



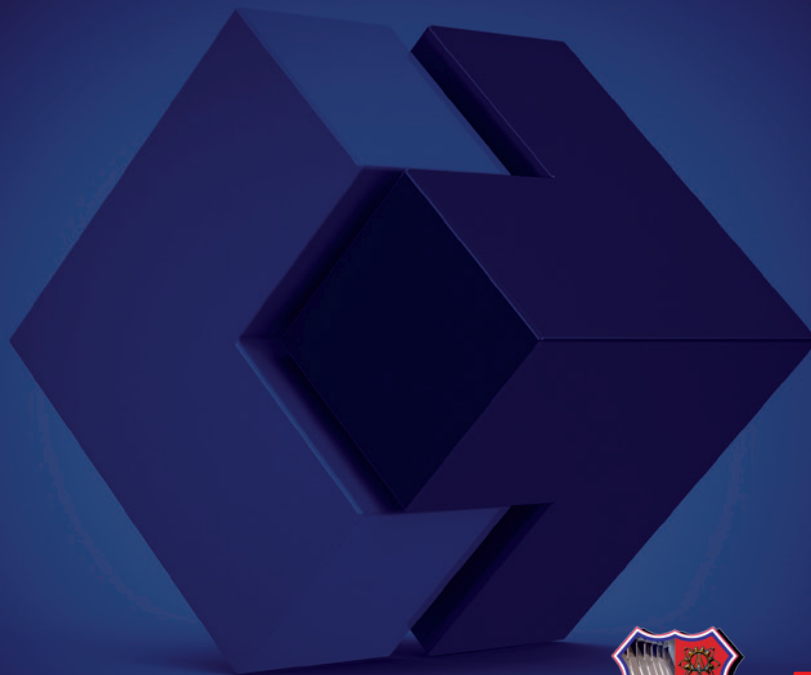
BDU Forum Baden-Württemberg

Kooperationsmanagement Deutschland – Indien

Ergebnisse einer vergleichenden Studie

Cooperation Management Germany – India

Results of a Comparative Survey



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.



DHBW
Duale Hochschule
Baden-Württemberg
Stuttgart

Danksagung

Wir danken Dr. Ramesh Shah, Dozent an der DHBW Stuttgart und Geschäftsführer der Euroasia Shah Consultants in Gütersloh, Deutschland, für die Koordination aller Aufgaben zwischen Indien und Deutschland. Unser Dank gilt ebenfalls Dr. Akshai K. Aggarwal, Vizerektor der GTU, Ahmedabad, Indien, der an der GTU allen Partnern die Türen geöffnet hat. Wir möchten auch den an die GTU angeschlossenen Instituten danken: Parul Institute of Management, C.K. Shah Vijapurwala Institute of Management, Shri. Jairambhai Patel Institute of Management & Computer Applications und Shree Saraswati Institute of Management und deren Leitern Dr. Rajesh Khajuria, Dr. S.O. Junare, Dr. K.N. Sheth und Prof. Sameer K. Rohadia, die sich dieses Projekts angenommen und die Befragung durchgeführt haben. Die Analyse und die tabellarische Aufbereitung der Ergebnisse wurden von Prof. Aniruddha Tambe und zwei seiner Master Studenten, Herrn Prateek Chawda und Herrn Parth Alekar, am Parul Institute of Management vorbereitet. Frau Katharina Beckfeld, Studentin an der DHBW Stuttgart, führte den Vergleich der indischen mit der deutschen Studie durch. Ihnen allen gilt unser Dank.

Acknowledgments

Special thanks go to Dr. Ramesh Shah, lecturer at DHBW Stuttgart and managing director at Euroasia Shah Consultants, Gütersloh, Germany, for the coordination of all efforts between India and Germany, and to Dr. Akshai K. Aggarwal, Vice Chancellor of GTU, Ahmedabad, India, who opened doors to GTU and all affiliates. We want to thank the affiliated institutes of GTU – Parul Institute of Management, C.K. Shah Vijapurwala Institute of Management, Shri. Jairambhai Patel Institute of Management & Computer Applications and Shree Saraswati Institute of Management and their directors Dr. Rajesh Khajuria, Dr. S.O. Junare, Dr. K.N. Sheth and Prof. Sameer K. Rohadia who agreed to lead this project and to carry out the field work. The analysis as well as the tabulation was prepared by Prof. Aniruddha Tambe and two of his master students, Mr. Prateek Chawda and Mr. Parth Alekar, Parul Institute of Management; Ms. Katharina Beckfeld, student at DHBW Stuttgart, carried out the comparison of the Indian and the German survey. Also many thanks to them.

Inhalt

Kooperationsmanagement Deutschland – Indien Ergebnisse einer vergleichenden Studie	
Kooperationsmanagement	4
Struktur der Umfrage	4
Unternehmenskultureller Hintergrund	5
Erfolg von Kooperationen	6
Kooperationsziele und -motive	7
Wie sinnvoll sind Kooperationen?	7
Vorteile einer Kooperation	8
Kooperationsrisiken	9
Die Erfolgsfaktoren	9
Die Risiken	10
Maßnahmen zur Risikobegrenzung	11
Maßnahmen zum Schutz des eigenen Know-hows	12
Kooperationsorganisation	13
Quellen für die Suche von Kooperationspartnern	13
Formen der Zusammenarbeit	14
Koordination der Kooperation	15
Verantwortlichkeiten	15
Ausstiegsszenario	15
Empfehlungen	16
Für indische Unternehmen	16
Für deutsche Unternehmen	17
Fazit	18
Weitere Studien zum Kooperationsmanagement	18
Partner der Studie	19
Impressum	21

Content

Cooperation Management Germany – India Results of a Comparative Survey	
Cooperation Management	4
Survey Structure	4
Company Details on Corporate Culture	5
Success of Cooperation	6
Goals and Motives for Cooperation	7
How sensible is it to engage in cooperation?	7
Advantages of Cooperation	8
Risks of Cooperation	9
Factors for Success	9
The Risks	10
Measures to limit Risks	11
Measures to protect one's own Know-How	12
Organizing Cooperation	13
Sources to find Cooperation Partners	13
Forms of Collaboration	14
Coordination of Cooperation	15
Responsibilities	15
Exit Scenario	15
Recommendations	16
For Indian Companies	16
For German Companies	17
Conclusion	18
Further Studies on Cooperation Management	18
Survey Partners	19
Imprint	21

Cooperation Management

Struktur der Umfrage

Kooperationsmanagement

Was für die Großen die Fusion, ist für den Mittelstand die Kooperation und häufig der einzige Weg, im nationalen wie internationalen Wettbewerb zu bestehen. Kooperationen sind jedoch auf Dauer nur dann erfolgreich, wenn die Zusammenarbeit strategisch bedeutsam ist und alle Beteiligten gleichermaßen am Erfolg partizipieren.

Auch wenn jeder Musiker sein Instrument beherrscht, ist ein Orchester noch kein Garant für eine Symphonie. Welche zusätzlichen Anforderungen werden an die einzelnen Musiker und an das Orchester als Ganzes gestellt?

Das Forum Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater und die Duale Hochschule Baden-Württemberg in Stuttgart führten unter fachlicher Begleitung des Kooperationsexperten claret clover zum Thema „Kooperationen“ eine Befragung bei deutschen Unternehmen durch.

Für die Befragung der indischen Unternehmen zeichnete die Gujarat Technological University in Ahmedabad verantwortlich.

Struktur der Umfrage

Die vergleichende Studie beruht auf einer Online-Befragung im Jahr 2012 bei den deutschen Unternehmen und einer mündlichen Befragung im Jahr 2013 bei den Unternehmen aus Indien.

Die Untersuchung beinhaltet 21 Fragen, die insgesamt in fünf Themenblöcke untergliedert sind. Diese behandeln folgende Inhalte:

- Unternehmenskultureller Hintergrund
- Erfolg von Kooperationen
- Kooperationsziele und -motive
- Kooperationsrisiken
- Kooperationsorganisation

Der Fragebogen enthält verschiedene geschlossene und offene Fragen. Einige Fragen lassen sich durch einfaches Ankreuzen beantworten, bei anderen müssen Ziffern oder Prozentzahlen eingetragen werden. Des Weiteren umfassen einige Fragen Skalen zur Beantwortung, in denen Befragte zwischen drei oder vier Antworten wählen müssen, z.B. sehr sinnvoll, überwiegend sinnvoll, wenig sinnvoll oder überhaupt nicht sinnvoll.

Survey Structure

Cooperation Management

To mid-sized businesses, cooperation is the same as fusion is to big companies and often the only way to survive on a national as well as an international competition level. However, cooperation will only be successful in the long run when it is strategically meaningful and when all parties involved invest the same effort to achieve successful results.

Even if each musician masters his instrument, there is no guarantee that the orchestra can play a symphony. What additional requirements are there for the individual musicians and the orchestra as a whole?

The Forum Baden-Württemberg in the Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU – German Federal Association of Management Consultants) and the Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW – Baden-Württemberg Cooperative State University) in Stuttgart carried out a survey among German companies on the topic “cooperation”; the cooperation expert claret clover supported them.

The Gujarat Technological University in Ahmedabad carried out the survey among Indian companies.

Survey Structure

The comparative study bases on an online survey that was conducted in 2012 among German companies and an oral survey carried out in 2013 among companies in India.

The survey includes 21 questions that are divided into five categories. The categories are as follows:

- Company details regarding the corporate culture
- Success of cooperation
- Goals and motives of cooperation
- Risks of cooperation
- Organizing cooperation

The questionnaire includes different closed and open questions. Some questions can be answered by checking a box, for others the respondents have to enter figures or percentages. Finally, for some questions the respondents have to choose between three or four answers on a scale, for example, from very sensible, mainly sensible, little sensible or not sensible at all.

Unternehmenskultureller Hintergrund

Unternehmenskultureller Hintergrund

Der unternehmenskulturelle Hintergrund beschreibt das Profil der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen.

Deutschland

In Deutschland waren das 136 Unternehmen. 71% waren KMUs mit einem Umsatz von bis zu 50 Mio. EUR. 68% der Unternehmen haben weniger als 250 Mitarbeiter.

Der größte Prozentsatz der Teilnehmer ist der Branche Maschinen- und Anlagenbau zugehörig (19%), während der Dienstleistungssektor mit 15% vertreten ist. Alle anderen Unternehmen sind gemeinsam unter dem Begriff „andere Branchen“ zusammengefasst und machen einen Anteil von jeweils unter 10% aus.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen (57%) sind weltweit oder europaweit tätig.

60% der Unternehmen sind inhabergeführt.

20% sind nach Standards wie ISO 9000 zertifiziert.

Indien

Die meisten Teilnehmer der Studie sind kleinere Unternehmen. 85% der 156 Unternehmen haben weniger als 250 Mitarbeiter und 92% konnten im Jahr 2010 einen Umsatz von bis zu 3.500 Mio. indischer Rupien (\approx 50 Mio. EUR, 2012: 1 EUR = 70 INR) generieren.

Die größte Anzahl der 156 Unternehmen stammt aus den drei Branchen Medizin- und Gesundheitstechnologie (32%) und jeweils 8% aus der Automobil- bzw. Chemieindustrie. 19% der Firmen gehören überwiegend dem verarbeitenden oder erzeugendem Gewerbe an und umfassen Gebiete wie das Agrarwesen, den Textilbereich oder den Bergbau.

Ein Drittel der Unternehmen ist in Asien oder weltweit tätig, die restlichen 64% regional oder national.

80% der Unternehmen sind inhabergeführt.

73% sind nach Standards wie ISO 9000 zertifiziert.

Company Details on Corporate Culture

Company Details on Corporate Culture

The information on their corporate culture describes the profiles of the companies that participated in the survey.

Germany

In Germany, 136 companies participated. 71% of them are SMEs (small and medium sized companies) with sales of up to 50 million EUR. 68% of the companies have less than 250 employees.

The largest percentage of the participants is from the mechanical and plant engineering industry (19%), while the service sector is represented by 15%. All other companies are summarized as "other industries" and represent less than 10% each.

More than half of the companies (57%) operates either globally or throughout Europe.

60% of the companies are managed by their owners.

20% are certified according to standards such as ISO 9000.

India

Most of the companies that participated in the survey are smaller companies. 85% of the 156 companies have less than 250 employees and 92% of them have generated sales in 2010 of up to 3.5 billion Indian Rupees (\approx 50 million EUR, 2012: 1 EUR = 70 INR).

The largest number of the 156 companies comes from the medicine and health technologies industry (32%) and 8% from the automobile or chemical industry. 19% of the companies operate mainly in manufacturing or the producing trades, such as agriculture, textile or mining.

One third of the companies operate in Asia or globally, the other 64% operate regionally or nationally.

80% of the companies are managed by their owners.

73% are certified according to standards such as ISO 9000.

Cooperation Management

Erfolg von Kooperationen

Erfolg von Kooperationen

61% der in den letzten fünf Jahren kooperierenden deutschen Unternehmen und 70% der indischen Unternehmen haben positive Erfahrungen mit Kooperationen gemacht. Sie stuften die bisher eingegangenen Kooperationen als erfolgreich ein.

Bei der Frage nach dem Scheitern von Kooperationen konnten folgende Gründe angegeben werden:

- falsche Zeitplanung,
- mangelnde Personalressourcen,
- vorzeitiges Ende,
- falsch geplante Mittel,
- fehlende Fachkompetenz und
- andere Gründe.

Kooperationen in Deutschland scheitern aufgrund von falscher Zeitplanung und mangelnden Personalressourcen. In Indien liegen die Gründe vorwiegend in falsch geplanten Mitteln und in einer falschen Zeitplanung.

Hieraus leitet sich für Unternehmen, die eine Kooperation eingehen wollen, ab, dass ein solches Vorhaben kein Selbstläufer ist, sondern gut geplant sein muss und jeder einzelne Teilnehmer für die Einhaltung von Terminen und Budgets verantwortlich ist.

Anhand eines Kooperationsplans ist für jeden Teilnehmer ersichtlich, bis wann welche Aufgaben erfüllt sein müssen, damit das Vorhaben in der geplanten Zeit und in Abhängigkeit zu den anderen Kooperationspartnern realisiert werden kann. Auch liefert ein entsprechender Kooperationsplan genaue Zahlen zu personellen Aufwänden bei den einzelnen Kooperationsteilnehmern, so dass diese im Vorfeld bekannt sind.

Success of Cooperations

Success of Cooperation

61% of the German companies, which have entered into cooperation within the last five years, and 70% of the Indian companies that have done the same, have had a positive experience with cooperation. They generally assess the entered cooperations as successful.

Answering the question about reasons for cooperation failures, they stated the following reasons:

- wrong scheduling
- lack of personnel resources
- pre-mature ending
- not in budget
- lack of professional competence
- other reasons

Cooperation in Germany fails because of wrong schedules and lack of personal resources. In India, cooperation failures result mainly from miscalculated budgets and schedules.

Against this background, companies that want to engage in cooperation will find that such ventures are no fast-selling items. They must be planned well and each party involved holds a responsibility to keep deadlines and budgets.

Based on a cooperation plan, each party involved can see by when which tasks need to be completed in order for a project to be completed in time and in dependence on other cooperation partners. A corresponding cooperation plan delivers precise numbers on personnel costs for each cooperation partner so that these are evident in advance.



■ India/Indien
■ Germany/Deutschland

Ziele

Kooperationsziele und -motive

Wie sinnvoll sind Kooperationen?

Um die persönlichen Ziele und Motive bei Kooperationen zu erfahren, wurden die Unternehmen gebeten einzuschätzen, für wie sinnvoll sie Kooperationen in bestimmten Unternehmensbereichen halten. Zu bewerten waren die Bereiche:

- Forschung & Entwicklung,
- Beschaffung,
- Logistik,
- Marketing & Vertrieb,
- IT,
- Produktion,
- After-Sales-Services und
- Personal.

Es ist festzustellen, dass indische und deutsche Unternehmen dieselben Unternehmensbereiche für Kooperationen als überwiegend bis sehr sinnvoll einstufen. Es sind dies die Bereiche Marketing & Vertrieb und Forschung & Entwicklung. Bei den indischen Unternehmen stehen das Marketing & Vertrieb an erster Stelle, dicht gefolgt vom Bereich Forschung & Entwicklung. Bei den deutschen Teilnehmern ist es umgekehrt.

Für Forschung & Entwicklung spricht, dass in diesem Bereich viel Know-how und finanzielle Mittel benötigt werden. Besonders für kleinere und mittelständische Unternehmen, die über geringere Ressourcen verfügen, könnte eine Kooperation hier Kostenvorteile bieten.

Für überhaupt nicht sinnvoll betrachten indische Unternehmen den Bereich Personal und deutsche Unternehmen die IT.

Goals

Goals and Motives for Cooperation

How sensible is it to engage in cooperation?

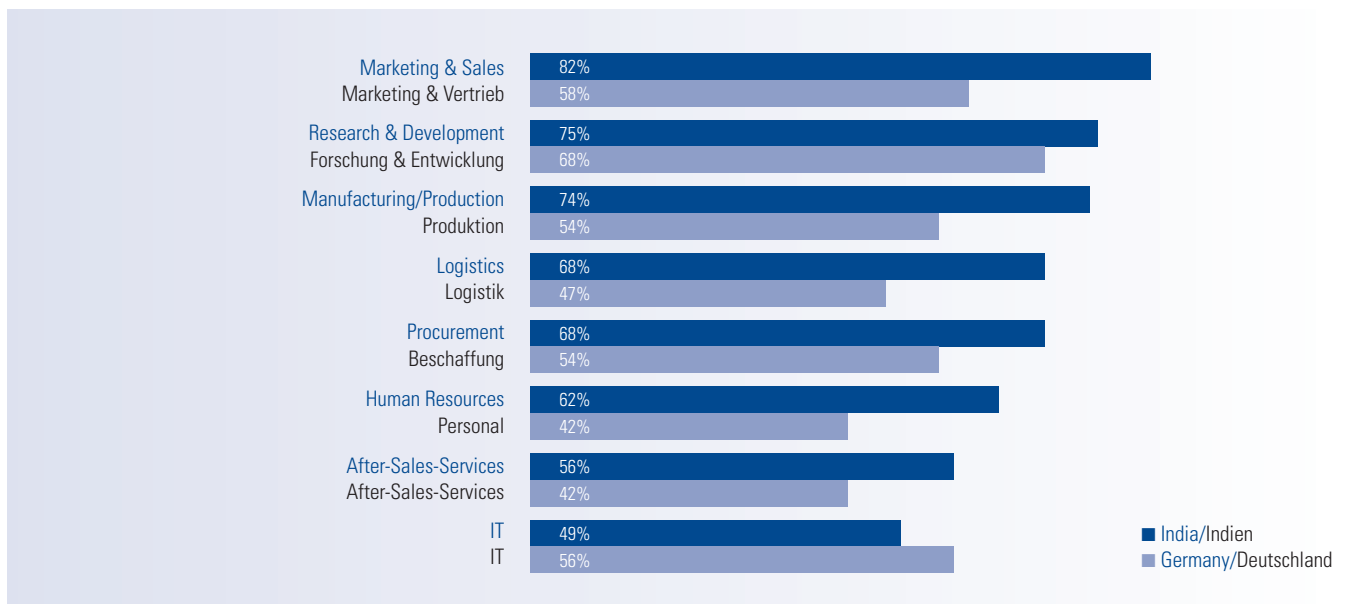
To learn more about the individual goals of and motives for cooperation, the companies were asked to estimate how sensible they consider cooperation to be in specific business fields. They had to assess this for the following fields:

- research & development
- procurement
- logistics
- marketing & sales
- IT
- manufacturing/production
- after sales services
- human resources

We noticed that Indian and German companies consider the same business fields being suitable for cooperation ranging from mainly to very sensible. These are the fields Marketing & Sales and Research & Development. For Indian companies, Marketing & Sales come first, closely followed by Research & Development. For German participants, it is the other way around.

An argument in favor for Research & Development is that it requires a lot of know-how and financial resources. In particular for small and medium-sized businesses that only have little resources, cooperation can offer cost advantages.

Indian Companies consider the field Human Resources as not sensible at all, and German companies say the same about IT.



Cooperation Management

Vorteile

Vorteile einer Kooperation

Des Weiteren wurden die erwarteten Vorteile für das eigene Unternehmen aus einer Kooperation abgefragt. Hier konnte gewählt werden zwischen

- Erzielung von Skaleneffekten,
- Kostenreduktion,
- Zugang zu neuem Know-how,
- bessere Auslastung eigener Kapazitäten,
- Zugang zu neuen Märkten,
- Steigerung der Qualität und
- Imagesteigerung.

Das Endergebnis weist mehr Unterschiede als Gemeinsamkeiten auf.

Den größten Vorteil aus Kooperationen sehen indische Unternehmen in der Erzielung von Skaleneffekten. Eine Imagesteigerung ihres Unternehmens kommt an zweiter Stelle. Deutsche Unternehmen erhoffen sich von Kooperationen hauptsächlich die Erschließung neuer Märkte. Darüber hinaus erwarten sie den Zugang zu neuem Know-how und eine bessere Auslastung ihrer Kapazitäten.

Zugespitzt bedeutet das Ergebnis für indische Unternehmen die Erzielung von Skaleneffekten durch eine Kooperation im Bereich Marketing & Vertrieb und für deutsche Unternehmen den Zugang zu neuen Märkten durch eine Kooperation von Forschung & Entwicklung.

Auffallend ist, dass die Imagesteigerung bei indischen Unternehmen eine große Rolle spielt. Indien gilt als Niedriglohmland, was häufig mit geringerer Qualität in Verbindung gebracht wird. Eine Kooperation soll auch hier eine Verbesserung bringen.

Advantages

Advantages of Cooperation

Additionally, the companies were asked about the advantages that they expect from cooperating. They had the following options to choose from:

- realization of economies of scale
- cost reduction
- access to new know-how
- better utilization of own capacities
- access to new markets
- increase in quality
- image improvement

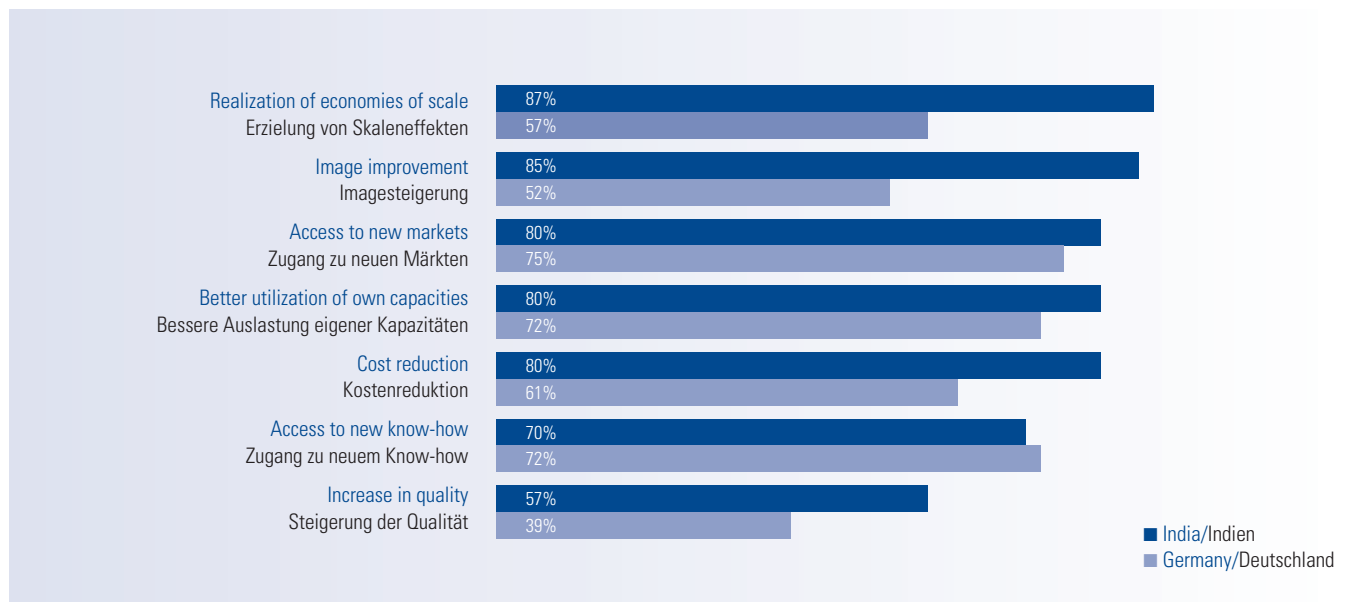
The results point out more differences than similarities.

Indian companies consider the realization of economies of scale as the largest advantage to be gained from cooperation. Followed by improving their corporate image. German companies essentially expect an access to new markets by means of cooperation. Additionally, they expect an access to new know-how and better utilization of their own capacities.

To recap, the result for Indian companies is that they want to realize economies of scale by cooperating in the fields of Marketing & Sales and for German companies the survey has shown that they want to access to new markets by cooperating in the field Research & Development.

The survey clearly shows that improving the corporate image is paramount to Indian companies. India is considered a low-wage country and the image is therefore often linked to low quality. Here, cooperation is expected to provide for improvement as well.

8



Erfolgsfaktoren

Factors for Success

Kooperationsrisiken

Die Erfolgsfaktoren

Um potentielle Risiken zu identifizieren, wurden die Unternehmen vorab nach Faktoren gefragt, die ihrer Meinung nach den Erfolg von Kooperationen unterstützen können. Die Befragten konnten die folgenden Einflüsse bewerten:

- geringe räumliche Entfernung,
- geringe Reisezeit,
- gemeinsamer Kundenkreis,
- die gleiche Branche,
- eine gemeinsame Sprache,
- ähnliche Produkte,
- ähnliche Wertvorstellungen,
- Zertifizierung der Kooperationspartner,
- ähnliche Unternehmensgröße und
- gleiches regionales Tätigkeitsfeld.

Ähnliche Wertvorstellungen und die gleiche Branche des Kooperationspartners werden hier als Erfolgsgarant gesehen.

Als Instrument zur Abstimmung gemeinsamer Werte sind die zehn Grundsätze der Global Compact-Initiative der Vereinten Nationen geeignet. Sofern der Kooperationspartner den Global Compact unterzeichnet hat, erübrigen sich weitere Abklärungen. Ansonsten sollten Wertvorstellungen zu den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung überprüft werden. Wertvolle Hilfestellungen sind zu finden unter www.globalcompact.de

Risks of Cooperation

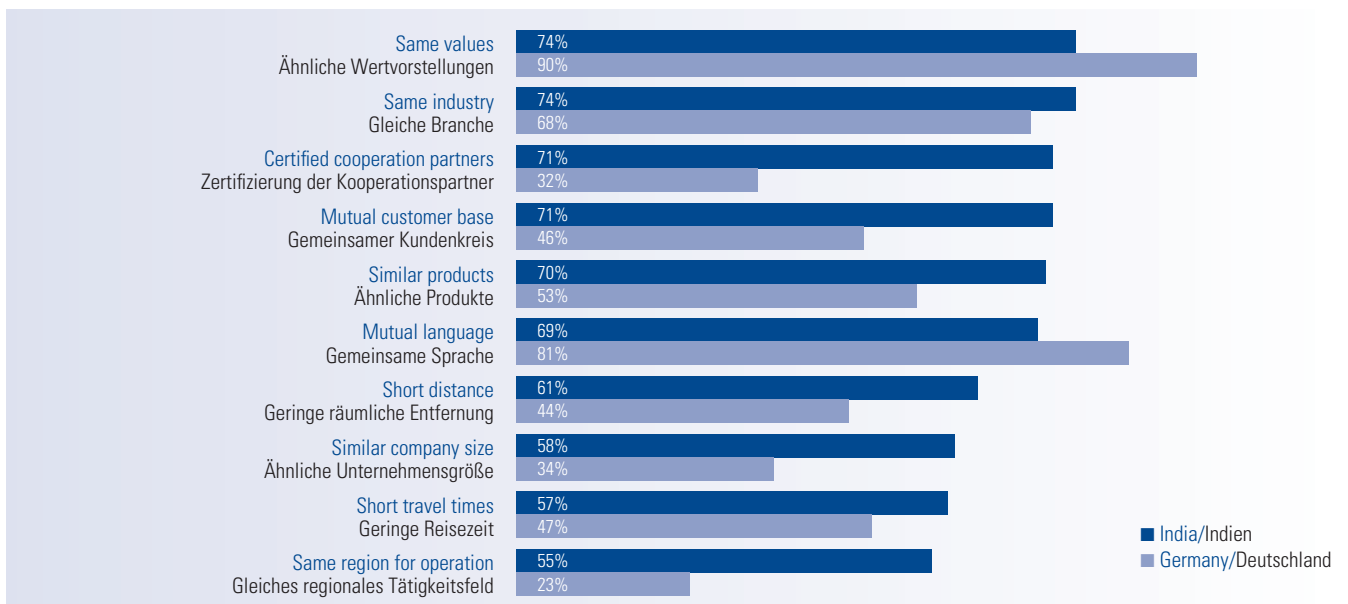
Factors for Success

To identify potential risks, the surveyed companies have been asked about their opinion regarding success factors for cooperation. The respondents were allowed to rate the following influences:

- short distance
- short travel times
- mutual customer base
- same industry
- mutual language
- similar products
- same values
- certified cooperation partners
- similar company size
- same region for operation

Here, it's perceived a guarantee for success if the cooperation partner shares similar values and operates in the same industry.

As an instrument for coordination of shared values, the ten principles of the UN Global Compact initiative are suitable. If the cooperation partner has signed the Global Compact, further investigations become unnecessary. Otherwise, values should cover the fields of human rights, labor standards, environmental protection and fight against corruption. Valuable information and assistance can be found at www.globalcompact.de



Cooperation Management

Risiken

Die Risiken

Bei der Frage „Für wie hoch erachten Sie das Potential folgender Risiken?“ konnten die Teilnehmer die folgenden Risiken mit hoch, mittel oder niedrig bewerten:

- Fehlkalkulation der eigenen Aufwände in der Kooperation,
- Fehlkalkulation der Gesamtaufwände der Kooperation,
- Abfluss von Know-how,
- Fehleinschätzung der Leistungsfähigkeit des Kooperationspartners,
- Fehleinschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Kooperationspartners,
- Abhängigkeit vom Kooperationspartner und
- Gegenseitiges Misstrauen.

Das Ergebnis zeigt keine Übereinstimmung im Ländervergleich.

Bei den deutschen Unternehmen ist erkennbar, dass die mit hoch eingestuften Risiken eine deutliche Abstufung zeigen. Sie sehen hohe Risikopotentiale von Kooperationen eher bei ihren potentiellen Kooperationspartnern und befürchten vor allem mögliche Fehleinschätzungen von deren Leistungs- oder Vertrauenswürdigkeit.

Interessant ist hierbei, dass indische Firmen Risiken im Gegensatz dazu vielmehr bei sich selbst in der Fehlkalkulation der Gesamt- und eigener Aufwände sehen. Möglicherweise können diese Aussagen aus beiderseitigen Erfahrungswerten mit Kooperationen entstanden oder auch kulturell begründet sein.

Risks

The Risks

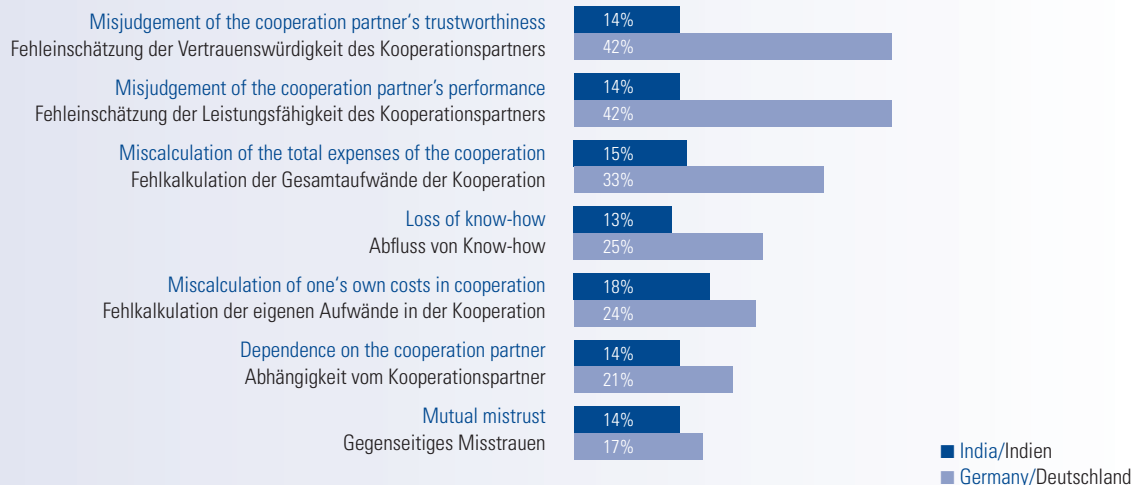
For the question “How high do you consider the potential of the following risks?”, the participants were able to answer them with high, middle or low:

- miscalculation of one’s own costs in cooperation
- miscalculation of the total expenses of the cooperation
- loss of know-how
- misjudgement of the cooperation partner’s performance
- misjudgement of the cooperation partner’s trustworthiness
- dependence on the cooperation partner
- mutual mistrust

The results show no agreement between the two countries.

For the German companies, the risks evaluated as high have a visible significant consensus. They see high risk potential in cooperation with their possible cooperation partners and fear, above all, to misjudge their trustworthiness or their performance.

It is interesting to see that the Indian companies see risks, in contrary, more on their own miscalculation of costs and total expenses. Potentially, these statements can be made based on experiences made with past cooperation or they can be made based on cultural aspects.



Risikobegrenzung

Risk Limitation

Maßnahmen zur Risikobegrenzung

Bei der Frage, welche Gegenmaßnahmen zur Risikobegrenzung als wirksam erachtet werden, konnte gewählt werden zwischen

- klarer Definition der Kooperationsziele,
- detaillierten Projekt- und Arbeitsplänen zur Kontrolle des Ergebnisses,
- unabhängigen externen Koordinatoren,
- festgelegten Regelungen zur Kommunikation,
- sofortiger Sanktion des Kooperationspartners bei Fehlverhalten,
- uneingeschränkter Akzeptanz von Sanktionen gegen das eigene Unternehmen,
- vorheriger Bestimmung eines Schlichters für mögliche Konflikte und der
- vollständigen juristischen Absicherung durch Verträge.

Deutsche sind bekannt dafür, in Geschäftsbeziehungen sehr direkt zu sagen, was sie wollen. In der werden hier als etwas zurückhaltender angesehen, sie legen eher Wert auf Vertrautheit und persönliche Beziehungen. Dennoch gaben beide Kulturen an, dass sie eine klare Definition der Kooperationsziele sowie detaillierte Projekt- und Arbeitspläne zur Kontrolle der Ergebnisse und zur Begrenzung der Risiken wollen. Vorgehensweisen, Inhalte, Budget und ähnliche Faktoren sollen vorab präzise schriftlich fixiert werden, um dann im Notfall darauf verweisen zu können.

Zusätzlich spielen bei den deutschen Unternehmen feste Regelungen der Kommunikation eine große Rolle. Indische Unternehmen können sich dagegen eher mit Sanktionen gegenüber dem eigenen Unternehmen und bei Fehlverhalten anfreunden und akzeptieren eher einen Schlichter.

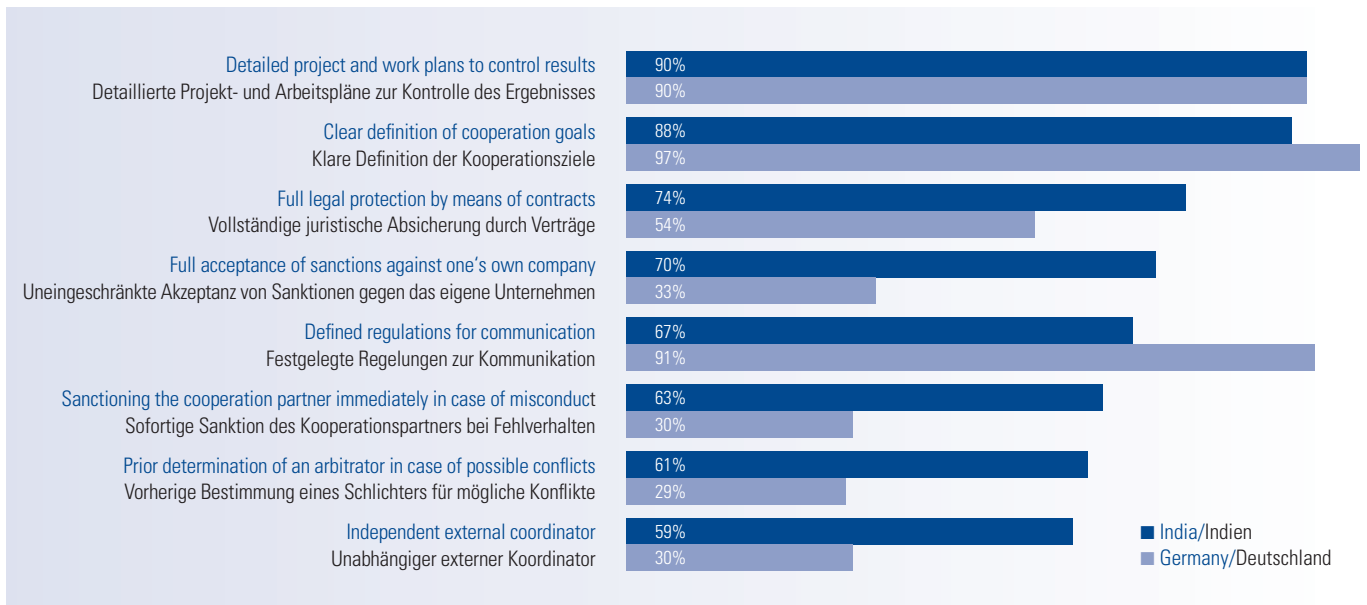
Measures to limit Risks

To answer the question about which counter measures are seen as effective to limit risks, the following answers were given to select from:

- clear definition of cooperation goals
- detailed project and work plans to control results
- independent external coordinator
- defined regulations for communication
- sanctioning the cooperation partner immediately in case of misconduct
- full acceptance of sanctions against one's own company
- prior determination of an arbitrator in case of possible conflicts
- full legal protection by means of contracts

German people are known to say directly what they want in their business relations. Indian people are perceived as being rather reserved. They value trusting and personal relations. Nevertheless, both cultures declare they want to define the cooperation goals clearly as well as detailed project and work plans for full control of work results and to limit risks. Procedures, content, budget and such factors must be defined and agreed upon beforehand so that they can refer to them if need may be.

In addition, fixed communication rules play an important role for German companies. Indian companies, on the other hand, can handle sanctions against their own company and in case of misconduct better, and they are more likely to accept an arbitrator.



Cooperation Management

Schutz des Know-hows

Maßnahmen zum Schutz des eigenen Know-hows

Zum Schutz des eigenen Know-hows standen folgende Maßnahmen zur Auswahl:

- Patentierung,
- Markenschutz,
- Kooperation auf ausgewählte Unternehmensbereiche beschränken,
- Vertragliche Regelungen (Vertraulichkeitserklärung, Vertragsstrafe) und
- Restriktive Auswahl von Kooperationspartnern

Die Unternehmen bewerteten diese Maßnahmen überwiegend unterschiedlich.

Deutsche Unternehmer wählen zum Schutz des eigenen Know-how vorab schon restriktiv die Kooperationspartner aus, während die indischen eher auf eine gute Patentierung und einen guten Markenschutz setzen.

Protecting Know-How

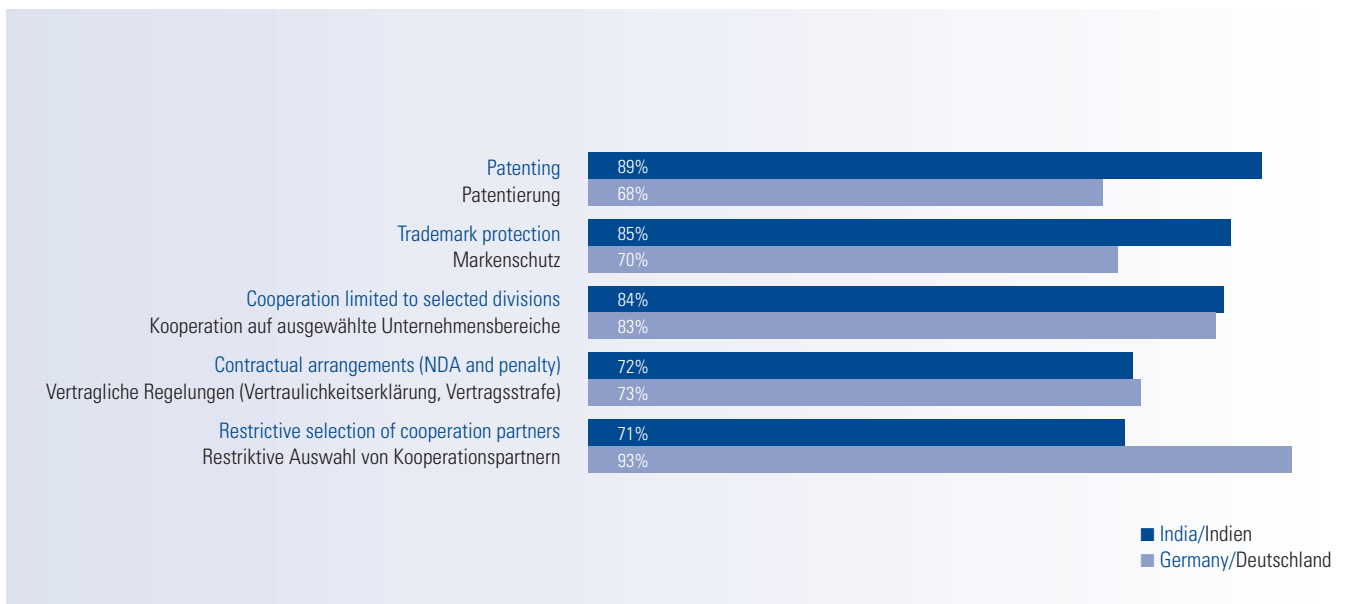
Measures to Protect one's own Know-How

In order to protect one's own Know-How, the following measures were given for selection:

- patenting
- trademark protection
- cooperation limited to selected divisions
- contractual arrangements (NDA and penalty)
- restrictive selection of cooperation partners

The companies evaluated these measures very differently.

German companies protect their own know-how in advance by choosing their cooperation partners restrictively, while the Indian companies prefer good patenting and good trademark protection.



Kooperationspartner finden

Kooperationsorganisation

Quellen für die Suche nach Kooperationspartnern

Im Themenblock Kooperationsorganisation steht zu Beginn die Frage, welche Relevanz verschiedene Quellen für die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern haben. Es konnten bewertet werden:

- Institutionen (Handelskammern, Verbände, Banken etc.),
- Schlüsselpersonen (Bürgermeister etc.),
- persönliche Empfehlungen,
- allgemeine Internet-Recherche (Google etc.),
- spezielle Internet-Recherchen (Social Networks und Börsen),
- Messen und Foren.

Entsprechende Quellen, um potentielle Kooperationspartner zu finden, sind in Indien und Deutschland ganz verschieden.

Der Vergleich zeigt, dass indische und deutsche Unternehmen die Suche auf verschiedene Weisen angehen. Während deutsche Unternehmen besonders auf persönliche Empfehlungen vertrauen und die Kooperationspartner auf Messen und Foren suchen, bevorzugen indische Firmen vielmehr den traditionellen Weg über Institutionen wie Handelskammern und Schlüsselpersonen.

Auf Schlüsselpersonen vertrauen hingegen deutsche Unternehmen am wenigsten.

Internetrecherchen werden in beiden Ländern als wenig bis überhaupt nicht relevant betrachtet.

Finding Cooperation Partners

Organizing Cooperation

Sources to find Cooperation Partners

In the theme block Organizing Cooperation, the first question is, which relevance do different sources for finding suitable cooperation partners have. The participants had to rate the following:

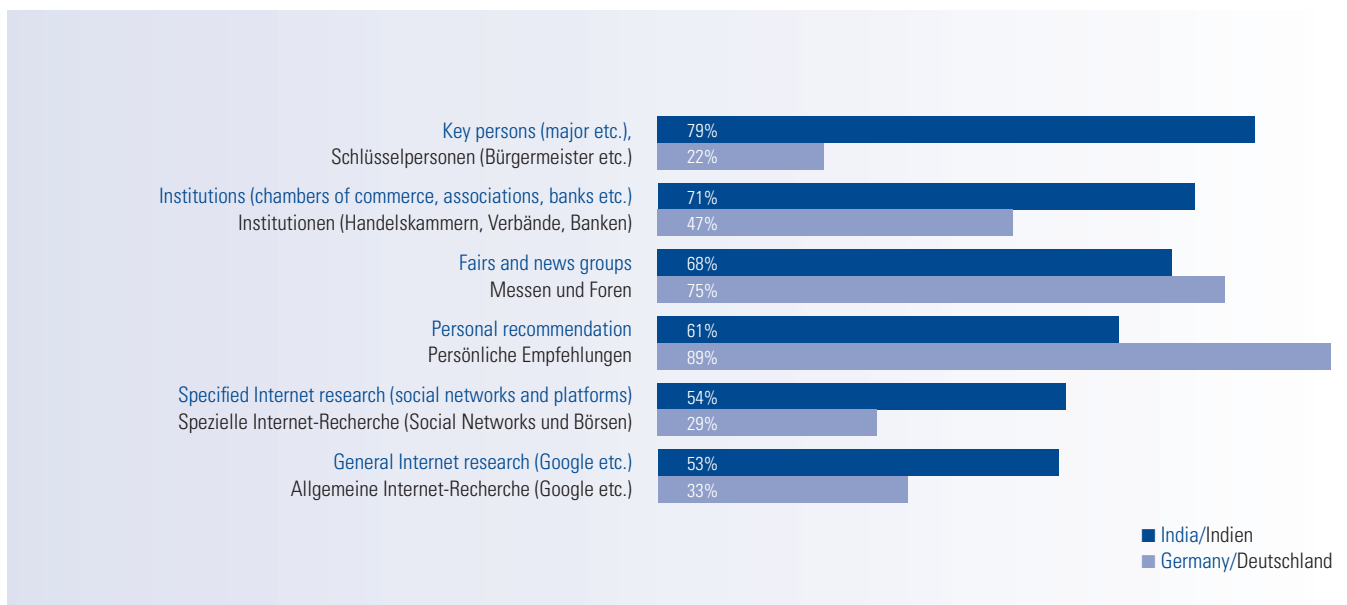
- institutions (chambers of commerce, associations, banks etc.)
- key persons (major etc.)
- personal recommendation
- general Internet research (Google etc.)
- specified Internet research (social networks and platforms)
- fairs and news groups.

Relevant sources to find the right cooperation partner are completely different in India and in Germany.

The comparison shows that Indian and German companies conduct their search in very different ways. While German companies particularly trust personal recommendations and search for their cooperation partners at fairs and in news groups, Indian companies focus on traditional ways through institutions, such as the chambers of commerce or key persons.

The German companies, however, hardly ever count on key persons.

Internet researches are considered in both countries as only little to not relevant at all.



Cooperation Management

Zusammenarbeit

Formen der Zusammenarbeit

Bei der Frage, welche Formen der Zusammenarbeit geeignet sind, konnten die Unternehmen sich entscheiden für

- Informelles Netzwerk (Absprachen & Vertrauen),
- Verträge,
- Lizenzrechte,
- Franchise,
- Joint Venture,
- strategische Allianzen und
- Fusion.

Bei den Formen der Zusammenarbeit innerhalb einer Kooperation sind Unternehmen beider Länder unterschiedlicher Auffassung.

Indische Unternehmen vertrauen in erster Instanz auf Verträge als beste Kooperationsform. Danach würden sie sich für die Weitergabe von Lizenzen entscheiden. An dritter Stelle steht das gemeinsame Joint Venture.

Für die Deutschen steht die strategische Allianz ganz vorne, gefolgt von informellen Netzwerken.

Einig ist man sich bei der Frage, welche Formen der Zusammenarbeit nicht geeignet sind: das Franchising und die Fusion mit dem Kooperationspartner.

Collaboration

Forms of Collaboration

When asked which forms of collaboration are suitable, the companies could choose from the following answers:

- informal network (agreements & trust)
- contracts
- licensing
- franchise
- joint venture
- strategic alliances
- fusion

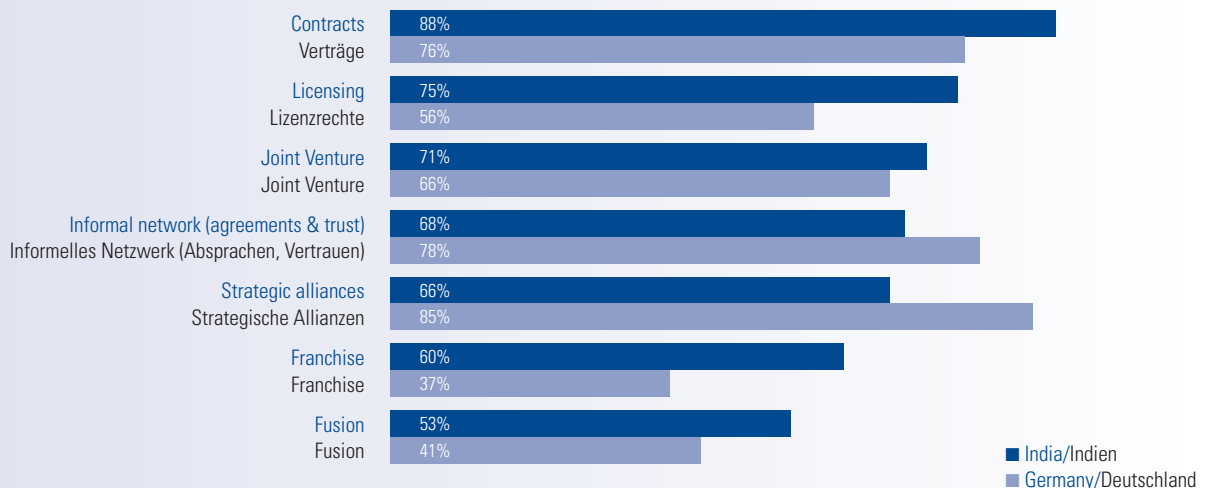
About the forms of collaboration in cooperation, the companies of both countries have different opinions.

Indian companies believe in the first instance that contracts are the best basis for cooperation. Then, they would opt for passing on licenses. And the joint venture comes in third place.

For German companies, the strategic alliance comes first, followed by informal networks.

But they do agree on which forms are not suitable for collaboration: franchise and fusion with the cooperation partner.

14



Koordination Verantwortlichkeiten Ausstiegsszenario

Koordination der Kooperation

Die dritte Frage zum Thema Kooperationsorganisation befasst sich mit der Koordination der Kooperation und wer diese im Unternehmen wahrnehmen sollte.

- eigenes Unternehmen,
- einer der anderen Kooperationspartner,
- alle Kooperationspartner gemeinsam,
- ein Koordinator, der sonst keine Aufgaben in der Kooperation wahrnimmt und
- Selbstorganisation reicht aus, da alle den Erfolg anstreben.

Indische Unternehmen koordinieren die Kooperation lieber selbst und wählen deshalb das eigene Unternehmen an erster Stelle.

Deutsche Unternehmen sind überwiegend der Meinung, dass alle Kooperationspartner die Koordination gemeinsam übernehmen sollten. Das Ergebnis erstaunt, denn es besteht dabei die Gefahr, dass sich niemand so richtig verantwortlich fühlt.

Verantwortlichkeiten

In Indien sieht man die Hauptverantwortlichen einer Kooperation entweder in einer zentralen Kooperationsstelle (88%), den betroffenen Abteilungen (88%) oder bei einem externen Berater (85%).

In Deutschland sieht man die Hauptverantwortung bei der Geschäftsführung (57%).

Ausstiegsszenario

Die Mehrheit aller Unternehmen ist der Meinung, dass ein solches Szenario vor Eingehen der Kooperation geplant werden sollte.

Coordination Responsibilities Exit Scenario

Coordination of Cooperation

The third question on the subject of organizing cooperation deals with the coordination of cooperation and who should carry it out in the company.

- own company
- other participants of the cooperation
- all cooperation participants together
- a coordinator, who usually does not perform any other tasks in the cooperation
- self-organization is sufficient since all participants aim for a successful cooperation

Indian companies prefer to coordinate their cooperation themselves and that is why they chose the own company in first place.

German companies mainly have the opinion that all cooperation partners must bear the responsibility for the coordination together. This result is surprising because herein lies the risk that in the end nobody will really feel responsible.

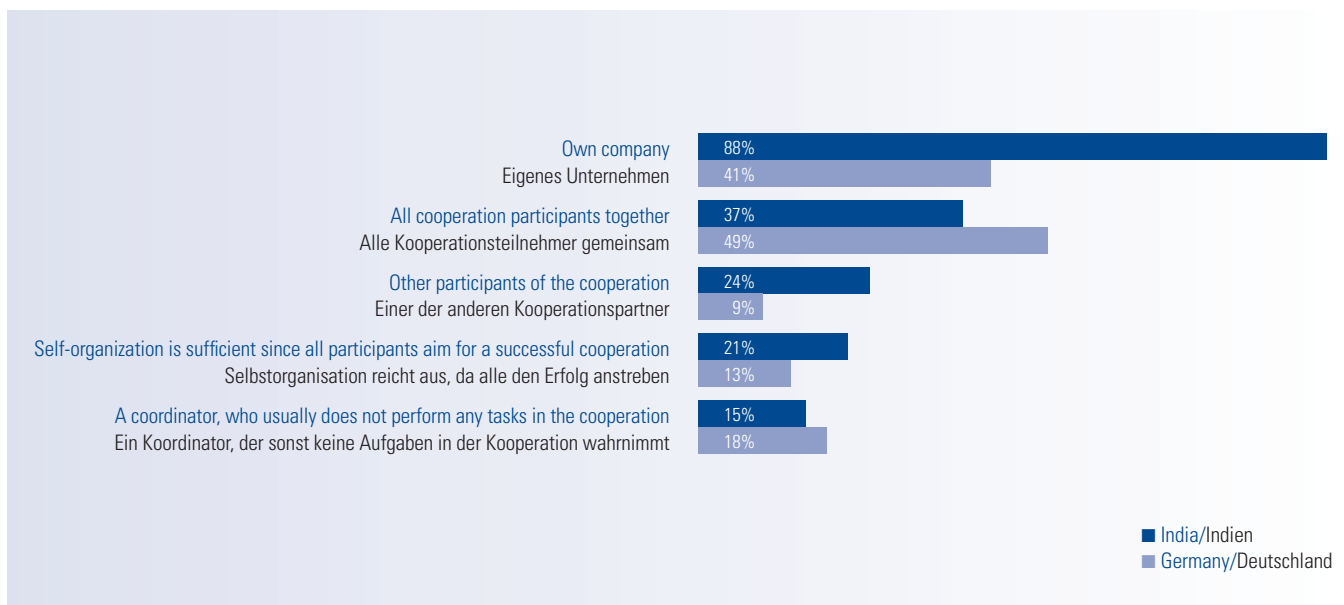
Responsibilities

In India, they see the person chiefly responsible of the cooperation either in a central cooperation place (88%) or in the affected division (88%) or rather in an external counsellor (85%).

In Germany, they see the person chiefly responsible in the management team (57%).

Exit scenario

The majority of all companies thinks that an exit scenario must be planned before the cooperation begins.



Cooperation Management

Empfehlungen

Empfehlungen

Nachfolgend wird erläutert, wie indische und deutsche Unternehmen, die miteinander kooperieren wollen, die Ergebnisse der Befragung vorteilhaft nutzen können.

Für indische Unternehmen

- Scheuen Sie sich nicht, einem deutschen Unternehmen einen Kooperationsvorschlag zu unterbreiten. Deutsche Unternehmen haben vielfach positive Erfahrungen mit Kooperationen gemacht, sie sind wie in Indien mittelständisch geprägt, inhabergeführt und weltweit tätig.
- Denken Sie daran, dass deutsche Unternehmen Kooperationspartner restriktiv auswählen, um sich vor dem Abfließen des eigenen Know-hows zu schützen.
- Persönliche Empfehlungen erleichtern den Zugang zu den Entscheidungsträgern in deutschen Unternehmen und unterschätzen Sie nicht den Besuch von Messen, wenn Sie eine Kooperation anstreben.
- Planen Sie primär eine Kooperation in den Bereichen Marketing & Vertrieb und Forschung & Entwicklung. Dies sind die Bereiche, in denen deutsche Unternehmen den meisten Sinn sehen. Sie suchen Zugang zu neuen Märkten und zu neuem Know-how und wollen dabei für eine bessere Auslastung ihrer Kapazitäten sorgen.
- Beschäftigen Sie sich mit den Grundsätzen der Global Compact-Initiative der Vereinten Nationen oder besser noch, unterzeichnen Sie den Global Compact. Denn deutsche Unternehmen sehen das Akzeptieren ähnlicher Wertvorstellungen als Erfolgsgaranten einer Kooperation.
- Erstellen Sie zum richtigen Zeitpunkt einen Kooperationsplan mit einer klaren Definition der Kooperationsziele und detaillierten Aktivitäten-, Zeit- und Kostenplänen. Denn die meisten Kooperationen deutscher Unternehmen scheiterten an einer falschen Zeitplanung und an mangelnden personellen Ressourcen.
- Lassen Sie deutsche Unternehmen an der Koordination der Kooperationsprojekte teilhaben. Denn in Deutschland sieht man die Hauptverantwortlichkeit einer Kooperation bei den Geschäftsführern.
- Planen Sie ein Ausstiegsszenario.

Recommendations

Recommendations

The following will explain how Indian and German companies, who want to cooperate with each other, can use the results of the survey to their benefit.

For Indian Companies

- Do not be afraid to ask a German company for cooperation. German companies have made many positive experiences with cooperation; just like Indian companies, they are coined by an SME environment, mainly managed by their owners and they operate worldwide.
- Keep in mind that German companies select their cooperation partners very carefully to protect their know-how from being drawn off.
- Personal recommendations facilitate the access to decision-makers in German companies, and do not underestimate visiting fairs when seeking cooperation.
- Plan ahead to cooperate first in the fields of Marketing & Sales and Research & Development. Those are the fields that make most sense to German companies to cooperate in. They seek to find access to new markets and to new know-how and they want to utilize their own resources better.
- Learn about the principles of the United Nations' Global Compact initiative or even more, sign the Global Compact guidelines. Because German companies see the acceptance of such values as a guarantee of success in cooperation.
- Develop a cooperation plan at the right time with a clear definition of the cooperation goals and detailed plans regarding activities, schedules and costs. We've learned that most cooperation projects carried out by German companies fail due to issues with schedules and lack of personnel resources.
- Let the German companies take part in coordinating the cooperation project. Because Germans think that the person responsible for cooperation must be a member of the management team.
- Plan an exit scenario.

Empfehlungen

Für deutsche Unternehmen

- Scheuen Sie sich nicht, einem indischen Unternehmen einen Kooperationsvorschlag zu unterbreiten. Indische Unternehmen haben meistens positive Erfahrungen mit Kooperationen gemacht. Sie sind wie in Deutschland mittelständisch geprägt, inhabergeführt, weltweit tätig mit Schwerpunkt Asien und arbeiten mehr als in Deutschland nach Standards wie ISO 9000.
- Suchen Sie Kontakt zu Institutionen wie Handelskammern, Deutsch Indischer Gesellschaft, Städtepartnerschaften etc., denn indische Unternehmen wählen bevorzugt diesen Weg der Kontaktabahnung. Schlüsselpersonen wie Bürgermeister stehen in Indien ganz oben auf der Liste bei der Suche nach Kooperationspartnern. Binden Sie diese Personen bei Ihrem Vorhaben entsprechend ein.
- Kooperation in den Bereichen Marketing & Vertrieb und Forschung & Entwicklung werden von den indischen Unternehmen favorisiert. Mit einer Kooperation wollen sie Skaleneffekte erzielen, ihr Image verbessern und zu neuen Märkten einen Zugang erhalten. Eine Kooperation in der gleichen Branche ist von Vorteil.
- Stellen Sie Ihre Zertifizierungen (ISO etc.) heraus, denn indische Unternehmen sehen hierin einen Erfolgsfaktor.
- Beschäftigen Sie sich mit den Grundsätzen der Global Compact-Initiative der Vereinten Nationen oder besser noch, unterzeichnen Sie den Global Compact. Denn indische Unternehmen sehen das Akzeptieren ähnlicher Wertvorstellungen als Erfolgsgaranten einer Kooperation.
- Bei der Erstellung eines Kooperationsplanes binden Sie den indischen Partner ein und hinterfragen deren Einschätzung der Planungsprämissen. Denn das größte Risiko einer Kooperation sehen die Inder in der Fehlkalkulation der eigenen Aufwände. Gerne wird zur Risikobegrenzung auch eine juristische Absicherung gesucht. Patentierung und Markenschutz sind zum Schutz ihres Know-hows sehr gewünscht.
- Formulieren Sie Ihren Anspruch bei der Mitwirkung koordinierender Aufgaben. Indische Unternehmen sind es gewohnt, dass die Koordination der Kooperation aus dem eigenen Haus kommt. Schlagen Sie gegebenenfalls einen externen Koordinator vor.
- Planen Sie ein Ausstiegsszenario.

Recommendations

For German Companies

- Do not be afraid to ask an Indian company to cooperate. Indian companies have made many positive cooperation experiences. They are, like the German economy, coined by SME environment, managed by their owners, they operate worldwide, and comparatively, more Indian than German companies adhere to standards like ISO 9000.
- Seek contact through institutions such as the chambers of commerce, German-Indian societies, city partnerships etc. Indian companies prefer to be contacted through these institutions. Key persons like majors are on the top of the list in India for finding a cooperation partner. Integrate these people according to your plans.
- Cooperation in the fields Marketing & Sales and Research & Development are fancied by Indian companies. With cooperation, they pursue upscaling, image improvement, and access to new markets. Cooperation in the same industry is an advantage.
- Emphasize your certifications (ISO etc.), as Indian companies see them as a factor of success.
- Learn about the principles of the United Nations' Global Compact initiative or even more, sign the Global Compact guidelines. Because Indian companies see the acceptance of mutual values as a guarantee of success in cooperation.
- When planning cooperation, involve your Indian partner and ask for their opinion on the planning premises. Because the biggest risk they see in cooperation comes from miscalculating their own costs. They will gladly agree to a legal security to limit the risks. Securing their know-how by means of patents and trademark protection is something they very much appreciate.
- Clearly state your point about taking part in coordination tasks. Indian companies are usually accustomed to taking the lead in coordinating the cooperation. You may want to propose to use an external coordinator.
- Plan an exit scenario.

Cooperation Management

Fazit/ Weitere Studien

Fazit

Die Bedeutung von grenzüberschreitenden Kooperationen wächst stetig weiter.

Die beiden vorliegenden Studien und der Vergleich der Ergebnisse haben Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Auffassung von Erfolgen und Misserfolgen, Sinnhaftigkeit und Erwartungshaltungen, Chancen und Risiken sowie in der Organisation solcher Vorhaben ergeben.

Wenn sich die kooperierenden Unternehmen hierüber bewusst und die kulturellen und unternehmensspezifischen Gegebenheiten berücksichtigt werden, können strategisch bedeutsame Kooperationen durchaus zum gewünschten Erfolg aller Beteiligten führen.

Ähnliche Wertvorstellungen und die Planung eines Exit-Szenarios fanden die höchste Zustimmung und lagen in ihren Kategorien bei den deutschen und den indischen Unternehmen gemeinsam auf Platz eins.

Weitere Studien zum Kooperationsmanagement

Das Forum Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater und die Duale Hochschule Baden-Württemberg beabsichtigen, die Studien in weiteren Ländern durchzuführen.

Vorgesehen sind die Studien in weiteren BRICS Staaten wie z.B. Brasilien, Russland, China und Südafrika sowie in ausgewählten EU-Staaten.

Conclusion/Further Studies

Conclusion

The significance of international cooperation increases constantly.

The two studies on hand and the comparison of the results have shown similarities and differences in the conception of successes or failures, meaning and expectations, chances and risks as well as in the organization of such ventures.

When the cooperating partners are aware of this and take into consideration the cultural and company specific circumstances, strategically significant cooperation can lead all partners to the desired success.

Similar values and the planning of an exit scenario found the highest consent and come first in their categories for the German as well as for Indian companies.

Further Studies on Cooperation Management

The Forum Baden-Württemberg in the Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) and the Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) intend to continue carrying out these surveys in further countries.

It is intended already to carry out these surveys in other BRICS countries, such as Brazil, Russia, China and South Africa as well as selected EU countries.

Partner

Partner der Studie

Forum Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. sind rund 500 Mitgliedsunternehmen mit etwa 13.000 Beratern aus der Management-, Personal- sowie IT-Beratungsbranche organisiert.

Das BDU-Forum Baden-Württemberg ist Initiator zahlreicher Projekte, Studien und Veranstaltungen. Hierzu zählen die Initiative Demografie Exzellenz, Studien zu den Themen Wissensbilanzierung, Frühwarnindikatoren und Innovationen.

www.forum-bw.bdu.de

Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart Studiengang Dienstleistungsmanagement

Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart gehört mit rund 8.000 Studierenden, rund 2.500 kooperierenden Unternehmen und sozialen Einrichtungen, den Dualen Partnern, und mehr als 40 Studieneinrichtungen zu den größten Hochschulen in den Regionen Stuttgart und Oberer Neckar.

Die BWL-Studienvertiefung Dienstleistungsmanagement/ Consulting & Services vermittelt die fachlichen, methodischen, sprachlichen, sozialen und interkulturellen Kenntnisse und Fähigkeiten für angehende Consultants und professionelle Dienstleister.

www.dhbw-stuttgart.de/consulting&services

Gujarat Technological University

Die Gujarat Technological University bietet Studienkurse im Ingenieurwesen, Pharmazie, Betriebswirtschaft und Informatik in Gujarat, Indien an. Heute hat die Universität etwa 400.000 Studenten, davon mehr als 39.000 im Master-Programm und ein starkes Doktorandenprogramm. Sie ist mit etwa 500 Hochschulen und Instituten verbunden und heute die größte Universität in Gujarat.

www.gtu.ac.in

Partners

Survey Partners

Forum Baden-Wuerttemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Roundabout 500 company members with approximately 13,000 consultants from the management, HR as well as the IT consulting industry are organized within the Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

The BDU Forum Baden-Wuerttemberg has initiated many projects, studies and events. These include the Demografie Exzellenz (Demography Excellence), studies on topics such as knowledge, balancing, and early identification of potential risks and innovations.

www.forum-bw.bdu.de

Duale Hochschule Baden-Wuerttemberg Stuttgart Degree Program Service Management

The Duale Hochschule Baden-Wuerttemberg (DHBW) in Stuttgart with its 8,000 students, around 2,500 cooperative companies and social organizations, the dual partners and more than 40 study organizations, belongs to the largest universities in the Stuttgart and Upper Neckar area.

The business studies majoring in service management/consulting & services imparts specialized, methodical, linguistic, social and intercultural knowledge and capacities for consultants and professional service providers.

www.dhbw-stuttgart.de/consulting&services

Gujarat Technological University

Gujarat Technological University offers courses of studies in the entire field of engineering, pharmacy, business studies and computer applications in Gujarat, India. Today the university has about 400,000 students, more than 39,000 of them in master's programs and a robust doctoral program. It has about 500 colleges affiliated to it. It is today the largest university in Gujarat.

www.gtu.ac.in

Partner

Partner der Studie

claret clover collaboration management ag

Das Unternehmen ist mit seinem Geschäftsfeld Business Relations Kooperationspezialist.

Business Relations steht für den professionellen Umgang mit Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kollegen unter Wahrung der eigenen Interessen und unter Anwendung von Strategien, die stets eine betriebswirtschaftliche Relevanz aufweisen. Der Geschäftsbereich umfasst alle Methoden und Werkzeuge eines professionellen Kooperationsmanagements – von der Auswahl der Kooperationspartner über die Ausgestaltung und Durchführung der Zusammenarbeit bis zur Auflösung nach dem Erreichen der Kooperationsziele.

www.claret-clover.de

Kompass GmbH

Kompass ist ein internationales B2B Firmen-Portal. Detaillierte Firmen- und Produktinformationen von über 4,5 Millionen import- und exportorientierten Unternehmen aus 70 Ländern sind abrufbar. Kontakte zu interessanten Geschäfts- oder Kooperationspartnern können direkt über die Plattform angebahnt werden.

Die Kompass Datenbank liefert relevante Informationen über internationale B2B Märkte und öffnet Türen zu globalen Märkten.

www.kompass.com

DVÜD - Deutscher Verband der freien Übersetzer und Dolmetscher e.V.

Der DVÜD e.V. tritt für die Interessen von professionellen Übersetzern und Dolmetschern in der Bundesrepublik Deutschland ein. Ziel ist unter anderem die Anerkennung beider Berufsstände, die höchste Kompetenz und Bildung erfordern, aber gleichzeitig durch keinerlei Auflagen geschützt sind. Der DVÜD e.V. arbeitet deshalb darauf hin, dass beide Berufsbezeichnungen in der Bundesrepublik Deutschland geschützt werden.

www.dvud.de

Partners

Survey Partners

claret clover collaboration management ag

With its business field Business Relations, the company is a cooperation specialist.

Business Relations stands for a professional contact with business partners, employees and colleagues, while taking one's own interests into account and implementing strategies, which always have an economic relevance. The business field includes all methods and tools of professional cooperation management: from selecting a cooperation partner through to the elaboration and the realization of the collaboration to the resolution after the cooperation goals have been achieved.

www.claret-clover.de

Kompass GmbH

Kompass is an international B2B business portal. Detailed information on companies and products from more than 4.5 million importation and exportation companies from 70 countries are available. Interesting businesses or cooperation partners can be contacted directly via the platform.

The Kompass database delivers relevant information on international B2B markets and opens doors to global markets.

www.kompass.com

DVÜD - Deutscher Verband der freien Übersetzer und Dolmetscher e.V.

The DVÜD e.V. advocates the interests of professional translators and interpreters in the Federal Republic of Germany. Among other missions, their goal is to achieve the general recognition that both professions require the highest levels of competence and education. In addition, the interests of both professions will be lobbied for, with the purpose of raising public awareness in the economic arena.

www.dvud.de

Impressum

Kooperationsmanagement

Deutschland – Indien

Ergebnisse einer vergleichenden Studie

Studie des Forums Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart und der Gujarat Technological University in Ahmedabad, Indien.

Wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Friedrich Augenstein
Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart,
Studiengangsleiter BWL-Dienstleistungsmanagement
augenstein@dhbw-stuttgart.de
www.dhbw-stuttgart.de

Dr. Akshai Aggarwal
Vice Chancellor
Gujarat Technological University
Ahmedabad, Gujarat, India
vc@gtu.ac.in
www.gtu.ac.in

Idee, Konzeption, Realisierung

Claus Kruse

Unternehmensberatung
claus.kruse@impulse21.de | www.impulse21.de

Günter Monjau

RMC Unternehmensberatung GmbH
monjau@rmc.gmbh.de | www.rmc-gmbh.de

Dr. Clemens R. Odendahl

claret clover collaboration management ag
info@claret-clover.de | www.claret-clover.de

Kontakt

Forum Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.
Zitelmannstraße 22 | D-53113 Bonn
T +49 (0)228 9161-0
www.forum-bw.bdu.de | www.bdu.de

Imprint

Cooperation Management

Germany – India

Results of a Comparative Survey

Survey conducted by the Forum Baden-Wuerttemberg from the German Association of Management Consultants, the Cooperative State University of Baden-Wuerttemberg in Stuttgart, and the Gujarat Technological University in Ahmedabad, India.

Academic Management

Prof. Dr. Friedrich Augenstein
Cooperative State University of Baden-Wuerttemberg in Stuttgart,
Head of Department Business Studies and Service Management
augenstein@dhbw-stuttgart.de
www.dhbw-stuttgart.de

Dr. Akshai Aggarwal
Vice Chancellor
Gujarat Technological University
Ahmedabad, Gujarat, India
vc@gtu.ac.in
www.gtu.ac.in

Idea, Conceptual Design, Realization

Claus Kruse

Unternehmensberatung
claus.kruse@impulse21.de | www.impulse21.de

Günter Monjau

RMC Unternehmensberatung GmbH
monjau@rmc.gmbh.de | www.rmc-gmbh.de

Dr. Clemens R. Odendahl

claret clover collaboration management ag
info@claret-clover.de | www.claret-clover.de

Contact

Forum Baden-Wuerttemberg im Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.
Zitelmannstr. 22 | D-53113 Bonn
Ph +49 (0)228 9161-0
www.forum-bw.bdu.de | www.bdu.de

Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn
T +49 (0)228 9161-0, F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de

Reinhardtstraße 34, 10117 Berlin
T +49 (0)30 8931070, F +49 (0)30 8928474
berlin@bdu.de

489, avenue Louise, B-1050 Brüssel
T +32 (0)2 4002178, F +32 (0)2 4002179
europe@bdu.de

www.bdu.de



[You Tube](#)

