

# **Eignung von strategischen Allianzen zur Verbesserung der Wettbewerbssituation in der deutschen Molkereiwirtschaft**

Posterpräsentation

von

Udo Wegmeth

Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Forschungszentrum für Milch und Lebensmittel Weihenstephan  
Technische Universität München  
Weihenstephaner Berg 1, D-85354 Freising-Weihenstephan  
Tel.: (08161) 71-3544; Fax: (08161) 71-5030  
e-mail: Wegmeth@bwl.blm.tu-muenchen.de

Vierzigste Jahrestagung der Gesellschaft  
für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.  
vom 4. bis 6. Oktober 1999 in Kiel

Tagungsthema:

„Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmertum in der Land- und Forstwirtschaft“

# **Eignung von strategischen Allianzen zur Verbesserung der Wettbewerbssituation in der deutschen Molkereiwirtschaft**

von  
Udo Wegmeth<sup>1</sup>

## **1 Einführung**

Strategische Allianzen, eine spezielle Kooperationsform zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe, werden in der Molkereiwirtschaft häufig eingegangen, um den beteiligten Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Kooperationen findet man insbesondere in den Bereichen Produktion und Vertrieb mit der Zielsetzung, Synergieeffekte zu realisieren bzw. die Position am Markt zu verbessern. Welches sind jedoch die Gründe für eine erfolgreiche strategische Allianz? Wie ist die Zusammenarbeit mit einem Partnerunternehmen zu gestalten, wenn die Kooperation zu einem Erfolg werden soll? In diesem Beitrag werden einige Ergebnisse aus einer empirischen Untersuchung zu "strategischen Allianzen / horizontalen Kooperationen in der Molkereiwirtschaft" vorgestellt. Von besonderem Interesse sind die Beziehungen zwischen Kooperationsmerkmalen, Kooperationserfolg und Unternehmenserfolg.

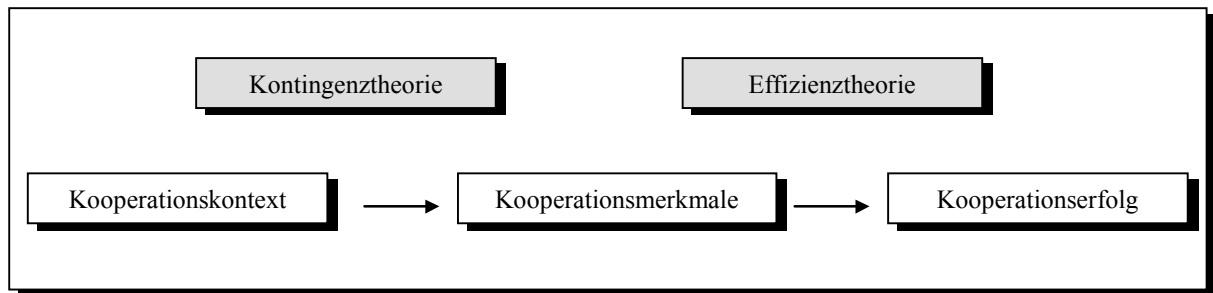
## **2 Bezugsrahmen und Hypothesen der Untersuchung**

Mit der empirischen Untersuchung „Horizontale Kooperationen / strategische Allianzen in der Molkereiwirtschaft“ werden wesentliche Kooperationsphänomene in der Molkereiwirtschaft systematisch beschrieben, um sie als Vergleichsmaßstab für zukünftiges Handeln heranziehen zu können.

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. Bei den effizienztheoretischen Untersuchungen soll ermittelt werden, ob und welchen Beitrag das Eingehen von Kooperationen zum Unternehmenserfolg leistet.

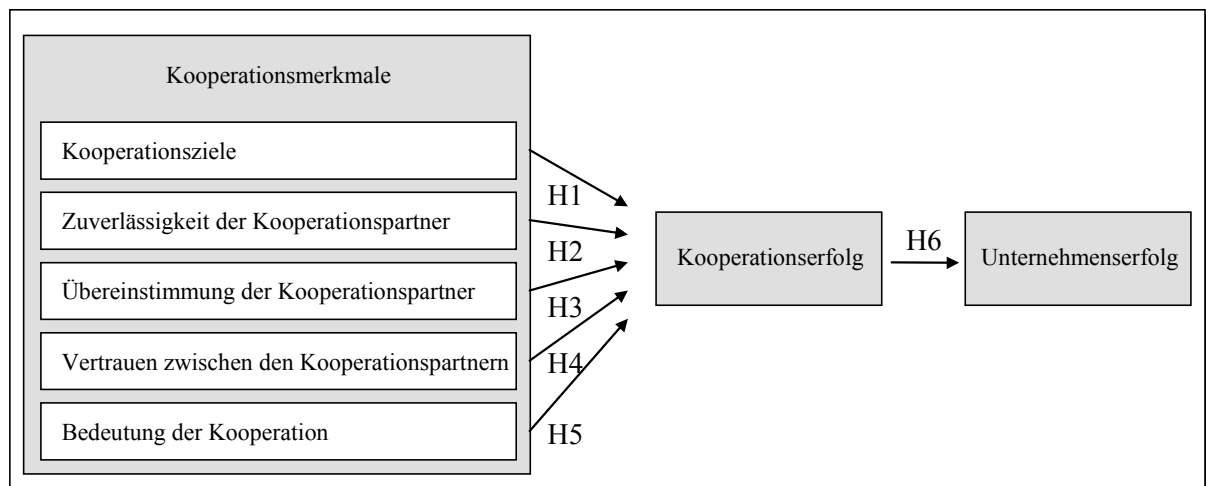
---

<sup>1</sup> Dipl.-Kfm. Udo Wegmeth, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Forschungszentrum für Milch und Lebensmittel Weihenstephan, Weihenstephaner Berg 1, D-85354 Freising.

**Abbildung 1:** Allgemeiner Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

Der Focus in diesem Beitrag liegt auf der effizienztheoretischen Betrachtung der Zusammenhänge zwischen ausgewählten Kooperationsmerkmalen und dem Kooperationserfolg. Darüber hinaus wird der Einfluß des Kooperationserfolges auf den Unternehmenserfolg untersucht.

**Abbildung 2:** Bezugsrahmen und Hypothesen der Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

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 Kooperationsfähigkeit 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, des Führungsstils und der 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 Kooperationsfähigkeit 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 abhängig ist von der Bedeutung der Kooperation für die Unternehmen. 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.*

### **3 Datenerhebung und Operationalisierung der Konstrukte**

Im Rahmen der schriftlichen Befragung zu horizontalen Kooperationen / strategischen Allianzen wurden Fragebögen an alle Unternehmen der deutschen und österreichischen Molkereiwirtschaft versandt. Die Unternehmen wurden gebeten, die Erfahrungen aus ihrer bisherigen Kooperationstätigkeit mitzuteilen, wobei lediglich solche Kooperationsfälle von Interesse waren, die mit einem Unternehmen aus der Molkereiwirtschaft eingegangen wurden. Eine Voraussetzung war, daß die Unternehmen trotz ihrer Kooperationstätigkeit voneinander rechtlich und im wesentlichen wirtschaftlich unabhängig geblieben sind. Zudem sollten nur solche Kooperationen betrachtet werden, die die Anlaufphase bereits überschritten und den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb aufgenommen hatten. Der Rücklauf mit 83 beantworteten Fragebögen, dies entspricht ca. 25 % der angeschriebenen Molkereien, kann als zufriedenstellend bezeichnet werden.<sup>2</sup>

Der Fragebogen war in mehrere Abschnitte untergliedert. Neben allgemeinen Informationen über das Unternehmen sollten die Respondenten einen Fragenkomplex zu einer ihrer Meinungen nach positiv verlaufener Kooperation und einer negativ verlaufener 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.

Die meisten relevanten Variablen zu den Kooperationsmerkmalen, -erfolg 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 Messung der einzelnen Aussagen zu Kooperationsmerkmalen, Kooperationserfolg und Unternehmenserfolg erfolgte über eine 5-stufige Rating-Skala mit dem Wertebereich 1 = "trifft überhaupt nicht zu" bis 5 = "trifft voll und ganz zu". Die einzelnen Subkonstrukte wurden aus den Mittelwerten der Indikatoren ge-

---

<sup>2</sup> An dieser Stelle möchten wir uns sehr herzlich bei den Unternehmen, die sich an der empirischen Studie beteiligt haben und bei dem Milchindustrie-Verband, der seine Mitglieder zur Teilnahme aufgerufen hat, bedanken.

bildet. Vor der Aggregation der Konstrukte wurde die Reliabilität und Validität der Konstrukte mit Hilfe der entsprechenden SPSS-Prozedur überprüft.

Die zur Bildung der Konstrukte notwendigen Aspekte der Reliabilität und Validität sind in den nachfolgenden Tabellen mittels Cronbachs Alpha<sup>3</sup>, Trennschärfekorrelation<sup>4</sup> und der Faktorenanalyse wiedergegeben. Die Kriterien, die in der Literatur für eine gute Messung vorausgesetzt werden, sind bei allen angegebenen Konstrukten erfüllt worden.

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 1: Messung des Konstrukts „Kooperationsziele“**

Kooperationsziele	Trennschärfekorrelation	Faktorladung <sup>5</sup>
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 Partner 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 sind daher die einzelnen Indikatoren zu einem einzigen Faktor zusammengefaßt worden.

Die Zuverlässigkeit der Partner wurde über die nachträgliche Einhaltung von bereits getätigten Zusagen und Vereinbarungen erfragt.

<sup>3</sup> Cronbachs Alpha mißt die Reliabilität einer Gruppe von Indikatoren, die einen Faktor messen. Der Wertebereich von Alpha erstreckt sich von 0 bis 1, wobei wir zur Verwendung der Konstrukte einen Wert von 0,70 vorausgesetzt haben.

<sup>4</sup> 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 haben wir einen Wert von 0,30 vorausgesetzt.

<sup>5</sup> Die Faktorladung zeigt, wie gut der Faktor durch alle ihm zugeordneten Indikatoren gemeinsam gemessen wird. Die Faktorladung besitzt ebenfalls einen Wertebereich von 0 bis 1.

**Tabelle 2: Messung des Konstrukts „Zuverlässigkeit von Vereinbarungen und Zusagen“**

Zuverlässigkeit von Vereinbarungen und Zusagen	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 wurde deren Kongruenz bei Werten, Normen, Einstellungen, Führungsstil und Problemlösungsprozessen überprüft. Zudem wurde die Häufigkeit von Mißverständnissen mit einbezogen. Auch bei diesem Konstrukt wurden alle Meßkriterien erfüllt.

**Tabelle 3: 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 zusammen bilden den Vertrauensaspekt sehr gut in einem Konstrukt ab, die Meßkriterien wurden alle erfüllt.

**Tabelle 4: Messung des Konstrukts „Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern“**

<b>Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern</b>	<b>Trennschärfe-korrelation</b>	<b>Faktorladung</b>
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 letzte 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 wurden hier ebenfalls erfüllt.

**Tabelle 5: Messung des Konstrukts „Bedeutung der Kooperation“**

<b>Bedeutung der Kooperation</b>	<b>Trennschärfe-korrelation</b>	<b>Faktorladung</b>
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

Der Erfolg einer Kooperation ist normalerweise nicht direkt meßbar, da die entsprechenden Daten aus der Kostenrechnung in vielen Unternehmen nicht vorhanden sind und zudem bei einer Fragebogenerhebung nicht preisgegeben werden. Der Kooperationserfolg eines Unternehmens wird daher über ein Konstrukt gemessen, das sich seinerseits aus mehreren Subkonstrukten zusammensetzt. Die Subkonstrukte sind in der nachfolgenden Tabelle 6 aufgeführt. Das Vorgehen bei der Bildung und Überprüfung der Subkonstrukte entspricht dem bisherigen Vorgehen. Die einzelnen Subkonstrukte zum Kooperationserfolg sind im Anhang aufgeführt.

Die Meßkriterien wurden alle erfüllt, so daß sich ein einzelnes Konstrukt „Kooperationserfolg“ ergibt.

**Tabelle 6: Zusammensetzung des Konstrukts „Kooperationserfolg“ aus einzelnen Subkonstrukten zum Kooperationserfolg**

Globaler Kooperationserfolg Subkonstrukte	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

Als letztes wurde der Unternehmenserfolg durch einzelne Aussagen zu einem Konstrukt zusammengefaßt. Das Konstrukt setzt sich aus einer allgemeinen Einschätzung des Erfolges und Fragen zur Entwicklung des Marktanteils, Unternehmenswachstum und der Ertragslage des Unternehmens zusammen. Die Ergebnisse bestätigten ebenfalls eine reliable und valide Messung des Konstrukts.

**Tabelle 7: Unternehmenserfolg**

	Trennschärfe- korrelation	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

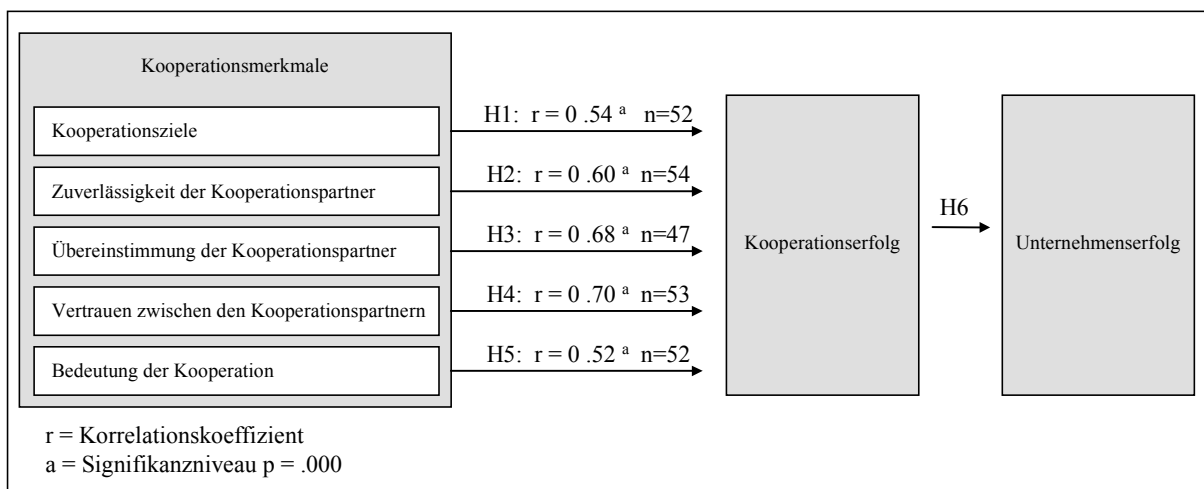
#### 4 Empirische Ergebnisse der Untersuchung

Die untersuchten Kooperationsmerkmale haben eine starke und zugleich signifikante Wirkungsbeziehung zu dem Kooperationserfolg. Jedes einzelne Konstrukt der Kooperationsmerkmale hat einen Einfluß auf den Erfolg einer Kooperation.

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. In ähnlicher Weise 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. Die Hypothese 2 zeigt, daß der Verlauf einer Kooperation maßgeblich durch das Verhalten der Kooperationspartner bestimmt

wird. Die Zuverlässigkeit der Kooperationspartner, die sich durch das Einhalten von Zusagen und Vereinbarungen ermitteln läßt, 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. Neben den Eigenschaften und dem Verhalten der Kooperationspartner beeinflusst der Bereich in dem eine Kooperation eingegangen wird den Kooperationserfolg. Es ist nicht entscheidend welcher Bereich betroffen ist. Es muß sich um einen Kernbereich mit strategischer Bedeutung für das Unternehmen handeln. Mit zunehmender Bedeutung der Kooperation steigt auch der Kooperationserfolg.

**Abbildung 3: Empirische Ergebnisse der Untersuchung**



Quelle: Eigenen 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 daraus wichtige Erkenntnisse zur Gestaltung einer Kooperation abgeleitet werden können.

## 5 Rückschlüsse aus den Ergebnissen der Untersuchung

Kooperationen sind ein weit verbreitetes und geeignetes Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsposition der Unternehmen. Dies trifft allerdings nur zu, wenn einige Voraussetzungen erfüllt sind 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 Kooperationsergebnis.

## 6 Literaturhinweise

- Albach, Horst (1992): Strategische Allianzen, strategische Gruppen und strategische Familien. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., Heft 6, S. 663-670.
- Backhaus, Klaus und Piltz, Klaus (1990): Strategische Allianzen – eine neue Form kooperativen Wettbewerbs? In: Strategische Allianzen, hrsg. v. Backhaus, Klaus und Piltz, Klaus, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf u.a., S. 1-10.
- Balling, Richard (1997): Kooperation - Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main et. al.
- Bottcher, Erik (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen.
- Contractor, Farok J. und Lorange, Peter (1988): Competition vs. Cooperation - A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships. In: MIR, Special Issue 1988, S. 5-18.
- Doz, Yves L. (1992): Empirische Relevanz von Strategischen Allianzen in Europa. In: Wegweiser für Strategische Allianzen - Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, hrsg. v. Bronder, Christoph und Pritzl, Rudolf, Frankfurt am Main/ Wiesbaden, S. 47-62.
- Gahl, Andreas (1991): Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin.

Hamel, Gary; Doz, Yves L., Prahalad, C. K. (1989): Collaborate with Your Competitors - and Win. In: Harvard Business Review, Heft 1, S. 133-139.

Ohmae, Kenichi (1990): Strategic Alliances in the Borderless World? In: Strategische Allianzen, hrsg. v. Backhaus, Klaus und Piltz, Klaus, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 27, Düsseldorf u.a., S. 11-20.

Pfeffer, Jeffrey und Nowak, Phillip (1976): Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. In: Administrative Science Quarterly, 21. Jg., Heft September, S. 398-418.

Sydow, Jörg (1993): Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Wiesbaden.

Wegmeth, Udo (1999): Kooperation und Konzentration. Verbreitung, Ausgestaltungsformen, Vor- und Nachteile verschiedener Formen der Kooperation und Konzentration in der Molkereiwirtschaft. In: dmz Lebensmittelindustrie und Milchwirtschaft, H. 1, 120. Jg., S. 14-20.

## Anhang: Messung der Subkonstrukte für den Kooperationserfolg

**Tabelle 8: Messung des Subkonstrukts „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 %	

**Tabelle 9: Messung des Subkonstrukts „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 %	

**Tabelle 10: Messung des Subkonstrukts „Wettbewerbsposition“**

	Trennschärfe-korrelation	Faktorladung
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 %	

**Tabelle 11: Messung des Subkonstrukts „Nutzen aus der Zusammenarbeit“**

	Trennschärfe-korrelation	Faktorladung
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 %	