

Saxe, Annegret

**Working Paper**

## Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen: Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Analyse

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 87

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Saxe, Annegret (2009) : Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen: Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 87, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55718>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

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

---

**Erfolgsfaktoren von Stiftungskoooperationen**  
**Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Analyse**

von Annegret Saxe  
Nr. 87 ▪ September 2009

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

Stiftungen nehmen wichtige Aufgaben in der Gesellschaft wahr. Nicht überraschend hat ihre Bedeutung in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Viele Faktoren sprechen für eine Fortsetzung dieser Entwicklung. Sie stammen sowohl aus dem Angebot an als auch von der Nachfrage nach Stiftungsprojekten. Doch es sind auch gegenläufige Trends zu beachten. Einerseits sind sie struktureller Natur, andererseits hängen sie mit den aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen und den Problemen auf den Finanzmärkten zusammen. Interessant ist, dass beide Perspektiven der zukünftigen Bedeutung von Stiftungen darauf Bezug nehmen, dass der Wirkungsgrad umgesetzter Projekte und verfügbarer Stiftungsmittel gesteigert werden sollte. Dies legt es nahe zu prüfen, welche Ansatzpunkte dafür zur Verfügung stehen.

Zu analysieren, ob die Kooperation von Stiftungen mit anderen Organisationen eine bessere Erreichung des Stiftungszweckes ermöglicht, ist naheliegend, wenn berücksichtigt wird, weshalb gewinnorientierte Unternehmen zusammenarbeiten. Das vorliegende IfG-Arbeitspapier von Annegret Saxe fasst Ergebnisse eines größeren Forschungsprojektes zusammen, das eine fundierte Analyse des Kooperationsgeschehens von Stiftungen in Deutschland zum Inhalt hatte. Im Vordergrund stehen die Identifikation der Erfolgsfaktoren von Stiftungsk Kooperationen sowie die einzelnen inhaltlichen und methodischen Schritte der Arbeit, die zu diesen Erkenntnissen führten. Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort .....</b>	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Ziele und Erfolg von Stiftungs Kooperationen .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Theoretisches Erfolgsmodell für Stiftungs Kooperationen .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Empirische Überprüfung der ermittelten Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>15</b>
4.I Design der empirischen Studie .....	15
4.II Empirisch bestätigte Erfolgsfaktoren .....	18
4.III Zusammenführung der bestätigten Erfolgsfaktoren.....	23
<b>5. Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>26</b>
<b>6. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>28</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Kooperationsziele von Stiftungen .....	7
Abbildung 3.1: Der multikausale Ansatz .....	10
Abbildung 3.2: Stiftungsspezifisches Mehr-Ebenen-Modell .....	11
Abbildung 3.3: Das Managementorientierte Prozessmodell.....	12
Abbildung 3.4: Matrixförmiger Bezugsrahmen der Untersuchung .....	13
Abbildung 3.5: Theoretisch ermittelte Erfolgsfaktoren .....	14
Abbildung 4.1: Zusammensetzung der Stichprobe .....	16
Abbildung 4.2: Kooperationsbereiche.....	17
Abbildung 4.3: Bestätigte Erfolgsfaktoren des Bezugsrahmens.....	23
Abbildung 4.4: Rangliste der Erfolgsfaktoren .....	25

## 1. Einleitung

Im Mai 2009 standen Kooperationen im Mittelpunkt des jährlichen Deutschen Stiftungstags des Bundesverbands Deutscher Stiftungen. Zeitgleich endete ein am Institut für Genossenschaftswesen durchgeführtes Forschungsprojekt, das die wissenschaftliche Analyse von Stiftungsoperationen zum Inhalt hatte. Diese stellen einen sehr interessanten Untersuchungsgegenstand aus wissenschaftlicher wie auch aus praktischer Sicht aus mehreren Gründen dar. Nicht nur die Anzahl an Stiftungen wächst kontinuierlich, sondern auch die Vielfalt ihrer Zwecke und Organisationsformen nimmt zu.<sup>1</sup> Die damit einhergehende Intensivierung und Segmentierung der Stiftungsaktivitäten führt vor dem Hintergrund nur begrenzt zur Verfügung stehender Mittel zu einem zunehmenden Stiftungswettbewerb. Ein professionelles Arbeiten wird in diesem Umfeld immer wichtiger. Stiftungen wie auch andere Organisationen des Nonprofit-Sektors sind somit mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Kreativität bei der Aufbringung von Ressourcen und bei der Formulierung von Projekten wird ebenso wichtiger wie die effiziente Bewerksstellung der Stiftungsarbeit und ihrer Ausgestaltung, der Administration, der Mittelverwendung.<sup>2</sup>

Im Rahmen der Suche nach effizienten Formen der Arbeitsteilung und Organisationsentscheidungen, die den aktuellen Herausforderungen für Stiftungen begegnen können, werden daher auch zunehmend Netzwerke und Kooperationen mit anderen Stiftungen auf ihre Eignung hin überprüft.<sup>3</sup> Komplexer werdende Probleme, begrenzte Mittel sowie die Erfahrungen und Kontakte der Stifter aus ihrer eigenen beruflichen Aktivität vor Gründung der Stiftung haben zu einer *beginnenden Vernetzung* von Stiftungen untereinander geführt. In der Praxis wird bereits von einem „Trend zur Kooperation“ gesprochen.<sup>4</sup> Vor dem Hintergrund einer lange zu beobachtenden Kooperationsaversion<sup>5</sup> von Stiftungen wird diese Entwicklung noch interessanter. Zugleich fehlten aber bis dato gesicherte Kooperationserkenntnisse und -erfahrungen einerseits sowie fundierte kooperationstheoretische Analysen andererseits, die Aussagen über erfolversprechende Determinanten und Gestaltungsempfehlungen für Stiftungsoperationen ermöglichen.

---

<sup>1</sup> Vgl. THEURL (2008a), S. 7.

<sup>2</sup> Vgl. hierzu auch ausführlich ANHEIER/LEAT (2006).

<sup>3</sup> Vgl. THEURL (2008a), S. 7.

<sup>4</sup> Vgl. bspw. EICKERT (2006), FLEISCH (2006), PARKINSON (2006).

<sup>27</sup> Vgl. LANG/SCHNIEPER (2006), S. 177. Auch ANHEIER spricht von einem „beziehungsbezogenen Dilemma“, bestehend aus dem Trade-off zwischen partnerschaftlicher Zusammenarbeit und Bewahrung von Unabhängigkeit, vgl. ANHEIER (2005), S. 8.

Mit Abschluss des oben genannten Forschungsprojektes liegt nun beides vor: Zum einen konnten umfassende Erkenntnisse über das aktuelle Kooperationsgeschehen im deutschen Stiftungssektor über eine Vollerhebung erfasst,<sup>6</sup> zum anderen konnten Faktoren für eine erfolgversprechende Gestaltung von Stiftungsk Kooperationen kooperations-theoretisch hergeleitet und empirisch überprüft werden.<sup>7</sup> Die Zusammenfassung der so ermittelten Erfolgsfaktoren ist Inhalt und *Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers*. Sie basieren auf dem dem Forschungsprojekt zugrunde gelegten Oberziel, ein *fundiertes Aussagensystem* zu entwickeln, welches ein zweckgerichtetes, gestaltendes Handeln für Stiftungen beim Eingehen von Kooperationen im Sinne eines praxeologischen Aussagensystems ermöglicht.

Der *Aufbau des Arbeitspapiers* gliedert sich dabei wie folgt. Zunächst werden im *zweiten Kapitel* die mit den Kooperationen verbundenen Ziele aus Sicht einer Stiftung vorgestellt und der damit eng verknüpfte Ansatz zur Erfolgsermittlung skizziert. Im *dritten Kapitel* erfolgt sodann die Vorstellung der theoretischen Ergebnisse des Forschungsprojektes. Die theoretische Basis bilden mehrere einschlägige Theorien, aus denen ein möglichst vollständiges Erklärungsmodell für erfolgreiche Stiftungsk Kooperationen entwickelt wurde. Durch die so möglich gewordene theoriegeleitete Kombination entstand als Synthese ein *matrixförmiger Bezugsrahmen*, mit dessen Hilfe *potenzielle Erfolgsfaktoren* für Stiftungsk Kooperationen ermittelt wurden. Aus dem aufgebauten Erklärungsmodell wird in *Kapitel Vier* ein handlungsorientiertes Entscheidungsmodell entwickelt, das Stiftungsk Kooperationen zugrunde gelegt werden kann und dessen Ergebnisse vorgestellt werden. Nach einer kurzen Zusammenfassung skizziert das letzte *Kapitel Fünf* noch offene Forschungsfragen.

## 2. Ziele und Erfolg von Stiftungsk Kooperationen

Kooperationen sollen kein Selbstzweck, sondern sie müssen ein Mittel zur Erreichung des Stiftungszwecks sein. Sie stellen ein Instrument einer professionellen Organisationsführung dar, das dazu beitragen kann, den gesetzten Stiftungszweck effizienter und effektiver zu erreichen. Es ist daher von zentraler Bedeutung, dass im Stiftungsmanagement eine Abwägung der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Erreichung des Stiftungszwecks einer Entscheidung zur Kooperation vorgeschaltet ist. Am Ende dieser Abwägung können sich Kooperationen für Stiftungen als ökonomisch sinnvoll erweisen und zur Erreichung des Stiftungszwecks

---

<sup>6</sup> Die Ergebnisse der Vollerhebung werden hier nicht mehr vorgestellt, stattdessen sei auf THEURL/SAXE (2009) verwiesen.

<sup>7</sup> Vgl. SAXE (2009a, b).

besser als andere Alternativen (Alleingang/Marktbezug) beitragen. Als integrativer Bestandteil des Stiftungsmanagements und Instrument der Zweckerreichung müssen Kooperationsziele den eigentlichen Stiftungszielen entsprechen bzw. eine Unterform von diesen sein.

Zum einen gilt es folglich zu Beginn eines Prozesses adäquate Kooperationsziele aus den übergeordneten Organisationszielen abzuleiten. Zum anderen muss am Ende des Prozesses sein Erfolg bzw. Mißerfolg gemessen werden, um die Kooperation/den Prozess bewerten zu können. Erfolg ist jedoch ein schwer zu messendes Phänomen, da er nicht direkt beobachtbar, vielschichtig und komplex ist. Seine intensitätsmäßige Erfassung stellt somit eine Herausforderung dar.<sup>8</sup> Steht nicht die Erfolgsmessung einer einzelnen Organisation, sondern der Erfolg der *Zusammenarbeit* zweier Partner im Fokus, steigt die Herausforderung der Quantifizierung des Erfolgs weiter an, insbesondere, wenn es sich um Nonprofit-Organisationen wie Stiftungen handelt. Denn im Nonprofit-Bereich gibt es keine dem Gewinn entsprechende *bottom line* als übergeordneten Erfolgsindikator und ersten Ansatzpunkt für die Erfolgsmessung.<sup>9</sup> Das Zielsystem ist sehr komplex und Sachziele dominieren über Formalzielen oder sind diesen gleichgeordnet. Diesem Zusammenhang ist ein Messbarkeitsproblem immanent, da die Messung aufgrund der abstrakten, häufig sehr global definierten Sachziele äußerst schwierig ist. Im Vergleich zu Unternehmen ist die Erfolgsmessung bezüglich Nonprofit-Organisationen und insbesondere für Kooperationen von Nonprofit-Organisationen somit weiter erschwert.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. MEFFERT (1992), S. 183.

<sup>9</sup> Vgl. HELMIG/GRAF (2006), S. 248.

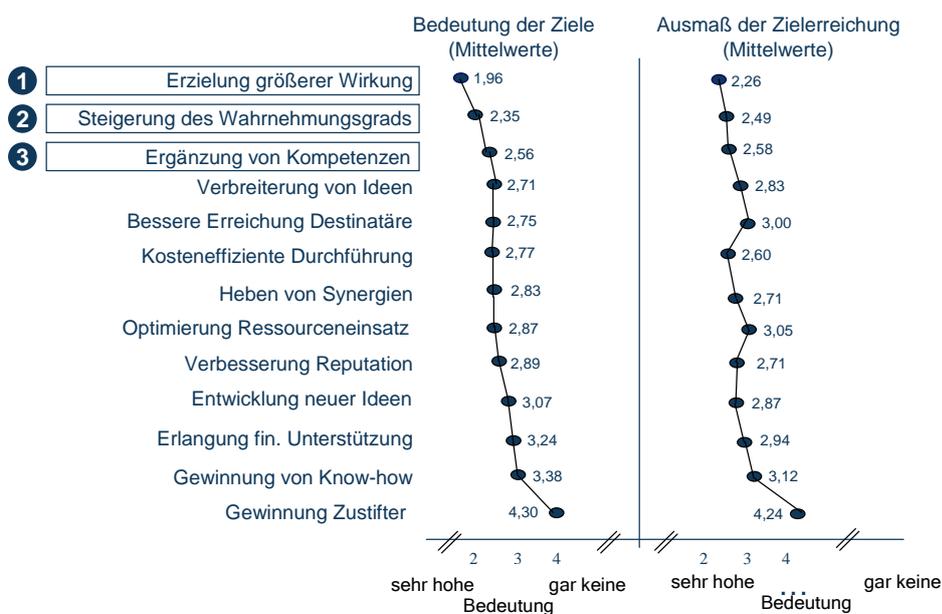
<sup>10</sup> Vgl. HELMIG/GRAF (2006), S. 248.

Innerhalb des Forschungsprojekts zeigte sich trotz der erwähnten Schwierigkeiten der sogenannte Zielansatz nach ETZIONI (1964) als geeignetes Instrument der Erfolgsmessung für eine Stiftung bzw. eine Stiftungskoope-ration, da er „die Stiftungsrealität nahezu idealtypisch ab[bildet]“<sup>11</sup>. Im Rahmen dieses Ansatzes der Erfolgsmessung wird der Grad des Erfolgs als Erreichungsgrad des gesetzten Ziels bzw. der gesetzten Ziele interpretiert.

<b>Erfolg</b>	Ausmaß der Erreichung gesetzter Ziele
---------------	---------------------------------------

Um den Erfolg von Stiftungskoope-rationen innerhalb der zugrunde liegenden Untersuchung zu messen, wurden Stiftungen daher hinsichtlich des Erreichungsgrads ihrer in die Kooperation gesetzten Ziele befragt. Einen Überblick über den in der Befragung verwendeten Zielkatalog gibt Abbildung 2.1.

Abbildung 2.1: Kooperationsziele von Stiftungen



Als Ergebnis der Befragung zeigt sich, dass die beiden bedeutendsten Ziele bei den befragten Stiftungen stiftungsspezifische Sachziele sind, die die additive Kooperationskomponente betonen: die Erzielung einer größeren Wirkung sowie die Erhöhung des Wahrnehmungsgrad der Stiftung. Nach den zwei Sachzielen folgt als dritt wichtigstes Ziel das Formalziel Ergänzung von Kompetenzen. Hier steht die Komplementarität als Kooperationskomponente im Fokus. Es folgen weitere Formal- und Sachziele, deren durchschnittlichen Bedeutungen die Vielschichtigkeit von Stiftungstätigkeiten und deren daraus abgeleiteten Zielen verdeutlichen. Die in der Abbildung nicht aufgeführten, relativ hohen Standard-

<sup>11</sup> MEFFERT/FRITSCH (2005), S. 17.

abweichungen bestätigen die in der Realität vorzufindende, große Vielfalt von unterschiedlichen Stiftungs- und somit auch Stiftungskooperationszielen. Stiftungen und somit auch Kooperationsvereinbarungen von Stiftungen streben nicht nach einem, sondern nach mehreren Zielen.

Die angesprochene Parallelität von Sach- und Formalzielen verdeutlicht ebenso Abbildung 2.1 durch die beschriebene wechselnde Abfolge von Formal- und Sachzielen sowie durch den Mittelwertvergleich. Er zeigt, dass Sach- und Formalziele sehr nah bei einander liegen. Die Formalziele sind nur wenig wichtiger als die Sachziele (Mittelwert 2,85 vs. 2,91).<sup>12</sup>

Aufgrund der vielfältigen Zielstruktur ergab sich folglich ein hochkomplexes, multidimensionales Erfolgskonstrukt für Stiftungen, das der Untersuchung zugrunde lag. Für dessen Messung im Rahmen der Operationalisierung wurde ein normierter Gesamterfolgsindex gebildet und der Kooperationserfolg als Mittelwert der Zielerreichungen definiert.<sup>13</sup> Dabei flossen in die Mittelwertberechnungen nur solche Kooperationsziele ein, die auf einer siebenstufigen Skala von eins gleich „extrem hohe Bedeutung“ bis sieben gleich „überhaupt keine Bedeutung“ einen Wert von drei oder niedriger aufwiesen. Der Gesamterfolgswert einer Stiftungs Kooperation nahm demnach dann einen niedrigen (hohen) Wert an, wenn durch die Kooperation besonders wichtige (weniger wichtige) Ziele in einem hohen (niedrigen) Maße erreicht wurden.

Um darüber hinaus der angesprochenen Komplexität und Vielschichtigkeit des Erfolgskonstrukts zu begegnen, wurde neben dem gerade dargestellten Zielindex *die Abfrage eines subjektiven Globalurteils der Zielerreichung* als weiteres Messinstrument eingeführt. Aufgrund der spezifischen Besonderheiten des Untersuchungsgegenstandes der Stiftungs Kooperation wurde dabei der Erfolgsindikator des subjektiven Globalurteils aufgeteilt und zwischen Leistungserbringungszielen (Output) und Leistungswirkungszielen (Outcome) unterschieden.<sup>14</sup> Sowohl a) die subjektive Beurteilung der Erbringung der Stiftungsleistung als auch b) die subjektive Beurteilung der Erfüllung des Stiftungszwecks durch die Kooperation wurden abgefragt. Wie Tabelle 2.1 zeigt, fielen beide Urteile sehr gut aus.

---

<sup>12</sup> Entgegen der typischerweise bei Nonprofit-Organisationen vorzufindenden Sachzieldominanz liegen somit bei Stiftungs Kooperationen die Formalziele knapp vor den Sachzielen, was den Instrumentencharakter einer Kooperation verdeutlicht.

<sup>13</sup> Vgl. KRUMMENERL (2005), S. 53 und für eine Übertragung auf den Stiftungsbereich FRITSCH (2007), S. 124.

<sup>14</sup> Vgl. zu diesem Vorgehen HELMIG/GRAF (2006).

Tabelle 2.1: Globalurteile

Globalurteil	Mittelwert (1 = voll zufrieden, 7 = gar nicht zufrieden)
...zur Erfüllung der Stiftungsleistung	1,72
...zur Erfüllung des Stiftungszwecks	1,84

Nach erfolgter Vorstellung der Ziele von Stiftungs Kooperationen sowie der in der Arbeit zugrundegelegten Definition und Messung des Erfolgs einer Stiftungs Kooperation, zeigt das folgende Kapitel, welche Maßnahmen aus theoretischer Sicht den Erfolg einer Stiftungs Kooperation beeinflussen. Ziel war die Herleitung eines theoretischen Erfolgsmodells für Stiftungs Kooperationen, um dies in einem weiteren Schritt empirisch überprüfen und entsprechend anpassen zu können.

### 3. Theoretisches Erfolgsmodell für Stiftungs Kooperationen

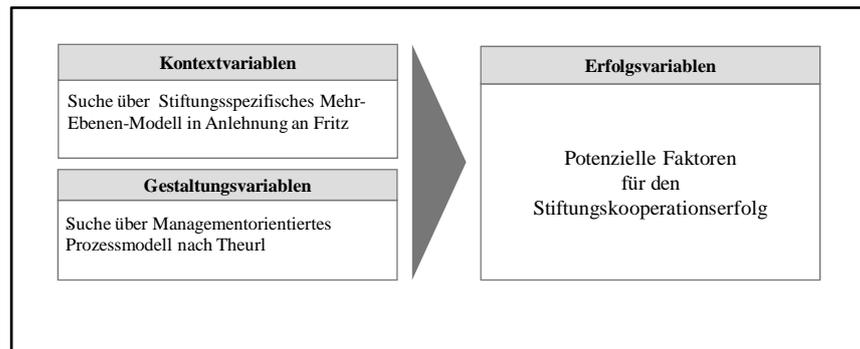
Innerhalb der Ökonomik der Kooperation von gewinnorientierten Unternehmen lassen sich viele unterschiedliche Theorieansätze zur Erklärung und Untersuchung von Unternehmens Kooperationen sowie deren Wirkungen und Einflussfaktoren identifizieren.<sup>15</sup> Eine in sich geschlossene Kooperationstheorie existiert somit nicht. Die Ansätze, die metaanalytisch belegt, innerhalb des Theorienpluralismus in der theoretischen und empirischen Kooperationsforschung häufig Verwendung finden, sind die verschiedenen Ansätze der Neuen Institutionenökonomik sowie der Ressourcenorientierte Ansatz.<sup>16</sup> Spieltheoretische sowie netzwerkorientierte Ansätze sind ebenfalls häufig herangezogene Theorien innerhalb des eklektischen Theorienzugangs zum Phänomen der Kooperation. Da jedoch jedem Ansatz mit Blick auf den jeweiligen Untersuchungsgegenstand unterschiedliche Bedeutung zukommt, sind untersuchungsspezifisch die jeweils bestmöglich geeigneten Ansätze auszuwählen. Aufgrund seiner breiten Anwendung sowie der großen Zahl zentraler Erkenntnisse bot sich für die Untersuchung zunächst ein *institutionenökonomisches Analyseraster* an. Aufgrund der Möglichkeit, in dieses weitere Ansätze zu integrieren, wurden in einem weiteren Schritt die Theorie des Vertrauens sowie der ressourcenorientierte Forschungsansatz ergänzend hinzugezogen.

<sup>15</sup> Vgl. bspw. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 10 ff., HAUSCHILDT (2003), S. 14, FRIESE (1998), S. 68 ff., SYDOW (1992), BALLING (1997). Für einen Überblick über die verschiedenen theoretischen Ansätze siehe zum Beispiel SWOBODA (2005).

<sup>16</sup> Vgl. zur Metaanalyse ZENTES/SWOBODA/MORSCHETT (2005), S. 8 ff.

Neben den theoretischen Erkenntnissen aus der kooperativen Ökonomie stellten Informationen aus Expertengesprächen, aus Literaturrecherchen und aus Praxisberichten sowie weitere theoretische Vorüberlegungen Elemente des Suchfelds für die Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen dar. Innerhalb dieses Suchfelds wurde theoriegeleitet nach Faktoren gesucht, deren Einfluss auf den Kooperationserfolg einer Stiftung theoretisch begründbar ist.<sup>17</sup> In Anlehnung an FRITZ (1992) wurde in der Arbeit ein multikausaler situativer Ansatz verfolgt, der drei verschiedene Arten von Variablen umfasst (vgl. Abbildung 3.1).<sup>18</sup>

Abbildung 3.1: Der multikausale Ansatz



- 1) *Kontextvariablen* sind Variablen des Umfeldes der Stiftung, die Einfluss auf die Gestaltung der Stiftungskooperation und somit auf ihren Erfolg haben.
- 2) *Aktions- oder Gestaltungsvariablen* konkretisieren die Handlungsalternativen einer Stiftung und müssen mit Blick auf die Betrachtung von Kooperationen auch die Interaktionsbeziehungen innerhalb der Stiftung berücksichtigen.<sup>19</sup>
- 3) *Erfolgsvariablen* werden von den beiden vorher genannten Variablenarten beeinflusst und umschreiben die Erfolgsgrößen der Stiftungskooperation.

Während die zentrale Erfolgsvariable durch die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Kooperationserfolgs bereits dargestellt wurde, wird die Erarbeitung der zu berücksichtigenden Kontext- und Aktionsvariablen im Folgenden zusammengefasst.

Für die Suche nach *Kontextvariablen* wurde ein Mehr-Ebenen-Modell einer Stiftung in Anlehnung an den Ansatz von FRITZ für Unternehmen entwickelt.<sup>20</sup> Abbildung 3.2 veranschaulicht das modifizierte Modell.

<sup>17</sup> Vgl. FRITZ (1992), S. 74.

<sup>18</sup> Vgl. FRITZ (1992), S. 71.

<sup>19</sup> Vgl. JOCHIMS (2006), S. 51 bzw. EISELE (1995), S. 50.

<sup>20</sup> Vgl. FRITZ (1992), S. 74.

Abbildung 3.2: Stiftungsspezifisches Mehr-Ebenen-Modell

<b>1) Ebene der stiftungsinternen Situation:</b>	
a)	Individuelle Faktoren, z.B. Einstellungen, Werthaltungen
b)	Organisationsumspannende Faktoren, z.B. Leistungsprogramm, Stiftungsstruktur, Ressourcenausstattung
<b>2) Ebene der kooperationsspezifischen Situation</b>	
c)	Partnerumfassende Faktoren, z.B. Machtverteilung, Kommunikation, Kooperationsumwelt
<b>3) Ebene der kooperationsexternen Situation:</b>	
d)	Faktoren der Markt-Umwelt, z.B. Kundenstruktur, Wettbewerbsintensität
e)	Faktoren der weiteren Umwelt, z.B. gesellschaftlicher Wandel

Quelle: In grober Anlehnung an FRITZ (1992), S. 75.

Ebene Eins beschreibt die *stiftungsinterne Situation*, aufgeteilt in a) *individuelle* Faktoren wie Einstellungen, Werthaltungen und in b) *organisationsumspannende* Faktoren wie bspw. das Leistungsprogramm der Stiftung, die Stiftungsstruktur, die Ressourcenausstattung. Es folgt die Ebene Zwei der *kooperationsspezifischen Situation*. Sie enthält *partnerumfassende* Faktoren und beschreibt beziehungsspezifische Merkmale wie Konflikte, Kommunikation und Machtverteilung.<sup>21</sup> Innerhalb der folgenden *kooperationsexternen Situation* (Ebene Drei) werden Faktoren der Stiftungsumwelt wie die Outcome- und Outputkundengruppen<sup>22</sup> oder die „Wettbewerbsintensität“ der Stiftungswirtschaft berücksichtigt. Darüber hinaus werden ebenso noch Faktoren der weiteren Umwelt hinzugezogen, wie z.B. der gesellschaftliche Wandel sowie die rechtlichen Anforderungen an Stiftungen.

Das aufgestellte Mehr-Ebenen-Modell stellt nun einen relativ *weit gefassten, abstrakten Suchraum* für potenziell bedeutsame Situationsvariablen dar.<sup>23</sup> Anhand dessen werden vor dem Hintergrund der Spezifikation und Charakterisierung des Untersuchungsgegenstands sukzessive

<sup>21</sup> Diese Merkmale subsumiert FRITZ in seinem Modell unter die unternehmensinterne Situation und beschreibt so „Inter- und Intra-Gruppen-Faktoren“ (S. 75). Da in der Arbeit der Schwerpunkt auf interorganisationalen Beziehungen lag, schien eine Vernachlässigung der intraspezifischen Gruppenfaktoren sowie eine Verschiebung der dazugehörigen Merkmale auf interspezifische Gruppenbeziehungen gerechtfertigt.

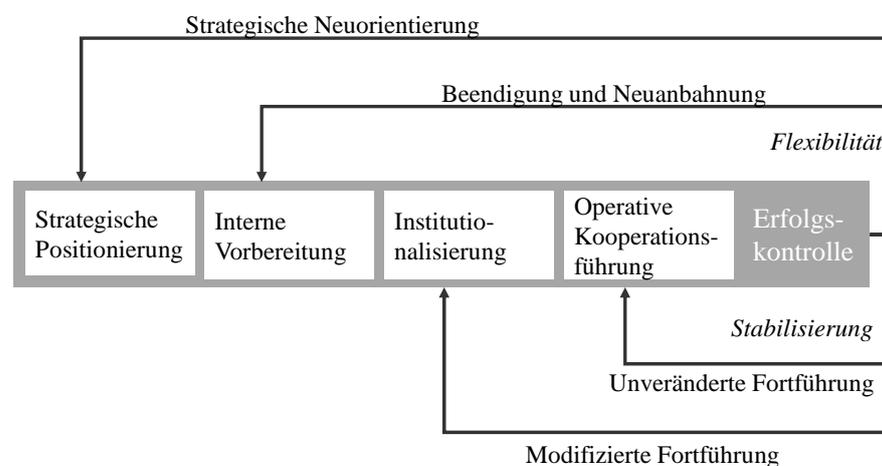
<sup>22</sup> Für eine nähere Beschreibung der einzelnen Anspruchsgruppen einer Stiftung siehe SAXE (2008).

<sup>23</sup> Vgl. bezüglich des Mehr-Ebenen-Modells für Unternehmen FRITZ (1992), S. 74.

relevante Situationsvariablen identifiziert. Dabei ist es entscheidend, nur solche Variablen auszuwählen, die *theoretisch begründbar* und *plausibel* erscheinen.<sup>24</sup>

Nach der Identifikation theoretisch begründbarer Kontextperspektiven, die einen Einfluss auf den Erfolg einer Stiftungs Kooperation ausüben können, war im Anschluss ein geeigneter Ansatz zur Strukturierung und Eingrenzung potenzieller Aktionsvariablen zu finden. Wie oben beschrieben müssen die zu ermittelnden Variablen in der Lage sein, Interaktionsbeziehungen zu berücksichtigen, um dem Untersuchungsgegenstand der Kooperation Rechnung zu tragen.<sup>25</sup> Für den Erfolg einer Kooperation sind folglich die Gestaltung und das Management einer Kooperation von zentraler Bedeutung.<sup>26</sup> Die Literatur liefert zahlreiche Kooperationsmanagementmodelle,<sup>27</sup> wobei nicht alle auf einem theoriegeleiteten Bezugsrahmen basieren. Aufgrund seiner theoretischen Fundierung sowie der empirischen Relevanz seiner zugrunde gelegten Kooperationsmanagementphasen wurde das *Managementorientierte Prozessmodell* nach THEURL für die Analyse herangezogen (vgl. Abbildung 3.3).

Abbildung 3.3: Das Managementorientierte Prozessmodell



Quelle: THEURL (2008), S. 328.

Es liefert einen geeigneten Ansatz zur Strukturierung und Eingrenzung potenzieller Gestaltungsvariablen und ermöglicht innerhalb der Suche den für eine Kooperation nötigen Perspektivwechsel zwischen den Interaktionspartnern. Darüber hinaus erlaubt das Modell die Berücksichtigung unterschiedlicher Ausprägungen der einzelnen angeführten Kontextperspektiven in Abhängigkeit von der jeweiligen Phase.

<sup>24</sup> Vgl. FRITZ (1992), S. 74.

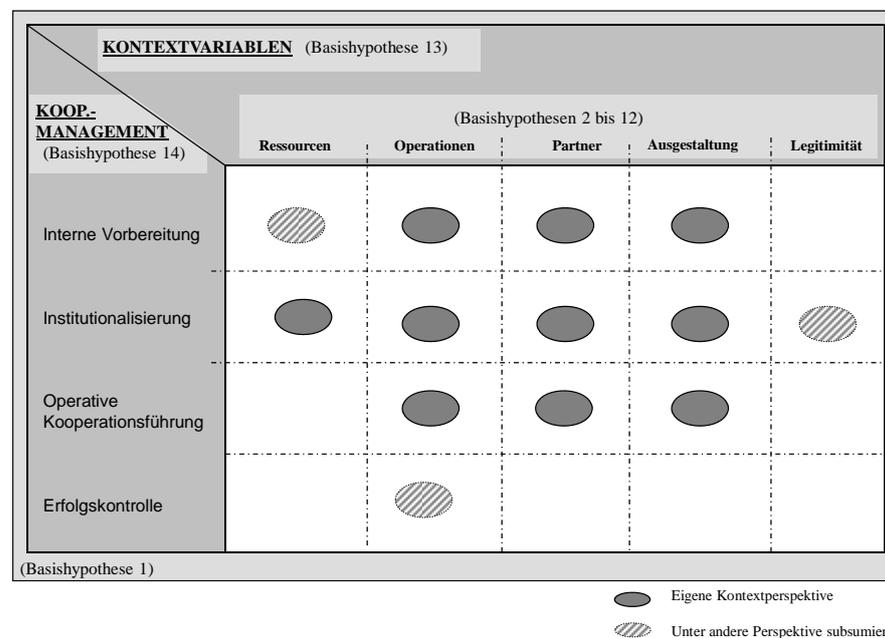
<sup>25</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 50.

<sup>26</sup> Vgl. THEURL (2005), S. 16.

<sup>27</sup> Für einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Kooperationsmanagementmodelle siehe IRISTAY (2007), S. 120 ff.

Aus der theoretischen Herleitung der Kontextvariablen, der Wahl des prozessorientierten Ansatzes zur Eingrenzung der zu analysierenden Gestaltungsvariablen sowie aus den Erkenntnissen der kooperations-theoretischen Ansätze wurde ein matrixförmiger Bezugsrahmen aufgestellt, wie ihn Abbildung 3.4 wiedergibt. Mithilfe dieses matrixförmigen Bezugsrahmens wurde die Suche nach entscheidenden Kontext- und Gestaltungsvariablen strukturiert und intersubjektiv nachvollziehbar konstruiert. Der Bezugsrahmen erlaubt den innerhalb der Kooperationsbe-trachtung nötigen Perspektivwechsel zwischen den einzelnen Koopera-tionsakteuren. Darüber hinaus lässt sich mit Hilfe des matrixförmigen Rahmens der fehlenden Trennschärfe der Kontextvariablen begegnen und ihre unterschiedliche Auswirkung pro Phase berücksichtigen.

Abbildung 3.4: Matrixförmiger Bezugsrahmen der Untersuchung



Er diene als Ausgangspunkt der Ermittlung potenzieller Erfolgsfaktoren, die die Formulierung der Ziele der jeweiligen Kooperationsmanagementphasen sowie die Konzeptualisierung der einzelnen Perspektiven (Felder des Bezugsrahmens) beinhaltet. Ziel war die Entdeckung eines Sets an theoriebasierten Untersuchungshypothesen, das phasenabhängig die potenziellen Einflussfaktoren für den Kooperationserfolg einer Stiftung enthält. Das Ergebnis des Untersuchungsschritts zeigt Abbildung 3.5.

Abbildung 3.5: Theoretisch ermittelte Erfolgsfaktoren

<b>Kontextvariablen</b>					
<b>Kooperationsmanagement</b>	<b>Ressourcen</b>	<b>Operationen</b>	<b>Partner</b>	<b>Ausgestaltung</b>	<b>Phasen- erfolg</b>
<b>Interne Vorbereitung</b>		<b>H1_OP</b> Planung der operativen Leistungsfähigkeit	<b>H1_P</b> Spezifisches Partnerprofil	<b>H1_A</b> Präzise Ausgestaltungsidee	<b>H_1</b> Qualität Anforderungsprofil
<b>Institutionalisierung</b>	<b>H2_R</b> Ressourcenadäquanz	<b>H2_OP</b> Sicherstellung der operativen Leistungsfähigkeit	<b>H2_P</b> Partnerfit	<b>H2_A</b> Adäquate Ausgestaltung	<b>H_2</b> Zufriedenstellende KV und KI
<b>Operative Kooperationsführung</b>		<b>H3_OP</b> Operative Zusammenarbeit	<b>H3_P</b> Partnerschaftliche Solidarität	<b>H3_A</b> Ausgestaltungsflexibilität	<b>H_3</b> Qualität Kooperationsprozess
<b>GESAMTERFOLG</b>					

KV = Kooperationsvereinbarung  
KI = Kooperationsimplementierung

Die hinter den Feldern des Bezugsrahmens aus Abbildung 3.4 stehenden, theoretisch hergeleiteten Hypothesen gibt Tabelle 3.1 wieder.

Tabelle 3.1: Hypothesen über Erfolgsfaktoren von Stiftungs-kooperationen

<b>Notation</b>	<b>Hypothese</b>	<b>Erklärungsgrundlagen</b>
<b>H_1</b>	<i>Je höher die Qualität des Anforderungsprofils, desto höher ist die Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag sowie dessen Implementierung und desto größer ist der Gesamterfolg einer Stiftungs Kooperation.</i>	Kooperationsmanagement-Theorie
<b>H_1OP</b>	<i>Die Berücksichtigung der operativen Leistungsfähigkeit bereits im Vorfeld der Kooperation hat einen positiven Einfluss auf die Qualität des Anforderungsprofils sowie auf den gesamten Erfolg der Kooperation.</i>	Kooperationsmanagement-Theorie
<b>H_1P</b>	<i>Ein spezifiziertes Partnerprofil hat einen positiven Einfluss auf die Qualität des Anforderungsprofils und auf den gesamten Erfolg der Stiftungs Kooperation.</i>	Prinzipal-Agenten-Theorie
<b>H_1A</b>	<i>Eine präzise Ausgestaltungsidee hat positiven Einfluss auf das Anforderungsprofil und somit auf den Gesamterfolg der Stiftungs Kooperation.</i>	Transaktionskostentheorie
<b>H_2</b>	<i>Je höher die Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag und mit der Implementierung der Kooperation ist, desto besser ist die Qualität des Kooperationsprozesses und desto größer ist der Gesamterfolg der Stiftungs Kooperation.</i>	Kooperationsmanagement-Theorie

<i>H_2R</i>	<i>Eine adäquate Ressourcenausstattung der Kooperation durch den Partner hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag und mit der Implementierung der Kooperation sowie einen positiven Einfluss auf den Gesamterfolg der Stiftungs Kooperation.</i>	Ressourcen-Ansatz
<i>H_2OP</i>	<i>Die Sicherstellung der operativen Leistungsfähigkeit hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag und dessen Implementierung sowie auf den Gesamterfolg der Stiftungs Kooperation.</i>	Kooperationsmanagement-Theorie
<i>H_2P</i>	<i>Ein individueller Partnerfit hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag und dessen Implementierung sowie auf den Gesamterfolg der Kooperation.</i>	Prinzipal-Agenten-Theorie, Vertrauensansatz
<i>H_2A</i>	<i>Eine auf das einzelne Projekt abgestimmte Ausgestaltung hat einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag und auf dessen Implementierung sowie auf den Gesamterfolg der Kooperation.</i>	Transaktionskostentheorie
<i>H_3</i>	<i>Je besser der Kooperationsprozess, desto größer ist der Gesamterfolg der Stiftungs Kooperation.</i>	Kooperationsmanagement-Theorie
<i>H_3OP</i>	<i>Eine gute operative Zusammenarbeit hat einen positiven Einfluss auf den Kooperationsprozess und auf den Gesamterfolg der Kooperation.</i>	Kooperationsmanagement-Theorie
<i>H_3A</i>	<i>Eine flexible Ausgestaltung der Kooperationsvereinbarung hat einen positiven Einfluss auf den Kooperationsprozess und den Gesamterfolg der Kooperation.</i>	Transaktionskostentheorie
<i>H_3P</i>	<i>Eine partnerschaftliche Solidarität hat einen positiven Einfluss auf den Kooperationsprozess und den Gesamterfolg der Stiftungs Kooperation.</i>	Prinzipal-Agenten-Theorie, Vertrauensansatz

Mit der Erarbeitung des Systems von Hypothesen für die erfolgreiche Gestaltung von Stiftungs Kooperationen ist der theoretisch-konzeptionelle Teil der Arbeit abgeschlossen. Um darüber hinaus das innerhalb der Arbeit verfolgte pragmatische Wissenschaftsziel zu erreichen, erfolgt im letzten Schritt die empirische Überprüfung und Anpassung des Modells.

#### 4. Empirische Überprüfung der ermittelten Erfolgsfaktoren

##### 4.1 Design der empirischen Studie

Für die empirische Überprüfung der theoretisch ermittelten Erfolgsfaktoren werden die einzelnen Felder des Bezugsrahmens mit Hilfe von Indikatorfragen operationalisiert und in einen Fragebogen integriert. Als Da-

tengewinnungsinstrument wurde die schriftliche Befragung gewählt. Adressiert wurde der Fragebogen an ausgewählte Stiftungen, die für die Untersuchung eine besonders hohe Relevanz versprachen. Dies waren zunächst alle Stiftungen der im Vorfeld durchgeführten Vollerhebung unter deutschen Stiftungen<sup>28</sup> mit jährlichen Ausgaben über 500.000 Euro, die sich unter Angabe ihrer Adresse als kooperierende Stiftungen ausgaben. In einem zweiten Schritt wurden aus der Datenbank des Bundesverbands Deutscher Stiftungen weitere Stiftungen ab dieser Größe ermittelt, da für sie innerhalb der Vollerhebung eine steigende Kooperationsneigung ermittelt wurde. Darüber hinaus erfolgte über die Teilnahme an themenspezifischen Tagungen eine weitere Rekrutierung potenzieller Teilnehmer.

Die Beschränkung des Teilnehmerkreises auf Stiftungen, die bereits über Kooperationserfahrungen verfügten, schränkte die potenzielle Teilnehmerzahl stark ein. Insgesamt konnten 349 Stiftungen angeschrieben werden, von denen 130 antworteten. Die Reaktionsquote liegt somit bei 38 Prozent. Von den 130 Stiftungen gaben jedoch 44 an, nicht an der Befragung teilnehmen zu können bzw. zu wollen;<sup>29</sup> 86 Stiftungen füllten einen Fragebogen aus. Aufgrund eines zu hohen Prozentsatzes von fehlenden Angaben innerhalb des Fragebogens mussten drei Stiftungen von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen werden. Die effektive Stichprobe umfasst somit 83 Stiftungen und beträgt 24 Prozent. Dies ist ein durchaus zufriedenstellendes Ergebnis. Die Zusammensetzung der Stichprobe zeigt Abbildung 4.1.

Abbildung 4.1: Zusammensetzung der Stichprobe

Stiftungsgebiet*	Anteil in Prozent
Soziales	40 %
Internationales	21 %
Wissenschaft und Forschung	45 %
Kommunales	10 %
Kirchliches	9 %
Umweltschutz/Natur/Gesundheit	24 %
Bildung/Ausbildung	55 %
Kunst/Kultur	36 %
Sonstiges	6 %

Jahresausgaben	Anteil in Prozent
< 0,2 Mio. €	26 %
0,2 bis 0,5 Mio. €	7 %
0,5 bis 1 Mio. €	14 %
1 bis 5 Mio. €	19 %
5 bis 10 Mio. €	11 %
10 bis 20 Mio. €	11 %
> 20 Mio. €	11 %

Tätigkeitsart*	Anteil in Prozent
operativ	80 %
fördernd	64 %
Trägerschaft	11 %
Bürgerstiftung	4 %

\* Mehrfachnennungen möglich

Ordnet man die Bereiche, in denen die 83 Stiftungen angeben zu kooperieren, in die erweiterte Leistungskette einer Stiftung ein,<sup>30</sup> ergibt sich das

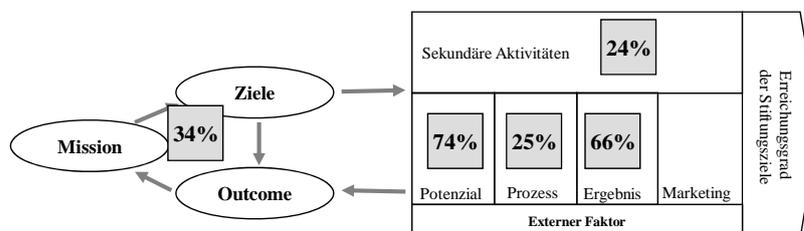
<sup>28</sup> Vgl. THEURL/SAXE (2009).

<sup>29</sup> Häufigster genannter Grund war Zeitmangel.

<sup>30</sup> Vgl. zur erweiterten Leistungskette einer Stiftung SAXE (2008).

Bild der Abbildung 4.2: 74 Prozent der Stiftungen kooperieren im Bereich der Projektvorbereitung, 66 Prozent in der Projektausführung, 34 Prozent in der Ideengenerierung, 25 Prozent in der Projekterstellung und 24 Prozent in verschiedenen, den eigentlichen Leistungserstellungsprozess begleitenden Bereichen.

Abbildung 4.2: Kooperationsbereiche



61 der 83 Stiftungen geben an, dass die im Rahmen des Fragebogens betrachtete Kooperation eine Projektkooperation ist, 22 Stiftungen betrachten eine auf Dauer angelegte Kooperation. Die häufigsten Kooperationspartner stellen andere Stiftungen dar, wie aus Tabelle 4.1 ersichtlich wird.

Tabelle 4.1: Kooperationspartner

Kooperationspartner	Anteil in Prozent (Mehrfachnennungen möglich)
Operative Stiftungen	42 %
Fördernde Stiftungen	42 %
Staatliche Einrichtungen	32 %
Unternehmen	20 %
Andere Nonprofit-Organisationen	35 %

Aufgrund des bewusst selektiven Vorgehens bei der Auswahl der angeschriebenen Stiftungen kann aus der Verteilung der Merkmale der Ist-Stichprobe nicht auf die Merkmalsverteilung der Untersuchungsgesamtheit geschlossen werden. Die Ist-Stichprobe stellt also keine repräsentative Teilmenge der Gesamtmenge dar. Ziel der Erhebung sind jedoch auch keine repräsentativen Aussagen über die ca. 19.100 Stiftungen in Deutschland. Vielmehr erhebt die Untersuchung den Anspruch, durch kooperationserfahrene Stiftungen gesicherte Aussagen und Gestaltungshinweise für erfolgreiche Stiftungsk Kooperationen zu generieren.

Die Auswertung der Fragebögen zur Überprüfung des theoretisch ermittelten Hypothesensystems erfolgte über den Partial-Least-Squares-Ansatz.<sup>31</sup>

#### 4.II Empirisch bestätigte Erfolgsfaktoren

Der theoretisch hergeleiteten Struktur des Bezugsrahmens der Arbeit folgend (vgl. Abbildung 3.4) geschah die Betrachtung der durch die Erhebung bestätigten Erfolgsfaktoren für eine Stiftungsk Kooperation zunächst phasenweise.

##### Bestätigte Erfolgsfaktoren der Phase Interne Vorbereitung

Für die erste Kooperationsmanagementphase der Internen Vorbereitung wird als Ziel der Phase die Qualität des Anforderungsprofils postuliert (vgl. nochmals Abbildung 3.5). Die angenommene erfolgsrelevante, positive Wirkung von der Qualität des Anforderungsprofils auf die Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag und dessen Implementierung sowie darüber hinaus auf den Gesamterfolg kann empirisch nicht widerlegt werden.

<b>Erster Erfolgsfaktor</b>	Ein für die geplante Kooperation erstelltes Anforderungsprofil beeinflusst sowohl die Zufriedenheit mit der Kooperationsvereinbarung und deren Implementierung als auch ihren Gesamterfolg positiv.
-----------------------------	---

Bei der Betrachtung der hinter dem Phasenziel stehenden Faktoren (im Fall des Anforderungsprofils also die *Planung der operativen Leistungsfähigkeit*, das *Spezifische Partnerprofil* sowie die *Präzise Ausgestaltungsidee*) zeigt sich Folgendes: 35 Prozent der Varianz des Konstrukts Qualität des Anforderungsprofils können durch die formulierten Einflussfaktoren erklärt werden. Die *Planung der operativen Leistungsfähigkeit* hat einen positiven, signifikanten Einfluss auf die Qualität des Anforderungsprofils sowie auf den Gesamterfolg. Auch wenn in der gewählten Diktion der Arbeit der Gesamteffekt als gering zu bezeichnen ist, stellt somit innerhalb der Planung der Kooperation die Berücksichtigung der operativen Leistungsfähigkeit den wichtigsten Faktor für das Anforderungsprofil dar.

<sup>31</sup> Es wurde das Softwarepaket SmartPLS von RINGLE/WENDE/WILL (2005) verwendet.

<b>Zweiter Erfolgsfaktor</b>	Die Planung der operativen Leistungsfähigkeit beeinflusst sowohl die Qualität des Anforderungsprofils als auch ihren Gesamterfolg positiv.
------------------------------	--

Das *Spezifische Partnerprofil* weist einen hochsignifikanten Einfluss auf die Qualität des Anforderungsprofils auf, sein Einfluss auf den Gesamterfolg ist jedoch nicht signifikant. Der diesen Zusammenhang widerspiegelnde Hypothesenteil der Hypothese H\_1P muss somit verworfen werden. Entgegen der theoretisch hergeleiteten Hypothese stellt ein für die Kooperation spezifisch formuliertes Partnerprofil somit *keinen signifikanten Erfolgsfaktor* für die Stiftungsk Kooperation dar.

Ein im Vergleich zur Hypothese H\_1P umgekehrtes Ergebnis ergibt sich bei der Betrachtung der Hypothese H\_1A. Die Wirkung einer *präzisen Ausgestaltungsidee* auf die Qualität des Anforderungsprofils ist nicht signifikant, so dass der hinter dieser Wirkungsvermutung stehende, erste Hypothesenteil abzulehnen ist. Der direkte Effekt der *Ausgestaltungsidee* auf den Gesamterfolg erweist sich jedoch als signifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von unter fünf Prozent. Der vermutete positive Erfolgseinfluss einer *präzisen Ausgestaltungsidee* auf den Gesamterfolg, der zweite Hypothesenteil der Hypothese H\_1A, wird somit angenommen.

<b>Dritter Erfolgsfaktor</b>	Eine präzise Ausgestaltungsidee der geplanten Stiftungsk Kooperation hat einen positiven Einfluss auf ihren Gesamterfolg.
------------------------------	---

#### *Bestätigte Erfolgsfaktoren der Phase Institutionalisierung*

Als Ziel der zweiten Phase, die Institutionalisierung der Kooperation, wird eine hohe *Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag* und dessen *Implementierung* definiert. Es wird jeweils ein positiver Wirkungszusammenhang einer hohen Zufriedenheit auf die Qualität des Kooperationsprozesses, wie auch auf den Gesamterfolg angenommen. Wie die Ergebnisse zeigen, können diese positiven Wirkungsvermutungen bestätigt werden. Sowohl der direkte Effekt auf die Qualität des Kooperationsprozesses, wie auch der direkte Effekt auf den Gesamterfolg sind hochsignifikant mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf bzw. einem Prozent. Im Vergleich der Bedeutung der einzelnen Phasen auf den Ge-

samterfolg kann somit der zweiten Phase der Institutionalisierung die höchste Bedeutung zugeschrieben werden.

<b>Vierter Erfolgsfaktor</b>	Die Qualität der Kooperationsvereinbarung sowie deren Implementierung beeinflussen den Gesamterfolg einer Stiftungskoope- ration positiv.
------------------------------	--

Es ist zu beachten, dass der gewählte Begriff des Kooperationsvertrages nicht zwangsläufig einen schriftlich ausgehandelten Vertrag darstellen muss. Stiftungsk Kooperationen können ebenso auf losen Absprachen und/oder impliziten Verträgen basieren. 48 Prozent der hier betrachteten Stiftungsk Kooperationen basieren jedoch auf einem individuell ausgehandelten Vertrag, elf Prozent bzw. ein Prozent auf einem Standardvertrag mit bzw. ohne individuellen Anpassungen, 23 Prozent treffen lose vertragliche Absprachen und 17 Prozent verzichten vollständig auf eine vertragliche Regelung.

Bei der Betrachtung der hinter dem Phasenziel stehenden Faktoren (bzw. der Hypothesen H\_2R, H\_2OP, H\_2P und H\_2A) zeigt sich ein überdurchschnittliches Bestimmtheitsmaß. 55 Prozent der Varianz des Konstrukts *Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag* und *dessen Implementierung* können durch die ermittelten Einflussfaktoren erklärt werden.

Die Hypothese H\_2R kann vollständig angenommen werden. Die Wirkung einer *adäquaten Ressourcenausstattung* auf die Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag und dessen Implementierung ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von einem Prozent hochsignifikant. Die positiv vermutete Wirkung auf den Gesamterfolg ist ebenfalls signifikant. Die gesamte Hypothese H\_2R wird somit angenommen und es ergibt sich ein weiterer Erfolgsfaktor:

<b>Fünfter Erfolgsfaktor</b>	Die adäquate Ressourcenausstattung der Stiftungskoope- ration beeinflusst sowohl die Zufriedenheit mit der Kooperationsvereinbarung und deren Implementierung als auch den Gesamterfolg der Kooperation positiv.
------------------------------	---

Die postulierten Zusammenhänge der Hypothese H\_2OP über die *Sicherstellung der operativen Leistungsfähigkeit* auf den Erfolg der Phase

Zwei sowie auf den Gesamterfolg erweisen sich ebenso als signifikant und führen zu ihrer Annahme.

<b>Sechster Erfolgsfaktor</b>	Die Sicherstellung der operativen Leistungsfähigkeit der Stiftungs Kooperation beeinflusst sowohl die Zufriedenheit mit der Kooperationsvereinbarung und deren Implementierung als auch den Gesamterfolg der Kooperation positiv.
-------------------------------	---

Hinsichtlich der Wirkung des Partnerfits auf den Gesamterfolg liegt nur ein indirekter Effekt vor. Die Wirkung des *Partnerfits* auf die Zufriedenheit mit der Kooperationsvereinbarung und deren Implementierung ist hingegen auf einem Niveau von 0,05 signifikant. Der individuelle Partnerfit ist somit ein weiterer Erfolgsfaktor einer Stiftungs Kooperation:

<b>Siebter Erfolgsfaktor</b>	Ein individueller Partnerfit beeinflusst sowohl die Zufriedenheit mit der Kooperationsvereinbarung und deren Implementierung als auch den Gesamterfolg der Kooperation positiv.
------------------------------	---

Von einer *adäquaten Ausgestaltung* der Kooperation geht entgegen der Vermutung kein signifikanter Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Kooperationsvertrag und dessen Implementierung aus, so dass der diesen Zusammenhang widerspiegelnde erste Hypothesenteil verworfen wird. Der zweite Teil der Hypothese, der positiv vermutete Zusammenhang der adäquaten Ausgestaltung auf den Gesamterfolg, kann hingegen angenommen werden. Als weiterer Erfolgsfaktor ergibt sich somit die adäquate Ausgestaltung einer Kooperation.

<b>Achter Erfolgsfaktor</b>	Eine auf das einzelne Projekt abgestimmte Ausgestaltung der Stiftungs Kooperation beeinflusst den Gesamterfolg der Kooperation positiv.
-----------------------------	---

#### *Bestätigte Erfolgsfaktoren der Phase Operative Kooperationsführung*

Als Ziel der dritten Phase, die operative Kooperationsführung, wird eine *hohe Qualität des Kooperationsprozesses* postuliert. Die Untersuchung zeigt, dass der angenommene positive Wirkungszusammenhang einer

hohen Prozessqualität auf den Kooperationserfolg bestätigt werden kann.

<b>Neunter Erfolgsfaktor</b>	Die Qualität des Kooperationsprozesses beeinflusst den Gesamterfolg der Kooperation positiv.
------------------------------	--

Die Betrachtung der innerhalb der dritten Phase postulierten Hypothesen H\_3OP, H\_3P und H\_3A zeigt, dass das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  des Konstrukts als äußerst substanziell zu bewerten ist. 71 Prozent der Varianz des Konstrukts Operative Zusammenarbeit können durch die ermittelten Einflussfaktoren (operative Zusammenarbeit, partnerschaftliche Solidarität sowie Ausgestaltungsflexibilität) erklärt werden.

Der vermutete Wirkungspfad der Hypothese H\_3OP von der *operativen Zusammenarbeit* auf die Qualität des Kooperationsprozesses ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent signifikant. Auf den Gesamterfolg ist hingegen kein signifikanter direkter Einfluss durch die operative Zusammenarbeit nachweisbar. Es kann jedoch ein als schwach zu bezeichnender indirekter Effekt über die Qualität des Kooperationsprozesses ausgemacht werden. Da der indirekte Effekt ein Signifikanzniveau von zehn Prozent besitzt, ist er nicht zu vernachlässigen und beide Hypothesenteile von H\_3OP können somit angenommen werden.

<b>Zehnter Erfolgsfaktor</b>	Eine gute operative Zusammenarbeit hat einen positiven Einfluss auf den Kooperationsprozess sowie auf den Gesamterfolg der Stiftungs Kooperation.
------------------------------	---

Anders sieht es für Hypothese H\_3A aus. Da kein signifikanter, positiver Effekt von der *flexiblen Ausgestaltung* der Kooperation auf ihren Erfolg ausgeht, muss der diesen Zusammenhang ausdrückende, zweite Hypothesenteil von H\_3A verworfen werden. Auf die Qualität des Kooperationsprozesses hat die flexible Ausgestaltung jedoch wie vermutet einen signifikanten positiven Einfluss (Irrtumswahrscheinlichkeit von zehn Prozent).

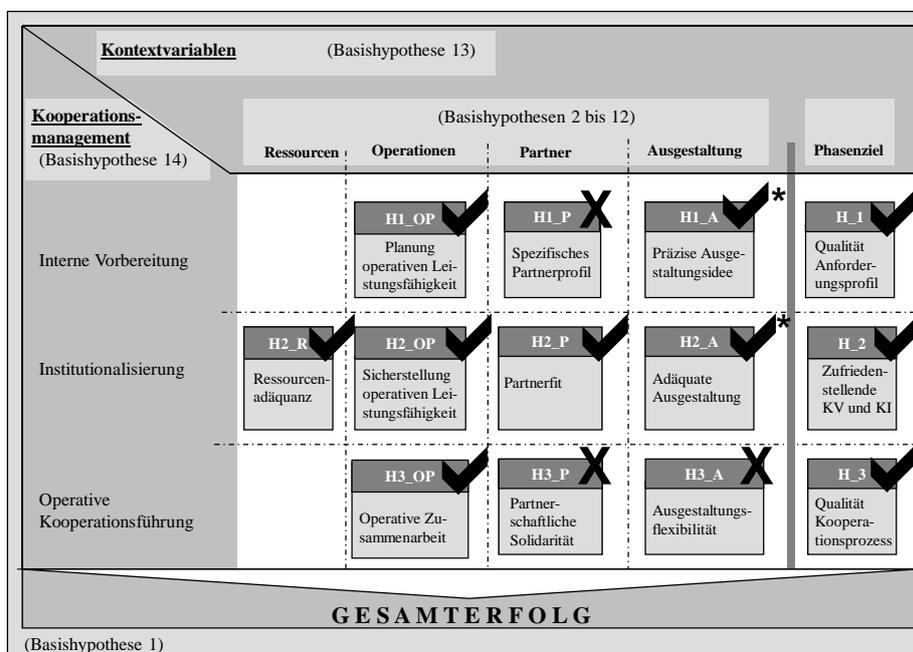
Hinsichtlich Hypothese H\_3P kann der vermutete positive Einfluss der *partnerschaftlichen Solidarität* auf die Qualität des Kooperationsprozesses und auf den Gesamterfolg überraschenderweise nicht bestätigt werden. Unerwarteter Weise besitzen die Wirkungspfade von der partnerschaftlichen Solidarität auf die Qualität des Kooperationsprozesses bzw.

auf den Gesamterfolg ein negatives Vorzeichen. Der negative Einfluss auf die Qualität ist mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von fünf Prozent signifikant. Der direkte Effekt auf den Gesamterfolg wird durch einen indirekten Effekt noch verstärkt. Entgegen der Vermutung stellt somit die partnerschaftliche Solidarität *keinen Erfolgsfaktor* für eine Stiftungsoperation dar.

#### 4.III Zusammenführung der bestätigten Erfolgsfaktoren

Durch das beschriebene Modell können insgesamt 71 Prozent des Stiftungsoperationserfolgs und die durch den Bezugsrahmen abgeleiteten Konstrukte erklärt werden (Bestimmtheitsmaß  $R^2 = 0,71$ ). In der Literatur wird ein Mindestmaß für  $R^2$  nicht genannt, als normierte Größe kann es Werte zwischen Null und Eins annehmen. HERRMANN ET AL. nennen einen Wert größer 0,3 als akzeptabel.<sup>32</sup> Dieser Wert wird vom Untersuchungsmodell deutlich überschritten. Der hohe Anteil der erklärten Varianz zeigt, dass durch die Herleitung innerhalb des Bezugsrahmens die wichtigsten Einflussfaktoren erfasst werden können. Das durch den theoretischen Bezugsrahmen aufgestellte Hypothesensystem bewährt sich folglich im hohen Maße in der empirischen Untersuchung. Abbildung 4.3 ordnet die ermittelten Ergebnisse in den zugrundeliegenden Bezugsrahmen ein.<sup>33</sup>

Abbildung 4.3: Bestätigte Erfolgsfaktoren des Bezugsrahmens



✓ = Erfolgsfaktor der Phase für Gesamterfolg bestätigt; ✗ = Erfolgsfaktor der Phase für Gesamterfolg nicht bestätigt; \* = Erfolgsfaktor für Gesamterfolg phasenunabhängig bestätigt, KV = Kooperationsvereinbarung, KI = Kooperationsimplementierung

<sup>32</sup> Vgl. HERRMANN ET AL. (2006), S. 29.

<sup>33</sup> Das Stone-Geisser-Kriterium des Gesamtmodells in Höhe von  $Q^2 = 0,465$  zeigte zudem, dass die erhobenen Werte gut durch das Modell und seine Parameterschätzungen rekonstruiert werden können. Das Modell besitzt somit eine gute Prognoserelevanz.

Mit Blick auf das postulierte pragmatische Wissenschaftsziel der Arbeit werden nun die einzelnen ermittelten Erfolgsfaktoren für Stiftungskoope-  
rationen aus dem Bezugsrahmen herausgelöst und in Abhängigkeit von  
ihrer Bedeutung in einer Rangliste dargestellt (vgl. Abbildung 4.4). Um  
sie konkreter definieren zu können, werden zusätzlich für die einzelnen  
Erfolgsfaktoren die zugehörigen Gewichte interpretiert, die jedem Indika-  
tor eines formativen Konstrukts (Erfolgsfaktors) durch PLS zugeordnet  
waren und die die relative Wichtigkeit zur Bildung des betrachteten Er-  
folgsfaktors darstellen. Die konkrete Beschreibung des Erfolgsfaktors in  
der Abbildung 4.4 erfolgt somit in Abhängigkeit von der Höhe der jeweili-  
gen Gewichte.

Die für den Erfolg einer Stiftungskooperation wichtigste Phase stellt die  
der Institutionalisierung der Kooperation dar. Sowohl die Art des Koope-  
rationsvertrags als auch dessen Implementierung üben einen sehr ho-  
hen Einfluss auf den Erfolg der Kooperation aus. Um hier zufrieden stel-  
lende Ergebnisse zu erhalten, sind vier Faktoren von Bedeutung: Zum  
einen ist a) die Definition relevanter Aufgabenbereiche, die Implementie-  
rung klarer Informations- und Kommunikationskanäle und die Unterstüt-  
zung von Seiten des Stiftungsmanagement erforderlich, um die operati-  
ve Leistungsfähigkeit der Kooperation sicherzustellen. Zum anderen ist  
b) auf die Merkmale der Partnerressourcen zu achten, die als Kernkom-  
petenzen wertvoll und spezifisch sein sollten, um die eigenen Ressour-  
cen entsprechend ergänzen und/oder verstärken zu können. Darüber  
hinaus ist c) auf einen kooperationsprojektspezifischen, individuellen Fit  
mit dem Partner zu achten. Insbesondere sollten hier hinsichtlich des  
Rollenverständnisses innerhalb der Gesellschaft und der Einschätzung  
der Kooperation Übereinstimmungen vorliegen. Und schließlich wirkt  
sich d) das Definieren und Festhalten von den Kooperationszielen sowie  
der für beide Seiten zugeordneten Rechte und Pflichten positiv auf die  
gesamte Kooperation aus.

Abbildung 4.4: Rangliste der Erfolgsfaktoren

		Gewichte	
ERFOLGSFAKTOREN	<b>Wichtigste Phase: Implementierung der Kooperation</b>		
	<b>Sicherstellung operative LFK</b>	Aufgabenbereiche klar definieren	0,644
		Unterstützung vom Stiftungsvorstand einholen	0,435
		Klare IuK-Mechanismen errichten	0,388
	<b>Ressourcen-adäquanz</b>	Kernkompetenz und Ruf des Partners entscheidend	
		Partnerressource ergänzt oder verstärkt eigene Ressourcen	
	<b>Partnerfit</b>	Rollenverständnis vergleichen	0,398
		Kooperationsbedeutung vergleichen	0,310
		Wertevorstellungen vergleichen	0,304
		Kooperationsziele vergleichen	0,281
	<b>Adäquate Ausgestaltung</b>	Ziele der Kooperation definieren	0,746
		Rechte, Pflichten für beide Seiten definieren	0,477
	<b>Zweitwichtigste Phase: Kooperationsdurchführung</b>		
	<b>Operative Zusammenarbeit</b>	Lastenverteilung wie erwartet/gerecht vornehmen	0,447
		Gemäß vereinbarter Ziele handeln	0,404
Aufgaben wie vereinbart wahrnehmen		0,379	
<b>Drittwichtigste Phase: Interne Vorbereitung</b>			
<b>Planung operative LFK</b>	Kooperationsziele aus Sicht der Stiftung definieren	0,903	
	Stiftungsvorstand von Anfang an involvieren	0,221	
	Planung managementorientiert durchführen	0,203	

Die Qualität des Kooperationsablaufs stellt die zweitwichtigste Phase für den Erfolg einer Stiftungs Kooperation dar. Hier ist insbesondere die Koordination der Zusammenarbeit von hoher Bedeutung, die durch eine gerechte Lastenverteilung und Kooperationsvereinbarungstreue sichergestellt werden kann.

Die Phase der Internen Vorbereitung hat im Vergleich der drei Phasen die niedrigste Bedeutung. Sie legt jedoch die Basis für die zwei nachgelagerten, wichtigen Phasen der Institutionalisierung und des Kooperationsablaufs, weshalb auch ihr Relevanz für den Erfolg einer Stiftungs Kooperation zukommt. Während es in dieser Phase noch nicht nötig ist, ein spezifisches Partnerprofil der Planung zugrunde zu legen, ist die operative Leistungsfähigkeit bereits zu berücksichtigen. Hier ist eine professionelle Planung und Definition der einzelwirtschaftlichen Ziele in Zusammenarbeit mit dem Stiftungsvorstand erfolgskritisch. Darüber hinaus wirkt eine präzise Ausgestaltungsidee positiv auf den Erfolg der Kooperation.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Im durchgeführten Forschungsprojekt „Erfolgsfaktoren von Stiftungsoperationen“ wurden diese einer wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtung zugeführt, um Kooperationen als ein weiteres Instrument in das professionelle Management einer Stiftung zu integrieren. Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers war die Zusammenfassung der im Rahmen des Projekts erarbeiteten Ergebnisse. In Kapitel Zwei wurden daher zunächst die mit der Stiftungsoperation verfolgten Stiftungsziele dargestellt und der Zielansatz als Messinstrument des Erfolgs einer Stiftungsoperation beschrieben. In Kapitel Drei wurde die Erarbeitung des theoretischen Bezugsrahmens für die Ermittlung von Gestaltungshinweisen für erfolgreiche Stiftungsoperationen skizziert. Im Rahmen des gewählten situativen Ansatzes wurden Kontext- und Gestaltungsvariablen abgeleitet. Ergebnis war ein theoretischer Bezugsrahmen und ein Set von Untersuchungshypothesen für eine erfolgreiche Gestaltung von Stiftungsoperationen. Die Ergebnisse der Überprüfung des Sets an Untersuchungshypothesen wurden sodann in Kapitel Vier zusammengefasst. Die Gütebeurteilung ergab, dass kein Konstrukt von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden musste und 71 Prozent des Erfolgs einer Stiftungsoperation durch das Modell und die hinter ihm stehenden Hypothesen erklärt werden konnten. Vor dem Hintergrund der vielen neu entwickelten Messinstrumente innerhalb des Modells sowie der zurzeit noch geringen Erforschung von Stiftungen war dies ein sehr erfreuliches Ergebnis.

Angeordnet nach ihrem logischen Auftreten im Kooperationsprozess ergaben sich als relevante Erfolgsfaktoren für Stiftungsoperationen: das Kooperationsanforderungsprofil, die präzise Ausgestaltungsidee, die Planung der operativen Leistungsfähigkeit, die adäquate Ausgestaltung der Kooperation, der Kooperationsvertrag und die Kooperationsimplementierung, die adäquaten Partnerressourcen, die Sicherstellung der operativen Leistungsfähigkeit, der individuelle Partnerfit, die Kooperationsprozessqualität sowie die Koordination der Zusammenarbeit.

Die hier zusammengefassten Ergebnisse des Forschungsprojekts stellen somit einen ersten Baustein innerhalb der stiftungsspezifischen Kooperationsforschung auf aggregierter Ebene dar. Zugleich zeigen sie die Notwendigkeit weiterer, differenzierter Analysen auf. So wurden innerhalb des Forschungsprojekts die Unterschiede in der Ausgestaltungsform ebenso wenig wie die unterschiedlichen Größen und Reichweiten von Stiftungen berücksichtigt. Weitere Forschungsarbeiten müssen daher auf einer disaggregierten Ebene Kooperationen einer bestimmten

Stiftungsform (bspw. nur fördernde Stiftungen, Bürgerstiftungen etc.) betrachten. Ebenso wird aktuell noch nicht der Vielzahl an möglichen Ausgestaltungsformen von Kooperationen ausreichend Rechnung getragen. Zu untersuchen wäre zum einen, ob alle Erscheinungsformen von Kooperationen von gewinnorientierten Unternehmen auch für den dritten Sektor und/oder Stiftungen relevant sind. Zum anderen wäre interessant, ob sich eine bestimmte Kooperationsform als optimal für die Kooperation von Stiftungen erweist.

Neben den skizzierten, wissenschaftlichen Forschungsbedarfen ist auch die weitere Übertragung von Erkenntnissen in die Praxis weiter zu verfolgen. Bausteine der Übertragung liefern die am Institut für Genossenschaftswesen entwickelte Management-Toolbox für Stiftungen<sup>34</sup> sowie der erarbeitete Kooperationsleitfaden.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. SAXE (2009b)

<sup>35</sup> Vgl. SAXE (2009a).

## 6. Literaturverzeichnis

- ANHEIER, H. K. (2005): Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy. London und New York.
- ANHEIER, H. K.; LEAT, D. (2006): Creative Philanthropy. Towards a New Philanthropy for the Twenty-First Century, New York.
- BALLING, R. (1998): Kooperation. Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. 2., durchgesehene Auflage. Frankfurt am Main u.a.O.
- EICHERT, C. (2006): Gemeinsam sind wir stark. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbeilage, 19.09.2006, S. B5.
- EILINGHOFF, D.; MEYN, C. (2003): Gemeinsam mehr erreichen - Stiftungen als Partner in Kooperationen, in: BERTELSMANN STIFTUNG (Hg.): Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung. 2. vollständig überarbeitete Auflage, S. 725-738, Wiesbaden.
- EISELE, J. (1995): Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Management, Wiesbaden.
- FLEISCH, H. (2006): Rückenwind aus mehreren Richtungen. In: Die Zeit, Ausgabe 51, 14. Dezember 2006, Sonderveröffentlichung der Anzeigenabteilung.
- FRIESE, M. (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden.
- FRITSCH, N. (2007): Erfolgsfaktoren im Stiftungsmanagement. Erfolgsfaktorenforschung im Nonprofit-Sektor, Wiesbaden.
- FRITZ, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.
- HAUSCHILDT, J. (2003): Zum Stellenwert der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung, in: SCHWAIGER, M.; HARHOFF, D. (Hg.): Empirie und Betriebswirtschaft. Entwicklungen und Perspektiven, S. 3-24, Stuttgart.
- HELMIG, B.; GRAF, A. (2006): Erfolgsfaktoren von Verbänden - dargestellt am Beispiel schweizerischer Wirtschaftsverbände, in: SCHMIDT-

- TRENZ, H.; STOBER, R. (Hg.): Jahrbuch Recht und Ökonomik des Dritten Sektors 2005/2006, S. 241-270.
- HERRMANN, A.; HUBER, F.; KRESSMANN, F. (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: Zfbf, Jg. 58, S. 34-66.
- IRISTAY, C. (2007): Das Management von Unternehmenskooperationen - eine institutionenökonomische Analyse, Münster.
- JOCHIMS, H. (2006): Erfolgsfaktoren von Online-Marketing-Kooperationen. Wiesbaden.
- LANG, N.; SCHNIEPER, P. (2006): Professionelles Management von Stiftungen. St. Gallen.
- KRUMMENERL, M. (2005): Erfolgsfaktoren im Dialogmarketing. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von B2B- und B2C-Unternehmen, Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- MEFFERT, H.; FRITSCH, N. (2005): Erfolgsfaktoren der Führung von Stiftungen - Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Analyse. Herausgegeben von MEFFERT, H.; BACKHAUS, K. und BECKER, J.: Arbeitspapier Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Nr. 185, Münster.
- PARKINSON, C. (2006): Building Successful Collaborations: A Guide to Collaboration Among Non-Profit Agencies and Between Non-Profit Agencies and Businesses. Herausgegeben von Cambridge & North Dumfries Community Foundation.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. (2005): SmartPLS, 2.0 (beta), Hamburg. Abrufbar unter: URL: <http://www.smartpls.de> [Stand: 31.12.2008].
- SAXE (2008): Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen - ein Problemabriss. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 73.
- SAXE, A. (2009a): Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen - eine theoretische und empirische Analyse, Aachen.
- SAXE, A. (2009b): Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungskooperationsmanagement. Arbeitspapiere des Instituts für Genossen-

schaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster,  
Nr. 88.

- SWOBODA, B. (2005): Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hg.): Kooperation, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, S. 35-64, Wiesbaden.
- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- THEURL, T. (2005): Kooperative Governancestrukturen. Arbeitspapier Nr. 48. Westfälische Wilhelms-Universität, Institut für Genossenschaftswesen.
- THEURL, T. (2008a): Kooperationspotenziale von Stiftungen, in: LANGE, N.; UESCHNER, J.; VILAIN, M. (2008): Regionale Stiftungs Kooperation, Netzwerke und Stiftungsverbände in Theorie und Praxis, S. 6-20, Ibbenbüren.
- THEURL, T. (2008b): Controlling als Instrument des Allianzmanagements, in: VOM BROCKE, J.; BECKER, J. (Hg.): Einfachheit in Wirtschaftsinformatik und Controlling, Festschrift für Heinz Lothar Grob, S. 321-335.
- THEURL, T.; SAXE, A. (2009): Kurzstudie Stiftungs Kooperationen in Deutschland, BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hg.), Berlin.
- THEURL, T.; SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie, Tübingen.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (2005): Perspektiven der Führung kooperativer Systeme, in: ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hg.): Kooperationen, Allianzen, Netzwerke: Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, S. 821-848, Wiesbaden.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen, „Metaanalyse“ und Kurzabriss, in: ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hg.): Kooperation, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, S. 3-32, Wiesbaden.

**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 Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
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 Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16  
*Holger Bonus / Rolf Greve / Thom Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17  
*Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - 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  
*Christian Lucas*  
Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
Mai 2001
- Nr. 23  
*Dirk Polster*  
(unter Mitarbeit von *Lars Testorf*)  
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
November 2001
- Nr. 24  
*Thorn Kring*  
Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
Februar 2002
- Nr. 25  
*Anne Kretschmer*  
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung  
Juni 2002
- Nr. 26  
*Andrea Neugebauer*  
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe  
September 2002
- Nr. 27  
*Theresia Theurl / Thorn Kring*  
Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
November 2002
- Nr. 29  
*Rolf Greve*  
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance  
November 2002
- Nr. 30  
*Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie  
Dezember 2002
- Nr. 31  
*Florian Deising*  
Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien  
Januar 2003
- Nr. 32  
*Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33  
*Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34  
*Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35  
*Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36  
*Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003

- Nr. 37  
*Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38  
*Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39  
*Julia Trampel*  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40  
*Alexander Eim*  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
August 2004
- Nr. 41  
*André van den Boom*  
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
August 2004
- Nr. 42  
*Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45  
*Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46  
*Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47  
*Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48  
*Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49  
*Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50  
*Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51  
*Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52  
*Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53  
*Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006
- Nr. 54  
*Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55  
*Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006

- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken  
- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007
- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster  
April 2007
- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse  
April 2007
- Nr. 65  
*Christian Albers / Dirk Lamprecht*  
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen  
Mai 2007
- Nr. 66  
*Pierin Vincenz*  
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven  
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz  
Juni 2007
- Nr. 67  
*Alexander Wesemann*  
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss  
August 2007
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt*  
Kooperationen von Logistikunternehmen  
- Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realloptionsansatz  
November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
Dezember 2007

- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung,  
April 2008
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
Januar 2009
- Nr. 77  
*Christoph Heller*  
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche  
Januar 2009
- Nr. 78  
*Carsten Sander*  
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme  
März 2009
- Nr. 79  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Ausgewählte Ergebnisse,  
April 2009
- Nr. 80  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften  
April 2009
- Nr. 81  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse  
Mai 2009
- Nr. 82  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität  
August 2009
- Nr. 83  
*Christian Harnisch*  
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt  
August 2009
- Nr. 84  
*Ludwig Brütting*  
Marken von Kooperationen - Anforderungen und Implementationen  
August 2009 Nr. 85  
*Christian Albers*  
Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft - eine empirische Analyse  
September 2009
- Nr. 86  
*Christoph Heller*  
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser  
- Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -
- Nr. 87  
*Annegret Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.
-