

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

---

**Kooperationen als Instrument des**  
**Strategischen Risikomanagements**

von Peter Ebertz  
Nr. 54 ■ März 2006

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

Unterschiedliche einzelwirtschaftliche Motive liegen der Kooperation von Unternehmen zugrunde. Eine Vielzahl entsprechender Kataloge und etliche Systematisierungen existieren. Größenvorteile in der Leistungserstellung zu erreichen, der Marktgegenseite vielfältige Problemlösungen anzubieten und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, führen häufig zu Kooperationsentscheidungen. Doch auch die Verbesserung des unternehmerischen Risikostatus wird immer wieder als Ursache für Kooperationen genannt. Im aktuellen Umfeld, in dem die Bonität wesentlich zu den Finanzierungsbedingungen beiträgt, ist es nicht überraschend, dass dieser Zusammenhang stärker in den Fokus tritt. Doch anders als die Wirkungsmechanismen der economies of scale und economies of scope, sind die economies of risk bislang weit weniger untersucht. Dies gilt sowohl für die Transmission der Kooperationseffekte auf das Risiko als auch für die Risiken, die durch die Kooperationen neu entstehen. Die empirische Evidenz ist bislang ebenso wenig erfasst wie die theoretische Analyse geleistet ist.

Vor diesem Hintergrund erarbeitet Peter Ebertz einen konzeptionellen Rahmen, um genau diese Zusammenhänge zu erforschen. Er identifiziert die Merkmale von Kooperationen, die risikorelevant sind und wie letztere in risikopolitische Strategien einzubeziehen sind. Im Zentrum steht dabei die risikorelevante Differenzierung unterschiedlicher Kooperationstypen. Unterschieden werden erstens additive und komplementäre Kooperationsmuster sowie zweitens Risikowirkungen in Abhängigkeit von der Outputwirkung zwischen den Kooperationspartnern. Peter Ebertz analysiert die risikorelevanten Wirkungen von Unternehmenskooperationen umfassend im Rahmen seiner eben fertig gestellten Dissertation und stellt in diesem Arbeitspapier einige Ergebnisse zur Diskussion. Es handelt sich um eine Arbeit aus dem IfG-Cluster „Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhalt

1	Problemstellung.....	4
2	Konzeptionelle Grundlagen.....	5
2.1	Wirkungsrelevante Kooperationsdimensionen .....	5
2.1.1	Die Ressourcenprofile der Kooperationspartner.....	6
2.1.2	Input-/Outputverteilung zwischen den Kooperationspartnern .....	8
2.2	Risiko und Risikomanagement.....	12
2.2.1	Der Risikobegriff und seine Determinanten.....	12
2.2.2	Risikomanagement und risikopolitische Strategien .....	13
2.2.2.1	Ursachenbezogene Strategien.....	14
2.2.2.2	Wirkungsbezogene Strategien .....	16
3	Theoretischer Bezugsrahmen zur Erklärung der Risikowirkungen von Kooperationen .....	19
3.1	Aussagegehalt bedeutender Kooperationstheorien.....	19
3.2	Kooperationen als strategische Maßnahme der Risikobewältigung.....	23
3.2.1	Risikowirkungen in Abhängigkeit vom Ressourcenprofil der Kooperationspartner .....	23
3.2.1.1	Risikowirkungen additiver Kooperationsmuster .....	23
3.2.1.2	Risikowirkungen komplementärer Kooperationen .....	26
3.2.2	Risikowirkungen in Abhängigkeit von der Outputverteilung zwischen den Kooperationspartnern .....	28
3.2.2.1	Risikowirkungen bei gemeinsamer Ergebnisrealisation.....	28
3.2.2.2	Risikowirkungen bei getrennter Ergebnisrealisation .....	29
3.2.3	Musterübergreifende Risikowirkungen von Kooperationen .....	32
4	Schlussbetrachtung .....	33
	Literatur.....	35

## 1 Problemstellung

Das wirtschaftliche Umfeld für unternehmerische Aktivitäten ist durch bedeutende Veränderungen gekennzeichnet. Als Folge der Globalisierung sowie technologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen ist in vielen Branchen sowohl die Dynamik als auch die Komplexität ökonomischer Aktivitäten gestiegen. Aktivitäten in einem derartigen Umfeld sind erhöhter Unsicherheit bezüglich der unternehmerischen Zielerreichung ausgesetzt.<sup>1</sup> Damit steigt auch das Risiko dieser Aktivitäten, hier verstanden als „Möglichkeit der negativen Zielabweichung“.<sup>2</sup> Vor diesem Hintergrund gewinnt eine um die Risikoorientierung erweiterte Unternehmensführung zunehmende Bedeutung.<sup>3</sup> Durch die regulatorischen Anforderungen des KonTraG und die unter dem Schlagwort „Basel II“ diskutierten neuen Basler Eigenkapitalrichtlinien wird die Notwendigkeit, sich mit der Risikolage und entsprechenden Maßnahmen zur Risikobewältigung auseinanderzusetzen, noch verstärkt.

Parallel zu den Veränderungen der ökonomischen und regulatorischen Rahmenbedingungen ist zu beobachten, dass unternehmerische Aktivitäten vermehrt in Kooperationen mit externen Partnern abgewickelt werden.<sup>4</sup> Als wesentliche Ursache hierfür wird gerade die stark gestiegene Umfelddynamik und -komplexität genannt, die von vielen Unternehmen eine erhöhte Anpassungsfähigkeit verlangt.<sup>5</sup> Die Motive für das Eingehen von Kooperationen aus einzelwirtschaftlicher Sicht wurden bereits in zahlreichen Forschungsarbeiten untersucht. Dabei wird, insbesondere in einem Umfeld erhöhter Unsicherheit, immer wieder auch das Motiv der Risikoreduktion genannt.<sup>6</sup> Dies legt die Vermutung nahe, dass Kooperationen unter den veränderten Rahmenbedingungen als sinnvolle strategische Maßnahme der Risikobewältigung ergriffen werden können. Die der Risikobewältigung zu Grunde liegenden Wirkungszusammenhänge werden in der Kooperationsforschung hingegen weitgehend vernachlässigt. Meist wird die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen in Form enumerativ aufgeführter Synergiepotentiale in den verschiedenen betrieblichen Funktionsbereichen dargestellt, ohne die konkreten Wirkungszusammenhänge zu analysieren.<sup>7</sup> Damit bleibt

---

<sup>1</sup> Vgl. MIKUS (1998), S. 167.

<sup>2</sup> Vgl. ERBEN/ROMEIKE (2003), S. 43 ff.

<sup>3</sup> Vgl. MIKUS (2001a), S. 11.

<sup>4</sup> Vgl. z.B. HAUSCHILD/WALLACHER (2004), S. 1009.

<sup>5</sup> Vgl. KRISTEK/ZUR (2002), S. 204.

<sup>6</sup> Vgl. z.B. BRONNER/MELLEWIGT (2001), S. 744.

<sup>7</sup> Vgl. WURCHE (1994), S. 2.

auch die Frage offen, welche Risikowirkungen sich durch unterschiedlich ausgestaltete Kooperationsarrangements ergeben können. Die Erscheinungsformen kooperativer Zusammenarbeit sind überaus zahlreich.<sup>8</sup> Es ist zu vermuten, dass sich in Abhängigkeit von der spezifischen Ausgestaltung des Kooperationsarrangements unterschiedliche Auswirkungen auf die Risikolage der kooperierenden Unternehmen ergeben.

Das Ziel dieser Arbeit ist die Identifikation der risikorelevanten Wirkungskanäle von Unternehmenskooperationen. Dazu werden zunächst in Kapitel 2 die konzeptionellen Grundlagen für das Verständnis der risikorelevanten Kooperationswirkungen dargelegt. Darauf basierend wird ein ganzheitlicher Bezugsrahmen entwickelt, der die Identifikation der Risikowirkungen in Abhängigkeit von der spezifischen Ausgestaltung von Kooperationen ermöglicht. Dies geschieht durch die Einordnung von Kooperationen als risikopolitische Maßnahme im Rahmen eines strategischen Risikomanagements.

## 2 Konzeptionelle Grundlagen

### 2.1 Wirkungsrelevante Kooperationsdimensionen

Unternehmenskooperation ist die freiwillige, meist vertragliche vereinbarte Zusammenarbeit von rechtlich und wirtschaftlich weitgehend selbstständigen Unternehmen in einzelnen oder mehreren betrieblichen Teilbereichen, um individuelle Ziele besser zu erreichen als in alternativen Organisationsformen.<sup>9</sup> Als institutionelle Arrangements zu Koordination ökonomischer Aktivitäten lassen sich Kooperationen als hybride Koordinationsform von der Koordination einzelwirtschaftlicher Handlungen über einerseits Faktor- und Gütermärkte und andererseits in der Unternehmenshierarchie abgrenzen.<sup>10</sup>

Aus den zahlreichen Kriterien, die zur Charakterisierung von Unternehmenskooperationen herangezogen werden können,<sup>11</sup> werden im Folgenden diejenigen betrachtet, die Anhaltspunkte für die Analyse der risikorelevanten Wirkungszusammenhänge von Kooperationen versprechen.<sup>12</sup> Dazu werden zunächst bestimmte kooperationspezifische Ausgestaltungsdimensionen vorgestellt, die bestimmte Grundmuster ökonomischer Wirkun-

---

<sup>8</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 92 ff.

<sup>9</sup> Vgl. THEURL (2001); Vgl. für einen umfassenden Überblick über Kooperationsdefinitionen FRIESE (1998), S. 58 ff.; SCHWERK (2000), S. 26 ff.

<sup>10</sup> Vgl. WEDER (1989), S. 74; SYDOW (1992), S. 98; FRIESE (1998), S. 66.

<sup>11</sup> Vgl. z.B. WURCHE (1994), S. 133; BALLING (1997), S. 162; SCHWERK (2000); S. 32.

<sup>12</sup> Auf Basis der bisherigen Forschungsbeiträge lassen sich keine Aussagen herleiten, welche die Ausgestaltung von Kooperationen mit bestimmten Risikowirkungen für die kooperierenden Unternehmen verknüpfen. Vgl. WURCHE (1994), S. 103.

gen induzieren. Darauf basierend ist zu analysieren, welche Risikowirkungen von Kooperationen in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Ausgestaltung ausgehen können.

### 2.1.1 Die Ressourcenprofile der Kooperationspartner

Die wohl bedeutendsten Wirkungszusammenhänge von Kooperationen lassen sich aus der Differenzierung von Kooperationen nach der Art der in die Kooperation eingebrachten Ressourcen oder Handlungen ableiten. Danach werden additive und komplementäre Grundmuster von Kooperationen unterschieden.<sup>13</sup>

Additive Kooperationsmuster sind dadurch gekennzeichnet, dass die Kooperationspartner gleichartige, also aufsummierbare bzw. teilbare Ressourcen und Handlungen in die Kooperation einbringen. Dabei verfolgen die Kooperationspartner identische Zielsetzungen. Im Hinblick darauf nehmen sie synchron die gleichen Handlungen vor, die sich im Hinblick auf den Zielzustand in ihrer Wirkung mindestens summieren.<sup>14</sup> Als typische Synergieeffekte additiver Kooperationsmuster gelten dementsprechend Größenvorteile, die z.B. aus der Vergrößerung des Marktpotentials durch die Bündelung von Nachfrage- oder Angebotsmacht resultieren. Daneben wird die Überschreitung kritischer Schwellen als typischer Synergieeffekt additiver Kooperationen gesehen. Durch die Additivität wird es den kooperierenden Unternehmen möglich, bestimmte ressourcenintensive Aktivitäten trotz fehlender eigener Ressourcen durchzuführen. Beispiele für additive Synergieeffekte lassen sich im Beschaffungs-, Produktions- und Absatzbereich der kooperierenden Unternehmen identifizieren.<sup>15</sup>

Die Wirksamkeit additiver Kooperationen hängt von der Marktstruktur und von der Breite ab, mit der eine Maßnahme von den Kooperationspartnern getragen wird. Beispielsweise wäre ein Versuch von einigen wenigen Lebensmitteleinzelhändlern, durch Bündelung der Bestellvolumina über eine Kooperation bessere Einkaufskonditionen zu realisieren, in der hochkonzentrierten Branche des Lebensmitteleinzelhandels wenig Erfolg versprechend. Ebenso wenig zielführend sind Kooperationen, die zwar eine Erhöhung des Marktpotentials bedeuten, deren Aktivitäten und Vereinbarungen von den Kooperationspartnern jedoch nicht im vereinbarten Maße umge-

---

<sup>13</sup> Vgl. WURCHE (1994), S. 106. CONTRACTOR/LORANGE unterscheiden zwischen *complementary* und *similar* Inputs. Vgl. CONTRACTOR/LORANGE (1988), S. 10.

<sup>14</sup> Vgl. WURCHE (1994), S. 118.

<sup>15</sup> So folgen z.B. Einkaufsgenossenschaften, Franchisingssysteme oder Lizenzabkommen dem additiven Kooperationsgrundmuster.

setzt werden. Dadurch verliert der eigentlich durch die Kooperation angestrebte Effekt seine Wirksamkeit. Eine hohe Verbindlichkeit hinsichtlich der vereinbarten Verhaltensweisen kann somit als Voraussetzung dafür angeführt werden, dass die notwendige Breite in der Umsetzung der kooperativen Aktivitäten realisiert wird.<sup>16</sup>

Von den additiven sind komplementäre Kooperationsmuster zu unterscheiden, die sich durch unterschiedliche, sich aber ergänzende Ressourcen und Handlungen der Kooperationspartner auszeichnen, die zueinander Spezialisierungs-, Größen- oder Integrationsvorteile aufweisen.<sup>17</sup> Im Rahmen der Kooperation spezialisieren sich die Unternehmen auf das Tätigkeitsfeld, welches sie am besten beherrschen.<sup>18</sup> Gleichzeitig wird vereinbart, wie die spezialisiert ausgeführten Teilleistungen in einem zweiten Schritt integriert werden.<sup>19</sup> Das Grundmuster der Komplementarität liegt zahlreichen Kooperationsarrangements zu Grunde. Dabei zeichnen sich die von den Kooperationspartnern verfolgten Ziele nicht durch ihre Kohärenz (=Identität), sondern durch ihre Komplementarität zueinander aus. Die von einem Kooperationspartner A im Hinblick auf seine Zielerreichung eingesetzten Mittel tragen mittelbar auch zur Zielerreichung des Kooperationspartners B bei.<sup>20</sup>

Während sich die Unternehmen aus der Zusammenlegung gleichartiger Ressourcen überwiegend Größenvorteile versprechen, sind die Wirkungen des komplementären Grundmusters vielfältiger. Die Synergien komplementärer Kooperationen beruhen auf der qualitativen und quantitativen Anpassung von Ressourcen im Rahmen des Kooperationsprozesses.<sup>21</sup> Dadurch

---

<sup>16</sup> Vgl. WURCHE (1994), S. 122.

<sup>17</sup> Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 291.

<sup>18</sup> Vgl. WURCHE (1994), S. 107; FRANK (1994), S. 103.

<sup>19</sup> Grundsätzlich beruht auch der Großteil der über den Markt abgewickelten Transaktionen auf der arbeitsteiligen Spezialisierung und der anschließenden Integration von komplementären Aktivitäten durch die Transaktionspartner. Komplementäre Kooperationen werden dadurch abgegrenzt, dass die Koordination dieser Austauschprozesse ex ante von den Kooperationspartnern festgelegt wird. So wird den Beteiligten die Möglichkeit gegeben, wechselseitig die Interessen des Partners zu berücksichtigen, anstatt erst nach der Leistungserstellung aufeinander zu reagieren. Der Vorteil einer derartigen Absprache liegt in der höheren Flexibilität und in den geringeren Reibungsverlusten für die Kooperationspartner.

<sup>20</sup> Wo die Zielsysteme der Kooperationspartner in Konflikt zueinander stehen, besteht intuitiv kein direkter Anlass zur Kooperation. Vgl. WURCHE (1994), S. 105.

<sup>21</sup> Vgl. GERTH (1971), S. 54 ff.

wird es möglich, nicht nur Größen-, sondern auch Verbund-, Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteile für die beteiligten Unternehmen zu realisieren.<sup>22</sup>

Die Identifikation der erläuterten Grundmuster einer Kooperation ist nicht immer direkt möglich. So kann beispielsweise eine Marketingkooperation der gleichen rechtlichen Gestalt sowohl auf additiven als auch auf komplementären Ressourcenprofilen der Kooperationspartner beruhen.<sup>23</sup> Des Weiteren wird die Identifikation der kooperativen Grundmuster dadurch erschwert, dass sich bestimmte Synergieeffekte sowohl durch additive als auch durch komplementäre Kooperationen erzielen lassen.<sup>24</sup> Da der Großteil der Wirkungen additiver und komplementärer Kooperationen jedoch unterschiedlicher Natur ist, empfiehlt sich im Hinblick auf die Offenlegung der Risikowirkungen von Kooperationen die Differenzierung der beiden Grundmuster.<sup>25</sup>

### 2.1.2 Input-/Outputverteilung zwischen den Kooperationspartnern

Zur weiteren Strukturierung kooperativer Arrangements lassen sich die Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern hinsichtlich der innerhalb der Kooperation eingesetzten Ressourcen (Inputs) und hinsichtlich der Verteilung der Kooperationsergebnisse (Outputs) differenzieren.<sup>26</sup> Bezüglich der im Rahmen der Kooperation eingesetzten Ressourcen ist zu klären, ob diese gemeinsames Eigentum darstellen oder Eigentum der einzelnen

---

<sup>22</sup> Beispiele komplementärer Kooperationsmuster sind Hersteller-Zulieferer-Kooperationen und Forschungs- oder Produktionskooperationen mit spezialisierten Kooperationspartnern.

<sup>23</sup> Vgl. WURCHE (1994), S. 115.

<sup>24</sup> Z.B. ist die Überwindung kritischer Schwellenwerte durch die Zusammenführung gleichartiger Ressourcen möglich, aber auch durch die Bündelung komplementärer Ressourcen.

<sup>25</sup> Die Unterscheidung von Kooperationen nach der Art der eingebrachten Ressourcen ist von der häufig vorgenommenen Systematisierung auf Basis der jeweils miteinander kombinierten Wertschöpfungsaktivitäten nach PORTER abzugrenzen. Danach werden Kooperationen unterschieden, die gleichartige (Y-Koalitionen) Wertaktivitäten oder unterschiedlicher Wertaktivitäten (X-Koalitionen) zusammenführen. Diese Unterscheidung hat einige Überschneidungspunkte mit der hier vorgenommenen Unterscheidung nach dem Ressourcenprofil. Allerdings kann es auch innerhalb einzelner Wertschöpfungsstufen zu Kooperationen kommen, in die unterschiedliche Ressourcen eingebracht werden, und in denen sich die Kooperationspartner auf unterschiedliche Aktivitäten spezialisieren. Diese Mischformen sind mit Hilfe der das Ressourcenprofil vernachlässigenden Unterscheidung in X- und Y-Kooperationen nicht eindeutig zu analysieren. Vgl. PORTER/FULLER (1989), S. 382 ff.; darauf basierend u.a. SCHWERK (2000), S. 52; MORSCHETT (2003), S. 393; DIESFELD (2004), S. 33.

<sup>26</sup> Vgl. GAHL (1991), S. 32. Die Input-Outputverteilung wird auch als institutionelles Kriterium zur Charakterisierung von Kooperationen verwendet. In dieser Arbeit erfolgt die Verwendung des Kriteriums jedoch im Hinblick auf die Risikowirkungen und wird daher als „wirkungsrelevante Kooperationsdimension“ aufgefasst. Vgl. z.B. FISCHER (1993).



Kooperationsmitglieder bleiben sollen. Hinsichtlich der Verteilung der Ergebnisse der Kooperation sind die Kooperationsvereinbarungen dahingehend zu analysieren, ob das erzielte Kooperationsergebnis gemeinsam oder von den einzelnen Partnern getrennt realisiert wird (Vgl. Abbildung 1).<sup>27</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass im Rahmen der Ergebnisrealisation unterschiedliche Regelungen bezüglich der Gewinn- und der Verlustverteilung zwischen den Kooperationspartnern bestehen können.

Merkmale	Mögliche Ausprägung
Eigentumsverhältnisse bzgl. Inputs	← getrennt      gemeinsam →
Erfolgs (Output)–realisation	← getrennt      gemeinsam →

**Abbildung 1: Die Merkmale der Input-/Outputverteilung in Kooperationen**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an GAHL (1991), S. 35.

Bei getrennter Ergebnisrealisation tragen die Erträge aus der Kooperation bei den einzelnen Partnern zur Verbesserung der individuellen Wettbewerbsposition bei. Die Kooperationspartner bestimmen ihre Ziele unabhängig voneinander und können folglich von ganz unterschiedlichen Zielen geleitet werden.<sup>28</sup> Eine getrennte Ergebnisrealisation ist sowohl im Falle von im Eigentum der einzelnen Partner verbleibenden Inputfaktoren als auch bei einer zuvor erfolgten Zusammenlegung (Poolung) von Inputfaktoren und der Bildung gemeinsamen Eigentums möglich. In ersterem Fall müssen sich die Partner lediglich über ihre jeweiligen Kooperationsbeiträge einigen. Häufig kommt es dabei zu einem vertraglich vereinbarten Austausch von Informationen, Waren oder Dienstleistungen zwischen den Kooperationspartnern.<sup>29</sup> Dabei bedingt die Leistung einer Unternehmung die Gegenleistung des Kooperationspartners.<sup>30</sup> Diese auch als reziprok bezeichneten Kooperationsmuster folgen demselben Zusammenhang wie die über Märkte abgewickelten Tauschhandlungen. Sie sind dann als Kooperationen einzustufen, wenn die Tauschpartner wechselseitig die Interessen des anderen berücksichtigen und ihre Teilleistungen miteinander abstimmen, ohne in

<sup>27</sup> Vgl. GAHL (1991), S. 35.

<sup>28</sup> Vgl. Kapitel 2.1.1.

<sup>29</sup> Vgl. HUECK/WINDBICHLER (2003), S. 67.

<sup>30</sup> Vgl. DÜTTMANN (1989), S. 104; SCHWERK (2000), S. 51.

jedem Einzelfall über angemessene Gegenleistungen zu verhandeln.<sup>31</sup> Die Koordination der Kooperationspartner kann unterschiedliche Intensitätsstufen annehmen, wird jedoch in der Regel nicht so eng ausfallen wie bei Kooperationen, in denen die Ressourcen zusammengelegt (gepoolt) werden und gemeinsames Eigentum entsteht.<sup>32</sup> Beispielhaft für den Fall einer getrennten Erfolgsrealisation bei vorheriger Poolung der Inputfaktoren kann die Zusammenlegung der Produktion mit dem Ziel der Kosteneinsparung angeführt werden, wobei die Vermarktung der aus der Produktion stammenden Produkte weiterhin von den einzelnen Partnern getrennt vorgenommen wird.<sup>33</sup>

Kooperationen, in denen der Output der Kooperation von den Kooperationspartnern gemeinsam realisiert wird, liegen gemeinsame Kooperationsziele zu Grunde. Der gemeinsamen Erfolgsrealisation geht i.d.R. die Zusammenlegung (Poolung) von Ressourcen und die Bildung gemeinsamen Eigentums voran. Dabei umfasst das Spektrum der gepoolten Ressourcen neben finanziellen, personellen und materiellen Ressourcen auch Informationen und dispositive Kapazitäten.<sup>34</sup> Es ist auch möglich, dass aufgrund fehlender Transferierbarkeit die Inputfaktoren im Eigentum der Kooperationspartner verbleiben.<sup>35</sup> Maßgeblich ist jedoch, dass die Verknüpfung der Ressourcen zur Erstellung eines gemeinsamen, *identischen* Vorhabens vorgenommen wird, also z.B. der Entwicklung der *gleichen* Technologie oder *eines* Produktes.<sup>36</sup> Bei gemeinsamer Ergebnisrealisation ist das Kooperationsergebnis gemäß einer zwischen den beteiligten Unternehmen zu treffenden Vereinbarung zu verteilen.<sup>37</sup> Dadurch entsteht das klassische Verteilungsproblem in einer Kooperation, weil es häufig schwierig ist, den Erfolg jedem einzelnen Kooperationspartner eindeutig zuzurechnen.<sup>38</sup> Besondere Schwierigkeiten ergeben sich, wenn der Kooperationsertrag nur sehr schwer teilbar ist, wie z.B. bei spezifischem Wissen.<sup>39</sup> Andererseits bietet die gemeinsame Erfolgsrealisation wie z.B. in Joint Ventures die

---

<sup>31</sup> Vgl. WURCHE (1994), S. 111.

<sup>32</sup> Im Forschungs- und Entwicklungsbereich wird z.B. die unkoordinierte Einzelforschung mit Ergebnisaustausch von der stärker koordinierten Einzelforschung mit planmäßigem Ergebnisaustausch unterschieden.

<sup>33</sup> Vgl. GAHL (1991), S. 35.

<sup>34</sup> Vgl. ROTERING (1993), S. 53.

<sup>35</sup> Vgl. GAHL (1991), S. 40.

<sup>36</sup> Vgl. WURCHE (1994), S. 112.

<sup>37</sup> Wenn die aus der Kooperation entstehenden Erträge oder Verluste untereinander aufgeteilt werden, spricht man auch von redistributiven Kooperationen. Vgl. TRÖNDLE (1987), S. 19 ff.

<sup>38</sup> Vgl. TRÖNDLE (1987), S. 20.

<sup>39</sup> Vgl. KOGUT (1989), S. 188.

Möglichkeit, entstehende Verluste unter den Kooperationspartnern aufzuteilen, was im Hinblick auf die Risikowirkungen von Kooperationen von besonderer Bedeutung ist.<sup>40</sup>

Erste Anhaltspunkte zur Identifikation und Abgrenzung der Input-/Outputverteilung innerhalb der Kooperation geben die vertraglichen Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern. So lassen gesellschaftsrechtliche Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern in Gemeinschaftsunternehmen wie Joint Ventures oder Genossenschaften auf die Poolung der Ressourcen und eine gemeinsame Ergebnisrealisation schließen, während individualrechtliche Verträge eher auf Austausch-Beziehungen mit getrennter Ergebnisrealisation hindeuten.<sup>41</sup> Viele Kooperationsvereinbarungen sind dadurch gekennzeichnet, dass auf Basis einer gesellschaftsrechtlichen Beziehung zusätzlich individuelle Austauschbeziehungen zwischen den Kooperationspartnern vereinbart werden.<sup>42</sup> In diesem Falle hilft die erläuterte Analyse der Input-/Outputvereinbarungen zur genauen Strukturierung der Kooperationsbeziehungen.

Über die Existenz der verschiedenen Grundmuster in den verschiedenen in der Praxis beobachtbaren Kooperationsformen, z.B. in Joint Ventures, Strategischen Allianzen, Franchisingnetzwerken oder Unternehmensnetzwerken lässt sich keine allgemeingültige Aussage treffen.<sup>43</sup> Im weiteren Verlauf der Arbeit ist herauszuarbeiten, welche Risikowirkungen sich durch die spezifische Ausgestaltung von Kooperationen anhand der erläuterten wirkungsrelevanten Dimensionen ergeben können. Dazu wird zunächst ein geeignetes Risikokonzept entwickelt.

---

<sup>40</sup> Vgl. Kapitel 2.2.2.2.

<sup>41</sup> Vgl. MARKMANN (2002), S. 33 ff.

<sup>42</sup> Vgl. KOGUT (1989), S. 183 ff.

<sup>43</sup> Eine eindeutige Abgrenzung der Kooperationsformen ist kaum möglich. Häufig ist zu beobachten, dass innerhalb einer Kooperation zwischen zusammenarbeitenden Unternehmen durchaus mehrere Kooperationsformen kombiniert auftreten. Beispielsweise werden an die Gründung eines Joint Ventures häufig zusätzliche Kooperationsverträge gekoppelt. Daneben können Joint Ventures formalrechtlich auch als Institutionalisierung einer Strategischen Allianz der Partnerunternehmen existieren. Joint Ventures, Strategische Allianzen und Franchisingssysteme können selbst wiederum Unternehmensnetzwerke bilden oder Bestandteil solcher Netzwerke sein. Vgl. SYDOW (1992), S. 61; SIEBERT (1999), S. 9; FRIESE (1998), S. 164.

## 2.2 Risiko und Risikomanagement

### 2.2.1 Der Risikobegriff und seine Determinanten

Für den Begriff „Risiko“ existieren in der entscheidungs- und risikotheorietischen Literatur vielfältige Begriffsauffassungen.<sup>44</sup> Für die vorliegende Problemstellung wird das Begriffsverständnis von Risiko als Möglichkeit einer negativen Zielabweichung zugrunde gelegt.<sup>45</sup> In dieser Sichtweise steht dem Begriff Risiko im Sinne einer negativen Zielabweichung der Begriff Chance für die Möglichkeit positiver Abweichungen gegenüber.<sup>46</sup>

Die Existenz eines Risikos, interpretiert als Möglichkeit einer negativen Zielabweichung, resultiert im Wesentlichen aus der Unsicherheit, die jedes zukunftsgerichtete unternehmerische Handeln begleitet.<sup>47</sup> Unsicherheit bezieht sich auf das Eintreten zukünftiger Umweltzustände, -ereignisse oder Handlungsergebnisse und bedeutet allgemein, dass ausgehend von einem bestimmten Zeitpunkt weder alle zukünftig möglichen Zustände noch deren Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt sind.<sup>48</sup>

In Verbindung mit der Unsicherheit sind der Reversibilitätsgrad und die Ressourcenintensität der unternehmerischen Aktivitäten als weitere Determinanten einer Risikosituation anzuführen.<sup>49</sup> Wäre eine unternehmerische Aktivität unbeschränkt reversibel, ergäbe sich nach einer nicht geplanten Veränderung von relevanten unternehmensinternen und/oder -externen Gegebenheiten immer die Möglichkeit, die Handlung so umzugestalten, dass das letztlich realisierte Ergebnis dem geplanten Ziel entspricht. Somit würde kein Risiko auftreten. In Verbindung mit der Unsicherheit und der Reversibilität ist zudem die Ressourcenintensität einer unternehmerischen Handlung relevant. Bei vorhandener Unsicherheit und nicht vollständiger Reversibilität erhöht sich mit steigendem Umfang der für eine Aktivität einzusetzenden und gebundenen Ressourcen das Risiko der betreffenden un-

---

<sup>44</sup> Vgl. u.a. ROGLER (2002), S. 5; DIEDERICHS (2004) S. 9 und die jeweils angegebenen Literaturhinweise.

<sup>45</sup> Vgl. STREITFERDT (1973), S. 7; HALLER (1978), S. 484.

<sup>46</sup> Bestandteil der Risikodefinition ist die Existenz von Zielen als Bezugsgrößen zur Bestimmung der Zielabweichungen. Vgl. NEUBÜRGER (1989), S. 29; HEINEN (1991), S. 59 f.; MIKUS (2001a), S. 7; DIEDERICHS (2004), S. 9.

<sup>47</sup> Vgl. ROMEIKE (2003), S. 148.

<sup>48</sup> Vgl. ADAM (1997), S. 215; MIKUS (2001a), S. 5 ff. Die Ursachen dafür können unternehmensinterner oder -externer Natur sein.

<sup>49</sup> Eng mit der Reversibilität verbunden ist auch die Flexibilität einer Handlung. Der Begriff der Flexibilität wird zum Teil alternativ verwendet. Vgl. NEUBÜRGER (1989), S. 31; ADAM (1997), S. 215; DIESFELD (2004), S. 135.

ternehmerischen Aktivität.<sup>50</sup> Der Umfang des mit einer Aktivität verbundenen Risikos wird also durch den Grad der Unsicherheit in Verbindung mit der Höhe des notwendigen Ressourcenbedarfes und des Reversibilitätsgrades bestimmt.<sup>51</sup> Dabei hat die Betrachtung immer in Relation zur unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung stattzufinden.

### 2.2.2 Risikomanagement und risikopolitische Strategien

Der hier zugrunde gelegte Risikomanagementansatz weist einen strategischen Charakter auf und wird als ein integraler Bestandteil der Unternehmensführung betrachtet.<sup>52</sup> Danach stellt das Risikomanagement die Integration organisatorischer Maßnahmen, risikopolitischer Grundsätze sowie die Gesamtheit aller führungsunterstützenden Planungs-, Koordinations-, Informations- und Kontrollprozesse dar, die auf eine systematische und kontinuierliche Identifikation, Beurteilung, Steuerung und Überwachung unternehmerischer Risikopotentiale abzielen und eine Gestaltung der Risikolage des Unternehmens mit dem Ziel der Existenzsicherung und erfolgreichen Weiterentwicklung ermöglichen.<sup>53</sup> Das Risikomanagement im Unternehmen vollzieht sich im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses, bestehend aus den Phasen der Risikoidentifikation, -beurteilung, -steuerung und -kontrolle.<sup>54</sup>

In der vorliegenden Arbeit wird keine ganzheitliche Betrachtung des Risikomanagement-Prozesses durchgeführt. Um die risikorelevanten Wirkungszusammenhänge von Kooperationen offen zu legen, werden Kooperationen anhand ihrer wirkungsrelevanten Eigenschaften in das risikopolitische Instrumentarium eingeordnet. Daher empfiehlt sich eine vertiefende Betrachtung der verschiedenen Strategien der Risikosteuerung.<sup>55</sup> In der Literatur werden überwiegend ursachen- und wirkungsbezogene Strategien unterschieden.<sup>56</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. SCHAPER-RINKEL (1998), S. 159. Der erhöhte Ressourcenbedarf begründet für die Unternehmen jedoch zunächst ein Kosten- und kein Risikoproblem. Erst in Verbindung mit der Unsicherheit und mangelnden Flexibilität ergibt sich durch einen erhöhten Ressourcenaufwand auch ein erhöhtes Risiko.

<sup>51</sup> Vgl. NEUBÜRGER (1989), S. 28 ff. KALUZA (1993), Sp. 1173; ADAM (1997), S. 215.

<sup>52</sup> Vgl. zum Risikoverständnis in der betriebswirtschaftlichen Literatur ausführlich MIKUS (2001a), S. 9 ff.; DIEDERICHS (2004), S. 10 ff.; SCHORCHT/BRÖSEL (2005), S. 7 ff.

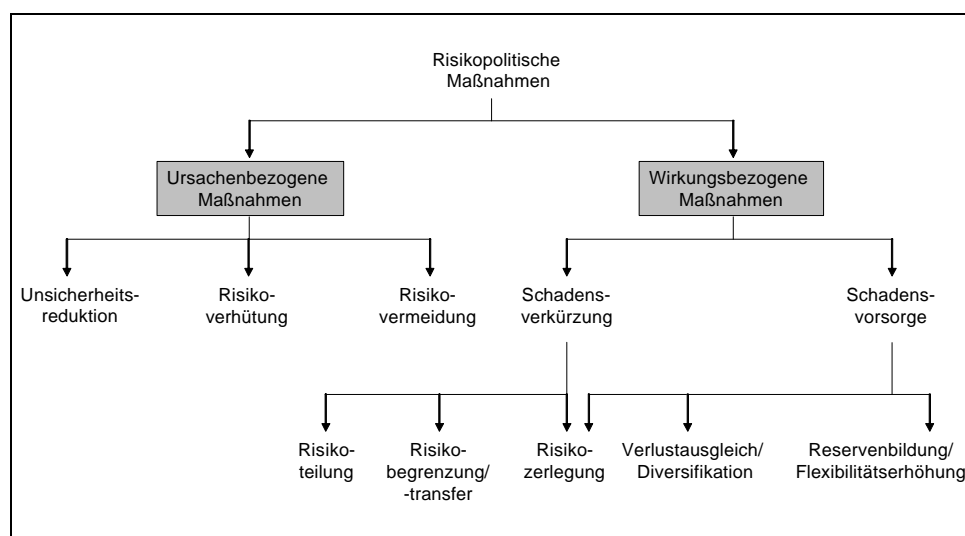
<sup>53</sup> Vgl. DIEDERICHS (2004), S. 15; vgl. zu weiteren Definitionen u.a. BRAUN (1984), S. 43; FASSE (1995), S. 61; MIKUS (2001a), S. 11.

<sup>54</sup> Vgl. verschiedene Phasenschemata in FASSE (1995), S. 78 f.; MIKUS (2001b), S. 70 f.; ROGLER (2002), S. 29; DIEDERICHS (2004), S. 93.

<sup>55</sup> Vgl. ROGLER (2002), S. 21.

<sup>56</sup> Der Begriff Strategie wird hier synonym für den Begriff Maßnahme verwendet. Vgl. GÖTZE/MIKUS (1999), S. 359.

Durch den Einsatz *ursachenbezogener* Strategien soll verhindert werden, dass es überhaupt zu einer negativen Zielabweichung kommt.<sup>57</sup> Deshalb muss an den Gründen angesetzt werden, die zum Eintritt des Verlustes führen. Während die ursachenbezogenen Maßnahmen an der Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikoereignisses ansetzen, beziehen sich die *wirkungsbezogenen Maßnahmen* auf die materielle Dimension, also die auf den Eintritt des Risikoereignisses folgenden negativen Effekte. Durch sie wird somit nicht der Eintritt eines Schadens bzw. Verlustes verhindert, sondern nur seine Wirkung auf das Unternehmen gemäß der jeweils verfolgten Strategie gesteuert.<sup>58</sup> Den ursachen- und wirkungsbezogenen Strategiealternativen werden zahlreiche Einzelinstrumente zugeordnet (vgl. Abbildung 2).<sup>59</sup>



**Abbildung 2: Risikopolitische Strategien**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an KUPSCH (1975), S. 155.

### 2.2.2.1 Ursachenbezogene Strategien

Die Unterteilung der ursachenbezogenen Strategien wird in der Literatur unterschiedlich weit gefasst.<sup>60</sup> In Anlehnung an KUPSCH wird hier zwischen informatorischen Maßnahmen der Unsicherheitsreduktion, Maßnahmen der Risikoverhütung und der Risikomeidung als extremer ursachenbezogener Maßnahme unterschieden.<sup>61</sup>

<sup>57</sup> Vgl. ROGLER (2002), S. 25.

<sup>58</sup> Vgl. PHILLIPP (1967), S. 70 ff.; MIKUS (2001a), S. 17; JUNGINGER (2005), S. 115.

<sup>59</sup> Vgl. für weitere Differenzierungen LISOWSKY (1948a), S. 13 ff.; KUPSCH (1975), S. 154; IMBODEN (1983), S. 73 ff.

<sup>60</sup> Vgl. KUPSCH (1975), S. 154.

<sup>61</sup> Vgl. KUPSCH (1995), S. 537.

#### a. Informativische Maßnahmen zur Unsicherheitsreduktion

Die Unsicherheit im Sinne einer mangelnden Vorhersehbarkeit der Konsequenzen einer unternehmerischen Aktivität wurde bereits als wesentliche Determinante einer Risikosituation angeführt.<sup>62</sup> Es können mehrere Auslegungen des Unsicherheitsbegriffes unterschieden werden.<sup>63</sup> In dieser Arbeit wird ein erweiterter Unsicherheitsbegriff zu Grunde gelegt, der auch solche Datenkonstellationen berücksichtigt, die zum Zeitpunkt der Planung noch gar nicht bekannt sind.<sup>64</sup> Die so beschriebene Unsicherheit und die daraus entstehenden Risiken wachsen mit zunehmendem Planungszeitraum sowie mit steigender Komplexität und Dynamik im Unternehmensumfeld und in den einzelnen Unternehmensbereichen.<sup>65</sup> In einem entsprechenden Umfeld wird es immer wichtiger, Informationen über konkrete interne und externe Risikofaktoren zu erheben, die den Informationsstand des Unternehmens erhöhen. Dadurch werden genauere Aussagen zu den möglichen Umweltzuständen und Risikoursachen möglich, d.h. dass die subjektive Eintrittswahrscheinlichkeit oder „Glaubwürdigkeit“ für eine bestimmte Datensituation aufgrund der Zusatzinformation erhöht wird. Aktivitäten der Informationsgewinnung reichen von der Einholung einer Kreditauskunft zur Verminderung des Kreditrisikos bis hin zu umfangreichen Marktbeobachtungen zur besseren Handhabung von Absatzrisiken.<sup>66</sup> Sie erlauben genauere Aussagen über die möglichen Umweltzustände und Risikoursachen, verändern jedoch nicht unbedingt die Eintrittswahrscheinlichkeit des Verlustes.<sup>67</sup> Indem sie aber die Ungewissheit über Ursachen möglicher Verluste abbauen, leisten sie mittelbar und präventiv einen Beitrag zur Risikoabwehr.<sup>68</sup>

#### b. Maßnahmen der Risikoverhütung

Genauso wie die informativischen Maßnahmen zur Unsicherheitsreduktion setzen Strategien, welche direkt die Eintrittswahrscheinlichkeiten beeinflussen, an den Ursachen des jeweiligen Risikos an. Im Gegensatz zu den informativischen Maßnahmen der Unsicherheitsreduktion soll durch *Maß-*

---

<sup>62</sup> Vgl. Kapitel 2.2.1.

<sup>63</sup> Vgl. zu einer alternativen Darstellung von fünf verschiedenen Unsicherheitsgraden WEBER/LIEKWEG (2002), S. 462; VOIGT (1992), S. 492.

<sup>64</sup> Vgl. VOIGT (1992), S. 492.

<sup>65</sup> Vgl. MIKUS (1998), S. 167.

<sup>66</sup> Vgl. KUPSCH (1975), S. 154.

<sup>67</sup> Vgl. STREITFERDT (1973), S. 27.

<sup>68</sup> Über die optimale Art und den Umfang der informativischen Maßnahmen lassen sich jedoch kaum allgemeingültige Empfehlungen ableiten, weil die Bestimmung eines anzustrebenden Informationsoptimums praktisch unmöglich ist. Vgl. KUPSCH (1995), S. 537; MIKUS (2001a), S. 17; WILD (1971), S. 333.

*nahmen der Risikoverhütung* (oder auch Schadensverhütung) direkt die Wahrscheinlichkeit für das Eintreten konkreter Risikoursachen *verringert* werden. Generell hängt die Auswahl einer geeigneten ursachenbezogenen Maßnahme von den Ursachen des jeweils betrachteten Risikos ab. Aufgrund der Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit der Risiken und ihrer Risikoursachen lässt sich jedoch keine allgemeingültige Liste der Instrumente zur Risikoverhütung aufstellen.<sup>69</sup>

#### c. Risikovermeidung

Als extreme ursachenbezogene Maßnahme lässt sich der Versuch interpretieren, die Eintrittswahrscheinlichkeit auf null zu senken und so das Risiko gänzlich zu *vermeiden*. Dies bedeutet, auf risikobehaftete Aktivitäten zu verzichten. Die gänzliche Vermeidung aller Risiken innerhalb eines Unternehmens ist nicht möglich, da unternehmerische Aktivitäten immer mit Risiken verbunden sind. Der völlige Verzicht auf risikobehaftete Tätigkeiten vermindert zudem die Nutzung von Ertragschancen und bedingt damit Abstriche von den ursprünglichen Unternehmenszielen. Die dauerhafte Vermeidung von Risiken kann somit keine sinnvolle Maßnahme zur Risiko- steuerung sein.<sup>70</sup> Daher findet die Strategie der Risikovermeidung auch im Zusammenhang mit Unternehmenskooperationen keine Berücksichtigung.

#### 2.2.2.2 Wirkungsbezogene Strategien

Eine ganze Reihe von Strategien lässt sich der wirkungsbezogenen Risiko- steuerung zuordnen.<sup>71</sup> Dabei ist weiter zwischen Maßnahmen zur Verkür- zung der entstehenden Schäden und Maßnahmen der Schadensvorsorge zu differenzieren.<sup>72</sup>

#### a. Risikoteilung und Risikozerlegung

Das Wesen der *Risikoteilung* besteht darin, die Folgen anfallender Risiko- ereignisse zwischenbetrieblich nach Maßgabe meist vertraglich vereinbar- ter Bestimmungen auf mehrere Träger zu verteilen.<sup>73</sup> In diesem Falle wird nicht die primäre Unternehmensaktivität, sondern der Wirkungsprozess verändert, der durch das Eintreten einer Risikoursache ausgelöst wird.<sup>74</sup> Im

---

<sup>69</sup> Vgl. IMBODEN (1983), S. 78.

<sup>70</sup> Das Bestandsrisiko der Unternehmung kann durch das Unterlassen risikobehafteter Aktivitäten sogar noch erhöht werden. Vgl. DIEDERICHS (2004), S. 190; KUPSCH (1995), S. 537.

<sup>71</sup> Vgl. ROGLER (2002), S. 23.

<sup>72</sup> Vgl. KUPSCH (1995), S. 538.

<sup>73</sup> Vgl. LISOWSKY (1948b), S. 78; KUPSCH (1995), S. 538.

<sup>74</sup> Vgl. IMBODEN (1983), S. 78.



Rahmen des auch als Risikoverteilung bezeichneten Instruments der *Risikozerlegung*<sup>75</sup> wird eine unternehmerische Aktivität räumlich, zeitlich, personell oder sachlich in mehrere Teilaktivitäten zerlegt, so dass das Wirksamwerden bestimmter Risikofaktoren nicht alle Einzelleistungen gleichermaßen betrifft.<sup>76</sup> Sowohl bei der Risikoteilung als auch bei der Risikozerlegung muss bestimmt werden, ob nur die Risiken oder auch die Chancen verteilt werden. Beide Instrumente beruhen auf demselben Grundmotiv der Entscheidungsträger, ein unternehmerisches Risiko nicht allein oder durch eine einzige Aktivität tragen zu wollen. Da das Instrumentarium der Risikozerlegung direkt an der primären unternehmerischen Aktivität ansetzt, besitzt es im Vergleich zur Risikoteilung, die als Maßnahme zur Schadensverkürzung einzuordnen ist, gleichzeitig vorsorgenden Charakter.

#### b. Risikotransfer und Risikobegrenzung

Zu den wirkungsbezogenen Maßnahmen der Risikosteuerung zählt auch der Risikotransfer auf Dritte.<sup>77</sup> Auf Finanz- und Versicherungsmärkten findet der Risikotransfer regelmäßig zwischen Spekulanten statt, die z.B. Preis-, Zins-, Währungs- und andere marktfähige Risiken über Termingeschäfte, Futures und Optionen übertragen.<sup>78</sup> Das Risiko wird mit dem Risikotransfer also nicht eliminiert, sondern wechselt nur den Risikoträger.

Eng mit dem Risikotransfer verwandt ist die *Risikobegrenzung*. Diese Maßnahme kann durch entsprechende vertragliche Vereinbarungen (Schadensersatzpflichten, Konventionalstrafen) mit anderen Unternehmen angestrebt werden. Dabei versucht das Unternehmen, den entstehenden Schaden bis zu einem bestimmten Ausmaß zu limitieren und eine zu starke Zielverfehlung zu verhindern.<sup>79</sup>

#### c. Risikoausgleich und Risikodiversifikation

Es ist nicht möglich und auch nicht sinnvoll, die Risiken vollständig auszuschließen. Das Unternehmen muss somit zu einem gewissen Maße Vorsorge gegenüber den eintretenden negativen Zielabweichungen betreiben.

---

<sup>75</sup> Anstatt des Begriffes der Risikozerlegung wird auch der Begriff der Risikoverteilung verwendet. Vgl. LISOWSKY (1948b), S. 70; Vgl. FASSE (1995), S. 88.

<sup>76</sup> Beispielhaft lässt sich die Dezentralisierung von Lagern oder eine Veränderung der Lieferanten- oder Kundenstruktur durch Übergang von wenigen großen Vertragspartnern auf mehrere kleinere Lieferanten bzw. Kunden anführen. Vgl. KUPSCH (1995), S. 538.

<sup>77</sup> Synonym werden die Begriffe Risikoüberwälzung bzw. Risikoübertragung verwendet. Vgl. u.a. LISOWSKY (1948b), S. 76; PHILIPP (1967), S. 75; IMBODEN (1983), S. 80 f.

<sup>78</sup> Vgl. FISHER (1912), S. 288.

<sup>79</sup> Vgl. LISOWSKY (1948b), S. 71; MIKUS (2001a), S. 17; ROGLER (2002), S. 26.

In diesem Zusammenhang sind die Maßnahmen des *Risikoausgleichs* und die *Risikodiversifikation* zu erwähnen. Beim Risikoausgleich werden zusätzlich zu der bedrohten Aktivität weitere Maßnahmen ergriffen, die negativ mit der bedrohten Aktivität korrelieren, so dass potentielle Verluste durch entgegengesetzte positive Wirkungen ausgeglichen werden.<sup>80</sup>

Genauso wie der Risikoausgleich beruht die Risikodiversifikation auf den Grundgedanken der von MARKOWITZ entwickelten Portfoliotheorie.<sup>81</sup> Diversifikation bedeutet die bewusste Streuung der Ressourcen auf verschiedene Unternehmensaktivitäten, deren Einzelrisiken nicht vollständig positiv miteinander korreliert sind.<sup>82</sup> Der Grundgedanke der Risikominderung durch Diversifikation lässt sich auch auf das strategische Risikomanagement übertragen.<sup>83</sup> Das Instrument „Diversifikation“ ist jedoch nur dann einsetzbar, wenn ausreichende Ressourcen vorhanden sind, um sie auf verschiedene Unternehmensaktivitäten aufzuteilen.<sup>84</sup>

#### d. Reservenbildung und Flexibilitätserhöhung

Schließlich muss das Unternehmen die Fähigkeit aufweisen, die nach Anwendung der genannten risikopolitischen Maßnahmen noch bestehenden potentiellen Risikowirkungen selbst zu tragen. Dies kann zum einen dadurch bewerkstelligt werden, dass finanzielle, güterbezogene und personelle Reserven gebildet werden, welche die Anfälligkeit des Unternehmens gegen entsprechende Schäden herabsetzen und seine Flexibilität erhöhen.<sup>85</sup> Zum anderen sind Maßnahmen zur Flexibilitätserhöhung zu berücksichtigen, welche das Unternehmen in die Lage versetzen, schneller auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.<sup>86</sup>

Bei der Betrachtung der erläuterten Möglichkeiten der Risikopolitik ist zu berücksichtigen, dass sich das gesamte risikopolitische Instrumentarium nicht auf jede Risikoart anwenden lässt.<sup>87</sup> So ist die ursachenbezogene Maßnahme der Risikoverhütung nur bei den Risiken anwendbar, deren Ein-

---

<sup>80</sup> Vgl. LISOWSKY (1948b), S. 75; IMBODEN (1983), S. 79; KUPSCH (1995), S. 539.

<sup>81</sup> Vgl. MARKOWITZ (1952).

<sup>82</sup> Vgl. VOIGT (1992), S. 584 ff.

<sup>83</sup> Vgl. ausführlich GANZ (1991), S. 231 ff.

<sup>84</sup> Wenn die Ressourcen eines Unternehmens nicht ausreichen, die kritische Masse und die notwendigen Größenvorteile zu erreichen, kann die Diversifikation zum Zwecke der Risikominderung nicht eingesetzt werden. Vgl. VOIGT (1992), S. 588.

<sup>85</sup> Vgl. LISOWSKY (1948b), S. 79 f.; PHILIPP (1967), S. 76; IMBODEN (1983), S. 81; BRAUN (1984), S. 112; KUPSCH (1995), S. 539.

<sup>86</sup> Vgl. STREIFERDT (1973), S. 39 ff.; BRAUN unterscheidet zwischen aktiven und passiven Maßnahmen der Flexibilitätserhöhung zur Sicherung des Unternehmens. Vgl. BRAUN (1984), S. 112 ff.

<sup>87</sup> Vgl. zu den verschiedenen Risikoarten z.B. DIEDERICHS (2004), S. 101 ff.

trittswahrscheinlichkeit überhaupt beeinflussbar ist.<sup>88</sup> Der Eintritt *externer* Risiken, z.B. hervorgerufen durch Umweltkatastrophen, politische oder makroökonomische Entwicklungen ist nicht beeinflussbar, so dass für diese Risikoart auch das Instrument der Risikoverhütung nicht angewendet werden kann.<sup>89</sup> In Anbetracht der begrenzten Beeinflussbarkeit der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schadenshöhe bestimmter Risiken erfordert die Auswahl geeigneter risikopolitischer Maßnahmen stets die exakte Identifikation und Bestimmung des jeweiligen Risikos.

### **3 Konzeptioneller Bezugsrahmen zur Erklärung der Risikowirkungen von Kooperationen**

Im Folgenden sollen die Risikowirkungen von Kooperationen offen gelegt werden. Ausgangspunkt der Analyse ist ein im Wertschöpfungsprozess positioniertes Unternehmen, das durch seine Aktivitäten Träger diverser, unterschiedlicher Einzelrisiken ist. Es wird angenommen, dass das Unternehmen aufgrund seiner begrenzten Risikotragfähigkeit bei gleichzeitig steigender Unsicherheit und erhöhtem Ressourcenaufwand das Ziel verfolgt, unter Verwirklichung der allgemeinen Unternehmensziele seine Risikoposition zu stabilisieren. Daher ist herauszuarbeiten, welche Wirkungskanäle durch die Organisation ökonomischer Aktivitäten in Kooperationen zur Reduktion unternehmerischer Risiken entstehen können. Dazu wird ein konzeptioneller Bezugsrahmen geschaffen, der die Identifikation der risikorelevanten Wirkungskanäle von Kooperationen in Abhängigkeit von ihrer spezifischen Ausgestaltung ermöglicht.

#### **3.1 Aussagegehalt bedeutender Kooperationstheorien**

Aus den zahlreichen für die Kooperationsanalyse verwendeten Theorien wurden zunächst diejenigen für die Analyse herangezogen, welche die Unsicherheit als wesentliche Risikodeterminante als Einflussfaktor auf die Kooperationsentstehung in ihrem Kalkül berücksichtigen. Die Industrieökonomik, der Transaktionskostenansatz, der Kernkompetenzansatz und die Netzwerkansätze wurden im Hinblick auf die Ableitung möglicher risikorelevanter Wirkungszusammenhänge von Kooperationen analysiert, um Erklärungsbeiträge zur Vorteilhaftigkeit von Kooperationen unter Berücksichti-

---

<sup>88</sup> Dies trifft am ehesten auf die *internen* Risiken zu, die durch Handlungen oder Unterlassungen innerhalb des eigenen Unternehmens begründet sind. Risiken, die im nicht erwarteten Verhalten Dritter begründet liegen, sind dagegen schwerer beeinflussbar. Vgl. ROGLER (2002), S. 11.

<sup>89</sup> Abgesehen von der Risikovermeidung sind derartige Risiken damit ausschließlich durch wirkungsbezogene Strategien zu reduzieren. Vgl. DIEDERICHS (2004), S. 102.

gung der Risikodimension zu generieren.<sup>90</sup> Auf Basis dieser Kooperations-theorien lassen sich die Risikoeffekte von Kooperationen jedoch nicht ausreichend erfassen:

1. Die industrieökonomisch fundierten Arbeiten berücksichtigen zwar das Motiv der Risikoreduktion als Triebkraft zur Bildung von Kooperationen.<sup>91</sup> Die Ansätze vernachlässigen jedoch die unternehmenseigene und kooperationspezifische Ressourcenausstattung und damit die wirkungsrelevanten Kooperationsdimensionen. Die Arbeiten, welche Unsicherheits und Risikofaktoren und deren Einfluss auf die Entstehung und Stabilität von Kooperationen untersuchen, liefern zudem keine einheitlichen Aussagen.<sup>92</sup>

2. Die Transaktionskostenökonomik berücksichtigt die Unsicherheit explizit als Einflussfaktor auf die Bildung von Organisationsformen. In ihrer traditionellen Argumentation verschärft die Unsicherheit die Problematik der opportunistischen Aneignung der Quasirente durch den Transaktionspartner, die sich bei hoher Faktorspezifität ergibt. Daher empfiehlt es sich, Transaktionen bei vorhandener Faktorspezifität hoher Unsicherheit eher in hierarchischen Koordinationsformen abwickeln zu lassen.<sup>93</sup> In neueren Arbeiten wird die Rolle der Unsicherheit zwar differenzierter betrachtet.<sup>94</sup> So stellt MENARD die Bedeutung und die Konsequenzen der Unsicherheit für die beteiligten Unternehmen heraus und integriert dadurch die unternehmerischen Risiken in seine Betrachtung. Allerdings kommt auch er zu ähnlichen Erkenntnissen wie WILLIAMSON und folgert, dass hohe Unsicherheit auch unabhängig von der Faktorspezifität zu stärker integrierten Organisationsformen führt.<sup>95</sup> Kooperationen werden folglich nicht als geeignetes Instrument der Risikobewältigung betrachtet. Mit Hilfe der Transaktionskostenökonomik lässt sich somit die steigende Kooperationstätigkeit in unsicheren Märkten nicht erklären.

3. Durch die Verknüpfung des Transaktionskostenansatzes mit dem Konzept der Kernkompetenzen lässt sich eine erste Erklärung herleiten, warum Kooperationen in komplexen, dynamischen Märkten, in denen unternehmerische Aktivitäten einem hohen Risiko unterliegen, als sinnvolles Instrument

---

<sup>90</sup> Eine Analyse der ökonomischen Vorteilhaftigkeit kann anhand verschiedener ökonomischer Kriterien durchgeführt werden. Als mögliche Kriterien lassen sich z.B. die Dimensionen Zeit, Kosten und Risiko voneinander abgrenzen. Vgl. GOMEZ/WEBER (1989), S. 15; FLEISCHER (1997), S. 118.

<sup>91</sup> Vgl. CONTRACTOR/LORANGE (1989); PORTER/FULLER (1989); BRESSER (1989).

<sup>92</sup> Vgl. z.B. GREENE/PORTER (1984); SCHERER/ROSS (1990); SHEPERD (1990).

<sup>93</sup> Vgl. z.B. WILLIAMSON (1990).

<sup>94</sup> Vgl. MENARD (2004); WILLIAMSON (2005).

<sup>95</sup> Vgl. MENARD (2004), S. 359.

der Organisationsgestaltung unter Risikogesichtspunkten dienen können.<sup>96</sup> Mit der Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Ressourcenausstattung und damit implizit auch der Risikotragfähigkeit der Unternehmen bildet der Ansatz eine wichtige Grundlage für die Identifikation von Wirkungszusammenhängen unterschiedlich ausgestalteter Kooperationsbeziehungen.<sup>97</sup>

Aus dem Ansatz ist die Empfehlung abzuleiten, mit einer Strategie der Konzentration auf die Kernkompetenzen unternehmerische Risiken zu externalisieren und auf den Kooperationspartner abwälzen, dessen Kernkompetenz genau in diesem Bereich liegt.<sup>98</sup> Das Unternehmen muss mit den ausgelagerten Aktivitäten nicht mehr auf dem neuesten Entwicklungsstand bleiben. Die frei werdenden, knappen Ressourcen können den strategisch relevanten Aktivitäten, den Kernkompetenzen, zugeführt werden. Dem damit übernommenen Risiko steht dann der durch die Kernkompetenz zusätzlich generierbare Ertrag gegenüber.<sup>99</sup>

Damit wird erstmals ein Bezug zu den im strategischen Risikomanagement systematisierten Risikosteuerungsstrategien deutlich. Es lässt sich zudem ableiten, dass die Möglichkeit des Risikotransfers auf der Komplementarität der Kompetenzen der Kooperationspartner beruht. Auf Basis des Kernkompetenzansatzes kann folglich ein erster Wirkungszusammenhang von Kooperationen auf das Risiko identifiziert werden: Die Komplementarität der Ressourcenprofile der Kooperationspartner ermöglicht es den kooperierenden Unternehmen, unternehmerische Risiken, denen keine risikoadäquaten Erträge gegenüberstehen, auf den Kooperationspartner zu transferieren, der dasselbe Risiko aufgrund seines Kompetenzprofils besser handhaben kann. Bei einer genaueren Betrachtung dieses Zusammenhangs ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Komplementarität der Ressourcenprofile noch nicht ausreicht, um den Risikotransfer zu ermöglichen. Um das Risiko letztlich vollständig auf den Kooperationspartner zu übertragen, ist die Kooperation so auszugestalten, dass die Wirkungen eingetretener Risikoereignisse, die im Zusammenhang zu der übertragenden Aktivität stehen, ausschließlich vom Kooperationspartner getragen werden. Die Komplementarität der

---

<sup>96</sup> Vgl. PICOT/HARDT (1998).

<sup>97</sup> Vgl. grundlegend PRAHALAD/HAMEL (1990).

<sup>98</sup> Vgl. MASELLI (1997), S. 230 und 245; HELLINGER (1999), S. 140.

<sup>99</sup> Bei interner Erstellung von Leistungen, die keine Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz begründen, würden knappe Ressourcen wie z.B. Managementkapazitäten und Kapital gebunden, die für die strategisch bedeutsamen Bereiche im Unternehmen nicht mehr zur Verfügung stünden. Das Unternehmen würde demzufolge Risiken ausgesetzt sein, ohne die entsprechenden überdurchschnittlichen Erträge abzuschöpfen.

Ressourcenprofile sagt jedoch noch nichts über die Verwendung des Kooperationsergebnisses aus. Folglich sind noch weitere Kooperationseigenschaften bei der Identifikation der Risikowirkungen von Kooperationen zu berücksichtigen.

Zudem ist in der Praxis im Gegensatz zu der aus dem Kernkompetenzansatz hergeleiteten Empfehlung zunehmend zu beobachten, dass Unternehmen auch in ihren unternehmerischen Kernbereichen Kooperationen eingehen, um die Entwicklung und den Ausbau ihrer jeweiligen Kernkompetenzen zu optimieren.<sup>100</sup> Der Grund dafür ist darin zusehen, dass Unternehmen in einer durch große Unsicherheit geprägten Umwelt auch bei hoch spezifischen Investitionen nach einer Reduktion des Risikos Ausschau halten.<sup>101</sup> Diese Erklärung wird durch den Kernkompetenzansatz nicht ermöglicht.

4. Eine weitere Ergänzung des Transaktionskostenansatzes ist durch die Netzwerkansätze möglich.<sup>102</sup> Diese liefern eine Erklärung dafür, dass in einer dynamischen Sphäre bei hoher Umweltunsicherheit auch für hochspezifische Kernaufgaben Kooperationen gebildet werden. DIETL erklärt dies anhand eines Strategischen Netzwerkes, indem das fokale Unternehmen spezifische Investitionen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Netzwerkmitglieder durchführt, und die mit der Investition verbundenen Risiken auf alle Netzwerkmitglieder verteilt.<sup>103</sup> Während sich aus dem Kernkompetenzansatz also die Strategie des Risikotransfers ableiten lässt, erweitert der Netzwerkansatz die Möglichkeiten der Risikobewältigung, indem zusätzlich die Risikoteilung zwischen den Netzwerkpartnern in den Mittelpunkt gerückt wird.<sup>104</sup> Des Weiteren wird „die ansonsten nicht erreichbare Verbesserung der ökonomischen Anpassungsfähigkeit“<sup>105</sup> in einem Netzwerk herausgestellt, ohne jedoch auf die damit verbundenen Risikoeffekte einzugehen. Eine umfassende Identifikation der risikorelevanten Wirkungsmechanismen in Kooperationen lässt sich damit auch durch die Netzwerkansätze nicht leisten. Die Ansätze vernachlässigen relevante Kooperationseigenschaften und bleiben daher insgesamt unvollständig.

Aus der Analyse bedeutender Kooperationstheorien lässt sich somit schließen, dass die Risikoeffekte von Unternehmenskooperationen auf deren

---

<sup>100</sup> Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 292.

<sup>101</sup> Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 295.

<sup>102</sup> Vgl. grundlegend zu den verschiedenen Netzwerkansätzen SCHWERK (2000), S. 148.

<sup>103</sup> Vgl. DIETL (1993), S. 194 ff.

<sup>104</sup> Vgl. JARILLO (1988), S. 38; MASELLI (1997), S. 246.

<sup>105</sup> DIETL (1993), S. 196. Vgl. auch WILLIAMSON (2005).

Basis nicht ausreichend erklärt werden können. Um dennoch einen ganzheitlichen theoretischen Bezugsrahmen herzuleiten, wird im folgenden Abschnitt die Perspektive der Kooperationstheorien verlassen.

### 3.2 Kooperationen als strategische Maßnahme der Risikobewältigung

Kooperationen werden in diesem Abschnitt aus der Perspektive des strategischen Risikomanagements betrachtet. Dazu werden Kooperationen als Strategie der Risikobewältigung in das risikopolitische Instrumentarium integriert. Die Systematisierung erfolgt in Abhängigkeit der in Kapitel 2.1 identifizierten wirkungsrelevanten Kooperationsdimensionen.

#### 3.2.1 Risikowirkungen in Abhängigkeit vom Ressourcenprofil der Kooperationspartner

##### 3.2.1.1 *Risikowirkungen additiver Kooperationsmuster*

Zunächst ist zu prüfen, ob und inwiefern additive Kooperationsbeziehungen als Strategie der Risikobewältigung eingesetzt werden können.

##### a. Unsicherheitsreduktion

Für die ursachenbezogene Strategie der Unsicherheitsreduktion ist die Möglichkeit additiver Kooperationen relevant, durch die Addition gleichartiger Ressourcen oder Handlungen bestimmte kritische Schwellen zu überschreiten, welche für die ökonomisch sinnvolle Durchführung einer Aktivität von Bedeutung sind.<sup>106</sup> Viele Unternehmen scheuen den Ressourcenaufwand, der mit Aktivitäten der Informationsgewinnung verbunden ist. Durch Bündelung ihrer Aktivitäten in einer Kooperation wird es den Unternehmen jedoch möglich, Aktivitäten in der Informationsgewinnung durchzuführen und so ihre Unsicherheit zu reduzieren.

Diese Möglichkeit wird in der unternehmerischen Praxis in zahlreichen Formen genutzt. Beispielhaft lassen sich gemeinschaftlich durchgeführte Prognose- und Früherkennungsaktivitäten anführen.<sup>107</sup> Grundsätzlich können sowohl allgemeine konjunkturelle als auch branchenspezifische Entwicklungen gemeinsam erhoben werden. Vor dem Hintergrund der identischen Zielsetzung der Kooperationspartner ist das Konfliktpotential derartiger Kooperationen als relativ gering einzuschätzen. Durch die generierten Informationsvorteile wird die Unsicherheit abgebaut und ein mittelbarer Bei-

---

<sup>106</sup> Vgl. Kapitel 2.1.1.

<sup>107</sup> Vgl. VOIGT (1992), S. 593 f.

trag zur Risikobewältigung geleistet.<sup>108</sup> Die beschriebenen Maßnahmen zur Unsicherheitsreduktion verändern nicht unbedingt bereits bekannte Wahrscheinlichkeiten eines Risikoereignisses. Indem jedoch die Ungewissheit über Ursachen möglicher Verluste abgebaut wird, eröffnen sich Anhaltspunkte zur Bewältigung des jeweiligen Risikos.<sup>109</sup>

#### b. Risikoverhütung

Inwieweit additive Kooperationsbeziehungen direkt an der Eintrittswahrscheinlichkeit ansetzen können, wird in diesem Abschnitt untersucht. Maßnahmen der Risikoverhütung lassen sich weiter unterteilen in vorbeugende Sicherungsmaßnahmen und Maßnahmen zur Beeinflussung externer Entscheidungssubjekte, deren Aktivitäten für das betrachtete Unternehmen zu einem Risiko werden können.<sup>110</sup> Hinsichtlich der vorbeugenden Sicherheitsmaßnahmen, z.B. in Form eines gemeinsamen Wachdienstes oder eines kooperativen Qualitätsmanagements, gilt die gleiche Argumentation wie für die in Kooperationen koordinierten Aktivitäten der Informationsbeschaffung/Unsicherheitsreduktion. Grundsätzlich kann jede vorbeugende Sicherungsmaßnahme Gegenstand einer additiven Kooperation sein. Maßgeblich für die Wirksamkeit additiver Kooperationen ist hier wieder die Möglichkeit, kritische Schwellen zu überschreiten. Im Zusammenhang mit der Beeinflussbarkeit externer Entscheidungssubjekte spielen dagegen die Größenvorteile additiver Kooperationen eine Rolle, die zu einer Erhöhung der Verhandlungsmacht auf der Nachfrage- oder Angebotsseite führen.

Das Verhalten externer Entscheidungssubjekte bedeutet immer dann ein Risiko, wenn daraus negative Zielabweichungen für das betrachtete Unternehmen resultieren können. Eine Möglichkeit, das Verhalten anderer Entscheidungssubjekte risikomindernd zu beeinflussen, ist die Erhöhung der Verhandlungsmacht gegenüber dem externen Entscheidungssubjekt. Ein Vertragspartner wird seine vertraglich vereinbarten Verpflichtungen eher einhalten, wenn er sich einem Abnehmer oder Lieferanten gegenüber sieht, der durch seine Marktposition mit entsprechenden Machtpotentialen ausgestattet ist. Damit sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass es im Beschaffungs- oder Absatzbereich des mit den Machtpotentialen ausgestatteten Unternehmens zu Ausfällen oder Mängeln kommt. Um diese starke Verhandlungsposition gegenüber den Kontraktpartnern zu erlangen, ist gerade für

---

<sup>108</sup> Vgl. KUPSCH (1995), S. 537; MIKUS (2001a), S. 17.

<sup>109</sup> Vgl. zu Unsicherheitsreduktion durch Kooperationen des Weiteren HARRIGAN (1985), S. 404 ff.; MILLER (1992), S. 323 und die angegebene Literatur.

<sup>110</sup> Vgl. STREITFERDT (1973), S. 27.



kleine und mittlere Betriebe die Bündelung ihres Nachfragepotentials in additiven Kooperationsmustern erforderlich.<sup>111</sup>

Die Wirkung von additiven Kooperationsbeziehungen lässt sich am Beispiel von Beschaffungskooperationen veranschaulichen. Beschaffungsrisiken umfassen alle Verlustgefahren, die im Prozess der Bereitstellung von Handelswaren und Produktionsfaktoren entstehen.<sup>112</sup> Von Bedeutung für die Wirksamkeit von additiven Kooperationen sind diejenigen Risiken, die durch das Verhalten des externen Marktpartners entstehen können. Dazu gehören das Liefer- und das Preisrisiko.<sup>113</sup>

Ist die Nachfragemenge eines Betriebes nach einem Produktionsfaktor bei einem Lieferanten relativ gering, so kann der Betrieb die Absatzrisiken des Lieferanten nicht beeinflussen. Durch die Bildung einer Einkaufskooperation mit anderen Nachfragern kann der Betrieb seine Nachfragemenge vergrößern. Erreicht die aggregierte Nachfragemenge langfristig einen hohen Anteil an der gesamten Absatzmenge des Lieferanten, werden die Absatzrisiken des Lieferanten durch das Nachfrageverhalten der Kooperation beeinflusst. Dem kooperierenden Unternehmen gelingt es in diesem Falle, seine Nachfragemacht durch die Kooperation zu erhöhen. Aufgrund dieses Abhängigkeitsverhältnisses wird der Lieferant ein größeres Interesse an einer Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung haben und sein Verhalten entsprechend anpassen. Damit wird die Wahrscheinlichkeit von Lieferausfällen und Liefermängeln verringert und die Versorgungssicherheit erhöht.<sup>114</sup>

Hinsichtlich des Ausmaßes der Risikowirkungen lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen treffen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Wirksamkeit mit der Breite steigt, mit der die Kooperationspartner ihre Handlungen synchronisieren und mit der Verbindlichkeit, mit der die verein-

---

<sup>111</sup> Vgl. Kapitel 2.1.1.

<sup>112</sup> Vgl. ROGLER (2002), S. 34, Vgl. für die Übersichten zu Beschaffungsrisiken in LORENZ (1932), S. 161; BAAKEN (1993), S. 14 f.; KOPPELMANN (2000), S. 118.

<sup>113</sup> Das Lieferisiko umfasst die Möglichkeit eines Lieferausfalls und die Möglichkeit von Liefermängeln in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht, die zu Störungen des Geschäftsbetriebes führen und somit Verlustgefahren für das betroffene Unternehmen bedeuten. Das Preisrisiko resultiert aus stark schwankenden Preisen der benötigten Vorleistungsprodukte. Diese werden dann zu einem Risiko, wenn die Kostensteigerung nicht über eine adäquate Preissteigerung auf dem eigenen Produktmarkt auszugleichen ist. Vgl. ROGLER (2002), S. 40; KOPPELMANN (1982), S. 175 ff.

<sup>114</sup> Vgl. OSBURG (1994), S. 71. Dieser Argumentation muss einschränkend hinzugefügt werden, dass wettbewerbsbeschränkende Kooperationen kartellrechtlich verboten sind (vgl. § 1 GWB). Vgl. zu einer kartellrechtlichen Betrachtung von Kooperationen SCHULTE (1998), S. 202.

barten Handlungen eingehalten werden.<sup>115</sup> Die genaue Wirksamkeit additiver Kooperationen ist jedoch situationsspezifisch zu betrachten.

### 3.2.1.2 Risikowirkungen komplementärer Kooperationen

Auch mit Hilfe komplementärer Kooperationsbeziehungen ist es möglich, die ursachenbezogenen risikopolitischen Strategien der Unsicherheitsreduktion und Risikoverhütung zu induzieren.

#### a. Unsicherheitsreduktion

Komplementäre Kooperationsbeziehungen dienen der Unsicherheitsreduktion des im Wertschöpfungsprozess agierenden Unternehmens, wenn es durch die Kooperation zusätzliches Know-how bzw. zusätzliche Informationen generiert. Diese Anforderung ist dadurch zu erfüllen, dass die Kooperationspartner unterschiedliche Ressourcen in die Kooperation einbringen, wobei das betreffende Unternehmen das komplementäre Wissen und Know-how des Partners zur Unsicherheitsreduktion nutzen kann.

Gut verdeutlichen lassen sich die beschriebenen Effekte beispielsweise anhand von Kooperationen im Rahmen von Internationalisierungsaktivitäten von Unternehmen. Die Risikoträchtigkeit von Auslandsaktivitäten resultiert zu einem großen Teil aus der mangelnden Information über die Marktsituation im Investitionsland, welche die Wahrscheinlichkeiten der Fehleinschätzung künftiger Entwicklungen erhöht.<sup>116</sup> Im Vergleich zu dem Aufbau einer eigenen Tochtergesellschaft lässt sich durch die Kooperation mit einem lokalen Partner diese Unsicherheit durch Informationstransfers und Erfahrungsaustausch auf ein geringeres Maß reduzieren. Die Nutzung des komplementären Know-hows des lokalen Partners verbessert die Prognosemöglichkeiten und erlaubt damit eine bessere Planung und adäquate Gestaltung der eigenen Aktivitäten.<sup>117</sup>

#### b. Risikoverhütung

Komplementäre Kooperationen können auch dazu beitragen, das Verhalten externer Marktpartner risikomindernd zu beeinflussen und damit der risikopolitischen Strategie der Risikoverhütung zugeordnet werden. Dieser Wirkungszusammenhang vollzieht sich über das Eingehen eines engeren Ver-

---

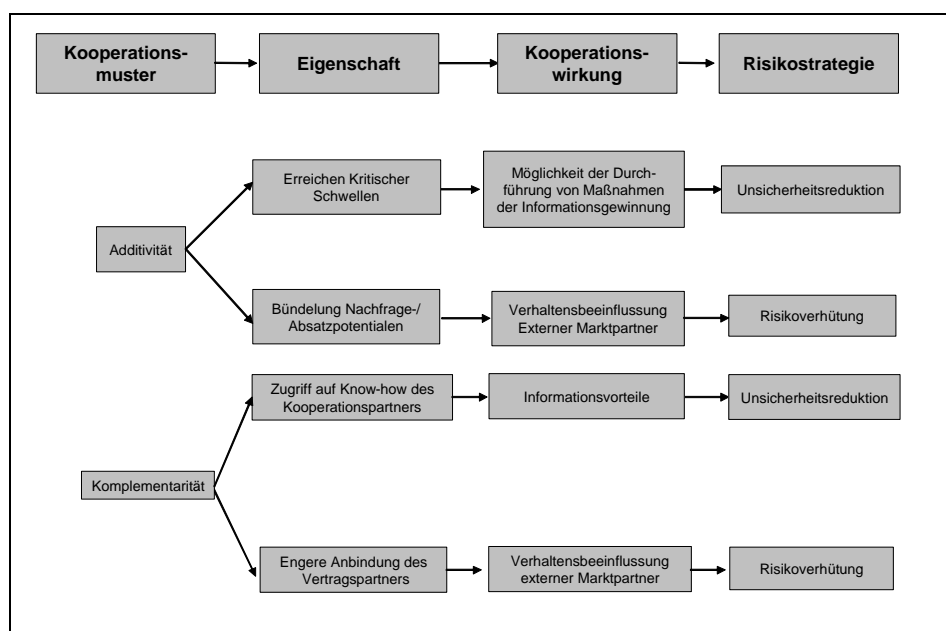
<sup>115</sup> Vgl. Kapitel 2.1.1.

<sup>116</sup> Vgl. KAUFMANN (1993), S. 40.

<sup>117</sup> Vgl. MASCARENHAS (1982), S. 91. Ein weiterer, durch große Unsicherheit gekennzeichneter betriebswirtschaftlicher Teilbereich ist die Forschung & Entwicklung (F&E). Vgl. zum Mechanismus der Unsicherheitsreduktion in F&E-Kooperationen STAUB (1976), S. 50; ZIELKE (1992), S. 91.

hältnisses mit dem auf vor- oder nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette positionierten Marktpartner im Rahmen einer vertikalen Kooperation. Verdeutlichen lässt sich der vertikal-komplementäre Wirkungszusammenhang z.B. anhand der Beziehung eines Produzenten zu seinem Lieferanten. Zur Verringerung der Wahrscheinlichkeit von Lieferausfällen und Liefermängeln kann das Unternehmen versuchen, ein engeres Verhältnis zu seinen Lieferanten aufzubauen, um so die Lieferanten enger an sich zu binden.<sup>118</sup> Diese Bindung kann durch den Abschluss langfristiger Verträge oder durch die Kooperation mit dem Lieferanten erreicht werden. Die engere Bindung der Beziehung erlaubt es den Partnern, stärker aufeinander zugeschnittene Verfahren, wie z.B. spezialisierte Logistiksysteme oder spezifische Qualitätskontrollen zu entwickeln und so die Wahrscheinlichkeit von Lieferausfällen und Liefermängeln zu reduzieren. Bestehende Preisunsicherheiten wichtiger Vorleistungen können durch die Vereinbarung entsprechender Verträge ebenfalls beseitigt werden.<sup>119</sup>

Abbildung 3 veranschaulicht zusammenfassend die Wirkungskanäle, die sich durch Kooperationsmuster in Abhängigkeit von ihrem Ressourcenprofil ergeben können.



**Abbildung 3: Risikowirkungen komplementärer Kooperationsmuster**

Quelle: eigene Darstellung.

Nicht alle Risiken sind durch Unsicherheitsreduktion bzw. die Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeiten zu bewältigen. So lassen sich z.B. Umweltrisik-

<sup>118</sup> Voraussetzung ist ein regelmäßiger Bedarf an den Produkten des Lieferanten.

<sup>119</sup> Vgl. PORTER (1999), S. 384 ff.; ROGLER (2002), S. 44 ff. Eine entsprechende Argumentation lässt sich für vertikale Kooperationen im Absatzbereich ausführen.

ken durch ursachenbezogene Maßnahmen nicht reduzieren. Demzufolge müssen auch die Wirkungen der anfallenden Risikoereignisse auf die Risikoträger beeinflusst werden. Allein die Kenntnis des Ressourcenprofils der Kooperationspartner lässt jedoch noch keine Aussage darüber zu, ob und wie die Wirkungen von eingetretenen Risikoereignissen durch die Kooperation behandelt werden. Damit lässt sich anhand des Ressourcenprofils der Kooperationspartner noch keine Einordnung in das wirkungsbezogene risikopolitische Instrumentarium vornehmen. Als Ausgangspunkt für die Einordnung von Kooperationen in das wirkungsbezogene risikopolitische Instrumentarium wird im Folgenden die Verteilung der Kooperationsergebnisse zwischen den Kooperationspartnern verwendet.

### 3.2.2 Risikowirkungen in Abhängigkeit von der Outputverteilung zwischen den Kooperationspartnern

Für die Einordnung von Kooperationen in das risikopolitische Instrumentarium ist insbesondere die Verteilung des Kooperationsergebnisses (die Outputverteilung) zu betrachten.

#### 3.2.2.1 *Risikowirkungen bei gemeinsamer Ergebnisrealisation*

Bei gemeinsamer Ergebnisrealisation ergibt sich die Möglichkeit, die Kooperation im Rahmen der Risikobewältigung als Instrument der Risikoteilung einzusetzen. Die Teilung eines unternehmerischen Risikos impliziert immer eine vertraglich vereinbarte Aufteilung der Erträge und Verluste aus einer unternehmerischen Aktivität. Dies ist die zentrale Eigenschaft von Kooperationen, welche das Merkmal der gemeinsamen Ergebnisrealisation aufweisen.<sup>120</sup>

Die Risikoteilung ist in vielen Kooperationsformen ein maßgeblicher Wirkungsmechanismus. So wird die Risikoreduktion durch Risikoteilung als bedeutendes Motiv zahlreicher Joint Ventures und Strategischer Allianzen gesehen. Immer dann, wenn die Kooperationspartner zum Zwecke der Kooperation eine gemeinsam getragene Gesellschaft gründen, deren Erträge und Verluste nach Maßgabe der gesellschaftsvertraglichen Regelungen auf die Kooperationspartner aufgeteilt werden, findet der Mechanismus der Risikoteilung Anwendung.<sup>121</sup> Aber auch in Kooperationen, die nicht durch eine gesellschaftsrechtliche Institution gestützt werden und in denen die Inputfaktoren im Eigentum der Kooperationspartner verbleiben, kann die Risikoverteilung einer unternehmerischen Aktivität auf die Kooperationspartner

---

<sup>120</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2.

<sup>121</sup> Vgl. PORTER/FULLER (1986), S. 375; MORRIS/HERGERT (1987), S. 16.

durch entsprechende Regelungen im Kooperationsvertrag festgelegt werden.

Damit stellt die Risikoteilung eine zentrale risikopolitische Maßnahme dar, die durch verschiedene Kooperationsarrangements induziert wird, in denen eine gemeinsame Ergebnisrealisation vereinbart wird.<sup>122</sup> Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Teilung des Risikos in Kooperationen eine Möglichkeit der Risikobewältigung ist, die durch die interne Koordination einer Aktivität nicht zu realisieren wäre.<sup>123</sup>

### 3.2.2.2 *Risikowirkungen bei getrennter Ergebnisrealisation*

Da bei getrennter Realisation des Kooperationsergebnisses bei den beteiligten Unternehmen nicht die Möglichkeit besteht, entstehende Verluste unter den Kooperationspartnern aufzuteilen, können derartige Kooperationsmuster die Strategie der Risikoteilung nicht induzieren.<sup>124</sup> Damit stellt sich die Frage, welche Risikoeffekte sich aus derartig ausgestalteten Kooperationsvorhaben ergeben können.

#### a. Risikotransfer

Häufig besteht der alleinige Zweck von Kooperationen mit getrennter Ergebnisrealisation im Austausch von Leistungen. Die Einordnung von austauschorientierten Kooperationen in das risikopolitische Instrumentarium ist möglich, wenn die Übernahme eines bestimmten Risikos als Leistung interpretiert wird, die Kooperationspartner im Rahmen von derartigen reziproken Kooperationsbeziehungen einbringen. In Abwesenheit von Zukunfts- und Versicherungsmärkten lassen sich Kooperationen dann dazu benutzen, unternehmerische Risiken zu transferieren.<sup>125</sup> Dazu bedürfen sie vertraglicher Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern, die die Übernahme bestimmter Risiken durch die Kooperationspartner regeln.

Grundsätzlich lässt sich der Risikotransfer unabhängig von den Ausgestaltungseigenschaften einer Kooperation über vertragliche Vereinbarungen wie z.B. Garantien oder Schadensersatzpflichten realisieren. Wie bei Zukunfts- und Versicherungsmärkten wird der Kooperationspartner derartige

---

<sup>122</sup> Vgl. GAHL (1991), S. 41.

<sup>123</sup> Als kooperationspezifisches Instrument der Risikobewältigung wurde die Strategie der Risikoteilung bereits durch die Analyse der Kooperationstheorien im Hinblick auf die Risikoeffekte von Kooperationen herausgestellt. Der Erkenntnisbeitrag dieses Abschnittes liegt in der Verknüpfung der Risikostrategie mit dem Kooperationsmerkmal der gemeinsamen Ergebnisrealisation und der Identifikation eines weiteren risikorelevanten Wirkungskanals von Kooperationen.

<sup>124</sup> Vgl. Kapitel 2.1.2.

<sup>125</sup> Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 192.

Verpflichtungen i.d.R. aber nur eingehen, wenn er dafür entsprechende Gegenleistungen, die mit einer Versicherungsprämie vergleichbar sind, von seinem Partner erhält. Zur Verdeutlichung des Risikotransfers in Kooperationen mit getrennter Ergebnisrealisation dient eine vertikale Zuliefer-/Abnehmer-Kooperation, in der ein Partnerunternehmen z.B. eine Absatzgarantie übernimmt. Somit wird das Absatzrisiko des Zulieferers im vertraglich vereinbarten Maße auf den Abnehmer übertragen. Der Kooperationspartner wird diese Verpflichtungen aber nur eingehen, wenn er dafür entsprechende Gegenleistungen, z.B. in Form günstigerer Preise von seinem Partner erhält. Derartige Kooperationsabkommen sind als Versicherungsinstrumente zu interpretieren, welche Marktrisiken gegen eine Risikoprämie auf die Partnerunternehmen übertragen.<sup>126</sup> Die Höhe dieser fiktiven Risikoprämie ist jedoch nicht nur von dem übertragenen Risiko, sondern auch von der Marktstellung der Betriebe abhängig. Je dominanter die Marktstellung eines Unternehmens, desto eher ist es in der Lage, Risiken auf seine Kooperationspartner abzuwälzen, und dafür im Extremfall sogar überhaupt keine Prämie bezahlen zu müssen.<sup>127</sup>

#### b. Risikozerlegung

Um den Wirkungsmechanismus der Risikozerlegung<sup>128</sup> durch Kooperationen realisieren zu können, ist die Aufteilung einer unternehmerischen Gesamtaktivität in mehrere Teilaktivitäten und die Übernahme definierter Teilrisiken durch die Kooperationspartner erforderlich. Dazu bedarf es zunächst der koordinierten Spezialisierung der beteiligten Unternehmen auf einzelne Teilaktivitäten. Diese koordinierte Spezialisierung ist eine zentrale Eigenschaft komplementärer Kooperationen.<sup>129</sup> Das Grundmuster der Komplementarität reicht jedoch noch nicht aus, um den Wirkungsmechanismus der Risikozerlegung abzuleiten. Maßgeblich für die Risikozerlegung ist die individuelle Risikoübernahme des spezialisierten Unternehmens für die spezifische Teilaktivität. Dies ist nur dann möglich, wenn negative Leistungsab-

---

<sup>126</sup> Vgl. KAUFMANN (1993), S. 59. Indem das Risiko auf den Vertragspartner übertragen wird, erfolgt gleichzeitig die Begrenzung des Risikos gemäß der vertraglich vereinbarten Höhe. Folglich stellt das Instrument des Risikotransfers gleichzeitig eine Maßnahme der Risikobegrenzung dar.

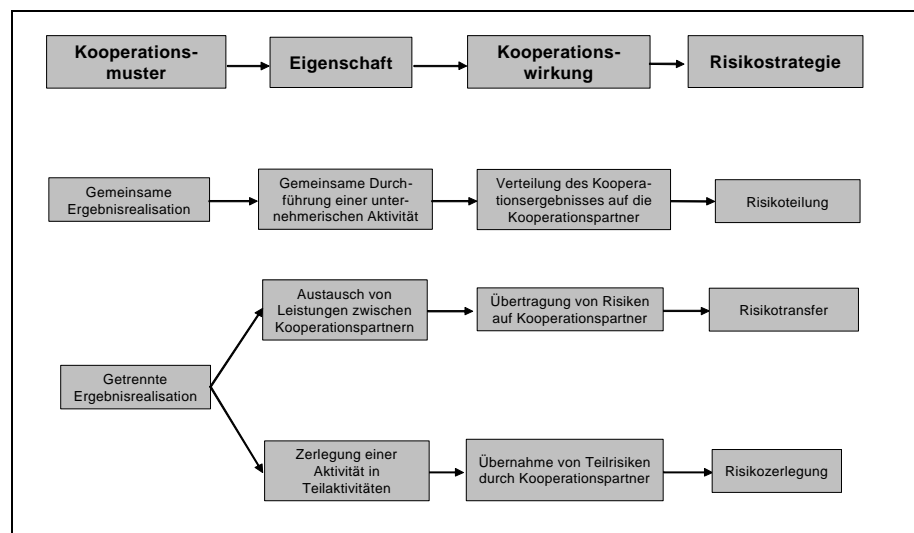
<sup>127</sup> Die Möglichkeit des Risikotransfers wurde bereits durch die Verknüpfung der Transaktionskostentheorie mit dem Kernkompetenzansatz als Begründung für die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen herausgearbeitet. Mit der Verknüpfung des Risikotransfers mit dem Kooperationsmuster der Reziprozität bei getrennter Ergebnisrealisation gelingt nun die Identifikation eines weiteren risikorelevanten Wirkungskanals von Kooperationen in Abhängigkeit von ihrer Ausgestaltung.

<sup>128</sup> Vgl. Kapitel 2.2.2.2.

<sup>129</sup> Vgl. Kapitel 2.1.1.

weichungen eines Kooperationspartners nicht von den anderen Kooperationspartnern mitgetragen werden. Die individuelle Ergebnisrealisation negativer Leistungsabweichungen ist daher als Voraussetzung für die Einordnung einer Kooperation als risikopolitisches Instrument der Risikozerlegung anzuführen.

Auch der Wirkungsmechanismus der Risikozerlegung lässt sich anhand verschiedener Beispiele aus der Kooperationspraxis veranschaulichen. Bei der Kooperationsform der Projektfinanzierung zählt die Risikozerlegung sogar zu den konstituierenden Merkmalen.<sup>130</sup> Projektfinanzierungen lassen sich als projektbezogene Kooperationsformen auffassen, bei denen der Projektträger allein nicht die volle Haftung übernehmen kann oder will. Deshalb werden die Risiken auf die Schultern der Projektbeteiligten verteilt.<sup>131</sup> Dazu gehören typischerweise Lieferanten, Bauunternehmen, Abnehmer, Anlagenhersteller, aber auch staatliche Institutionen und Versicherungen. Diese übernehmen jeweils einzelne Projektaufgaben und die damit verbundenen Risiken. Auf diese Weise wird das unternehmerische Gesamtrisiko des Projektes in einzelne Teilrisiken zerlegt.<sup>132</sup> Abbildung 4 fasst die möglichen Wirkungskanäle von Kooperationen in Abhängigkeit von der Outputverteilung zusammen.



**Abbildung 4: Risikowirkungen bei getrennter Ergebnisverteilung**

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>130</sup> Der Prozess der Risikozerlegung wird bei Projektfinanzierungen mit dem Begriff „Risk Sharing“ bezeichnet. Vgl. z.B. HÖPFNER (1995), S. 9 ff.

<sup>131</sup> Vgl. zu den weiteren konstituierenden Merkmalen von Projektfinanzierungen HÖPFNER (1995), S. 10 ff.; REUTER/WECKER (1999), S. 9 ff.

<sup>132</sup> Häufig beteiligen sich die Projektbeteiligten auch an direkt an der Projektgesellschaft. In diesem Fall findet zugleich der Mechanismus der Risikoteilung Anwendung, da aus der Beteiligung der Kooperationspartner die gemeinsame Ergebnisrealisierung folgt.

### 3.2.3 Musterübergreifende Risikowirkungen von Kooperationen

Neben den in den letzten Abschnitten identifizierten Wirkungskanälen rufen Kooperationen weitere Risikoeffekte hervor, die nicht auf bestimmte Kooperationsmuster zurückzuführen sind. So ist der zuvor erläuterte Wirkungsmechanismus des Risikotransfers zwischen den Kooperationspartnern bei getrennter Ergebnisrealisation von dem Risikotransfer abzugrenzen, der immer dann stattfindet, wenn ein Unternehmen die zuvor unternehmensintern abgewickelte Aufgabe auf eine kapitalmäßig verbundene Unternehmung, z.B. eine Beteiligung, ausgliedert.<sup>133</sup> Das Ausmaß der Risikosenkung des externalisierenden Unternehmens hängt dann von der Beteiligungshöhe an der Kooperation ab.<sup>134</sup> Die reziproke Ausgestaltung der Kooperation ist in diesem Fall jedoch nicht von maßgeblicher Bedeutung für den Wirkungszusammenhang. Weitere musterübergreifende Risikowirkungen von Kooperationen sind die Risikodiversifikation und die Flexibilitätserhöhung.

Aus der Perspektive eines Unternehmens ist das Instrument „Diversifikation“ nur dann einsetzbar, wenn ausreichende Ressourcen vorhanden sind, um sie auf verschiedene Unternehmensaktivitäten aufzuteilen.<sup>135</sup> Als Lösung dieses Problems der individuellen Risikodiversifikation bietet sich die „kollektive“ Maßnahme der Kooperation an, um trotz begrenzter Ressourcen Risiken von unternehmerischen Aktivitäten noch diversifizieren zu können. Beispiele für das Auftreten dieses Wirkungsmechanismus im Zusammenhang mit Kooperationen finden sich wiederum vor allem bei F&E-Kooperationen<sup>136</sup> sowie bei internationalen Joint Ventures<sup>137, 138</sup>. Vor dem Hintergrund der gescheiterten Strategien diversifizierter Großkonzerne in den 70er und 80er Jahren wird die Risikodiversifikation auf Unternehmensebene derzeit jedoch sehr kritisch gesehen.<sup>139</sup>

---

<sup>133</sup> Beispielsweise werden mit der Ausgliederung von Know-how und der Idee zu einer Produktinnovation das mit der Innovation verbundene Entwicklungs- und das Markteinführungsrisiko übertragen. Die Ausgliederung wird auch als internes Outsourcing bezeichnet. Vgl. z.B. MATIASKE/MELLEWIGT (2002), S. 644.

<sup>134</sup> Vgl. MASELLI (1997), S. 36.

<sup>135</sup> Vgl. VOIGT (1992), S. 588.

<sup>136</sup> Vgl. DÜTTMANN (1989), S. 98.

<sup>137</sup> Vgl. KAUFMANN (1993).

<sup>138</sup> Für die vorzunehmende Identifikation der Wirkungszusammenhänge bestimmter Kooperationsarrangements auf das Risiko liefert der Risikoausgleich bzw. die Risikodiversifikation jedoch keine zusätzlichen Erkenntnisse, da der Risikoausgleich bzw. die Risikodiversifikation auf den erläuterten wirkungsbezogenen Maßnahmen basiert.

<sup>139</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Diskussion der Diversifikationsproblematik aus der Perspektive des strategischen Managements HINTERHUBER (2000).



Des Weiteren werden Kooperationen häufig als Maßnahme zur Erhöhung der Flexibilität diskutiert.<sup>140</sup> Die mangelnde Flexibilität eines Unternehmens ist neben der Unsicherheit eine weitere Voraussetzung für das Vorliegen einer Risikosituation.<sup>141</sup> Auch die Maßnahmen zur Erhöhung der Flexibilität werden daher in das Spektrum der risikopolitischen Maßnahmen eingeordnet.<sup>142</sup>

Vor dem Hintergrund der steigenden Umweltdynamik hat die Flexibilitätsdiskussion in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen.<sup>143</sup> Dabei wird z.T. die These vertreten, dass sich durch Kooperationen die Flexibilität des Unternehmens und damit seine Reaktionsfähigkeit, insbesondere im Vergleich zur vertikalen Integration, erhöht.<sup>144</sup> Die Herleitung derartiger Aussagen in den verschiedenen Arbeiten basiert meist auf unterschiedlichen Flexibilitätsdefinitionen.<sup>145</sup> Je nach Flexibilitätsdefinition ergeben sich dann unterschiedliche Aussagen in Bezug auf die Flexibilitätsausprägungen verschiedener Koordinationsformen.<sup>146</sup> THEURL zeigt des Weiteren, dass sich die verschiedenen Kooperationsformen durch unterschiedliche Flexibilitätsgrade auszeichnen.<sup>147</sup> Vor diesem Hintergrund soll hier nicht der These zugestimmt werden, Kooperationen seien grundsätzlich flexibler als vertikal integrierte, hierarchisch strukturierte Unternehmen. Insbesondere im Vergleich zu Fusionen und Akquisitionen, die als Entwicklungsweg meist mit einer relativ geringen Reversibilität verbunden sind, weisen Kooperationen jedoch Flexibilitätsvorteile auf, und sind situationspezifisch in Betracht zu ziehen.

#### **4 Schlussbetrachtung**

Gegenstand dieses Arbeitspapiers war die Erarbeitung eines theoretischen Bezugsrahmens zur Identifikation der verschiedenen Risikowirkungen von Kooperationen. Eine Analyse bedeutender Kooperationstheorien bezüglich ihrer Aussagen zur Vorteilhaftigkeit von Kooperationen zur Risikobewältigung liefert hierzu keine wesentlichen Erkenntnisbeiträge. Daher wurden

---

<sup>140</sup> Vgl. z. B. WURCHE (1994), S. 216; SCHALLENBERG (1995), S. 107; THEURL/SCHWEINSBERG (2004); SCHWEINSBERG (2004); DIESFELD (2004).

<sup>141</sup> Vgl. JACOB (1967), S. 156 f. Vgl. auch Kapitel 2.2.1.

<sup>142</sup> Vgl. BRAUN (1984), S. 106 ff; VOIGT (1992), S. 578.

<sup>143</sup> Vgl. THEURL (2001), SCHWEINSBERG (2004).

<sup>144</sup> Vgl. SCHWEINSBERG (2004), S. 32.

<sup>145</sup> Vgl. z.B. MEFFERT (1985), S. 121; JACOB (1990), S. 16 ff; KALUZA (1993), Sp. 1173 f.; REESE (1993), 367 ff.; ADAM (1997), S. 287 ff.

<sup>146</sup> Vgl. z.B. SCHALLENBERG (1995), S. 107.

<sup>147</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 20 ff.; vgl. auch THEURL (2005).

Kooperationen anhand typischer Grundmuster in das Instrumentarium des strategischen Risikomanagements eingeordnet. Mit dieser Analyse kann ein umfassendes Bild der möglichen Risikowirkungen von Kooperationen gezeichnet werden. Dabei ergeben sich unterschiedliche Wirkungszusammenhänge in Abhängigkeit von den Ressourcenprofilen der Kooperationspartner und der Verteilung des Kooperationsergebnisses zwischen den Kooperationspartnern.

Damit lassen sich für den Entscheidungsträger innerhalb des Unternehmens Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Ausrichtung von Kooperationsbeziehungen im Hinblick auf die Risikobewältigung ableiten. Es wird deutlich, welche Grundmuster eine Kooperation aufweisen muss, um bestimmte Möglichkeiten der Risikobewältigung bewirken zu können. Für externe Entscheidungsträger bietet das Konzept wertvolle Anhaltspunkte zur Identifikation der einzelnen kooperationspezifischen Wirkungszusammenhänge bei einer risikoorientierte Unternehmensanalyse.

Die Betrachtung der Wirkungszusammenhänge ermöglicht auch eine Antwort auf die Frage nach der Vorteilhaftigkeit von Kooperationen unter Risikogesichtspunkten. Anhand der jeweiligen Wirkungszusammenhänge kann begründet werden, warum Unternehmen ihre Aktivitäten in unsicheren Märkten auch in hochspezifischen Kernbereichen des Unternehmens zunehmend in Kooperationen abwickeln. Kooperationen dienen bei begrenzter Risikotragfähigkeit der Unternehmen als wirksames Instrument der Risikobewältigung.

Ausgehend von den identifizierten Kooperationswirkungen stellt sich die Frage, ob Kooperationen, welche die erläuterten Möglichkeiten der Risikobewältigung bieten, einen signifikanten Einfluss auf die Risikolage der kooperierenden Mitglieder ausüben. Das Ausmaß der jeweiligen Risikowirkungen ist ohne die Kenntnis weiterer umfeld- und kooperationspezifischer Einflussfaktoren über allgemeine Tendenzaussagen hinaus auf theoretischer Ebene kaum zu bestimmen. Für empirische Arbeiten über die Wirksamkeit der Risikoeffekte und ihrer internen und externen Einflussfaktoren dienen die hier identifizierten Wirkungszusammenhänge jedoch als wertvolle konzeptionelle Grundlage.

## Literatur

- ADAM, D. (1997): Planung und Entscheidung: Modelle - Ziele- Methoden; mit Fallstudien und Lösungen. 4., vollst. überarb. u. wesentlich erw. Aufl., Wiesbaden.
- BAAKEN, T. (1993): Implikationen neuer Risikodimensionen auf die Ausgestaltung des Innovationsmarketing - Neue Forschungsergebnisse zur Differenzierung des Kaufrisikos, in: Marktforschung und Management, Nr. 1, S. 14-20.
- BALLING, R. (1997): Kooperation: Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main.
- BRAUN, H. (1984): Risikomanagement. Eine spezifische Controllingaufgabe, Darmstadt.
- BRESSER, R. K. F. (1989): Kollektive Unternehmensstrategien, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Bd. 59, Nr. 5, S. 545-564.
- BRONNER, R./MELLEWIGT, T. (2001): Entstehen und Scheitern Strategischer Allianzen in der Telekommunikationsbranche, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 59 Jg. S. 728-751.
- BRÜHWILER, B. (1980): Risk Management - eine Aufgabe der Unternehmensführung, Bern.
- CONTRACTOR, P. J./LORANGE, P. (1988): Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures, in: CONTRACTOR, F. J./LORANGE, P. (Hrsg.): Cooperative strategies in international business, Lexington, S. 3-29.
- DIEDERICHS, M. (2004): Risikomanagement und Risikocontrolling, München.
- DIESFELD, J. F. (2004): Strategieoptionen für den Ausbau Strategischer Allianzen: Theoriegestützte Analyse für kooperierende Unternehmen im Rahmen der externen Unternehmensentwicklung, Frankfurt am Main.
- DIETL, H. (1993): Institutionen und Zeit, Tübingen.
- DÜTTMANN, B. (1989): Forschungs- und Entwicklungskooperationen und ihre Auswirkungen auf den Wettbewerb, Bergisch Gladbach, Köln.
- ERBEN, R./ROMEIKE, F. R. (2003): Komplexität als Ursache steigender Risiken in Industrie und Handel, in: ROMEIKE, F./FINKE, B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management - Chance für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten, Wiesbaden, S. 43-64.
- FASSE, F.-W. (1995): Risk-Management im strategischen internationalen Marketing, Hamburg.
- FISHER, I. (1912): The nature of Capital and Income, London.
- FISCHER, M. (1993): Distributionsentscheidungen aus transaktionskostentheoretischer Sicht, in: Marketing ZFP, H. 4, S. 249-258.
- FLEISCHER, S. (1997): Strategische Kooperationen: Planung - Steuerung - Kontrolle, Lohmar, Köln.
- FRANK, C. (1994): Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen: Option zur Sicherung der Eigenständigkeit, Wiesbaden.
- FRIESE, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- GAHL, A. (1991): Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin.

- GANZ, M. (1991): Die Erhöhung des Unternehmenswertes durch die Strategie der externen Diversifikation, St. Gallen.
- GERTH, E. (1971): Zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart.
- GOMEZ, P./WEBER, B. (1989): Akquisitionsstrategie: Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmungen, Stuttgart.
- GÖTZE, U./MIKUS, B. (1999): Strategisches Management, Chemnitz.
- GREEN, E.J./PORTER, R.H. (1984): Non cooperative Collusion Under Imperfect Competition, in: *Econometrica*, Vol. 52, S. 87-100.
- HALLER, M. (1978): Risiko-Management: neues Element in der Führung, in: *io Management Zeitschrift*, 47. Jg., Nr. 11, S. 483-487.
- HARRIGAN, K.R. (1985): Vertical Integration and corporate Strategy, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No. 2, S. 397-425.
- HAUSCHILD, W./WALLACHER, L. (2004): Ad-hoc-Befragung über Unternehmenskooperationen, in: *Wirtschaft und Statistik*, Nr. 9, S. 1009-1016.
- HEINEN, E. (1991): Industriebetriebslehre - Entscheidungen im Industriebetrieb, 9. Aufl., Wiesbaden.
- HELLINGER, C. (1999): Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften: eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Münster.
- HINTERHUBER, H. (2000): Die strategische Führung der diversifizierten Unternehmung: Wie schafft die Zentrale Werte? in: *ZfB*, 70. Jg., Nr. 12, S. 1351-1370.
- HÖPFNER, K.-U. (1995): Projektfinanzierung: erfolgsorientiertes Management einer bankbetrieblichen Leistungsart, Göttingen.
- HUECK, G./WINDBICHLER, C. (2003): Gesellschaftsrecht, München.
- IMBODEN, C. (1983): Ein entscheidbezogenes Risikohandhabungsverfahren, Bern.
- JARILLO, J. C. (1988): On Strategic Networks, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 9, S. 31-41.
- JACOB, H. (1967): Zum Problem der Unsicherheit bei Investitionsentscheidungen, in: *ZfB*, 37. Jg., S. 153-187.
- JACOB, H. (1990): Flexibilität und ihre Bedeutung für die Betriebspolitik, in: ADAM, D./BACKHAUS, K./MEFFERT, H./WAGNER, H. (Hrsg.): *Integration und Flexibilität*, Wiesbaden, S. 15-60.
- JUNGINGER, M. (2005): Wertorientierte Steuerung von Risiken im Informationsmanagement, Wiesbaden.
- KALUZA, B. (1993): Flexibilität, betriebliche, in: WITTMANN, W./KERN, W./KÖHLER, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Teilband 1 A - H, 5. Aufl., Stuttgart, Sp. 1173-1184.
- KAUFMANN, F. (1993): Internationalisierung durch Kooperation: Strategien für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden.
- KERN, W./SCHRÖDER, H.-H. (1977): *Forschung und Entwicklung in der Unternehmung*, Reinbeck.
- KOGUT, B. (1989): The stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, in: *Journal of Industrial Economics*, 38, 1989, S. 183-198.
- KOPPELMANN, U. (1982): Zur Risikominderung im Beschaffungsbereich, in: KRESSE, W./ALT, W. (Hrsg.): *Jahrbuch für Betriebswirte*, 7. Jg., 1982, S. 173-180.
- KOPPELMANN, U. (2000): *Beschaffungsmarketing*, 3. Aufl., Berlin u. a.

- KRYSTEK, U./ZUR. E. (2002): Strategische Allianzen als Alternative zu Akquisitionen? in: KRYSTEK, U./ZUR. E. (HRSG.): Handbuch Internationalisierung: Globalisierung - eine Herausforderung für die Unternehmensführung, 2. Aufl., Berlin u.a., S. 203-221.
- KUPSCH, P. (1975): Risiken als Gegenstand der Unternehmungspolitik, in Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 7. Jg., S. 153-159.
- KUPSCH, P. (1995): Risikomanagement, in: CORSTEN, H./REIB, M.: Handbuch Unternehmungsführung. Konzepte - Instrumente - Schnittstellen, Wiesbaden, S. 529-543.
- LISOWSKY, A. (1948a): Risiko-Gliederung und Risiko-Politik, Teil II, in: Die Unternehmung, 2. Jg., Nr. 1, S. 13-20.
- LISOWSKY, A. (1948b): Risiko-Gliederung und Risiko-Politik, Teil III, in: Die Unternehmung, 2. Jg., Nr. 2, S. 67-82.
- MACHARZINA, K. (2003): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Wiesbaden.
- MARKOWITZ, H.M. (1952): Portfolio Selection, in: The Journal of Finance, 7. Jg. 1952, S. 77-91.
- MASELLI, A. (1997): Spin-offs zur Durchführung von Innovationen: Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht, Wiesbaden.
- MATIASKE, W./MELLEWIGT, T. (2002): Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings - Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg. S.641-659.
- MEFFERT, H. (1985): Größere Flexibilität als Unternehmungskonzept, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft 2, S. 121-137.
- MÉNARD, C. (2004): The Economics of Hybrid Organizations, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Nr. 160, S. 345-376.
- MIKUS, B. (1998): Make-or-buy-Entscheidungen in der Produktion: Führungsprozesse - Risikomanagement - Modellanalysen, Wiesbaden.
- MIKUS, B. (2001a): Risiken und Risikomanagement, in: GÖTZE, U./HENSELMANN, K./MIKUS, B. (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg, S. 3-28.
- MIKUS, B. (2001b): Zur Integration des Risikomanagements in den Führungsprozess, in: GÖTZE, U./HENSELMANN, K./MIKUS, B. (Hrsg.): Risikomanagement, Heidelberg, S. 67-94.
- MILLER, K.D. (1992): A framework for integrated risk management in international business, in: Journal of International Business Studies, Vol. 23, No. 2, S. 311-31.
- MORRIS, D./HERGERT, M. (1987): Trends in International Collaborative Agreements, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 22, Summer 1987, S. 15-21.
- MORSCHETT, D. (2003): Formen von Kooperationen, Allianzen, Netzwerken, in: ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, Wiesbaden, S. 387-414.
- NEUBÜRGER, K. (1989): Chancen- und Risikobeurteilung im strategischen Management: die informatorische Lücke, Stuttgart.
- OSBURG, M. (1994): Kriterien zur Organisation des Einkaufs in einem Konzern der verarbeitenden Industrie, Bergisch Gladbach, Köln.
- PHILIPP, F. (1967): Risiko und Risikopolitik, Stuttgart.

- PICOT, A./HARDT, P. (1998): Make-or-Buy-Entscheidungen, in: MEYER, A (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 1., Stuttgart.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (2005): Organisation - Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, 5. Aufl., Wiesbaden.
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. durchges. und erw. Aufl., Frankfurt am Main, New York.
- PORTER, M. E./FULLER, M. B. (1989): Koalitionen und globale Strategien, in: PORTER, M. E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb: Strategien Der Neuen Internationalisierung, Wiesbaden, S. 363-399.
- PRAHALAD, C. K./HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, May/June, S. 79-91.
- REESE, J. (1991): Unternehmensflexibilität, in: KISTNER, K.-P./SCHMIDT, R. (Hrsg.): Unternehmensdynamik: HORST ALBACH zum 60. Geburtstag, Wiesbaden, S. 361-387.
- REICHLING, P. (2003): BASEL II: Rating und Kreditkonditionen, in: REICHLING, P. (Hrsg.): Risikomanagement und Rating: Grundlagen, Konzepte, Fallstudie, S. 3-20.
- REICHWALD, R./ERBEN, R.F. (2005): Chancen- und Risikomanagement in der grenzenlosen Unternehmung, in: KEUPER, F./ROESING, D./SCHOMANN, M. (HRSG.): Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement: Kunden und Unternehmenswert zwischen Risiko und Ertrag, Wiesbaden, S. 163-193.
- REUTER, A./WECKER, C. (1999): Projektfinanzierung: Anwendungsmöglichkeiten, Risikomanagement, Vertragsgestaltung, bilanzielle Behandlung, Stuttgart.
- ROGLER, S. (2002): Risikomanagement im Industriebetrieb, Frankfurt am Main.
- ROMEIKE, F. (2003): Der Prozess des strategischen und operativen Risikomanagements, in: ROMEIKE, F./FINKE, B. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Risiko-Management - Chance für Industrie und Handel. Methoden, Beispiele, Checklisten, Wiesbaden, S. 147-164.
- SCHALLENBERG, D. (1995): Akquisitionen und Kooperationen: Eine entscheidungsorientierte Analyse von Unternehmenszusammenschlüssen in der Textilwirtschaft, Bergisch Gladbach, Köln.
- SCHAPER-RINKEL, W. (1998): Akquisitionen und strategische Allianzen, Wiesbaden.
- SCHERER, F./ROSS, D. (1990): Industrial Market Structure and Economic Performance, Dallas.
- SCHNEIDER, D./ZIERINGER, C. (1991): Make-or-Buy-Strategien für F&E: transaktionskostenorientierte Überlegungen, Wiesbaden.
- SCHORCHT, H./BÖSEL, G. (2005): Risiko, Risikomanagement und Risikocontrolling im Lichte des Ertragsmanagements, in: KEUPER, F./ROESING, D./SCHOMANN, M. (Hrsg.): Integriertes Risiko- und Ertragsmanagement - Kunden- und Unternehmenswert zwischen Risiko und Ertrag, Wiesbaden, S. 3-34.
- SCHWEINSBERG, A. (2004): Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung, Arbeitspapier Nr. 46 am Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster.

- SCHWERK, A. (2000): Dynamik von Unternehmenskooperationen, Berlin.
- SHEPERD, W.G. (1990): The economics of industrial organization, 2. Aufl., Englewood Cliffs, N.J.
- SIEBERT, H. (1999): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: SYDOW, J. (HRSG.): Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden, S. 7-28.
- STREITFERDT, L. (1973): Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Risikotheorie, Wiesbaden.
- STAUB, K. (1976): Die Unternehmungsk Kooperation für Produktinnovationen, Bern und Stuttgart.
- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- THEURL, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Neuwied und Kriftel, S. 73-94.
- THEURL, T./SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie, Tübingen.
- THEURL, T. (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier Nr. 48 des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- TRÖNDLE, D. (1987): Kooperationsmanagement, Bergisch Gladbach.
- VOIGT, K.-I. (1992): Strategische Planung und Unsicherheit, Wiesbaden.
- WEBER, J./LIEKWEG, A. (2002): Risiko(management) und Rationalität der Führung in unterschiedlichen Kontexten, in: LANGE, K.W./WALL, F. (HRSG.): Risikomanagement nach dem KonTraG - Aufgaben und Chancen aus betriebswirtschaftlicher und juristischer Sicht, München, S. 459-503.
- WEDER, R. (1989): Joint Venture, Grösch.
- WILD, J. (1971): Zur Problematik der Nutzenbewertung von Informationen, in: ZfB, 41. Jg., S. 315-334.
- WILLIAMSON, O.E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen.
- WILLIAMSON, O.E. (2005): Networks - Organizational Solutions to Future Challenges, in: THEURL, T. (Hrsg.): Economics of Interfirm Networks, Tübingen, S. 3-28.
- WOLF, K./RUNZHEIMER, B. (2003): Risikomanagement und KonTraG. Konzeption und Implementierung, 4. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden.
- WURCHE, S. (1994): Strategische Kooperation: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen am Beispiel mittelständischer Pharmaunternehmen, Wiesbaden.
- ZIELKE, A. E. (1992): Erfolgsfaktoren internationaler Joint Ventures, Frankfurt am Main.

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

---

- Nr. 1      *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2      *Holger Bonus*  
Waldkrise - Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband -  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der  
Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5      *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6      *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7      *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer  
Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8      *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete  
Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9      *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und  
Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10     *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken -  
Eine vergleichende Analyse -  
August 1987
- Nr. 11     *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie  
in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988



- Nr. 12     *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion -  
Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13     *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspek-  
tiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossen-  
schaften  
April 1996
- Nr. 14     *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15     *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossen-  
schaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16     *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netz-  
werk - Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17     *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossen-  
schaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18     *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19     *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt -  
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20     *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur  
Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21     *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der  
Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001

- Nr. 22     *Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? -  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
- 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 Ge-  
 nossenschaftsbanken 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     *Cristian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossen-  
 schaften  
 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 Schmolmüller / 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 be-  
sonderer 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 Genossenschafts-  
bank 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 Fusionskontroll-  
regime?  
Juni 2005
- Nr. 50     *Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftli-  
chem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51     *Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusam-  
menarbeit - 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

---

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).  
unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).

---