

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

---

**Faktoren der Stabilisierung**  
**für Unternehmenskooperationen**

von Kersten Lange  
Nr. 102 ▪ Januar 2011

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

## Vorwort

Ein optimaler Mix von stabilisierenden Governanceelementen und solchen Faktoren, die die Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen sind eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg der Kooperation von Unternehmen. Faktoren, die die Kooperation zusammenhalten, setzen dabei vor allem an den Binnenstrukturen der Zusammenarbeit an. Es geht um die Zählung der Verhaltensunsicherheit. Stabilisierende Faktoren dürfen jedoch nicht verabsolutiert werden, hemmen sie doch tendenziell die Anpassungsfähigkeit, die der Umweltunsicherheit entgegengesetzt werden muss. Es gilt also immer mit einem inhärenten trade-off fertig zu werden, der erstens bei der Ausgestaltung der Kooperation offensichtlich wird und zweitens bei der Entwicklung der Kooperation. Diese Herausforderung begleitet das Kooperationsmanagement in allen Phasen. Die wesentlichen Informationen über die Notwendigkeit konkreter Anpassungsmaßnahmen stammen aus der begleitenden Erfolgskontrolle des Kooperationsmanagement. Es gilt bei nicht optimal funktionierenden Kooperationen abzuwägen, welche Kosten die Beibehaltung der Kooperationsgovernance im Vergleich zu den Kosten ihrer Veränderung entstehen.

Stabilität und Stabilisierung von Unternehmenskooperationen, die im Zentrum dieses IfG-Arbeitspapiers von Kersten Lange stehen, sind also nicht mit dem Erfolg von Kooperationen zu verwechseln, zu dem sie jedoch beitragen können. In diesem Arbeitspapier werden Definitionen und Indikatoren der Stabilität von Unternehmenskooperationen analysiert, die in theoretischen und empirischen Studien verwendet werden. Aus diesen werden stabilisierende Governanceelemente abgeleitet, die dem Kooperationsmanagement grundsätzlich zur Verfügung stehen. Es gilt nun sie einem empirischen Test zu unterziehen. Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Begriff und Einordnung der Kooperationsstabilität .....	3
2.1 Definition der Kooperationsstabilität.....	3
2.2 Abgrenzung von Stabilität zu Erfolg .....	8
2.3 Inhärenter Trade-off zwischen Stabilität und Flexibilität.....	10
3 Theoretische Ansätze zur Stabilisierung von Kooperationen .....	11
3.1 Perspektive der Transaktionskostentheorie .....	11
3.2 Perspektive der Prinzipal-Agenten-Theorie .....	12
3.3 Perspektive des Ressourcenorientierten Ansatzes.....	13
3.4 Perspektive der Spieltheorie .....	15
4 Stabilisierungsfaktoren entlang des Kooperationsprozesses .....	16
4.1 Managementorientiertes Kooperationsprozessmodell .....	16
4.2 Stabilisierung der Ausgestaltung und der Anpassung.....	20
4.3 Stabilitätsfaktoren entlang des Kooperationsprozesses .....	21
4.4 Zusammenfassende Bewertung .....	29
5 Zusammenfassung und Ausblick .....	30
6 Anhang .....	31
Literaturverzeichnis .....	32

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Phasen des managementorientierten Prozessmodells .....	17
Abb. 2: Potenzielle Stabilisierungsfaktoren entlang des Kooperationsprozesses .....	29

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Unterschiedliche Ansätze zur Stabilitätsdefinition .....	6
Tab. 2: Bestandsaufnahme wichtiger Stabilitätsdefinitionen .....	31

## 1 Einleitung

Unternehmenskooperationen sind ein häufig beobachtetes Realphänomen in den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen, was durch zahlreiche empirische Studien belegt wurde.<sup>1</sup> Viele Studien zeigen jedoch auch empirische Evidenz dafür, dass Kooperationen zur Instabilität neigen, abgebrochen werden oder nicht voll funktionsfähig sind.<sup>2</sup> Kooperationen sind als flexible Organisationsformen durch die Beteiligung unterschiedlicher Partner und die Veränderung von Kooperationsbereichen und Governanceelementen und -strukturen oft weniger stabil als hierarchische Organisationen.<sup>3</sup>

Auf der einen Seite zeigt sich also eine häufige Wahl der flexiblen Organisationsform Kooperation durch Unternehmen bei auf der anderen Seite gleichzeitig bestehenden Problemen einen optimalen Mix aus dieser Flexibilität und der stabilen Implementierung und Durchführung einer Kooperation zu erreichen.<sup>4</sup> Dieser Umstand ist dabei nicht grundsätzlich widersprüchlich: Unternehmen wählen gerade die flexible Organisationsform der Kooperation um sich ändernden Umweltbedingungen Rechnung zu tragen. Andererseits erzeugen Verhaltensunsicherheiten der Partner in der Zusammenarbeit einen Bedarf an Stabilisierung der Binnenbeziehung der Kooperation.<sup>5</sup> Dieser Trade-off muss im Laufe der Kooperation immer neu bewertet und der optimale Mix der Governanceelemente angepasst werden: Steigt die Instabilität der Kooperation,<sup>6</sup> vergrößert sich für die Kooperation das Risiko zu scheitern, eine erfolgreiche Fortführung wird weniger wahrscheinlich.<sup>7</sup> Das Management des inhärenten Trade-offs zwischen der Stabilität und der Flexibilität einer Kooperation ist also eine wesentliche Erfolgsbedingung für die Zusammenarbeit von Unternehmen.<sup>8</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. MELLEWIGT (2003) und PARKHE (2006) für umfangreiche Übersichten von Kooperationsstudien. Für Branchenübersichten vgl. z.B. KOLLOGE (2010) für den deutschen Maschinenbau, ALBERS (2010) für die deutsche Versuchswirtschaft, SANDER (2009) für Kooperationen kommunaler Energieversorger und SAXE (2009) für Kooperationen von Stiftungen.

<sup>2</sup> Vgl. z.B. KOGUT (1989), S. 183 und YAN (1998), S. 774.

<sup>3</sup> Vgl. YAN (1998), S. 774.

<sup>4</sup> Vgl. YAN (1998), S. 773.

<sup>5</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 330.

<sup>6</sup> Im Gegensatz zur Flexibilität, die gemeinsam von den Partnern geplante Änderungen an der Kooperation beschreibt, bezieht sich Instabilität auf, aus Sicht mindestens eines Partners vorzeitige oder verfrühte Änderungen oder die Auflösung der Kooperation.

<sup>7</sup> Vgl. PAMPEL (1993), S. 83.

<sup>8</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 326.

Zahlreiche wissenschaftliche Studien untersuchen Stabilität von Kooperationen – entweder isoliert oder im Zusammenspiel mit der Flexibilität der Kooperation.<sup>9</sup> Oft wird jedoch der Untersuchungsfokus auf die Flexibilität gelegt und Stabilität als Resultat eines gewählten Flexibilitätsgrades beurteilt.<sup>10</sup> Weiterhin existiert bisher außerdem keine wissenschaftlich einheitlich genutzte Definition der Kooperationsstabilität, was deren Operationalisierung deutlich erschwert. Folge dessen ist auch, dass die Messung von Stabilität ein bisher nicht eindeutig und vollständig gelöstes Problem darstellt, wodurch insbesondere die Ableitung von stabilisierenden Faktoren für die Unternehmenspraxis erschwert wird. Eine konsistente und umfassende Stabilitätstheorie mit einer einheitlichen Definition sowie Einflussfaktoren zur Stabilisierung liegt noch nicht vor.<sup>11</sup> Trotz der außerordentlichen Bedeutung von Stabilität für Kooperationen in der Praxis ist diese also in der Wissenschaft noch nicht adäquat untersucht.<sup>12</sup> ARINO, REUER (2007) schreiben, dass *„dringender Forschungsbedarf auf dem Gebiet der Kooperationsstabilität bestehe“*.<sup>13</sup>

Vor diesem Hintergrund ist Ziel dieses Arbeitspapiers Kooperationsstabilität und Optionen zur Stabilisierung von Kooperationen zu untersuchen. Die aus diesem Ziel resultierenden Forschungsfragen sind im Einzelnen:

- Welche Ansätze zur Definition von Stabilität von Kooperationen existieren, und wie können diese bewertet werden?
- Welche Aussagen treffen verschiedene ökonomische Theorien zur Stabilität von Kooperationen?
- Welche potentiell stabilisierenden Einflussfaktoren können auf dieser theoretischen Basis identifiziert werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde folgender Aufbau gewählt: Im folgenden Kapitel 2 findet zunächst eine Einordnung, Definition und Abgrenzung des Begriffes der Kooperationsstabilität statt. Außerdem erfolgt eine Diskussion des Stabilitätsbegriffes im Kontext des inhärenten Trade-offs zwischen Stabilität und Flexibilität. Kapitel 3 analysiert verschiedene theoretische Erklärungsansätze bezüglich ihrer Aussagen zur Stabilität von Kooperationen. Als Erklärungsansätze werden die Trans-

---

<sup>9</sup> Vgl. zu diesem inhärenten Trade-off aus Stabilität und Flexibilität ausführlich Abschnitt 2.3.

<sup>10</sup> Vgl. dazu SCHWEINSBERG (2006), S. 114ff. und WOLFF (2005), S.15ff. auch für weitere Literatur.

<sup>11</sup> Vgl. YAN (1998), S. 774.

<sup>12</sup> Vgl. VORNHUSEN (1994), S. 243.

<sup>13</sup> ARINO, REUER (2007), S. 904.

aktionskostentheorie, der Prinzipal-Agenten-Ansatz, der Ressourcenorientierte Ansatz und die Spieltheorie gewählt. Kapitel 4 leitet daraus mögliche Stabilisierungsfaktoren für Kooperationen ab, ordnet diese in den Kontext eines typischen Kooperationsprozesses ein und erstellt damit einen theoretischen Bezugsrahmen für Stabilisierungsfaktoren von Unternehmenskooperationen. Abschließend werden in Kapitel 5 die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst und Implikationen für weitere Untersuchungen abgeleitet.

## 2 Begriff und Einordnung der Kooperationsstabilität

### 2.1 Definition der Kooperationsstabilität

*Ein System wird als stabil bezeichnet, wenn es nach einer Störung wieder selbstständig in die Ausgangslage zurückkehrt.*<sup>14</sup>

Diese Erklärung von Stabilität aus den Naturwissenschaften zeigt, wie eindeutig und selbstverständlich der Begriff der „Stabilität“ in vielen Wissenschaftsbereichen Bestandteil der Forschung ist. Auch in der Ökonomie, wie z.B. im Bereich der Gleichgewichtstheorie, wird Stabilität in Anlehnung an eine derartige naturwissenschaftlich geprägte Definition genutzt.<sup>15</sup> Publikationen, die sich mit der Stabilität von Unternehmenskooperationen beschäftigen, vermieden dagegen zunächst oft eine explizite Stabilitätsdefinition,<sup>16</sup> und führten diese implizit über Operationalisierungsversuche des Begriffes durch.<sup>17</sup> Auch die Anzahl der Stabilitätsdefinitionen ist überschaubar: Offenbar werden Kooperationen oft als immanent-flexible Organisationsform angesehen und die Stabilitätsanforderungen werden daher häufig übersehen oder übergangen.<sup>18</sup>

Definitionen und Operationalisierungen der Kooperationsstabilität können in Anlehnung an YAN, ZENG (1998) in statische und dynamische An-

---

<sup>14</sup> Dagegen werden Systeme als „labil“ bezeichnet, wenn der Ausgangszustand nach einer infinitesimalen Störung nicht wieder erreicht wird und das System zerbricht. Weiterhin ist ein System „indifferent“, wenn nach jeder infinitesimalen Störung ein anderer Zustand eingenommen wird. Vgl. zu diesen Überlegungen der Kybernetik z.B. TIPLER, MOSCA (2009), S. 241f. oder S. 476ff. und zu einem Versuch der Übertragung dieser Überlegungen auf Kooperationen vgl. PAMPEL (1993), S. 83.

<sup>15</sup> Vgl. z.B. MEYER, MÜLLER-SIEBERS, STRÖBELE (1998), S. 51, 61 und 77.

<sup>16</sup> Vgl. z.B. ADOLPHS (1997), S. 196 wo eine Untersuchung von Stabilität ohne explizite Definition derselben durchgeführt wird.

<sup>17</sup> Vgl. YAN, ZENG (1999), S. 403 und YAN (1998), S. 774.

<sup>18</sup> Vgl. WOLFF (2005), S. 28 sowie MECKL, KUBITSCHKE (2000), S. 301.

sätze unterschieden werden.<sup>19</sup> Während die statischen Ansätze ihren Fokus auf die Lebensdauer und Besitzverhältnisse der Kooperation als Indikatoren für Stabilität setzen, rücken die dynamischen Ansätze die Reorganisation und Neuverhandlung von Kooperationsstrukturen als Indikatoren für die Stabilität in den Vordergrund der Betrachtung.

Zunächst werden hier die statischen Definitionsansätze zur Kooperationsstabilität vorgestellt. Ein wichtiger Vertreter dieser Erklärungsansätze ist FRANKO (1971), der Instabilität mit der Auflösung von Kooperationen gleichsetzt. FRANKO untersucht als einer der ersten wirtschaftswissenschaftlichen Autoren die Stabilität von Kooperationen und formuliert auf Basis empirischer Beobachtungen Kriterien für die Stabilität von Joint Ventures.<sup>20</sup> Er unterscheidet drei Typen von instabilen Joint Ventures:<sup>21</sup>

1. Ein Partner erhöht den Anteil am Joint Venture auf über 95% und vereinnahmt damit das Joint Venture
2. Ein Partner erhöht den Anteil von einer Minderheitsbeteiligung oder 50%-Beteiligung auf eine Mehrheitsbeteiligung unter 95%.
3. Ein Partner verkauft seine Anteile (< 5%) oder das Joint Venture wird im gegenseitigen Einvernehmen aufgelöst.

Instabilität im Sinne von FRANKO bedeutet also entweder die Auflösung der Kooperation (Fall 1 und 3) oder eine signifikante Veränderung der Besitzverhältnisse (Fall 2). Die Ursachen der Instabilität identifiziert FRANKO allerdings ausschließlich in den Einzelunternehmen, Instabilitätsgründe in der Kooperation werden nicht berücksichtigt.<sup>22</sup> Eine ganze Reihe von Autoren folgt dem Ansatz von FRANKO oder adaptiert ihn leicht, z.B. hinsichtlich der Beteiligungsgrenzen.<sup>23</sup> Ein noch enger gefasster Definitionsansatz wird von KOGUT (1989) genutzt, der Instabilität von Kooperationen mit deren Auflösung gleichsetzt. Er unterscheidet dabei die Auflösung in einvernehmliche Beendigung der Kooperation zum einen und Akquisition der Kooperation durch eines der Partnerunternehmen zum anderen. Diese statische Deutung von Instabilität als Beendigung der Kooperation oder signifikante Veränderung in den Besitzverhältnissen wird in der Literatur vor allem aufgrund zweier Schwä-

---

<sup>19</sup> Vgl. YAN, ZENG (1999), S. 400.

<sup>20</sup> Vgl. FRANKO (1971), S. 173ff.

<sup>21</sup> Vgl. FRANKO (1971), S. 19f.

<sup>22</sup> Vgl. PARK, RUSSO (1996), S. 876.

<sup>23</sup> Vgl. dazu vor allem BERG, FRIEDMANN (1978), GOMES-CASSERES (1987), KOGUT (1989) und (1991), LEE, BEAMISH (1995), MAKINO (1995), PARK, RUSSO (1996), HENNART, ZENG (1997) sowie HENNART, KIM, ZENG (1998).



chen kritisiert.<sup>24</sup> Zum einen muss die Beendigung der Kooperation differenzierter betrachtet werden: Nicht jede beendete Kooperation war vorher instabil. Es könnten z.B. entweder die Ziele erreicht worden sein,<sup>25</sup> oder eine Beendigung der Kooperation war von vorneherein vorgesehen, die Kooperation also mit einer festen Laufzeit terminiert.<sup>26</sup> Damit einhergehend fehlt auch eine Unterscheidung zwischen gemeinschaftlich von den Kooperationspartnern geplanten Änderungen an der Kooperationsstruktur und ungeplanten Änderungen: Geplante Änderungen z.B. an den Besitzverhältnissen der Kooperation müssen nicht immer Zeichen für eine Instabilität sein, sondern können auch Resultat einer flexiblen Kooperationsführung und der Berücksichtigung von externen Umwelteinflüssen sein. Zum anderen fehlt den statischen Definitionsansätzen eine theoretische Fundierung der Stabilität und damit die Möglichkeit, Faktoren der Stabilisierung abzuleiten.<sup>27</sup> Dass bei der statischen Sichtweise der Fokus auf der Auflösung der Kooperation steht und die Gründe für die Auflösung nicht berücksichtigt werden, ist auch oftmals der Grund für die in vielen Publikationen beobachteten hohen Instabilitäts- und Misserfolgsraten von Kooperationen: Sie sind oft auf eine wenig genaue Differenzierung der Auflösungsgründe zurückzuführen und vernachlässigen teilweise die erfolgreiche oder geplante Beendigung.<sup>28</sup>

Im Gegensatz zum statischen Ansatz bezeichnet YAN, ZENG (1999) Definitionsversuche als prozessorientiert oder dynamisch, wenn der Fokus der wissenschaftlichen Betrachtung von den Auflösungsraten und Besitzverhältnissen auf die Organisation und Verhandlung der Kooperation verlegt wird. Damit einhergehend verlagert sich die Betrachtung auch auf die Einflussfaktoren auf Stabilität.<sup>29</sup> Die wichtigsten Vertreter dieser Definitionen sind KILLING (1983), BLODGETT (1992), YAN (1998) sowie INKPEN, BEAMISH (1997). KILLING (1983) definiert Kooperationen als stabil, so lange keine drastische Änderung der Kontrollstrukturen in den Partnerunternehmen der Kooperation erfolgt. Eine genaue Definition dieser

---

<sup>24</sup> Vgl. YAN (1998), S. 775 und YAN, ZENG (1999), S. 400.

<sup>25</sup> Vgl. GOMES-CASSERES (1987), S. 98.

<sup>26</sup> Vgl. INKPEN, BEAMISH (1997), S. 181f und WILLIAMSON (2005), S. 23. WILLIAMSON betont, dass temporäre Kooperationen zur Erfüllung von einzelwirtschaftlich nicht erreichbaren Zielen eingegangen werden, die unabhängig von Erfolg oder Misserfolg nach einer vorher vereinbarten Kooperationszeit wieder aufgelöst werden. Er nennt derartige Kooperationen „T-form“, wobei das „T“ für „temporary“, „transitional“ oder „timeliness“ steht: WILLIAMSON (2005), S. 23.

<sup>27</sup> Vgl. YAN (1998), S. 775.

<sup>28</sup> Vgl. PARK, RUSSO (1996), S. 876f und S. 888.

<sup>29</sup> Vgl. YAN, ZENG (1999), S. 400.

Änderungen bleibt offen, KILLING erwähnt als Beispiele „Änderung von Produktlinien oder Austausch von Führungskräften“.<sup>30</sup> Weitere Autoren, die diesen Überlegungen KILLINGS folgen, sind BEAMISH (1984) und LEE, BEAMISH (1995). Dagegen bezeichnet BLODGETT (1992) Kooperationen als stabil, solange keine erneuten Verhandlungen (Renegotiations) über Inhalte des Kooperationsvertrags stattfinden.<sup>31</sup>

Stabilitätskriterium	Definitionsart	Autoren
<b>Beendigung</b>	Statisch	FRANKO (1971), BERG & FRIEDMAN (1978), KILLING (1983), GOMES-CASSERRES (1987), HARRIGAN (1988), KOGUT (1989, 1991), BLEEKE & ERNST (1991), MAKINO (1995), PARK & RUSSO (1996), PARK & UNGSON (1997), HENNART, KIM & ZENG (1998)
<b>Veränderung der Besitzanteile</b>	Statisch	FRANKO (1971), BEAMISH (1984), LEE & BEAMISH (1995), YAN (1998), HENNART, ROEHL & ZIETLOW (1999)
<b>Neuverhandlung</b>	Dynamisch	BLODGETT (1992), PAMPEL (1993)
<b>Reorganisation</b>	Dynamisch	KILLING (1983), BEAMISH (1984), LEE & BEAMISH (1995), INKPEN & BEAMISH (1997), YAN (1998), ZIMMERMANN (2003)

Tab. 1: Unterschiedliche Ansätze zur Stabilitätsdefinition

YAN (1998) benennt eine Kooperation als strukturell stabil, wenn sie über einen „längeren Zeitraum unverändert bleibt“.<sup>32</sup> Eine Veränderung in diesem Sinne liegt laut YAN vor, wenn die Governancestruktur sich ändert und zusätzlich eine signifikante Reallokation von Managementkontrollstrukturen zwischen den Partnern oder aber den Einzelunternehmen und der Kooperation vorgenommen wird.<sup>33</sup> Ein Nachteil der Definitionsversuche von KILLING, BLODGETT und YAN ist die Tatsache, dass sie nicht unterscheiden, inwiefern die Änderungen an den Kooperationsstrukturen oder die erneuten Verhandlungen am Kooperationsvertrag nicht von allen Partnern der Kooperation gewollt waren um die Kooperation sich ändernden Umweltbedingungen anzupassen. Wie beschrieben, können gemeinschaftlich geplante Änderungen an der Kooperation ein positives Zeichen für die sinnvolle Nutzung der flexiblen Organisationsform Kooperation sein.

<sup>30</sup> KILLING (1983), S. 22.

<sup>31</sup> Vgl. BLODGETT (1992), S. 476.

<sup>32</sup> YAN (1998), S. 777.

<sup>33</sup> YAN (1998), S. 777.

Ein praktikabler und weit gefasster Definitionsversuch, der diese Anforderung adressiert, kommt von INKPEN und BEAMISH (1997). Die Autoren basieren ihre Stabilitätsdefinition ebenfalls auf Überlegungen zur Instabilität. Instabilität bezeichnen sie als „*gravierende Änderung der Kooperationsbeziehung die aus Sicht mindestens eines Partners ungeplant und frühzeitig vorfiel.*“<sup>34</sup> Stabilität wird dementsprechend definiert werden als

*Kooperationsbeziehung ohne gravierende und ungeplante Änderungen, die aus Sicht mindestens eines Partners ungeplant und frühzeitig vorkommen.*<sup>35</sup>

Diese Definition zeigt deutlich, dass Stabilität erwartungskonformes Verhalten der Partner erfordert, da in einer Kooperation mit derartigem Verhalten die Wahrscheinlichkeit für ungeplante, frühzeitige und ggf. einseitige Änderungen an der Kooperation geringer ausfällt. Stabilisierung setzt damit an den Binnenstrukturen der Kooperation und insbesondere an der Verhaltensunsicherheit der Partner an, da hierdurch der Bedarf für Stabilisierung entsteht.

Weiterhin zeigt diese Stabilitätsdefinition deutlich die Abgrenzung zur Flexibilität einer Kooperation:<sup>36</sup> Während Instabilität auf Änderungen und Anpassungen an der Kooperation basiert, die aus Sicht mindestens eines Partners ungeplant und frühzeitig auftreten, beschreibt Flexibilität von den Partnern gemeinsam geplante und umgesetzte Änderungen an der Kooperation.<sup>37</sup> Gemeinsam haben Flexibilität und Instabilität also die Änderungen an der Kooperationsbeziehung, konkret die Veränderung der Kooperationsgovernance. Bei der Flexibilisierung der Kooperation entstehen diese Änderungen gemeinsam von den Partnern geplant als Reaktion auf sich ändernde Umweltbedingungen, bei der Stabilität finden die Änderungen aus Sicht eines Partners zu früh oder ungeplant statt und basieren daher auf nicht kooperations- und erwartungskonformen Verhalten mindestens eines Partners.

Die Verwendung der dynamischen Definitionsansätze scheint sich bei Untersuchungen zur Stabilität von Kooperationen durchzusetzen und insbesondere die genannte Stabilitätsdefinition von INKPEN, BEAMISH findet sich bei den meisten der wenigen neueren Untersuchungen zur Sta-

---

<sup>34</sup> INKPEN, BEAMISH (1997), S. 182.

<sup>35</sup> Vgl. INKPEN, BEAMISH (1997), S. 182.

<sup>36</sup> Flexibilität und Stabilität einer Kooperation stehen sich in einem inhärentem Trade-off gegenüber, der in Abschnitt 2.3 erläutert wird.

<sup>37</sup> Für eine Diskussion des Flexibilitätsbegriffs vgl. SCHWEINSBERG (2006), S. 87f.

bilität.<sup>38</sup> Aus diesem Grunde soll daher bei allen folgenden Überlegungen diese Definition von INKPEN, BEAMISH (1997) zu Grunde gelegt werden, die in der Literatur als umfassende und inzwischen häufig verwendete Definition angesehen wird.<sup>39</sup> Tab. 1 fasst wichtige Definitionsversuche der Kooperationsstabilität zusammen.

## 2.2 Abgrenzung von Stabilität zu Erfolg

Es ist weiterhin wichtig zu betonen, dass der Zusammenhang zwischen der Stabilität einer Kooperation und deren Erfolg nicht eindeutig oder linear ist. Stabile Kooperationen, d.h. Kooperationen ohne gravierende ungeplante Änderungen können erfolgreich oder nicht erfolgreich ablaufen,<sup>40</sup> je nachdem ob die Kooperationsziele erreicht werden oder nicht.<sup>41</sup>

Grundsätzlich müssen Änderungen an einer Kooperation sich nicht zwingend negativ auf den Kooperationserfolg auswirken, insbesondere sofern sie im Sinne einer Flexibilisierung der Kooperation, d.h. in gemeinsamer Planung der Kooperationspartner durchgeführt werden. Es handelt sich dann um Anpassungen der Kooperation an externe Umwelteinflüsse.<sup>42</sup> Diese Argumentation, die von GOMES-CASSERES (1987) auf Basis einer empirischen Untersuchung von über 5.000 Unternehmen und deren Kooperationen empirisch untermauert wird, betrachtet dabei aber die Anpassungsflexibilität<sup>43</sup> einer Kooperation und weniger deren Stabilität.<sup>44</sup>

Komplexer wird die Diskussion bei Instabilität. Auch bei Instabilität, d.h. bei aus Sicht mindestens eines Partners frühzeitiger und ungeplanter Änderungen an der Kooperation, kann die Zusammenarbeit erfolgreich ausfallen. Sofern die Anpassungen der Kooperation Reaktionen auf externe Umwelteinflüsse sind oder Korrekturen von Fehlern in der Governance der Kooperation darstellen, kann auch eine instabile Kooperation

---

<sup>38</sup> Vgl. TSANG (1999), S. 222 und insbesondere auch DEITZ ET AL (2010), S. 864 und dort angegebene Literatur. Studien zur Beendigung von Kooperationen werden inzwischen oft auch explizit betitelt und nutzen oft nicht mehr den Begriff der Stabilität, vgl. dazu REUER, ZOLLO (2005).

<sup>39</sup> Vgl. YAN, ZENG (1999), S. 403 und die dort angegebene Literatur.

<sup>40</sup> Vgl. DEITZ ET AL (2010), S. 864.

<sup>41</sup> Vgl. zur Messbarkeit des Kooperationserfolgs KOLLOGE (2009), S. 4ff.

<sup>42</sup> Vgl. GOMES-CASSERES (1987), S. 97, ARINO, DOZ (2000), S. 175ff..

<sup>43</sup> Die Anpassungsflexibilität beschreibt die Anpassungsfähigkeit einer Kooperation während der operativen Kooperationsführung, wohingegen die Ausgestaltungsflexibilität die Spielräume bei der Institutionalisierung der Kooperation meint, vgl. THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 20.

<sup>44</sup> Vgl. dazu ausführlich Abschnitt 2.3.

erfolgreich sein, wenn die Ziele erreicht werden.<sup>45</sup> Die Instabilität schränkt dann die Funktionsfähigkeit der Kooperation ein, die Ziele können aber dennoch erreicht werden, es kann sich ggf. ein unterschiedlicher Zielerreichungsgrad ergeben. Werden diese ungeplanten Anpassungen und Änderungen an der Kooperation im Sinne der Instabilität und nicht der Anpassungsflexibilität einer Kooperation aber zu häufig, können sie jedoch auch den Erfolg gefährden wenn sie die Funktionsfähigkeit der Kooperation deutlich einschränken oder verhindern.<sup>46</sup> Es muss also zwischen den Auswirkungen der ungeplanten Änderungen im Sinne der Stabilität unterschieden werden: Folge ist in jedem Fall eine Behinderung oder Einschränkung der Funktionsfähigkeit der Kooperation. Je nachdem ob trotz verminderter Funktionsfähigkeit die Kooperationsziele noch erreicht werden können oder nicht, kann eine instabile Kooperation also erfolgreich oder nicht erfolgreich sein. Besteht eine Kooperation kürzer als notwendig, um vorher vereinbarte Ziele zu erreichen, kann sie grundsätzlich als instabil und gleichzeitig nicht erfolgreich eingestuft werden.<sup>47</sup>

Generell lassen sich also aus der Instabilität einer Kooperation keine gesicherten Rückschlüsse auf mangelnden Kooperationserfolg schließen.<sup>48</sup> Auch eine empirische Studie von ARINO (2003) kommt zu dem Ergebnis, dass Anpassungen im Sinne erneuter Verhandlungen einen unterschiedlichen Effekt auf den Kooperationserfolg haben können.<sup>49</sup> So korrelieren erneute Verhandlungen positiv mit dem Kooperationserfolg im Falle von vertraglich vereinbarten Kooperationen. Im Falle von Kapitalbeteiligungen der Partner an der Kooperation korrelieren erneute Verhandlungen dagegen negativ mit dem Erfolg.<sup>50</sup>

Es zeigt sich insgesamt deutlich die Schwierigkeit, den wichtigen Zusammenhang zwischen Stabilität und Erfolg einer Kooperation im Einzelfall zu interpretieren und zu bewerten. Auch wenn Stabilität eine Voraussetzung für den Erfolg einer Kooperation darstellt, sind Stabilität und Er-

---

<sup>45</sup> Vgl. YAN (1998), S. 774

<sup>46</sup> Vgl. PAMPEL (1993), S. 83f.

<sup>47</sup> Vgl. ARINO (2003), S. 69.

<sup>48</sup> Vgl. YAN, ZENG (1999), S. 403.

<sup>49</sup> Vgl. ARINO (2003), S. 75.

<sup>50</sup> ARINO erklärt dieses Phänomen auf Basis höherer transaktionsspezifischer Investments in Kooperationen mit Kapitalbeteiligung. Diese sorgen für selektivere Neuverhandlungen der Kooperation, da das Hold-up-Potenzial in solchen Fällen gemäß dem Transaktionskostenansatz mutmaßlich höher ist als in vertraglich vereinbarten Kooperationen. Vgl. ARINO (2003), S. 75.

folg einer Kooperation grundsätzlich nur ex-post kombinierbar, ein optimaler Mix aus Stabilität und Flexibilität ist entscheidend.<sup>51</sup>

### 2.3 Inhärenter Trade-off zwischen Stabilität und Flexibilität

In Publikationen zur Stabilität von Kooperationen wird diese oft im Zusammenspiel mit der Flexibilität untersucht.<sup>52</sup> Sehen sich Unternehmen Umweltunsicherheiten gegenübergestellt die eine organisatorische Flexibilität verlangen, kann dies oft ursächlich sein für die Bildung von Kooperationen. Andererseits können diese Unsicherheiten oft auch eine spätere Destabilisierung der Kooperation bewirken.<sup>53</sup> Grundsätzlich sollten Änderungen an einer Kooperation oder Neuverhandlungen also vor diesem Hintergrund nicht überraschen;<sup>54</sup> INKPEN, BEAMISH (1997) bezeichnen eine gewisse Instabilität von Kooperationen daher sogar als „*unvermeidlich*“.<sup>55</sup> Bei der Wahl einer Kooperationsform und der Institutionalisierung stellt sich also die Frage, wie die flexiblen Strukturen der Kooperation gestaltet werden müssen, um gleichzeitig die Gefahr zu vermeiden, initial eine mangelhafte Stabilität der Kooperation zu etablieren.<sup>56</sup> Die Wahl einer hohen Flexibilität würde eine marktnahe Kooperation implizieren, die Wahl einer hohen Stabilität hingegen eine hierarchienahe Form der Kooperation.<sup>57</sup> THEURL (2010) analysiert diesen „*inhärenten Trade-off zwischen Flexibilität und Stabilität*“ als zentrale Erfolgsbedingung für Kooperationen.<sup>58</sup> Gleichzeitig macht dieser Trade-Off noch einmal die Dynamik der Stabilität deutlich: Findet zu Beginn eines Kooperationsprozesses aufgrund der Wahl der Flexibilität eine implizite Entscheidung für einen Stabilitätsgrad statt, bleibt diese Stabilität nicht zwingend über den Kooperationsverlauf konstant, sondern es müssen im Falle auftretender Instabilität Faktoren und Mechanismen zur Stabilisierung genutzt werden. Es ist daher notwendig, im folgenden Abschnitt 3 zunächst ökonomische Theorien bezüglich Ihrer Aussagen zur Stabilisierung von Kooperationen zu untersuchen, bevor dann im Abschnitt 4

---

<sup>51</sup> Vgl. OESTERLE (1995), S. 992, TJADEN (2003), S. 61.

<sup>52</sup> Vgl. z.B. GAHL (1990), S. 44ff., SPECHT ET AL (1999), S. 87, DAS, TENG (2000), S. 87, SYDOW ET AL (2002) und THEURL (2010), S. 326ff, sowie THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 20. Für eine Definition der Flexibilität vgl. SCHWEINSBERG (2006), S. 87ff oder BREHM (2003), S. 33ff.

<sup>53</sup> Vgl. KOGUT (1989), S. 183.

<sup>54</sup> Vgl. YAN, ZENG (1999), S. 406.

<sup>55</sup> INKPEN, BEAMISH (1997), S. 177.

<sup>56</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 326.

<sup>57</sup> Vgl. THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 20.

<sup>58</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 326f.

vor dem Hintergrund eines typischen Kooperationsprozesses mögliche Faktoren zur Stabilisierung identifiziert und bewertet werden.

### **3 Theoretische Ansätze zur Stabilisierung von Kooperationen**

#### **3.1 Perspektive der Transaktionskostentheorie**

Die Identifikation von stabilisierenden Faktoren soll auf Basis verschiedener wirtschaftswissenschaftlicher Theorien geschehen; im Einzelnen sollen dazu die Transaktionskostentheorie, die Prinzipal-Agenten-Theorie, der ressourcenorientierte Ansatz und die Spieltheorie genutzt werden. Aufbauend auf dem Analyserahmen der Institutionenökonomik argumentiert die Transaktionskostentheorie<sup>59</sup>, dass eine optimale Organisationsform durch einen relativen Vergleich der jeweiligen Transaktionskosten bestimmt werden kann.<sup>60</sup> Als alternative Organisationsformen von Transaktionen werden dabei die Abwicklung der Transaktion über den Markt, unternehmensintern durch vertikale Integration (Hierarchie), oder im Rahmen einer hybriden Organisationsform, der Kooperation, berücksichtigt. In Anlehnung an WILLIAMSON<sup>61</sup> können Kooperationen also in das Kontinuum zwischen den extremen Organisationsformen Markt und Hierarchie eingeordnet werden. Die Transaktionsdimensionen bestimmen dabei die Höhe und die Natur der anfallenden Transaktionskosten.<sup>62</sup> Häufig werden die Transaktionskostendimensionen Spezifität, Häufigkeit, Unsicherheit, strategische Bedeutung und Transaktionskostenatmosphäre analysiert.

PARK, RUSSO (1996) diskutieren, dass diese Theorie der Transaktionskosten nicht nur zur Erklärung der Entstehung von Kooperation genutzt werden kann, sondern auch für die Diskussion der Stabilität von Kooperationen.<sup>63</sup> Dazu wird argumentiert, dass innerhalb einer bestehenden Kooperation sinkende Transaktionskosten, d.h. sinkende Kosten der Institutionalisierung und Organisationsbenutzung, die Zusammenarbeit zwischen den Partnern erleichtern und damit stabilisierend wirken kön-

---

<sup>59</sup> Für eine ausführliche und allgemeine Darstellung der Transaktionskostentheorie vgl. z.B. PICOT, DIETL, FRANCK (2005), S. 56ff.

<sup>60</sup> Vgl. z.B. THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 14, dabei gilt die Annahme *ceteris paribus*, d.h. insbesondere dass Faktoren aus dem Produktionsbereich als konstant angenommen werden.

<sup>61</sup> Vgl. WILLIAMSON (1991), S. 279ff.

<sup>62</sup> vgl. WILLIAMSON (1990), S. 59

<sup>63</sup> Vgl. PARK, RUSSO (1996), S. 887.

nen.<sup>64</sup> Es handelt sich dabei nicht um eine einmalige Festsetzung einer optimalen Organisationsform, sondern die Eignung der Organisationsentscheidung muss kontinuierlich anhand der Transaktionsdimensionen überprüft werden. Insbesondere senken wiederum stabile Kooperationen die Transaktionskosten im Binnenverhältnis der Kooperation, da erwartungskonformes Handeln der Partner angenommen werden kann.<sup>65</sup> Innerhalb der Transaktionskostentheorie kann also argumentiert werden, dass die gewählte Organisationsform stabiler sein wird, je geringer die initialen Transaktionskosten zum Zeitpunkt der Wahl der optimalen Organisationsform sind. Im weiteren Verlauf der Kooperation wirken dann all die Faktoren potentiell stabilisierend auf die Kooperationsbeziehung, die eine Senkung der Transaktionskosten im Binnenverhältnis bewirken können.

### 3.2 Perspektive der Prinzipal-Agenten-Theorie

Im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie<sup>66</sup> wird die Beziehung zwischen einem Auftraggeber, dem Prinzipal und einem ausführenden Auftragnehmer, dem Agenten untersucht.<sup>67</sup> Annahmegemäß besitzt der Agent dabei Informationsvorteile gegenüber dem Prinzipal, die er opportunistisch nutzen kann um seine Position gegenüber dem Prinzipal zu verbessern.<sup>68</sup> Die Zuordnung von Partner und Agent kann dabei im Laufe der Zusammenarbeit auch alternieren, mehrere Prinzipal-Agenten-Beziehungen können sich daher überlagern.<sup>69</sup> In einer Kooperation könnte dies z.B. der Fall sein, wenn beide Partner gemeinsam am Kooperationsmanagement beteiligt sind und daher beide Partner zeitweise als Auftraggeber und Auftragnehmer auftreten, abhängig von den konkreten Aufträgen: Das Konzept kann so auch auf mehrere Kooperationspartner ausgeweitet werden womit dann mehrere Prinzipale und/oder mehrere Agenten berücksichtigt werden können.<sup>70</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. TEUSLER (2008), S. 96.

<sup>65</sup> Vgl. THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 22.

<sup>66</sup> Für eine ausführliche und allgemeine Darstellung der Prinzipal-Agenten-Theorie vgl. z.B. JOST (2001), S. 12ff. oder GÖBEL (2002), S. 98ff.

<sup>67</sup> Die Prinzipal-Agenten-Theorie geht auf JENSEN, MECKLING (1976) zurück und wurde u.a. von PRATT, ZECKHAUSER (1991), sowie ARROW (1991) aufgenommen und weiterentwickelt.

<sup>68</sup> Vgl. PRATT, ZECKHAUSER (1991), S. 2.

<sup>69</sup> Vgl. MEFFERT, BRUHN (2006), S. 95.

<sup>70</sup> Vgl. ARROW (1991), S. 46 oder GÖBEL (2002), S. 106ff.



Die Prinzipal-Agenten-Beziehung ist gekennzeichnet durch drei wesentliche Arten von Verhaltensunsicherheiten; Hidden characteristics, Hidden action/information und Hidden intention.<sup>71</sup> Vor Vertragsabschluss und damit vor Beginn der Transaktionsbeziehung mit dem Prinzipal kann der Agent seine wahren Eigenschaften und Absichten verbergen oder positiv überzeichnen (Hidden characteristics). Dies kann zur so genannten *adversen Selektion* führen, wenn der Prinzipal aufgrund dieser verborgenen Eigenschaften einen nicht optimal geeigneten Agenten für die Transaktionsbeziehung auswählt. Nach Vertragsabschluss ist während der Transaktion zum einen der Einsatz und Informationsstand des Agenten für den Prinzipal nicht immer gänzlich transparent (Hidden action/information), zum anderen kann der Agent seine wahren Absichten verbergen und opportunistisch handeln (Hidden intention).<sup>72</sup> Verborgene Handlungen und Informationen können dabei dazu führen, dass der Agent seine Situation opportunistisch ausnutzt und nicht im Sinne des Prinzipals handelt - dieser Umstand wird *Moral Hazard* genannt.<sup>73</sup> Verbirgt der Agent seine wahren Absichten, kann dies zu einer Ausnutzung des Prinzipals führen, dem so genannten *Hold-up*.<sup>74</sup> Diese drei Auswirkungen opportunistischen Verhaltens destabilisieren die Zusammenarbeit zwischen Prinzipal und Agent, da sie die Erwartungsunsicherheit im Binnenverhältnis fördern und damit die Funktionsfähigkeit einer Kooperation einschränken können.<sup>75</sup> Es gilt daher Faktoren zu identifizieren, die der Informationsasymmetrie vorbeugen oder diese vermeiden und damit stabilisierend auf die Kooperationsbeziehung wirken. Als Stabilisierungsfaktoren kommen damit alle Maßnahmen zur Auflösung der Prinzipal-Agenten-Problematik infrage, insbesondere werden dabei häufig die direkte Reduzierung der Informationsasymmetrien, die Auflösung der Zielkonflikte sowie der Aufbau von Vertrauen genannt.<sup>76</sup>

### 3.3 Perspektive des Ressourcenorientierten Ansatzes

Der ressourcenorientierte Ansatz<sup>77</sup> erklärt unterschiedliche Merkmale von Unternehmen nicht durch das Handeln der Unternehmen auf den

---

<sup>71</sup> Vgl. hier und im Folgenden JOST (2001), S. 23ff.

<sup>72</sup> Vgl. ARROW (1991), S. 38ff.

<sup>73</sup> Vgl. ARROW (1991), S. 38.

<sup>74</sup> Vgl. ARROW (1991), S. 38.

<sup>75</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 330.

<sup>76</sup> Vgl. z.B. GÖBEL (2002), S. 110.

<sup>77</sup> Der ressourcenorientierte Ansatz oder auch ressourcenbasierte Ansatz geht auf PENROSE zurück. Vgl. dazu PENROSE (1959). Für eine ausführliche und

Produktmärkten, sondern durch eine immanent-unterschiedliche Ausstattung und Qualität der Unternehmensressourcen.<sup>78</sup> Obgleich der Ressourcenbegriff in der Literatur uneinheitlich verwendet wird,<sup>79</sup> werden darunter vermehrt vor allem intangible (d.h. immaterielle Ressourcen wie z.B. Patente), tangible (d.h. materielle Ressourcen), organisationale und finanzielle Ressourcen verstanden.<sup>80</sup> Die unternehmensindividuelle Ressourcenausstattung kann dabei ein Wettbewerbsvorteil werden, wenn die Ressourcen beständig gegen Abnutzung, schlecht transferierbar, schwer imitierbar und schwer substituierbar sind.<sup>81</sup> Kooperationen entstehen gemäß dem ressourcenorientierten Ansatz, wenn den Partnern durch die Zusammenarbeit Zugang zu kritischen Ressourcen ermöglicht oder deren bestehender Zugang über eine Kooperation abgesichert wird.<sup>82</sup> Insbesondere argumentiert werden, dass komplementäre Ressourcen zur Stabilität beitragen. Bei einer heterogenen Ressourcenausstattung der Unternehmen kann ein Partner ggf. zu einem gewissen Grade auf die Ressource des Kooperationspartners angewiesen sein. Auch wenn solch ein Bedarf nicht direkt eine Abhängigkeit bedeuten muss - dies wird wesentlich von der Ausprägung des Bedarfs bestimmt - erhöht Sie zumindest die Wahrscheinlichkeit für kooperations- und erwartungskonformes Verhalten der Kooperationspartner. Kooperationen können gemäß diesem Ansatz weiterhin stabilisiert werden, wenn kooperationspezifische Ressourcen entstehen, die nach Auflösung oder Änderung der Kooperation durch die genannten Ressourceneigenschaften nicht in gleicher Form genutzt werden könnten.<sup>83</sup> Derartige kooperationspezifische Ressourcen sind oft intangibler Natur, d.h. es handelt sich vor allem um Kooperationswissen und Kooperationserfahrung. Die Charakteristika des ressourcenorientierten Ansatzes führen dazu, dass die Partnerwahl derart erfolgen sollte, dass sich die Ressourcen der Kooperationspartner gewinnbringend ergänzen. Existiert also eine Komplementarität der Ressourcen fördert dies die Stabilität im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes und Funktionsfähigkeit der Kooperati-

---

allgemeine Darstellung des ressourcenorientierten Ansatzes vgl. z.B. FREILING (2001).

<sup>78</sup> Vgl. z.B. SWOBODA (2005), S. 51f.: Der ressourcenorientierte Ansatz setzt dabei im Gegensatz zu neoklassischen Theorien Ressourcenheterogenität voraus, sowie als Effektivitätskriterium für Entscheidung eine Realisierung von Quasi-Renten.

<sup>79</sup> Für eine strukturierende Analyse des Ressourcenbegriffs vgl. z.B. SZELESS (2001), S 10ff.

<sup>80</sup> Vgl. BECKER (1999), S. 193f.

<sup>81</sup> Vgl. SWOBODA (2005), S. 52 und RENZ (1998) S. 183ff.

<sup>82</sup> Vgl. KNYPHAUSEN-AUFSEß (1995), S. 111

<sup>83</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 328.

on. Weiterhin zeigt sich im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes oft eine Abhängigkeit der Partner untereinander. Auch diese Abhängigkeit kann die Stabilität fördern, indem sie kooperationsförderndes und erwartungskonformes Verhalten des oder der abhängigen Partner fördert.

### 3.4 Perspektive der Spieltheorie

Die Spieltheorie<sup>84</sup> analysiert Entscheidungssituationen (die so genannten „Spiele“) von Subjekten, deren Ausgang nicht ausschließlich von der eigenen Entscheidung eines Subjekts, sondern auch von der Entscheidung aller anderen beteiligten Subjekte abhängt.<sup>85</sup> Der Ausgang eines Spiels ist direkt mit einem Nutzen für die Akteure verbunden. Liegt der kooperativ erreichbare Nutzen der Teilnehmer über dem einzelwirtschaftlich erreichbaren Nutzen, ergibt sich ein Umfeld, in der Kooperationen der Subjekte vorteilig sind gegenüber autonomem, unkooperativen Handeln.<sup>86</sup> Ein Beispiel für eine solche Situation ist das bekannte Gefangenendilemma.<sup>87</sup> In der Spieltheorie lassen sich zahlreiche Varianten der Spiele hinsichtlich Anzahl der Spieler, Kooperationsverhalten, Informationsstand der Teilnehmer oder Wiederholung der Spiele identifizieren.<sup>88</sup> Grundlegend für die Anwendung im Kontext der Kooperationsstabilität sind Überlegungen von AXELROD (1987), der zeigt, dass sich eine stabile Kooperation im Untersuchungsrahmen der Spieltheorie bei Anwendung einer Tit-for-Tat-Strategie („Wie du mir, so ich dir“) durch die Spielpartner einstellt.<sup>89</sup> Idee dieser Strategie ist, zunächst kooperatives Verhalten zu zeigen und dann im Folgenden jeweils das Verhalten des Partners (kooperativ oder unkooperativ) der Vergangenheit zu imitieren. Dadurch, dass der Spieler die Handlung des Partners imitiert, wird ein Ausnutzen des Partners verhindert und es findet ein erwartungskonformes Handeln statt. Stabilisierend im Sinne der Spieltheorie ist also ein Verhalten, dass die eigene Strategie offenlegt und Transparenz fördert. Dadurch kann

---

<sup>84</sup> Für eine ausführliche und allgemeine Darstellung der Spieltheorie vgl. z.B. HÖFER (1997).

<sup>85</sup> Vgl. VON NEUMANN, MORGENSTERN (1961), S. 9.

<sup>86</sup> Vgl. SYDOW (1992), S. 169.

<sup>87</sup> Vgl. BERNINGHAUS ET AL (2010), S. 14f.

<sup>88</sup> Zu Grunde liegen der Spieltheorie Annahmen hinsichtlich Rationalität und nutzenmaximierendem Verhalten der Subjekte. Dabei wird in der Regel angenommen, dass allen Subjekten die Nutzenfunktionen aller anderen Beteiligten bekannt sind. Vgl. dazu z.B. SYDOW (1992), S. 171.

<sup>89</sup> Vgl. AXELROD (1987), S. 50ff.

wiederum die Verhaltensunsicherheit im Binnenverhältnis der Kooperation gesenkt werden.

## 4 Stabilisierungsfaktoren entlang des Kooperationsprozesses

### 4.1 Managementorientiertes Kooperationsprozessmodell

Im Folgenden sollen mögliche Faktoren zur Stabilisierung von Kooperationsbeziehungen abgeleitet werden. Viele Studien legen ihren Fokus auf Faktoren, die Instabilität von Kooperationen hervorrufen. Faktoren zur Stabilisierung können sich von diesen jedoch deutlich unterscheiden, werden aber oft nachrangig behandelt oder vernachlässigt.<sup>90</sup> Die Diskussion des inhärenten Trade-Offs zwischen Stabilität und Flexibilität in Abschnitt 2.3 unterstreicht den dynamischen Charakter der Stabilität und zeigt, dass eine zu Beginn der Kooperation bestehende Stabilität meist nicht unverändert über den Zeitraum der Kooperation hinweg weiterbesteht. Unterschiedliche Phasen der Kooperation haben also einen direkten Einfluss auf die Stabilität der Kooperation. Damit wird klar, dass über den gesamten Kooperationszeitraum hinweg in unterschiedlichen Phasen unterschiedlicher Stabilisierungsbedarf besteht. GOMES-CASSERES (1987) unterscheidet in einer frühen Phase der Forschung zur Stabilität daher z.B. bereits korrektive Stabilisierung und adaptive Stabilisierung.<sup>91</sup> Die erste Form bezieht sich dabei auf die Stabilisierung einer suboptimal gewählten Institutionalisierung der Kooperation und der sich daraus ergebenden initialen Stabilität. Die zweite Form bezieht sich auf die nach der Institutionalisierung notwendige Adaption der Kooperation aufgrund externer Einflüsse und damit die Stabilisierung der Kooperation durch Anpassungsflexibilität.<sup>92</sup>

Es ist also notwendig, die im vorigen Abschnitt theoretisch abgeleiteten Stabilisierungsfaktoren entlang eines Kooperationsprozesses zu betrachten und gemäß ihrer Eignung in unterschiedlichen Phasen eines Kooperationsprozesses einzuordnen.

Zu diesem Zwecke soll hier das managementorientierte Kooperationsprozessmodell nach THEURL genutzt werden.<sup>93</sup> Das managementorientierte Prozessmodell umfasst die Phasen *strategische Positionierung*, *In-*

---

<sup>90</sup> Vgl. YAN (1998), S. 74.

<sup>91</sup> Vgl. GOMES-CASSERES (1987), S. 99.

<sup>92</sup> Vgl. GOMES-CASSERES (1987), S. 99f.

<sup>93</sup> Vgl. Hier und in den folgenden Abschnitten: THEURL (2005), S: 16ff.

terne Vorbereitung, *Institutionalisierung*, *operative Kooperationsführung* und *Erfolgskontrolle* und berücksichtigt daneben Rückkopplungen zu früheren Phasen (vgl. Abb. 1). Zunächst werden nun die einzelnen Phasen des Kooperationsprozesses allgemein und kurz beschrieben, bevor dann im Einzelnen auf die Stabilisierungsfaktoren entlang der Phasen eingegangen wird.

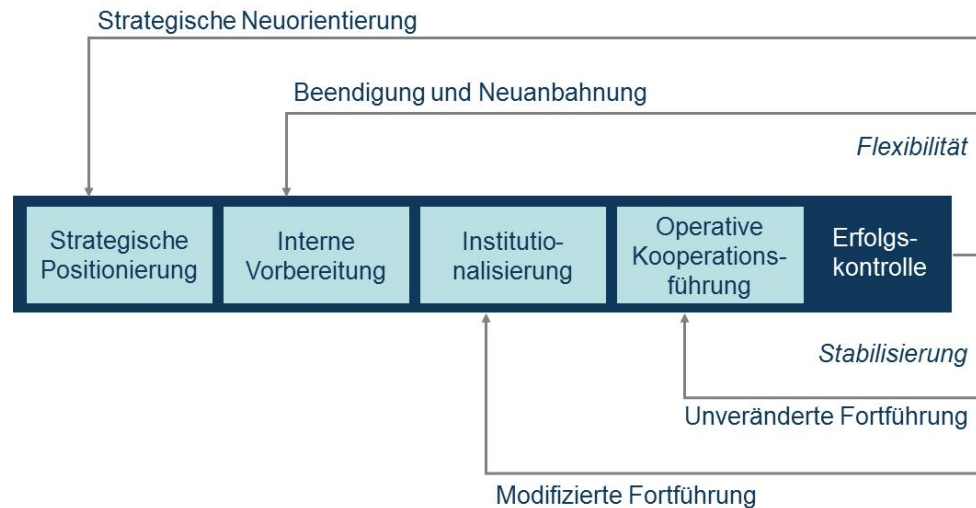


Abb. 1: Phasen des managementorientierten Prozessmodells

Quelle: THEURL (2008), S. 328

### *Strategische Positionierung*

Die strategische Positionierung wird von den Einzelunternehmen durchgeführt und untersucht die grundsätzliche strategische Positionierung dieser Unternehmen hinsichtlich Ihrer Wertschöpfung mit Hilfe von Ziel- und Umweltanalysen, Analysen der Wertschöpfungsketten und Kernkompetenzen im Hinblick auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Ergebnis ist dabei die optimale Organisationswahl, d.h. es kann sich ergeben dass in bestimmten Wertschöpfungsbereichen und -stufen eine Kooperation einzelwirtschaftlich vorteilig gegenüber Eigenproduktion oder Fremdbeschaffung der Leistung ist. Ein Kontakt mit möglichen Kooperationspartnern besteht zu diesem Zeitpunkt in der Regel noch nicht.

### *Interne Vorbereitung*

Fällt im Rahmen der strategischen Positionierung die Entscheidung für eine Kooperation, beginnt die interne Vorbereitung der Kooperation durch die Einzelunternehmen. Dazu finden zunächst eine Operationalisierung der Kooperationsziele, sowie eine Prüfung der eigenen Kooperationskompetenz statt. Des Weiteren werden mögliche Schnittstellen zu

Partnern ex-ante auf die Kooperation vorbereitet. In diesem Stadium werden außerdem bereits potentielle Partner<sup>94</sup>, sowie geeignete Kooperationsformen<sup>95</sup> analysiert. Es gilt also, den Rahmen der Kooperation festzulegen, bevor dann Verhandlungen mit dem Partner beginnen.

### *Institutionalisierung*

Die Phase der Institutionalisierung ist geprägt von den Verhandlungen des Kooperationsvertrags. Neben der gemeinsamen weiteren Konkretisierung und Abstimmung der Ziele mit dem gewählten Partner steht vor allem die Erstellung eines Business-Plans für die Kooperation im Vordergrund. Außerdem findet die Verankerung und Implementierung des Kooperationsmanagement sowie deren Infrastruktur statt. Inhalt dieses Aufbaus des Kooperationsmanagements ist auch die Festlegung von Kommunikations- und Spielregeln, Kompetenzen und dem Leistungsaustausch.

### *Operative Kooperationsführung*

Das eigentliche Management und die Steuerung der Kooperation ist Bestandteil der operativen Kooperationsführung. Dieses Kooperationsmanagement ist eine große Herausforderung und unterscheidet sich durch die Beteiligung verschiedener Partnerunternehmen und dem unternehmensübergreifendem Charakter erheblich vom Management hierarchischer Strukturen.<sup>96</sup> Vor allem das Management von Schnittstellen und Beziehungen ist dabei von besonderer Bedeutung.<sup>97</sup>

### *Erfolgskontrolle*

Für den Erfolg der Kooperation bedeutend ist schlussendlich die Erfolgskontrolle der Kooperation.<sup>98</sup> Diese Aufgabe ist phasenübergreifender Natur und sollte nicht nur im Rahmen oder in Anschluss an die operative Kooperationsführung stattfinden (vgl. Abb. 1). Hauptaufgabe ist dabei zum einen das Prozesscontrolling der Kooperation, zum anderen aber vor allem die Überwachung der kooperativen Wertschöpfung und deren Abgleich mit den ex-ante erwarteten Resultaten. Ergebnis der Erfolgskontrolle sollte immer die Entscheidung über die unveränderte oder

---

<sup>94</sup> Hierbei kann es sich auch um bereits bestehende Kooperationen oder Netzwerke handeln.

<sup>95</sup> Für eine ausführliche Darstellung verschiedener Institutionalisierungsformen von Kooperationen vgl. z.B. THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 27ff.

<sup>96</sup> Vgl. REIß (2001), S. 123ff.

<sup>97</sup> Vgl. ORTMANN, SYDOW (2003), S. 407ff.

<sup>98</sup> Vgl. THEURL, MEYER (2004), S. 147ff.

modifizierte Fortführung der Kooperation sein. Dazu können ggf. Rückkopplungen in vorherige Phasen des Kooperationsprozesses notwendig werden (vgl. Abb. 1): Einerseits kann das Ergebnis der Erfolgskontrolle z.B. die unveränderte Fortführung der Kooperation sein. Andererseits können z.B. Änderungen am Kooperationsvertrag oder -management erforderlich sein (Rückkopplung in die Phase der Institutionalisierung). Weiterhin kann unter Umständen z.B. eine geänderte Kooperationsform oder ein Tausch des Kooperationspartners das Ergebnis der Erfolgskontrolle sein (Rückkopplung in die Phase der internen Vorbereitung). Im Extremfall kann auch eine strategische Repositionierung denkbar sein, wenn z.B. eine Veränderung der Umweltbedingungen oder unternehmensintern derart stattgefunden hat, dass eine interne Wertschöpfung oder Marktbezug der Kooperationsleistung vorteilig geworden sind. Im Rahmen dieser Repositionierung ist dann auch die möglicherweise erforderliche Veränderung von Governanceelementen abzuleiten.

#### *Abgrenzung im Kontext der Kooperationsstabilität*

Die Phase der strategischen Positionierung findet vor der Entscheidung für oder gegen eine Kooperation und vor der Partnerwahl statt. Zwar bemerkt KOGUT (1989), dass die Stabilität einer Kooperation auch von Industriegegebenheiten abhängt.<sup>99</sup> Deren Berücksichtigung muss allerdings vor allem ab der Entscheidung für die Kooperation nach Ende der Phase der strategischen Positionierung stattfinden. Reaktion darauf wäre z.B. eine strategische Repositionierung, wie sie Bestandteil des Modells ist. Auswirkungen der Phase der strategischen Positionierung auf die Stabilität der zukünftigen Kooperation können damit vernachlässigt werden. Auch die Erfolgskontrolle an sich stabilisiert die Kooperation nicht. Sie kann Soll-Ist Abweichungen monetärer oder struktureller Natur identifizieren und ggf. frühzeitig Entwicklungen zur Instabilität entdecken. Die daraufhin ggf. nötigen stabilisierenden Faktoren sind dann wieder Bestandteil der vorherigen Kooperationsphasen. Die stabilisierenden Rückkopplungen sind daher insgesamt eher Reaktionen und Resultate stabilisierender Faktoren aus den vorherigen Kooperationsphasen und liefern damit wichtige Informationen über den Anpassungsbedarf der Kooperation zur Verbesserung der Stabilität. Im Folgenden wird daher die Betrachtung auf stabilisierende Faktoren der Phasen der *internen Vorbereitung*, der *Institutionalisierung* und der *operativen Kooperationsführung* beschränkt.

---

<sup>99</sup> Vgl. KOGUT (1989), S. 196f.

Weiterhin ist anzumerken, dass einzelne Stabilisierungsfaktoren unter Umständen phasenübergreifende Wirkungen erzielen können. So sind z.B. die Auswirkungen eines kulturellen Misfits sicherlich auch noch während der operativen Kooperationsführung von Belang und könnten dann Instabilität erzeugen. Im Hinblick auf eine einfachere eventuelle zukünftige empirische Überprüfung dieser potenziellen Stabilisierungsfaktoren soll hier jedoch eine Einordnung der Stabilitätsfaktoren eindeutig in eine Phase. Dazu soll jeweils die Phase gewählt werden, in denen die stabilisierende oder destabilisierende Wirkung der Faktoren potenziell zum ersten Mal auftritt.

## 4.2 Stabilisierung der Ausgestaltung und der Anpassung

Die Betrachtung des Kooperationsprozesses hat gezeigt, dass im Verlauf einer Kooperation unterschiedliche Stabilisierungsfaktoren Bedeutung erlangen. In Anlehnung an die Unterteilung der Flexibilität in Ausgestaltungs- und Anpassungsflexibilität wird hier die Kooperationsstabilität in eine Komponente der der erstmaligen Ausgestaltung der Governance und deren späterer Anpassung unterschieden.<sup>100</sup>

Zu Beginn des Kooperationsmanagementprozesses stehen der Aufbau und die Ausgestaltung des Kooperationsmanagements. Die Entscheidungen über die verschiedenen Optionen die bei einem solchen Aufbau zur Verfügung stehen, bedingen in einem konkreten Kooperationsfall immer eine initiale Stabilität der Kooperation. Z.B. beeinflussen klare Verhaltensregeln in einem Kooperationsvertrag oder ein vertraglich institutionalisiertes Konfliktmanagement deutlich die Verhaltensunsicherheit der Kooperationspartner, wodurch die Stabilität der Kooperation ex-ante beeinflusst wird. Es handelt sich dabei also um eine Ausgangsstabilität zu Beginn der operativen Kooperationsführung. Zu dieser initialen Stabilität können sämtliche strukturschaffende Faktoren stabilisierend wirken, insbesondere sind dies die Stabilisierungsfaktoren der ersten beiden Phasen des managementorientierten Prozessmodells, also der internen Vorbereitung und der Institutionalisierung. In Anlehnung an die Ausgestaltungsflexibilität sollen diese Stabilisierungsfaktoren zur *Ausgestaltungsstabilisierung* gezählt werden.

---

<sup>100</sup> Vgl. hierzu auch die ähnliche Unterscheidung von GOMES-CASSERES (1987), S. 99 in korrektive und adaptive Stabilisierung, wie in Abschnitt 4.1 bereits beschrieben.



Nicht immer ganz unabhängig von dieser initialen Stabilität können im weiteren Kooperationsverlauf stabilisierenden Maßnahmen erforderlich werden. Bei einer einmalig gewählten Kooperationsform und Institutionalisierung der Kooperation können aufgrund interner Verhaltensunsicherheiten daher stabilisierende Anpassungen der Kooperation notwendig werden. Nutzt ein Partner Spielräume im Kooperationsmanagement strukturell zu seinen Gunsten, kann z.B. eine Korrektur der Managementgestaltung notwendig sein. Dies ist dann vor allem über Stabilisierungsfaktoren der Phase der operativen Kooperationsführung umsetzbar. In Anlehnung an die Anpassungsflexibilität von Kooperationen sollen diese Stabilisierungsfaktoren also zu einer *Anpassungsstabilisierung* gezählt werden. Dabei können, in Anlehnung an die Anpassungsflexibilität, diskretionäre und automatische Anpassungen unterschieden werden.<sup>101</sup> Diskretionäre Stabilisierungen liegen dann vor, wenn erneute Verhandlungen oder Kommunikation zur Stabilisierung notwendig sind, die zu Beginn des operativen Kooperationsmanagements ungeplant waren. Automatische Stabilisierungen können dagegen schon in der Phase der Institutionalisierung verankert werden und beinhalten Anpassungen die beim Eintreten vorher festgelegter Umstände automatisch realisiert werden, wie z.B. die vertraglich festgelegte Neuverhandlungen oder Anpassungsklauseln bei Eintreten definierter Ereignisse. Mit den automatischen Stabilisierungen werden also Möglichkeiten geschaffen, der Governance zur Anpassung Spielräume zu geben, ohne dass vorher eine explizit neue Abstimmung mit dem Partner erforderlich ist.

### **4.3 Stabilitätsfaktoren entlang des Kooperationsprozesses**

#### **4.3.1 Stabilitätsfaktoren der internen Vorbereitung**

In der Phase der internen Vorbereitung sind vor allem die Partnerwahl sowie die Wahl der Institutionalisierungsform der Kooperation Ansatzpunkte zur Stabilisierung der Kooperation. Entscheidend bei der Wahl der Partner ist es dabei, den geeigneten Partner zu finden, mit dem strategische, fundamentale und kulturelle Übereinstimmungen bestehen. Die Auswahl eines ungeeigneten Partners kann eine Hauptquelle für spätere Instabilität im Laufe der Kooperation sein. Daher sind in dieser Phase der Kooperation der strategische Fit, der fundamentale Fit sowie

---

<sup>101</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 327 und THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 20.

der kulturelle Fit zwischen den Kooperationspartnern von großer Bedeutung für die zukünftige operative Stabilität der Kooperation.

Zunächst einmal ist es naheliegend, zur Auflösung der Zielkonflikte der Kooperationspartner ex-ante die Ziele der Kooperationspartner anzugleichen. Gelingt es, die Ziele der Partnerschaft so zu formulieren, dass beide Partner gleiche oder ergänzende Ziele verfolgen, kann damit gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie die Gefahr für destabilisierendes, opportunistisches Verhalten gemindert werden. Diese Kompatibilität der Ziele wird auch als *Strategischer Fit* der Kooperationspartner bezeichnet werden.<sup>102</sup> Weiterhin kann auch eine Angleichung der Anreize von Prinzipal und Agent diese Zielkonflikte auflösen und das kooperative Verhalten der Partner steigern. Im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes bewirkt diese Komplementarität und Übereinstimmung der Ziele eine stabilisierende Wirkung aufgrund der annahmegemäßen Ressourcenheterogenität der Kooperationspartner.<sup>103</sup> Führen die kompatiblen Anreize der Partner außerdem dazu, dass für jeden Kooperationspartner ex-ante eine positive Bilanz aus dem geleisteten Kooperationsaufwand und Ertrag aus der Partnerschaft entsteht, kann dies ebenfalls im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes stabilisierend wirken, dieser Umstand kann auch als *Fundamentaler Fit* bezeichnet werden.<sup>104</sup> Auch die Charakteristika des ressourcenorientierten Ansatzes belegen eine stabilisierende Wirkung des fundamentalen Fits, da die Partnerwahl derart erfolgen sollte, dass sich die Ressourcen der Kooperationspartner gewinnbringend ergänzen.<sup>105</sup> Als dritte Voraussetzung sollte ein *kultureller Fit* zwischen den Partner vorliegen. Gemäß der Transaktionskostenatmosphäre wirkt eine ähnliche oder komplementäre Kultur zwischen den Partnern transaktionskostensenkend und beeinflusst damit ein erwartungskonformes Verhalten der Partner im Binnenverhältnis und damit die Stabilität der Kooperationsbeziehung.<sup>106</sup> Hierbei können die Organisationskultur und die Landeskultur differenziert werden, die beide gleichermaßen die kulturelle und soziale Transaktionskostenatmosphäre beeinflussen.<sup>107</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. BRONDER, PRITZL (1992), S. 36ff.

<sup>103</sup> Vgl. z.B. JAP (1999), S. 465, LASSERRE (1999), S. 5

<sup>104</sup> Vgl. BRONDER, PRITZL (1992), S. 36ff.

<sup>105</sup> Vgl. KOLLOGE (2010), S. 123.

<sup>106</sup> Vgl. PARK, UNGSON (1997), S. 282f.

<sup>107</sup> Vgl. speziell zur Unternehmenskultur SACKMANN (1992) und zu allgemeinen Überlegungen zu Dimensionen der Kultur HOFSTEDE (1991).

Neben diesen Fit-Dimensionen ist die vorherige Erfahrung mit dem gewählten Partner von besonderer Bedeutung. Liegt diese *Partnererfahrung* vor, können die daraus resultierenden Kenntnisse die zukünftige Kooperation stabilisieren. Die Zusammenarbeit mit einem bekannten Partner kann insbesondere zu Beginn der Kooperation die Transaktionen erleichtern und spätere Anpassungen und Änderungen vermeiden. Daher wird in der Literatur häufig diskutiert, dass durch positive vorherige Erfahrungen mit dem Kooperationspartner eine Senkung der Transaktionskosten erreicht werden kann, die damit stabilisierend wirken kann.<sup>108</sup> Vorherige Erfahrungen mit den Kooperationspartnern sind dabei nicht selten, da Kooperationen oft die Folge einer vorherigen Transaktionsbeziehung sein können.<sup>109</sup> Im Sinne des ressourcenorientierten Fits kann Partnererfahrung den Aufbau einer gemeinsam von den Kooperationspartnern genutzten Ressource Wissen erleichtern und damit ebenfalls weiterhin stabilisierend wirken.<sup>110</sup> Dadurch, dass Partnererfahrung die wiederholte Wahl des gleichen Kooperationspartners voraussetzt, wird dadurch das Interesse an einer langfristigen Beziehung signalisiert, was zuletzt noch im Kontext der Spieltheorie stabilisierend wirken kann.<sup>111</sup>

Auch die *Ähnlichkeit* der Partner in Bezug auf Unternehmensgröße nach Umsatz oder Mitarbeiter kann bei der Partnerwahl eine Rolle spielen, da sich diese direkt in kulturellen oder organisatorischen Unterschieden deutlich machen kann und damit spätere Stabilität Instabilität fördern könnte. Überlegungen der Spieltheorie unterstreichen diese Annahme, dass die *Ähnlichkeit* der Partner die Stabilität fördern kann:<sup>112</sup> Eine Ähnlichkeit der Ziele und Strategien der Partner ermöglicht erst das kooperative Verhalten im Rahmen der Spielsituationen. Andererseits kann gemäß des ressourcenorientierten Ansatzes argumentiert werden, dass auch die Unähnlichkeit der Partner stabilisierend wirken kann, wenn in Bezug auf die Ressourcenausstattung eine heterogene Ressourcenverteilung zwischen den Partnern vorliegt.<sup>113</sup> Eine stabilisierende Wirkung von Ähnlichkeit der Partnerunternehmen scheint damit nicht eindeutig zu sein.

---

<sup>108</sup> Vgl. Vgl. PARK, RUSSO (1996), S. 880.

<sup>109</sup> Vgl. INKPEN, BEAMISH (1997), S. 195.

<sup>110</sup> Vgl. DYER, SINGH (1998), S. 668.

<sup>111</sup> Vgl. FUNDENBERG, LEVINE (1999), S. 51ff.

<sup>112</sup> Vgl. FONTANARI (1995), S. 94.

<sup>113</sup> Vgl. SCHWERK (2000), S. 143.

Bei der Wahl der Institutionalisierungsform ist der in Abschnitt 2.3 diskutierte inhärente Trade-off zwischen Flexibilität und Stabilität entscheidender Ansatzpunkt für die Stabilisierung der Kooperation: Die eigentliche Wahl der hybriden Organisationsform Kooperation erfolgt, wie beschrieben, in der Transaktionskostentheorie auf Basis eines Vergleichs der Transaktionskosten. Die Entscheidung für eine hybride Organisation erfolgt abhängig von der Höhe der Transaktionskosten und bestimmt auch die gewählte Kooperationsform innerhalb des Kontinuums zwischen Markt und Hierarchie.<sup>114</sup> Die Kooperationsformentscheidung hängt dabei immer vom „*situativen Kontext, den beabsichtigten Kooperationsbereichen sowie von den Zielsetzungen der Partner ab*“.<sup>115</sup> Die Wahl für eine Kooperationsform ist aber immer auch eine direkte Entscheidung für eine gewisse organisatorische Flexibilität. Da die Erfolgsbedingung für Kooperationen gerade der optimale Mix aus Flexibilität und stabilisierenden Elementen ist, ist dies damit einhergehend ebenfalls eine implizite Entscheidung für die Stabilität einer Kooperation. Eine Diskussion verschiedener Kooperationsformen und deren inhärenter Stabilität und Flexibilität findet sich bei THEURL, SCHWEINSBERG (2004).<sup>116</sup>

#### 4.3.2 Stabilitätsfaktoren der Institutionalisierung

Zunächst einmal kann als Kernelement der Phase der Institutionalisierung die *Gestaltung des Kooperationsvertrags* die Stabilität beeinflussen, indem im Sinne der Prinzipal-Agenten Theorie möglichen Zielkonflikten und Verhaltensunsicherheiten vorgebeugt wird.<sup>117</sup> Eine klare Implementierung von Monitoring- (aus Sicht des Prinzipals) und Reportingmöglichkeiten (aus Sicht des Agenten) kann Informationsasymmetrien reduzieren. Asymmetrisch verteilte Informationen können genau wie Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungskosten zu unvollständigen Verträgen führen.<sup>118</sup> Eine klare Festlegung von Modalitäten des Managements, Eintritt und Austritt aus der Kooperation können im Sinne der in Abschnitt 2.1 dargelegten Stabilitätsdefinition spätere Reorganisationen vermeiden und damit stabilisierend wirken. Als Absicherung von spezifischen Investitionen könnte auch eine vertraglich vereinbarte Kapitalbeteiligung der Kooperationspartner stabilisierend wirken. Die Effekte

---

<sup>114</sup> Vgl. THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 27.

<sup>115</sup> THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 27.

<sup>116</sup> Vgl. THEURL, SCHWEINSBERG (2004), S. 28ff.

<sup>117</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 114ff.

<sup>118</sup> Vgl. THEURL (2010), S. 332.

können allerdings unterschiedlich ausfallen.<sup>119</sup> BEAMISH (1985) argumentiert für möglichst ausgeglichene Kapitalbeteiligungen an Kooperationen, wohingegen BLODGETT (1992) keinen signifikanten Einfluss von Kapitalbeteiligungen auf die Stabilität von Kooperationen fand. In der Literatur finden sich weitere Evidenz und Argumente für beide Fälle: Eine Konzentration von Equity auf einer Seite kann Kontrolle und Dominanz eines Partners signalisieren und damit Konfliktpotentiale verringern, was Stabilität fördern könnte. Andererseits kann alternativ interpretiert werden, dass eine ausgeglichene Kapitalbeteiligung ein höheres Involvement und Commitment der Partner widerspiegelt und damit wiederum stabilisierend wirkt.<sup>120</sup>

Einhergehend mit dem Kooperationsvertrag sollte zu diesem Zeitpunkt der Partnerschaft auch bereits die Grundlage für ein *Konfliktmanagement* für die spätere operative Kooperationsführung geschaffen werden. Besteht das Konfliktmanagement bereits vor Beginn der operativen Kooperationsführung, kann es bereits von Beginn der Kooperation an eine stabilisierende Wirkung erzielen. Auch Anreizstrukturen können im Konfliktmanagement vertraglich verankert und geregelt werden um eine Kompatibilität der Ziele erreichen und zu gewährleisten.<sup>121</sup> Ein derartiges Konfliktmanagement kann weiterhin auch aktiv helfen, Informationsasymmetrien zwischen den Partnern abzubauen.

Als weiteres Element der Institutionalisierung wird der Aufbau des Kooperationsmanagements angesehen. Vorteilhaft und stabilisierend wirkt dabei, wenn bei den Partnern bereits *Kooperationserfahrung* aus früherer Zusammenarbeit mit anderen Partnern vorhanden ist. Diese Erfahrung führt zum einen zu intangiblen Vorteilen wie Kooperationswissen und Führungserfahrung, die dazu genutzt werden können Fehler bei der Institutionalisierung zu vermeiden, die potenziell zukünftig destabilisierend wirken könnten. Zum anderen können dies tangible Vorteile sein die stabilisierend wirken, wenn z.B. eine vorhandene Infrastruktur für das Kooperationsmanagement genutzt werden kann. Daneben ist diese allgemeine Kooperationserfahrung ebenfalls hilfreich um Transaktionskosten zu senken.<sup>122</sup> Erfahrung bei der Einrichtung von Kooperationsstrukturen oder bereits bestehende Kooperationsstrukturen können genutzt werden und verringern die Transaktionskosten z.B. durch Verbesserung

---

<sup>119</sup> Vgl. DHANARAJ, BEAMISH (2004), S. 295.

<sup>120</sup> Vgl. DHANARAJ, BEAMISH (2004), S. 296.

<sup>121</sup> Vgl. PICOT, DIETL, FRANCK (2005), S. 78f.

<sup>122</sup> Vgl. Vgl. PARK, RUSSO (1996), S. 880f.

der technischen Transaktionskostenatmosphäre und vermeiden oder minimieren dann wiederum spätere gravierende Änderungen an der Kooperation. Auch in der Spieltheorie bewirkt die Offenlegung der Kooperationserfahrung wie eine Offenlegung von Reputation und damit potentiell stabilisierend.

Abschließend macht sich auch eine mögliche *gegenseitige Abhängigkeit* der Kooperationspartner besonders in dieser Phase der Kooperationsführung bemerkbar.<sup>123</sup> Bei Kooperationen, in denen spezifische Investitionen getätigt werden, können Abhängigkeiten zwischen den Kooperationspartnern entstehen, die insbesondere bei gegenseitigen spezifischen Investitionen die Kooperation stabilisieren.<sup>124</sup> Einseitige Abhängigkeit kann dagegen situationsbedingt entweder stabilisierend oder destabilisierend wirken. Die gegenseitige Abhängigkeit der Partner gleicht im Kontext einer Prinzipal-Agenten-Situation die Ziele der Partner an und reduziert die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens:<sup>125</sup> Solange ein Partner vom Verhalten des anderen Partners abhängig ist, wird er sich tendenziell weniger opportunistisch und stärker kooperativ verhalten. In der Spieltheorie führt die gegenseitige Abhängigkeit zu einer verstärkten Art der Selbstbindung, so dass die Spieler ihre kooperative Strategie nicht ohne weiteres wechseln und damit keine einseitig ungeplanten gravierenden Änderungen auftreten.<sup>126</sup>

Beeinflusst wird dies auch durch den Umfang, der *Intensität* der gewählten Kooperation. Eine höhere Anzahl von Kooperationsbereichen steigert die Komplexität und kann damit ebenfalls potenziell destabilisierend wirken.<sup>127</sup> AXELROD zeigt auf Basis der Spieltheorie in einer empirischen Studie, den wichtigen Einfluss der Intensität der Kooperation auf die Stabilität der Beziehung. Je intensiver und umfassender die Zusammenarbeit der Kooperationspartner, desto geringer ist wiederum die Gefahr des opportunistischen Verhaltens der Partner.<sup>128</sup> Die Intensität hat auch Auswirkungen auf die Höhe der Transaktionskosten innerhalb der gewählten hybriden Kooperationsform.<sup>129</sup> Je umfangreicher und intensiver die Zusammenarbeit, desto höher kann die Kontakthäufigkeit einge-

---

<sup>123</sup> Vgl. ALDRICH, WHETTEN (1981), S. 393.

<sup>124</sup> Vgl. CASPAR (2003), S. 82.

<sup>125</sup> Vgl. PICOT, DIETL, FRANCK (2005), S. 79f.

<sup>126</sup> Vgl. ROYER (2000), S. 115.

<sup>127</sup> Vgl. REIB (2001), S. 130ff.

<sup>128</sup> Vgl. AXELROD (1984), S. 10ff.

<sup>129</sup> Vgl. CASPAR (2003), S. 82.

schätzt werden, was sinkende Transaktionskosten zur Folge haben kann und damit indirekt Einfluss auf die Stabilität hat.

### 4.3.3 Stabilitätsfaktoren der operativen Kooperationsführung

In der Phase der operativen Kooperationsführung können die Partner durch die direkte Führung und Steuerung der Kooperation die Stabilität beeinflussen. Ein wichtiges Mittel dafür ist die *Kommunikation*, die vor allem in dieser Phase stabilisierend wirken kann. Sie kann stabilisierend wirken, indem Transaktionskosten gesenkt werden, denn eine funktionierende und gegenseitig verständliche Kommunikation erleichtert den Austausch zwischen den Kooperationspartnern und senkt die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen.<sup>130</sup> Im Rahmen einer Prinzipal-Agenten-Beziehung können durch eine gezielte und verstärkte Kommunikation zwischen allen Beteiligten die Informationsasymmetrien abgebaut und insbesondere auch vermieden werden.<sup>131</sup> Im Sinne der Spieltheorie ist ein Schlüssel zu einer stabilen Kooperation die Transparenz, wobei wiederum angenommen wird, dass die Kommunikation und Signalisierung der eigenen Absichten zwischen den Partnern stabilisierend wirkt. Sie ermöglicht erst die Offenlegung der eigenen Strategien und Ziele.<sup>132</sup>

Auch das *Lernen* innerhalb der Kooperation beginnt erst nach dem Start des operativen Managements. Aufbauend auf der funktionierenden Kommunikation können die Transaktionskosten durch Lernen aus der Kooperation gesenkt werden und damit die Stabilität beeinflussen. Lernen beide Partner aus der Kooperation und generieren damit für sich einen Mehrwert, wirkt dies potentiell stabilisierend. Dabei ist wichtig für eine stabilisierende Wirkung, dass beide Kooperationspartner in gleichem Maße aus der Kooperation lernen können, eine Asymmetrie im Lernen kann dagegen sogar die Instabilität einer Kooperation fördern.<sup>133</sup> Der ressourcenorientierte Ansatz sieht in einem Lernprozess die Chance ein kooperationsspezifisches Wissen zwischen den an der Kooperation beteiligten Unternehmen aufzubauen. Damit dieses spezifische Wissen also stabilisierend wirken kann, muss daher Lernen als weiterer stabilisierender Faktor in der Kooperation gefördert werden. Im theoretischen

---

<sup>130</sup> Vgl. PICOT (1982), S. 272.

<sup>131</sup> Vgl. GJESDAL (1982), S. 376ff.

<sup>132</sup> Vgl. FONTANARI (1995), S. 94.

<sup>133</sup> Vgl. TSANG (1999), S. 217f.

Kontext der Spieltheorie beginnt, basierend auf den initialen Handlungen der Spielteilnehmer, ein Prozess des Lernens, da in einer Tit-for-Tat-Strategie die Handlung der Partner der Vergangenheit imitiert wird. Dies kann eine Stabilisierung der Kooperationsituation zur Folge haben kann.<sup>134</sup>

Entscheidend für die Stabilität ist in der Phase der operativen Kooperationsführung auch das *Vertrauen* zwischen den Kooperationspartnern. Vertrauen spielt eine wesentliche Rolle zur Senkung der Transaktionskosten, da viele Mechanismen und Überwachungsmöglichkeiten im Rahmen der Transaktionen durch Vertrauen unterstützt oder ersetzt werden können.<sup>135</sup> Auch Prinzipal-Agenten-Probleme können, wie beschrieben, durch den Aufbau von Vertrauen adressiert werden, was damit eine potentiell stabilisierende Wirkung des Faktors unterstützt.<sup>136</sup> Gegenseitiges Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern reduziert insbesondere Verhaltensunsicherheiten und vermeidet damit ex-ante Informationsasymmetrien zwischen den Partnern. GAHL diskutiert eine deutliche stabilisierende Wirkung von Vertrauen in spieltheoretischen Situationen, und versteht diese als Grundlage aller anderen stabilisierenden Maßnahmen in einer derartigen Kooperation.<sup>137</sup>

Eine andere Verbundenheit der Kooperationspartner kann auch durch *Commitment*, die Selbstverpflichtung der Partner, stabilisierend wirken.<sup>138</sup> Das Commitment ist die Selbstbindung und Selbstverpflichtung der Partner zu Ihrer Strategie und damit der Kooperation. Sie reduziert die Gefahr eines opportunistischen, unkooperativen Verhaltens eines der Partner. Dadurch kann die Beziehung der Partner stabilisiert werden und Vertrauensaufbau erleichtert werden.<sup>139</sup>

Der komplexe Zusammenhang zwischen der Stabilität und dem Erfolg der Kooperation wurde bereits in Abschnitt 2.2 diskutiert. Umgekehrt kann jedoch erwartet werden, dass der *Kooperationserfolg*, d.h. die Erzielung einer Kooperationsrente stabilisierend auf die Kooperation wirkt: Im Sinne der Prinzipal-Agenten-Theorie findet damit eine Anreizangleichung der Kooperationspartner statt, da alle Partner Ihre festgelegten Kooperationsziele erreichen. Die, durch die Partner der Kooperation

---

<sup>134</sup> Vgl. z.B. PFÜTZER (1995), S. 51.

<sup>135</sup> Vgl. GULATI, SINGH (1998), S. 790f.

<sup>136</sup> Vgl. GROSMAN, HART (1983), S. 9ff.

<sup>137</sup> Vgl. GAHL (1989), S. 64.

<sup>138</sup> Vgl. ZIMMER (2000), S. S. 127f.

<sup>139</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 117.



*wahrgenommene Leistung* der Partnerschaft kann ebenfalls eine stabilisierende Wirkung haben indem Sie positiv rückkoppelnd auf das Kooperationsverhalten wirkt, und damit die Stabilität steigert. Weiterhin zeigen ANDERSON und WEITZ, dass Vertrauen nicht immer durch das tatsächliche Handeln eines Transaktionspartners geschaffen werden kann, sondern insbesondere auch das wahrgenommene Verhalten des Partners: So kann also auch die wahrgenommene Leistung des Kooperationspartners einen Einfluss auf die Stabilität haben, weitgehend unabhängig davon wie die Leistung tatsächlich im Laufe der Beziehung ausfällt aussieht.<sup>140</sup>

#### 4.4 Zusammenfassende Bewertung

In Abb. 2 findet sich eine Übersicht der identifizierten Stabilisierungsfaktoren unterschieden in Ausgestaltungsstabilisierung und Anpassungsstabilisierung und eingeordnet in die Phasen des managementorientierten Prozessmodells. Es ergibt sich damit ein zweidimensionaler Untersuchungsrahmen zur Stabilität von Kooperationen, der neben theoriegeleiteten Stabilisierungsfaktoren auch deren Einordnung und unterschiedliche Bedeutung in verschiedenen Phasen eines Kooperationsprozesses berücksichtigt.

Phasen des Kooperationsmanagements	Interne Vorbereitung		Institutionalisierung	Operative Kooperationsführung
	Ausgestaltungsstabilisierung		Anpassungsstabilisierung	
Potenzielle Stabilisierungsfaktoren	Strategischer Fit	Vertragsgestaltung	Kommunikation	
	Fundamentaler Fit	Konfliktmanagement	Lernen	
	Kultureller Fit	Kooperationserfahrung	Vertrauen	
	Partnererfahrung	Intensität	Wahrgenommene Leistung	
	Ähnlichkeit	Ggs. Abhängigkeit	Commitment	
	Flexibilität			

Abb. 2: Potenzielle Stabilisierungsfaktoren entlang des Kooperationsprozesses

<sup>140</sup> Vgl. ANDERSON, WEITZ (1992), S. 19f.

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen dieses Arbeitspapiers wurden die Stabilität von Kooperationen und mögliche Optionen zur Stabilisierung theoretisch untersucht. Insbesondere wurde dabei ein Überblick wichtiger Ansätze und Definitionen von Kooperationsstabilität erstellt und bewertet sowie die in der Theorie übliche Unterscheidung zwischen den so genannten statischen und den dynamischen Erklärungsansätzen diskutiert. Weiterhin wurde analysiert, wie die gängigen theoretischen Ansätze zur Erklärung von Kooperation genutzt werden können, um Stabilität zu analysieren und insbesondere mögliche Stabilisierungsfaktoren abzuleiten. Zahlreiche potentiell stabilisierende Einflussfaktoren konnten auf dieser theoretischen Basis identifiziert werden. Weiterhin wurde festgestellt, dass sich Stabilitätsbedarf im Laufe der Kooperation verändert. Daher wurden die theoretisch-identifizierten Einflussfaktoren zusätzlich in die Phasen eines typischen Kooperationsprozesses eingeordnet. Dieser Untersuchungsrahmen kann nun für zukünftige Untersuchungen zur Kooperationsstabilität genutzt werden und stellt damit einen wichtigen Beitrag zur Forschung im Bereiche der Kooperationsstabilität dar.

Die theoretisch abgeleiteten Stabilisierungsfaktoren müssen jedoch noch empirisch überprüft und verifiziert werden, um auf diese Weise empirisch abgesicherte Belege zu erzielen, inwiefern sie sich tatsächlich für die Stabilisierung von Kooperationen eignen. Des Weiteren merken MAKINO ET AL. (2007) an, dass Messung von Stabilität über externe Faktoren zu einem Endogenitätsproblem führen kann, da die Stabilität von Kooperationen immer auf durch das Kooperationsmanagement selbst gewählte Entscheidungen im Kontext der externen Faktoren zurückzuführen ist.<sup>141</sup> Daher sollte eine empirische Überprüfung der Stabilisierungsfaktoren neben externen und objektiven Merkmalen unbedingt auch subjektive Einschätzungen von Kooperationsmanagern beinhalten, um die empirische Absicherung der Stabilisierungsfaktoren zu erreichen.<sup>142</sup>

---

<sup>141</sup> Vgl. MAKINO ET AL. (2007), S. 1113.

<sup>142</sup> Vgl. ZIELKE (1992), S. 60.

## 6 Anhang

Autor	Jahr	Stabilitätskriterium
FRANKO	1971	1. Anteilserhöhung auf über 95%. 2. Anteilserhöhung auf unter 95% und über 50%. 3. Anteilsverringerng auf unter 5% oder Auflösung.
BERG & FRIEDMAN	1978	Beendigung der Kooperation oder Verkauf (bei Kapitalbeteiligung).
KILLING	1983	Reorganisation oder Beendigung der Kooperation.
BEAMISH	1984	Reorganisation oder Anteilsveränderungen.
GOMES-CASSERES	1987	1. Übernahme der Kooperation durch einen Partner. 2. Beendigung der Kooperation. 3. Übergabe der Kooperation an neuen Partner.
HARRIGAN	1988	Beendigung der Kooperation.
KOGUT	1989, 1991	Beendigung der Kooperation durch Auflösung oder Übernahme durch einen Partner.
BLEEKE & ERNST	1991	Beendigung durch Akquisition oder Auflösung.
BLODGETT	1992	Erneute Verhandlungen des Kooperationsvertrags.
PAMPEL	1993	Änderung des Kooperationszustands.
LEE & BEAMISH	1995	Anteilsveränderungen oder größere Reorganisation.
MAKINO	1995	Beendigung der Kooperation.
PARK & RUSSO	1996	Beendigung der Kooperation durch Auflösung oder Übergabe ein einen neuen Partner.
PARK & UNGSON	1997	Beendigung der Kooperation durch Auflösung oder Übergabe ein einen neuen Partner.
INKPEN, BEAMISH	1997	Gravierende Änderungen der Kooperationsstrukturen.
HENNART, KIM & ZENG	1998	Beendigung durch Verkauf (bei Kapitalbeteiligung), Auflösung oder Verlassen der Kooperation
YAN	1998	Änderung der Governancessstruktur oder signifikante Reallokation von Managementkontrollstrukturen.
HENNART, ROEHL & ZIETLOW	1999	Änderung in den Besitzverhältnissen.
ZIMMERMANN	2003	Reorganisation der Kooperation.

Tab. 2: Bestandsaufnahme wichtiger Stabilitätsdefinitionen

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf YAN, ZENG (1999)

## Literaturverzeichnis

- ADOLPHS, B. (1997): Stabile und effiziente Geschäftsbeziehungen - Eine Betrachtung von vertikalen Koordinationsstrukturen in der deutschen Automobilindustrie, 1. Auflage, Lohmar und Köln.
- ALBERS, C. (2010): Kooperationen in der Versicherungswirtschaft - Eine theoriegeleitete empirische Analyse der Kooperationspotenziale und Erfolgsfaktoren, Aachen.
- ALDRICH, H. / WHETTEN, D. A. (1981): Organization-sets, action-sets, and networks: Making the most of simplicity, in: NYSTROM, N. C. / STARBUCK, W. H. (Hrsg.), Handbook of organizational design, Oxford, S. 385 - 408.
- ANDERSON, E. / WEITZ, B. (1992): The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, in: Journal of Marketing Research, 29, S. 18-34.
- ARINO, A. (2003): Measure of strategic alliance performance: an analysis of construct validity, in: Journal of International Business Studies, 34, S. 66-79.
- ARINO, A. / DOZ, Y. (2000): Rescuing troubled alliances... Before it's too late, in: European Management Journal, 18, Nr. 2, S. 173 - 182.
- ARROW, K. J. (1991): The Economics of Agency, in: PRATT, J. / ZECKHAUSER, R. J. (Hrsg.), Principles and Agents - The Structure of Business, Boston, S. 37 - 51.
- AXELROD, R. (1987): Die Evolution der Kooperation, 7. Auflage, München.
- BEAMISH P. W. (1984): Joint venture performance in developing countries, University of Western Ontario, London.
- BECKER, N. (1999): Regelungsfelder für Unternehmensnetzwerke, 1. Auflage, Wiesbaden.
- BERG, S. V. / FRIEDMANN, P. (1978): Joint ventures in American industry, in: Mergers and Acquisitions, 13, Nr. 2, S. 28 - 41.
- BERNINGHAUS, S. / ERHART, K.-M. / GÜTH, W. (2010): Strategische Spiele - Eine Einführung in die Spieltheorie, 3. Auflage, Heidelberg
- BLEEKE, J. / ERNST, D. (1991): The way to win in cross-border alliances, in: Harvard Business Review, 69, Nr. 6, S. 127 - 135.
- BLODGETT, L. L. (1992): Factors in the instability of international joint ventures: An event history analysis, in: Strategic Management Journal, 13, Nr. 6, S. 475 - 481.
- BREHM, C. R. (2003): Organisatorische Flexibilität der Unternehmung - Bausteine eines erfolgreichen Wandels, 1. Auflage, Wiesbaden.
- BRONDER, C. / PRITZL, R. (1992): Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung strategischer Allianzen, in: BRONDER, C. / PRITZL, R. (Hrsg.), Wegweiser für strategische Allianzen, Wiesbaden, S. 17-46.

- CASPAR, P. (2003): Schnittstellenmanagement in virtuellen Dienstleistungsunternehmen, Bamberg.
- DAS, T. K. / TENG, B.-S. (2000): Managing risks in strategic alliances, in: *Academy of Management Executive*, 13, Nr. 4, S. 50 - 62.
- DEITZ, G. D. / TOKMAN, M. / RICHEY, R. G. / MORGAN, R. M. (2010): Joint venture stability and cooperation: Direct, indirect and contingent effects of resource complementary and trust, in: *Industrial Marketing Management*, 39, S. 862 - 873.
- DHANARAJ, C. / BEAMISH, P. W. (2004): Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures, in: *Strategic Management Journal*, 25, S. 295-305.
- DYER, J. H., SINGH, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, in: *The Academy of Management Review*, 23, Nr. 4, S. 660 - 679.
- FONTANARI, M. (1995): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, 1. Auflage, Berlin.
- FRANKO, L. G. (1971): Joint Venture Survival in Multinational Corporations, 1. Auflage, New York und London.
- FREILING, J. (2001): Resource-based view und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, 1. Auflage, Wiesbaden.
- FUNDENBERG, D. / LEVINE, D. K. (1999): The Theory of Learning in Games, 2. Auflage, Cambridge.
- GAHL, A. (1989): Strategische Allianzen, Arbeitspapier des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 11.
- GAHL, A. (1990): Die Konzeption der strategischen Allianz im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Funktionalität, in: *ZfB, Sonderheft*, Nr. 27, S. 35 - 48.
- GJESDAL, F. (1982): Information and Incentives: The Agency Information Problem, in: *Review of Economic Studies*, 49, S. 373 - 390.
- GÖBEL, E. (2002): Neue Institutionenökonomik - Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung, 1. Auflage, Stuttgart.
- GOMES-CASSERES, B. (1987): Joint venture stability: is it a problem?, in: *Columbia Journal of World Business*, Summer, S. 97 - 102.
- GROSMAN, S. / HART, O. D. (1983): An Analysis of the Principal-Agent Problem, in: *Econometrica*, 51, S. 7 - 46.
- GULATI, R. / SINGH, H. (1998): The Architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, in: *Administrative Science Quarterly*, 43, S. 781-814.

- HARRIGAN, K. R. (1988): Strategic alliances and partner asymmetries, in: CONTRACTOR F., LORANGE, P. (Hrsg.), Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 205 - 226.
- HENNART, J.-F. / KIM, D.-J. / ZENG, M. (1998): The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in U.S. manufacturing affiliates, in: Organization Science, 9, S. 382-395.
- HENNART, J.-F. / ROEHL, T. / ZIETLOW, D. S. (1999): "Trojan horse" or "work horse"? The evolution of U.S.-Japanese joint ventures in the United States, in: Strategic Management Journal, 20, Nr. 1, S. 15 - 29.
- HENNART, J.-F. / ZENG, M. (1997): Cross-cultural differences and joint venture longevity, in: Journal of International Business Studies, 33, S. 699 - 716.
- HÖFER, S. (1997): Strategische Allianzen und Spieltheorie: Analyse des Bildungsprozesses strategischer Allianzen und planungsunterstützender Einsatzmöglichkeiten der Theorie der strategischen Spiele, Lohmar.
- HOFSTEDE, G. (1991): Cultures and Organizations. Software of the mind, 1. Auflage Berkshire.
- INKPEN, A. C. / BEAMISH P. W. (1997): Knowledge, bargaining power and international joint venture instability, in: Academy of Management Review, 22, Nr. 1, S. 177 - 202.
- JAP, S. D. (1999): Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships, in: Journal of Marketing Research, 36, Nr. 4, S. 461 - 475.
- JENSEN, M. C. / MECKLING, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, Agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, 3, S. 305 - 360.
- JOST, P.-J. (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart.
- KILLING, J. P. (1983): Strategies for joint venture success, 1. Auflage, New York.
- KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. ZU (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung: State of the Art und neue Perspektiven, 1. Auflage, Wiesbaden.
- KOGUT, B. (1989): The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry, in: The Journal of Industrial Economics, 38, Nr. 2, S. 183 - 198.
- KOGUT, B. (1991): Joint ventures and the option to expand and acquire, in: Management Science, 37, Nr. 1, S. 19 - 32.
- KOLLOGE, K. (2009): Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 76.

- KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau, Aachen.
- LASSERRE, P. (1999): Joint Venture Satisfaction in Asia Pacific, in: *Asia Pacific Journal of Management*, 16, S: 1 - 28.
- LEE, C. / BEAMISH, P. W. (1995): The characteristics and performance of Korean joint ventures in LDCs, in: *Journal of International Business Studies*, 26, Nr. 3, S. 637 - 654.
- MAKINO, S. (1995): Joint venture ownership structure and performance: Japanese joint ventures in Asia, University of Western Ontario, London.
- MAKINO, S. / CHAN, C. M. / ISOBE, T. / BEAMISH, P. W. (2007): Intended and Unintended Termination of International Joint Ventures, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 1113 - 1132.
- MECKL R. / KUBITSCHKEK, C. (2000): Organisation von Unternehmensnetzwerken - Eine verfügungsrechtstheoretische Analyse, in: *ZfB*, 70, Nr. 3, S. 289 - 307.
- MEFFERT; H. / BRUHN, M. (2006): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden, Wiesbaden.
- MELLEWIGT, T. (2003): Management von Strategischen Kooperationen - Eine ressourcenorientierte Untersuchung in der Telekommunikationsbranche, 1. Auflage, Wiesbaden.
- MEYER, E.-C. / MÜLLER-SIEBERS, K.-W. / STRÖBELE W. (1998): Wachstumstheorie, 2. Auflage, München.
- OESTERLE, M.-J. (1995): Probleme und Methoden der Joint Venture-Erfolgsbewertung, in: *ZfB*, 65, Nr. 9, S. 987 - 1004.
- ORTMANN, G. / SYDOW, J. (2003): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken, in: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen - Ansätze - Perspektiven*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 407-428.
- PAMPEL, J. (1993): *Kooperation mit Zulieferern - Theorie und Management*, 1. Auflage, Wiesbaden.
- PARK, S. H. / RUSSO, M. V. (1996): When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure, in: *Management Science*, 42, S. 875 - 890.
- PARK, S. H. / UNGSON, G. R. (1997): The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution, in: *Academy of Management Journal*, 40, S. 279-307.
- PARKHE, A. (2006): Research Methods in Alliances, in: SHENKAR, O. / REUER, J. J. (Hrsg.): *Handbook of Strategic Alliances*, Thousand Oaks, S. 369 - 380.
- PENROSE, E. T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, 1. Auflage, New York.

- PFÜTZER, S. (1995): Strategische Allianzen in der Elektronikindustrie: Organisation und Standortstruktur, Münster.
- PICOT, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 42, Nr. 1, S. 267-284.
- PICOT A. / DIETL, H. / FRANCK, E. (2005): Organisation. Eine ökonomische Perspektive. 4. Auflage, Stuttgart.
- PRATT, J. / ZECKHAUSER, R. J. (1991): Principals and Agents: An Overview, in: PRATT, J. / ZECKHAUSER, R. J. (Hrsg.), Principles and Agents - The Structure of Business, Boston
- REIB, M. (2001): Netzwerk-Kompetenz, in: Corsten, H. (Hrsg.), Unternehmensnetzwerke - Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, 1. Auflage, München und Wien, S. 121 - 187.
- RENZ, T. (1998): Management in internationalen Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.
- REUER, J. J. / ZOLLO, M. (2005): Termination outcomes of research alliances, in: Research Policy, 34, S. 101 - 115.
- ROYER, S. (2000): Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen: Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie, München und Mering.
- SACKMANN, S. A. (1992): Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge, in: Administrative Science Quarterly, 37, S. 140 - 161.
- SANDER, C. (2009): Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 78.
- SAXE, A. (2009): Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - eine theoretische und empirische Analyse, Aachen.
- SCHWEINSBERG, A.: (2006): Flexibilität und Stabilität globaler Unternehmenskooperationen, Aachen.
- SCHWERK, A. (2000): Dynamik von Unternehmenskooperationen, 1. Auflage, Berlin.
- SPECHT, D. / KAHMANN, J. / SIEGLER, O. (1999): Regelungsbedarf kooperativ verbundener Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Stabilität, in: NAGEL, K. / ERBEN, R. F. / PILLER, F. T. (Hrsg.), Produktionswirtschaft 2000: Perspektiven für die Fabrik der Zukunft, Wiesbaden, S. 176 - 191.
- SWOBODA, B. (2005): Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick, in: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 35 - 64.



- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, 3. Auflage, Wiesbaden.
- SYDOW, J. / WIRTH, C. / MANNING, S. (2002): Autonomie und Bindung in Projektnetzwerken aus betriebswirtschaftlicher Perspektive: Literaturüberblick und erste konzeptionelle Überlegungen, Arbeitspapier im Rahmen des Workshops des Forschungsverbundes "Grenzen der Entgrenzung von Arbeit - Notwendigkeit einer Neuformierung der Arbeitsforschung", Göttingen.
- SZELESS, G. (2001): Diversifikation und Unternehmenserfolg, 1. Auflage, Bamberg.
- TEUSLER, N. (2008): Strategische Stabilitätsfaktoren in Unternehmenskooperationen - Eine kausalanalytische Betrachtung, 1. Auflage, Wiesbaden.
- THEURL, T. (2010): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, D., AHLERT M. (Hrsg.), Handbuch Franchising & Kooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main, S. 313-344.
- THEURL, T. (2005), Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 48.
- THEURL, T. (2008): Controlling als Instrument des Allianzmanagements, in: VOM BROCKE, J. / BECKER, J. (Hrsg.), Einfachheit in Wirtschaftsinformatik und Controlling, S. 321-335.
- THEURL, T. / SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie - Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, 1. Auflage, Tübingen.
- TIPLER, P. A. / MOSCA, G. (2009): Physik für Wissenschaftler und Ingenieure, 6. Auflage, Heidelberg.
- TJADEN, G. (2003): Erfolgsfaktoren virtueller Unternehmen - Eine theoretische und empirische Untersuchung, 1. Auflage, Wiesbaden.
- TSANG, E. W. K. (1999): A preliminary typology of learning in international strategic alliances, in: Journal of World Business, 34, Nr. 3, S. 211 - 229.
- VON NEUMANN, J. / MORGENSTERN, O. (1961): Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg.
- VORNHUSEN, K. (1994): Die Organisation von Unternehmenskooperationen: Joint Ventures und strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie, Frankfurt am Main.
- WILLIAMSON, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen.
- WILLIAMSON, O.E. (1991): Comparative Economic Organization - The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, Nr. 2.

- WILLIAMSON, O.E. (2005): Networks - Organizational Solutions for Future Challenges, in: THEURL, T. (Hrsg.), Economics of Interfirm Networks, 1. Auflage, Tübingen, S. 3 - 28.
- WOLFF, C. (2005): Stabilität und Flexibilität von Kooperationen - Entwicklung einer wettbewerbsorientierten Flexibilitätstheorie am Beispiel der Automobilbranche, 1. Auflage, Wiesbaden.
- YAN, A. (1998): Structural instability and reconfiguration of international joint ventures, in: Journal of International Business Studies, 29, Nr. 4, S. 773 - 796.
- YAN, A. / ZENG, M. (1999): International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, And Directions For Future Research, in: Journal of International Business, 30, Nr. 2, S. 379 - 414.
- ZIELKE, A. E. (1992): Erfolgsfaktoren internationaler Joint Ventures: eine empirische Untersuchung der Erfahrungen deutscher und amerikanischer Industrieunternehmen in den USA, Frankfurt am Main.
- ZIMMER, P. (2000): Commitment in Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- ZIMMERMANN, F. (2003): Vertrauen in virtuellen Unternehmen, Lohmar.

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

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

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

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

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

- Nr. 83  
*Christian Harnisch*  
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt  
August 2009
- Nr. 84  
*Ludwig Brütting*  
Marken von Kooperationen - Anforderungen und Implementationen  
August 2009
- Nr. 85  
*Christian Albers*  
Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft - eine empirische Analyse  
September 2009
- Nr. 86  
*Christoph Heller*  
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser - Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -  
September 2009
- Nr. 87  
*Annegret Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.  
September 2009
- Nr. 88  
*Annegret Saxe*  
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungsoperationsmanagement.  
September 2009
- Nr. 89  
*Christian Albers*  
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2009
- Nr. 90  
*Martin Büdenbender*  
Atomausstieg in Deutschland - Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?  
Oktober 2009
- Nr. 91  
*Martin Büdenbender*  
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets - Eine Problemdarstellung  
Februar 2010
- Nr.92  
*Johannes Spandau*  
Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund - Eine erfolgreiche Strategie?  
März 2010
- Nr. 93  
*Christoph Heller / Axel Roßdeutscher*  
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern - Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative  
Juni 2010
- Nr. 94  
*Kersten Lange*  
Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung  
Juli 2010
- Nr. 95  
*Konstantin Kolloge*  
Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau - ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis  
Juli 2010
- Nr. 96  
*Michael Tschöpel*  
Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen  
August 2010
- Nr. 97  
*Caroline Schmitter*  
Immobilienangebote im Internet - Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung  
August 2010
- Nr. 98  
*Johannes Spandau*  
Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk  
September 2010
- Nr. 99  
*Michael Tschöpel*  
Operationalisierungsversuche des Förderauftrags - Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie  
Oktober 2010
- Nr. 100  
*Lars Völker*  
Risk Governance für Genossenschaftsbanken  
Dezember 2010
- Nr. 101  
*Johannes Spandau*  
Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Eine explorative Erhebung  
Januar 2011
- Nr. 102  
*Kersten Lange*  
Faktoren der Stabilisierung für Unternehmenskooperationen  
Januar 2011

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---