsführender Vorstand der Humana Milchunion eG. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 6, S. 38 u. 40.
- GROBKOPF, W. (1979): Tendenzen, Ursachen und Wirkungen der Konzentration im Ernährungssektor. In: SEUSTER, H.; WÖHLKEN, E. (Hrsg.): Konzentration und Spezialisierung im Agrarbereich. Münster-Hiltrup, S. 23-39.
- HAASE, R. (1990): Strategische Partnerschaft oder Venture Capital? In: industrielle Organisation Management Zeitschrift, Nr. 9, S. 72-75.
- HABERMEHL, W. (1992): Angewandte Sozialforschung. München/Wien.
- HAISCH, K. H.; BETZ, J. (1983): Zeitaufwand bei der Milchübernahme mit Tanksammelwagen. In: Deutsche Milchwirtschaft, Nr. 14, S. 450-454.
- HAISCH, K. H.; STÖCKL, J. P. (1989): Die Molkerei ohne Milchverarbeitung – Zukunftslösung oder Endstation. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 48, S. 1.538-1.544.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L., PRAHALAD, C. K. (1989): Collaborate with Your Competitors – and Win. In: Harvard Business Review, Nr. 1, S. 133-139.
- HAMMES, W. (1994): Strategische Allianzen als Instrument der strategischen Unternehmensführung. Wiesbaden.
- HARBISON, R. R.; PEKAR, P. (1998): Smart Alliances – A Practical Guide to Repeatable Success. San Francisco
- HARMS, V. (1973): Interessenlagen und Interessenkonflikte bei der zwischenbetrieblichen Kooperation. Würzburg.
- HARSANYI, J. C. (1961): On the rationality postulates underlying the theory of cooperative games. In: The Journal of Conflict Resolution, Nr. 2, S. 179-196.
- HÄTSCHER, A. M. (1992): Unternehmensentwicklung durch strategische Partnerschaften. München.
- HAYEK, F. A. von (1945): The use of knowledge in society. In: American Economic Review, S. 519 ff.
- HEIBER, J. (1994): Es geht um den Milchstandort Bayern. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 14, S. 543-544.

- HEIBER, J. (1997): Wandel ist überall – auch in den Köpfen. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 25, S. 905-906.
- HERZ, C. (1973): Der Kooperationserfolg – Probleme seiner Bestimmung und Ermittlung – Ein Beitrag zur Theorie der zwischenbetrieblichen Kooperation. Berlin.
- HETZNER, E. (1999): Milchwirtschaft im nächsten Jahrhundert. In: Deutsche Milchwirtschaft, Nr. 25, S. 1.112-1.113.
- HEUSER, E. (1999a): Agenda 2000 – die Zukunft der europäischen Milchindustrie. In: Deutsche Milchwirtschaft, Nr. 13, S. 528-530.
- HEUSER, E. (1999b): Situation am Weltmilchmarkt – Durststrecke überwunden, Preise steigen. In: SOBNA, R. et al. (Hrsg.): Die umsatzstärksten Mopro-Anbieter in Deutschland und Österreich 1999 – Branchenstudie der Fachzeitschrift Deutsche Milchwirtschaft. Gelsenkirchen, S. 67-70.
- HINTERHUBER, H. H.; KIRCHEBNER, M. (1983): Die Analyse strategischer Gruppen von Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 9, S. 854-868.
- HÖFER, S. (1997): Strategische Allianzen und Spieltheorie. Analyse des Bildungsprozesses strategischer Allianzen und planungsunterstützender Einsatzmöglichkeiten der Theorie der strategischen Spiele. Lohmar/Köln.
- HOFSTADTER, D. R. (1998): Tit for Tat – Kann sich in einer Welt voller Egoisten kooperatives Verhalten entwickeln? In: Spektrum der Wissenschaft. Digest: Kooperation und Konkurrenz, Digest 1, S. 60-66.
- HOMBURG, C.; SÜTTERLIN, S. (1992): Strategische Gruppen – Ein Survey. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 6, S. 635-662.
- HORSTHEMKE, A. (2000): Ländliche Genossenschaften müssen sich strategisch neu ausrichten. In: Ernährungsdienst, Nr. 6, S. 4.
- HUBER, A. (1999): Schätzung der Anfahrtkosten bei Erweiterungen des Erfassungsgebiets. In: FML WEIHENSTEPHAN (Hrsg.): Wissenschaftlicher Jahresbericht 1998. Freising-Weihenstephan, S. 55-57.
- HÜLSEMEYER, F. (1990a): Anforderungen an die Molkereien im Hinblick auf den gemeinsamen Binnenmarkt. In: Deutsche Milchwirtschaft, Nr. 29, S. 976-980.
- HÜLSEMEYER, F. (1990b): Unternehmerische Strategien im Binnenmarkt. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 12, S. 342-348.
- HÜLSEMEYER, F. (1991): Antriebskräfte und Hemmnisse struktureller Veränderungen der deutschen Molkereiwirtschaft. In: Deutsche Milchwirtschaft, Nr. 37, S. 1190-1193.
- HÜLSEMEYER, F. (1994): Strukturelle und wirtschaftliche Auswirkungen der Garantiemengenregelung auf Milchmarkt und Molkereisektor. In: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen der Landwirtschaftskammer für Schleswig-Holstein, Nr. 469.
- HÜLSEMEYER, F. (1997): Strukturanalysen – Darstellung am Beispiel der deutschen Milch- und Molkereiwirtschaft. In: Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung der Lebensmittelverarbeitung, Bundesanstalt für Milchforschung, Kiel (Hrsg.): 75 Jahre Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung der Lebensmittelverarbeitung – Entwicklung, Stand und Perspektiven der Forschungsarbeiten zur Ökonomie der Ernährungswirtschaft. Betriebs- und marktwirtschaftliche Studien zur Ernährungswirtschaft, Nr. 10, Kiel, S. 166-181.
- HÜLSEMEYER, F. (2000): Strategien für die Milchverarbeitung und -vermarktung im neuen Jahrhundert. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 7, S. 230-236.



- HUNT, M. S. (1972): *Competition in the Major Home Appliance Industry - 1960-1970*. Cambridge, Mass.
- JACHNIK, P. (1990): Die Milchwirtschaft in Frankreich – Struktur, Probleme, Ziele. In: *Deutsche Milchwirtschaft*, Nr. 5, S. 123-125.
- JAMES, B. G. (1985): Alliance – The New Strategic Focus. In: *Long Range Planning*, Nr. 3, S. 76-81.
- JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. (1986): *LISREL 6 – Analyses of Linear Structural Relationships by Maximum Likelihood, Uninstrumental Variables and Least Squares Methods*. 4. Auflage, Upsalla.
- JOHN, G. (1984): An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. In: *Journal of Marketing Research*, Nr 21, S. 278-289.
- KALMBACH, O. (1997): Der Lebensmittelhandel als Partner. In: *Die Molkereizeitung Welt der Milch*, Nr. 23, S. 838-842.
- KALTENECKER, T. (1999): *Ökonomische Entwicklungen in der bayerischen Milchproduktion unter dem Einfluß veränderter agrarpolitischer Rahmenbedingungen*. Freising-Weißenstephan.
- KAPLITZA, G.; KIRSCHHOFER-BOZENHARDT, A. v. (1975): Der Fragebogen. In: HOLM, K. (Hrsg.): *Die Befragung*. Band 1. Der Fragebogen – Die Stichprobe. München, S. 92-126.
- KAPPICH, L. (1989): *Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit. Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus koordinationskostentheoretischer Perspektive*. München.
- KAUFMANN, L. (1993): *Planung von Abnehmer-Zulieferer-Kooperationen: dargestellt als strategische Führungsaufgabe aus Sicht der abnehmenden Unternehmung*. Gießen.
- KIEFER, J. (1990): Marketing und Absatzstrategien. In: DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND E.V. (Hrsg.): *1. Fachtagung der genossenschaftlichen Milchwirtschaft vom 14. bis 15.3. in Hannover*. Bonn, S. 145-165.
- KIESER, A.; KUBICEK, H. (1978): *Organisationstheorien II*. Stuttgart.
- KIESER, A.; KUBICEK, H. (1983): *Organisation*. 2. Auflage, Berlin.
- KIESER, A.; SEGLER, T. (1981): Quasi-mechanistische Situative Ansätze. In: KIESER, A. (Hrsg.): *Organisationstheoretische Ansätze*. München, S. 173-184.
- KNOBlich, H. (1969): Zwischenbetriebliche Kooperation - Wesen, Formen und Ziele. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Nr. 8, S. 497-514.
- KÖHNE, M. (1999): *Strukturrevolution*. In: *Agra-Europe*, Nr. 47, Länderberichte S. 2.
- KOGUT, B. (1988): A Study of the Life Cycle of Joint Ventures. In: *Management International Review*. Special Issue, Cooperative Strategies in International Business, S. 39-52.
- KORTENDICK, O. (1990): *Indische Nederlands und Tante Lien – Eine Strategie zur Konstruktion ethnischer Identität*. Köln.
- KREINS, P.; CYPRIS, C. (1999): *Entwicklung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit im Bereich der Milchproduktion und Folgen für die Landnutzung*. Vortrag anlässlich der 40. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus GEWISOLA e.V. vom 4. bis 6.10. in Kiel
- KROPFBERGER, D. (1984): *Strategisches Management in Mittelbetrieben. Anforderungen – Einsatzbedingungen – Entwicklungsmöglichkeiten*. Linz.

- KÜBECK, J. (1999): WTO: Es geht um mehr als um Landwirtschaft – Im Vorfeld der Welthandelsrunde. In: Agrarische Rundschau, Nr. 5, S. 1-24.
- KUMAR, B. (1975): Joint Ventures. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 6, S. 255-263.
- KUTTER, H. (1986): Bewertungsmaßstab Milchpreis. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 25, S. 739-743.
- KUTTER, H. (1991): Bayerische Perspektiven der Milchwirtschaft. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 17, S. 467-468.
- LANGER, T. (1992): Verpackungsgestaltung im Spannungsfeld ökonomischer und ökologischer Ziele. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 47, S. 1.490-1.493.
- LENDERS, D.; HOMANN, B. (1998): Mopro-Branche – Im Fusions-Fieber. In: Lebensmittel Praxis, Nr. 11, S. 30-38.
- LEWIS, J. (1991): Strategische Allianzen – Informelle Kooperationen, Minderheitsbeteiligungen, Joint Ventures, Strategische Netze. Frankfurt am Main/New York.
- LOHMAR, A. N. (1999): Mehr Flexibilität und höhere Milchleistung durch Melkroboter. In: Ernährungsdienst, Nr. 90, Forum S. 1.
- LUCE, R. D.; RAIFFA, H. (1957): Games and decisions: introduction and critical survey. A study of the behavioral models project. New York.
- M+M EURODATA; LEBENSMITTELZEITUNG (1999): Top 30 – Die größten Handelsunternehmen der Branche 1998. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 9, S. 4.
- MARTEN, K.-U.; SCHULTZE, W. (1998): Konzentrationsentwicklung auf dem deutschen und europäischen Prüfungsmarkt. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 4, S. 360-386.
- MAYRING, P. (1988): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken. Weinheim.
- MATTMÜLLER, R. (1991): Zukunftstendenzen im deutschen und europäischen Lebensmittel-einzelhandel. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 12, S. 332-334 u. 339-340.
- MC GEE, J.; THOMAS, H. (1986): Strategic Groups – Theory, Research and Taxonomy. In: Strategic Management Journal, Nr. 2, S. 141-160.
- MEIER, W. (1998): Der Milchpreis im Spannungsfeld zwischen Milcherzeugern – aus Sicht der Molkereien. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 5, S. 171-172.
- MERTEN, K. (1983) Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. Opladen.
- MEYER, M. (1996): Effektivität und Effizienz von industriellen Netzwerken. In: Marktforschung und Management, S. 90-95.
- MEYER, R. (1998): Einflußfaktoren der künftigen Entwicklung der Genossenschaften. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 10, S. 388-390.
- MICHAELIS, E. (1985): Organisation unternehmerischer Aufgaben – Transaktionskosten als Beurteilungskriterium. Frankfurt am Main et al.
- MILLER, J. (1999): Aktuelle Fragen der Milch- und Landwirtschaft. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 6, S. 201-205.
- MONOPOLKOMMISSION (1994): Marktstruktur und Wettbewerb im Handel – Sondergutachten Nr. 23 gemäß § 24 b Absatz 5 Satz 4 GWB. Baden-Baden.
- MÜHLBAUER, F. (2000): Thesen gegen die Quote. In: Agrarmarkt, Nr. 1, S. 4-5.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998): Der Handel. Stuttgart et al.

- MÜLLER-STEWENS, G.; HILLIG, A. (1992): Motive zur Bildung Strategischer Allianzen – Die aktivsten Branchen im Vergleich. In: BRONDER, C.; PRITZL, R. (Hrsg.): Wegweiser für Strategische Allianzen - Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Frankfurt am Main/Wiesbaden, S. 65-101.
- MURMANN, C. (1997): Auf der Suche nach einem Ausweg. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 48, S. 41-42.
- NASH, J.F. (1951): Non-Cooperative Games. In: Annals of Mathematics, S. 286-295.
- NAUJOKS, W.; PAUSCH, R. (1977): Kooperationsverhalten in der Wirtschaft – Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der grenzüberschreitenden Kooperation. Göttingen.
- NEITZKE, A.; RODEMER, H. (1970): Zur Problematik optimaler Unternehmungs- und Betriebs- sowie minimaler Abteilungsgrößen in der Milchwirtschaft. In: Milchwissenschaft, Nr. 10, S. 590-596.
- NESSEL, G. (2000): Gesundheit als Geschäftsgrundlage. In: Milch-Marketing, Nr. 2, S. 30-33.
- NEUMANN, J. von; MORGENSTERN, O. (1944): Theory of games and economic behaviour. Princeton.
- NEUMANN, J. von; MORGENSTERN, O. (1961): Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten. Würzburg.
- NEWMAN, H. H. (1973): Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship. In: Review of Economics and Statistics, Nr. 1, S. 417-427.
- NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. (1991): Global Strategic Linkages and Industry Structure. In: Strategic Management Journal, Nr. 12, S. 105 ff.
- O.V. (1988): Kooperationen scheitern oft an den Menschen – LZ-Fachjournalgespräch mit dem Leiter der Bundesanstalt für Milchwirtschaft, Prof. Dr. Friedrich Hülsemeyer. In: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 47, S. F5.
- O.V. (1991): Eigenmarken gegen Markenartikel – Trends im LEH. In: Deutsche Milchwirtschaft, Nr. 3, S. 71.
- O.V. (1995a): Klare Worte aus dem Handel. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 22, S. 896.
- O.V. (1995b): Strukturanpassung der Molkereiwirtschaft lebensnotwendig. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 23, S. 1.146-1.147.
- O.V. (1996): Worte von Gerd Sonnleitner. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 12, S. 440.
- O.V. (1997a): Der europäische Markt für Nahrungsmittelzusätze – Stärkere Kundenorientierung als Erfolgsrezept. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 16, S. 616-617.
- O.V. (1997b): Der Milchpreis kann nicht allein der Maßstab sein! In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 15/16, S. 502.
- O.V. (1997c): Industrieanlagen zur Lebensmittelverarbeitung. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 11, S. 444-446.
- O.V. (1997d): Tetra Pak – A good night sleep. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 18, S. 772-773.
- O.V. (1997e): Industrieanlagen zur Lebensmittelverarbeitung. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 11, S. 444-446.

- 
- o.V. (1998a): Handel – Fit für Morgen? Grenzenlose Chancen. In: Markant Handelsmagazin, Nr. 6, S. 8-11.
- o.V. (1998b): Neue Molkereikritik von Borchert. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 11, S. 420.
- o.V. (1999a): Einkommen der deutschen Bauern um 10 % gesunken. In: Agra-Europe, Nr. 50, Länderberichte S. 42-45.
- o.V. (1999b): „Es geht nur noch nach unten!“ – 6. ZMP-Milchforum in Berlin. In: Deutsche Milchwirtschaft, Nr. 9, S. 353.
- o.V. (1999c): „Öko“ bleibt ein Wachstumsmarkt. In: Agra-Europe, Nr. 43, Markt + Meinung S. 1 f.
- o.V. (1999d): Konsumenten – Gewandelte Lebensformen. In: Markant Handelsmagazin, Nr. 11, S. 6.
- o.V. (1999e): Fast jeder zweite niedersächsische Bauer wirtschaftet im Nebenerwerb. In: Agra-Europe, Nr. 23, Kurzmeldungen S. 1.
- o.V. (1999f): Gesamtverband – Kürzungen bei der Alterssicherung sind unsozial. In: Agra-Europe, Nr. 28, Länderberichte S. 7.
- o.V. (1999g): Konzentration im Handel. In: Nr. 23, S. 1.058.
- o.V. (1999h): Konzentration im LEH unbedenklich – Regierungs-Stellungnahme zum Gutachten der Monopolkommission. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 33, S. 26.
- o.V. (1999i): Internationalisierung erfordert Kapital. In: Deutsche Milchwirtschaft, Nr. 19, S. 816 f.
- o.V. (1999j): Milchproduktion im Norden wettbewerbsfähiger als im Süden. In: Agra-Europe, Nr. 42, Kurzmeldungen S. 27.
- o.V. (1999k): Milchviehhaltung überwiegend im Haupterwerb. In: Agra-Europe, Nr. 28, Kurzmeldungen S. 19.
- o.V. (1999l): Mit konsequenter Kundenorientierung wirtschaftlicher Flaute getrotzt. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 10, S. 350-352.
- o.V. (1999m): Neue Chancen: Immer mehr ausländische Unternehmen bestimmen auf dem Mopro-Markt das Bild – auch auf der Messe. In: Lebensmittel Praxis, Nr. 19, S. 48-50.
- o.V. (1999n): Probierfreudig: Deutsche Molkereien bieten den Konsumenten schon reichlich Abwechslung – aber die Genießer haben Appetit auf weitere Innovationen. In: Lebensmittel Praxis, Nr. 19, S. 107.
- o.V. (1999o): Tetra Pak will „mehr als die Packung“ sein. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 7, S. 251 f.
- o.V. (1999p): Milcherzeuger müssen Produktivitätspotentiale voll ausschöpfen. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 25, S. 874.
- o.V. (2000a): Biokost – Goldene Zukunft. In: Dynamik im Handel, Nr. 1, S. 54-55.
- o.V. (2000b): In der EU werden der Käseverbrauch steigen und der Butterverbrauch mittelfristig sinken. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 3, S. 78-79.
- o.V. (2000c): Ein Drittel weniger Bauernhöfe – Strukturwandel seit 1991 in Schleswig-Holstein sanfter als in anderen Ländern. In: Ernährungsdienst, Nr. 7, S. 2.
- o.V. (2000d): Milchquote stützt den Süden. In: Ernährungsdienst, Nr. 1, S. 8.

- OHMAE, K. (1989): The global logic of strategic alliances. In: Harvard Business Review, March/April, S. 143-154.
- OHMAE, K. (1990): Strategic Alliances in the Borderless World. In: BACKHAUS, K.; PILTZ, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf et al., S. 11-20.
- OLUSOGA, A. S.; MOKWA, M. P.; NOBLE, C. H. (1995): Strategic Groups, Mobility Barriers, and Competitive Advantage – An Empirical Investigation. In: Journal of Business Research, Nr. 2, S. 153-164.
- OUCHI, W. G. (1980): Markets, bureaucracies, and clans. In: Administrative Science Quarterly, Nr. 1, S. 129-141.
- PAUSENBERGER, E.; NÖCKER, R. (2000): Kooperative Formen der Auslandsmarktbearbeitung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Juni, S. 393-412.
- PAY, D. de (1989): Die Organisation von Innovationen. Die Anwendung des Dekompositionsprinzips von Williamson. In: Albach, H. (Hrsg.): Organisation, mikroökonomische Theorie und ihre Anwendung. Wiesbaden, S. 289-320.
- PERSIN, C.; KUHN, K. (1999): Probiotische Lebensmittel – Wegbereiter für den Functional-Food-Markt. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 16, S. 686-695.
- PFEFFER, J.; NOWAK, P. (1976): Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. In: Administrative Science Quarterly, Heft September, S. 398-418.
- PICOT, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft, Nr. 2, S. 267-284.
- PICOT, A. (1990): Organisation. In: BLITZ, M. et al. (Hrsg.): Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, München, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 99-163.
- PICOT, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In: ORDELHEIDE, D. et al. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart, S. 143-170.
- PICOT, A.; DIETL, H. (1990): Transaktionskostentheorie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 4, S. 178-184.
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WIGAND, R. T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden.
- POHLE, K. (1990): Strategische Allianzen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie. In: BACKHAUS, K.; PILTZ, K. (Hrsg.): Strategische Allianzen. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf et al., S. 67-76.
- PORST, R. (1999): Thematik oder Incentives? Zur Erhöhung der Rücklaufquoten bei postalischen Befragungen. In: ZUMA-Nachrichten, November, S. 72-87.
- PORTER, M. E. (1980): Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York.
- PORTER, M. E. (1992): Wettbewerbsstrategie (competitive strategy) – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 7. Auflage, Frankfurt am Main/New York.
- PORTER, M. E.; FULLER, M. B. (1989): Koalitionen und globale Strategien. In: PORTER, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb. Wiesbaden, S. 363-400.
- PUGH, D. S. (1981): The Aston Program Perspective. In: VAN DE VEN, A. H.; JOYCE, W. F. (Hrsg.): Perspectives on Organization design and behavior. New York, S. 135-166.

- PUHLMANN, M.; SEMLITSCH, B. (1997): Wie geht das Management mit der Marke um? In: Absatzwirtschaft Sonderheft Oktober, S. 24-32.
- RAFFÉE, H.; EISELE, J. (1994): Joint Ventures – nur die Hälfte floriert – Erkenntnisse aus einer Umfrage unter kooperationserfahrenen Topmanagern. In: Harvard Business Manager, Nr. 3, S. 17-22.
- RAPOPORT, A.; CHAMMAH, A. M. (1965): Prisoner's Dilemma: a study in conflict and cooperation. Ann Arbor.
- RATH, H. (1990): Neue Formen der internationalen Unternehmenskooperation - Eine empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung ausgesuchter Industriezweige des Ruhrgebiets. Hamburg.
- REISCHL, H. (1996): Selbsthilfe – Leitbild und Chance auch für die Zukunft – aus Sicht der Marktpartner. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 22, S. 854-859.
- REIB, M. (1996): Mit Netzwerkkompetenz zu virtuellen Strukturen – Flexibilität und Überschaubarkeit sind Trumpf. In: Gablers Magazin, Nr. 11-12, S. 12-15.
- RELKE, N. (1999): From trend to product idea – Beverage concepts with milk and fruit. In: European Dairy Magazine, Nr. 12, S. 38-40.
- RICHARD, A. (1998): Auf das Milchgeld kommt es an! In: Landwirtschaftliches Wochenblatt Westfalen-Lippe, Nr. 28.
- RICHARTS, E. et al. (1998): ZMP-Bilanz Milch 1998: Deutschland – EU – Weltmarkt. Bonn.
- RICHARTS, E. et al. (1999): ZMP-Bilanz Milch 1999: Deutschland – EU – Weltmarkt. Bonn.
- RICHARTS, E. et al. (2001): ZMP-Bilanz Milch 2001: Deutschland – EU – Weltmarkt. Bonn.
- RICHTER, F.-J. (1995): Erfolg durch Kooperation – Dynamik von Allianznetzwerken als Herausforderung der 90er Jahre. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 5, S. 523-539.
- RICHTER, H. J. (1970): Die Strategie schriftlicher Massenbefragungen. Ein verhaltenstheoretischer Beitrag zur Methodenforschung. Bad Harzburg.
- RICHTER, R. (1991): Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung. In: ORDELHEIDE, D. et al. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart, S. 395-429.
- RIES, A.; TROUT, J. (1990): Marketing fängt beim Kunden an – Taktik geht vor Strategie (Bottom-Up Marketing). Frankfurt am Main/New York.
- RODE, J. (2000): 5 Prozent online – Forrester-Prognose zu Food per Internet. In: Lebensmittelzeitung, Nr. 30, S. 30.
- ROTH, E. (Hrsg.) (1984): Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. München/Wien.
- ROPELLA, W. (1989): Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung. Berlin et al.
- ROSENMÜLLER, J. (1998): Die Spieltheorie wird hoffähig. In: Spektrum der Wissenschaft. Digest: Kooperation und Konkurrenz, Digest 1, S. 92-95.
- ROTHERING, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform – Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz. Stuttgart.

- RÜDIGER, M. (1998): Theoretische Grundmodelle zur Erklärung von FuE-Kooperationen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 1, S. 25-48.
- RUPPRECHT-DÄULLARY, M. (1994): Zwischenbetriebliche Kooperation – Möglichkeiten und Grenzen durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien. Wiesbaden.
- SALAMON, P. (2000): Die Märkte für Milch und Fette. In: Agrarwirtschaft, Nr. 1, S. 35-52.
- SCHAUENBERG, B. (1991): Organisationsprobleme bei dauerhafter Kooperation. In: Ordelleide, D. et al. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart, S. 329-356.
- SCHEBLER, A. (1988): Zukunftsorientierte Vermarktung von Molkereiprodukten. In: Deutsche Milchwirtschaft, Nr. 24, S. 792-795.
- SCHERER, F. M.; ROSS, D. (1990): Industrial Market Structure and Economic Performance. 3. Auflage, Boston.
- SCHEUCH, E. K. (1973): Das Interview in der Sozialforschung. In: KÖNIG, R. (Hrsg.): Grundlegende Methoden und Techniken der empirischen Sozialforschung. Erster Teil. Stuttgart, 3. Auflage, S. 66-153.
- SCHLÜTER, M. (1990): Strukturelle Grundsatzfragen. In: DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND E.V. (Hrsg.): 1. Fachtagung der genossenschaftlichen Milchwirtschaft vom 14. bis 15.3. in Hannover. Bonn, S. 69-88.
- SCHNEIDER, D. (1985): Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die „Markt oder Unternehmung“-Diskussion. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 12, S. 1237-1254.
- SCHNELL, R.; HILL, P. B.; ESSER, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Auflage, München und Wien.
- SCHRADER, S. (1993): Kooperation. In: HAUSCHILDT, J.; GRÜN, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung – Zu einer Realtheorie der Unternehmung. Stuttgart, S. 221-254.
- SCHREYÖGG, G. (1978): Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur – Eine Analyse des kontingenztheoretischen Ansatzes. Bern/Stuttgart.
- SCHUBERT, W.; KÜTING, K. (1980): Unternehmenszusammenschlüsse. München.
- SCHULZE, M. (1998): Nachfragemacht im Lebensmitteleinzelhandel – ökonomische und kartellrechtliche Aspekte. Wiesbaden.
- SEGLER, T. (1981): Situative Organisationstheorie. Zur Fortentwicklung von Konzept und Methode. In: KIESER, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze. München, S. 227-272.
- SIEBERGER, B.-U. (1997): 6. Kartellgesetznovelle – Nachfragemacht des Handels nicht angepackt. In: Deutsche Molkereizeitung, Nr. 10, S. 404-405.
- SILBERMANN, A. (1974): Künstler und Gesellschaft. Opladen.
- SIMON, H. A. (1957): Models of Man. New York.
- SIMON, H. A. (1989): Die Zeit als kritischer Erfolgsfaktor. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 1, S. 70-93.
- SIMON, H. A. (1991): Organizations and Markets. In: Journal of Economic Perspectives, S. 25-44.
- SOBNA, R. (2001): Konzentrationsfieber deutlich gesunken. In: SOBNA, R. et al. (Hrsg.): Die umsatzstärksten Mopro-Anbieter in Deutschland und Kerneuropa 2001 – Branchenstudie der Fachzeitschrift Deutsche Milchwirtschaft. Gelsenkirchen, S. 32-39.

- STAEHLE, W. H. (1973): Organisation und Führung sozio-technischer Systeme – Grundlagen einer Situationstheorie. Stuttgart.
- STAEHLE, W. H. (1981): Deutschsprachige situative Ansätze in der Managementlehre. In: KIESER, A. (Hrsg.): Organisationstheoretische Ansätze. München, S. 215-226.
- STAEHLE, W. H. (1989): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. München.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (1995): Wanderung über die Grenzen Deutschlands 1992, Zu- und Fortgezogene nach Beteiligung am Erwerbsleben, Deutschen/Ausländern, Altersjahren und Familienstand. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (1999): Statistisches Jahrbuch 1999 für die Bundesrepublik Deutschland. Stuttgart.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2000a): Datenreport 1999 – Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2000b): Struktur landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Deutschland – Anzahl und durchschnittliche Betriebsgröße. In: Ernährungsdienst, Nr. 6, S. 2.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (verschiedene Jahrgänge): Preise und Preisindizes für gewerbliche Produkte (Erzeugerpreise) – Fachserie 17, Reihe 2, Stuttgart.
- STAUB, K. E. (1975): Die Unternehmungsk Kooperation für Produktinnovationen. Bern/Stuttgart.
- STAUDT, E. et al. (1992): Kooperationshandbuch – Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis. Stuttgart.
- STIER, W. (1996): Empirische Forschungsmethoden. Berlin et al.
- STILLER, S. (1998): Konsumeffekte demographischer Veränderungen – Eine Simulationsanalyse für die Bundesrepublik Deutschland. Hamburg.
- STÖCKL, J. P. (1998): Hemmfaktoren des Strukturwandels und Ansätze zu deren Überwindung. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 22, S. 832-838.
- STÖCKL, J. P.; HAISCH, K. H.; BETZ, J. (1987): Beschaffungslogistik – Technik, Organisation und Planung der Milcherfassung. Freising.
- SYDOW, J. (1993): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- SZYPERSKI, N.; WINAND, U. (1975): Spieltheorie – Eine Einführung zwecks Anregung: Ausgangslage, Elemente und Grundbegriffe. In: Wirtschaftsstudium, H. 9, S. 424-428 und S. 476-478.
- TAG, M. W. (1992): Partnerschaft zwischen Erzeugern und Verarbeitern von Milch zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 7, S. 163-173.
- TAG, M. W. (1996): Position der genossenschaftlichen Milchwirtschaft. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 7, S. 232-238.
- TAG, M. W. (1997): Strategische Allianzen in der Molkereiwirtschaft aus Sicht des Milchindustrie-Verbandes. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 22, S. 791-794.
- TAG, M. W. (1998): Perspektiven der Ernährungswirtschaft an der Schwelle des neuen Jahrtausends aus der Sicht der Ernährungsindustrie. In: Die Molkereizeitung Welt der Milch, Nr. 2, S. 49-54.
- TANGERMANN, S. (1999): Die nächste WTO-Runde – Herausforderung und Chance für die EU-Agrarwirtschaft. In: Agrarwirtschaft, Nr. 12, S. 437-438.



- TEECE, D. J. (1982): Towards an economic theory of the multiproduct firm. In: *Journal of Economic Behaviour and Organization*, S. 39-63.
- TIETZEL, M. (1981): Die Ökonomie der Property Rights: ein Überblick. In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, S. 207-243.
- TÖPFER, A. (1992): Strategische Marketing- und Vertriebsallianzen. In: BRONDER, C.; PRITZL, R. (Hrsg.): *Wegweiser für strategische Allianzen*. Wiesbaden, S. 173-208.
- TRÖNDLE, D. (1987): *Kooperationsmanagement – Steuerung interaktioneller Prozesse bei Unternehmungsk Kooperationen*. Bergisch Gladbach/Köln.
- TWARDAWA, W. (1999): Der Markt für Milch und Milchfrischprodukte – ein Buch mit sieben Siegeln? Aktuelle Ergebnisse aus der Markt-, Verbraucher- und Handelsforschung. In: *Die Molkereizeitung Welt der Milch*, Nr. 25, S. 854-857.
- VAJDA, S. (1961): *Einführung in die Linearplanung und die Theorie der Spiele*. München et al.
- VAN DE VEN, A. H.; DRAZIN, R. (1985): The Concept of Fit in Contingency Theory. In: *Research in Organizational Behavior*, Nr. 7, S. 333-365.
- VERLAGSGRUPPE DEUTSCHER FACHVERLAG (1997): *Lebensmittelzeitung-Report 1996/1997 – Markt- und Strukturzahlen der Nahrungs- und Genußmittelbranche*. Frankfurt am Main.
- VERLAGSGRUPPE DEUTSCHER FACHVERLAG (1999): *Lebensmittelzeitung-Report 1999 – Markt- und Strukturzahlen der Nahrungs- und Genußmittelbranche*. Frankfurt am Main.
- VIZIAK, A. (1990): *Wachstumspotentiale durch Strategische Partnerschaften – Bausteine einer Theorie der externen Synergie*. München.
- VORNHUSEN, K. (1994): *Die Organisation von Unternehmenskooperationen – Joint Ventures und Strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie*. Frankfurt am Main.
- WEBB, W. S. (1999): „Winner“-Konzepte für morgen. In: *Markant Handelsmagazin*. Nr. 2, S. 12-16.
- WEBER, M. (1985): *Wirtschaft und Gesellschaft*. 5. Auflage, Tübingen.
- WEGEHENKEL, L. (1981): *Gleichgewicht, Transaktionskosten und Evolution. Eine Analyse der Koordinierungseffizienz unterschiedlicher Wirtschaftssysteme*. Tübingen.
- WEINDLMAIER, H. (1992): Dairy structure in Germany. In: *Scandinavian Dairy Information*, Nr. 3, S. 14-16.
- WEINDLMAIER, H. (1993): Aktuelle Entwicklungen und Probleme der Molkereiwirtschaft in der Europäischen Gemeinschaft. In: *Milchwirtschaftliche Berichte aus den Bundesanstalten Wolfpassing und Rotholz*. Nr. 116/117, S. 154-161.
- WEINDLMAIER, H. (1994a): Die Entwicklung der deutschen Molkereigenossenschaften – Problemanalyse und Zukunftsperspektiven. In: *Deutsche Milchwirtschaft*, Teil 1: Nr. 14, S. 632-633 u. 636-637 – Teil 2: Nr. 15, S. 703-707.
- WEINDLMAIER, H. (1994b): Wie groß muß die Molkerei werden? In: *Agrar-Übersicht*, Nr. 5, S. 88-90.
- WEINDLMAIER, H. (1994c): Zukünftige Herausforderungen an die genossenschaftliche Milchwirtschaft aus Sicht der Wissenschaft. In: *DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND E.V. (Hrsg.): 3. Fachtagung für die genossenschaftliche Milchwirtschaft vom 23. bis 24.3. in Fulda*. Bonn, S. 9-41.
- WEINDLMAIER, H. (2000): Internationalisierung als strategische Option der Molkereiwirtschaft. In: *Deutsche Milchwirtschaft*, Teil 1: Nr. 2, S. 52-55 – Teil 2: Nr. 3, S. 99-103.

- WEINDLMAIER, H. (2001): Structural Change and Internationalisation in the German Dairy Industry. In: International Dairy Federation (Ed.): Structural Change in the Dairy Sector. Bulletin of the International Dairy Federation, 360, S. 20-29.
- WEINDLMAIER, H. et al. (1999): Milcherfassung in Deutschland und Österreich im Jahr 1998 – Rahmenbedingungen, Durchführung und Kosten. In: Deutsche Milchwirtschaft, Teil 1: Nr. 19, S. 818-821 – Teil 2: Nr. 20, S. 879-883.
- WEINDLMAIER, H.; BETZ, J. (1997): Erhebliches Einsparungspotential – Kostenstruktur und Kosteneinsparungsmöglichkeiten bei der Milcherfassung. In: Österreichische Milchwirtschaft, Nr. 12, S. 19-25.
- WEISS, C. R. (1999): Zum Ausscheiden landwirtschaftlicher Betriebe – Eine empirische Analyse. In: Agrarwirtschaft, Nr. 5, S. 202-209.
- WIDERA, H. et al. (1995a): Die Kosten der Modellabteilung „Weichkäseerei“. Teil 1: Grundlagen und Rohstoffmengenrechnung. In: Kieler Milchwirtschaftliche Forschungsberichte, Nr. 1, S. 45-73.
- WIDERA, H. et al. (1995b): Die Kosten der Modellabteilung „Weichkäseerei“. Teil 3: Ergebnisse und Interpretation der Modellkalkulationen. In: Kieler Milchwirtschaftliche Forschungsberichte, Nr. 3, S. 239-286.
- WIEKEN, K. (1974): Die schriftliche Befragung. In: KOOLWIJK, J. v.; WIEKEN-MAYSER, M. (Hrsg.): Techniken der empirischen Sozialforschung. Band 4. Erhebungsmethoden – Die Befragung. München/Wien, S. 146-161.
- WIJSAM, A. T. (1999): Competitiveness of the western european dairy sector. In: ISMEA (Hrsg.): The european agro-food system and the challenge of global competition. S. 101-113.
- WILK, L. (1975): Die postalische Befragung. In: HOLM, K. (Hrsg.): Die Befragung. Band 1. Der Fragebogen – Die Stichprobe. München, S. 187-200.
- WILLE, M. (1999a): Milchmarktpolitik vor dem Hintergrund der Quotenregelung. In: Die Molkezeitung Welt der Milch, Nr. 23, S. 782-786.
- WILLE, M. (1999b): Perspektiven des Milchmarktes vor dem Hintergrund von WTO und Osterweiterung. In: Kieler Milchwirtschaftliche Forschungsberichte, Nr. 3, S. 207-214.
- WILLIAMSON, O. E. (1975): Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization. New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction cost economics: the governance of contractual relations. In: Journal of Law And Economics, Nr. 2, S. 233-261.
- WILLIAMSON, O. E. (1981): The economics of organization: the transaction cost approach. In: American Journal of Sociology, Nr. 3, S. 548-577.
- WILLIAMSON, O. E. (1989): Transaction cost economics. In: SCHMALENSSEE, R.; WILLIG, R. D. (Hrsg.): Handbook of Industrial Organization, Vol. 1, Amsterdam, S. 135-182.
- WILLIAMSON, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen.
- WILLIAMSON, O. E. (1990a): The firm as a nexus of treaties: an introduction. In: AOKI, M.; GUSTAFSSON, B.; WILLIAMSON O. E. (Hrsg.): The firm as a nexus of treaties. London, S. 1-25.
- WILLIAMSON, O. E. (1991): Comparative Economic Organization. Vergleichende ökonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen. In: ORDELHEIDE, D. et al. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie. Stuttgart, S. 13-49.

- 
- WINDSPERGER, J. (1983): Transaktionskosten in der Theorie der Firma. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 9, S. 889-903.
- WINDSPERGER, J. (1996): Transaktionskostenansatz der Entstehung der Unternehmensorganisation. Heidelberg.
- WITSCHNIG, J. (2000): Entwicklung eines Führungs-Informationssystems für milchverarbeitende Unternehmen. München.
- WITTE, E. (1984): Die Unternehmensverfassung als Kooperationsmodell. In: ALBERT, H.: Ökonomisches Denken und soziale Ordnung. Festschrift für Erik Boettcher. Tübingen, S. 261-274.
- ZENTES, J. (1992): Ost-West Joint Ventures. Stuttgart.
- ZMP (2001): Fettgehalt und Milchverpackungen. In: ZMP Mafo Briefe, Nr. 9, S. 3.