

Wesemann, Alexander

**Working Paper**

## Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement: Ein Problemaufriss

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 67

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Wesemann, Alexander (2007) : Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement: Ein Problemaufriss, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 67, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55773>

**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**

---

**Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen  
und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement -**

**Ein Problemaufriss**

von Alexander Wesemann

Nr. 67 ■ August 2007

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

Mit der zunehmenden strategischen Bedeutung von Kooperationen steigen auch die Erfahrung und die Überzeugung, dass ein effektives Kooperationsmanagement eine grundlegende Bedingung für den Erfolg darstellt. Inhaltlich sind an ein solches zahlreiche Anforderungen zu richten, die letztlich unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Kooperationen sind. Es ist klar und unbestritten, dass der Innenbeziehung, vor allem den internen Schnittstellen zwischen den Partnern, großes Augenmerk zu schenken ist. Dieses hat gleichermaßen den rechtlichen, organisationalen, personalen und technischen Schnittstellen zu gelten. Weit weniger wurde bisher beachtet, dass auch die Gestaltung und das Management der Außengrenzen von Kooperationen eine herausfordernde Aufgabe darstellt, deren Berücksichtigung Konsequenzen für den Erfolg einer Kooperation und die Partnerunternehmen hat.

Dieser spannenden Facette des Kooperationsmanagements wendet sich Alexander Wesemann zu und betritt somit Neuland in der ökonomischen Kooperationsforschung. Es geht dabei nicht nur um den Außenauftritt der Kooperation und der Partnerunternehmen, sondern auch um rechtliche und vertragliche Konsequenzen für Leistungsbeziehungen. So stellen sich etwa die Fragen, wer eine Leistung schuldet und wer Haftung zu übernehmen hat, die Kooperation oder einzelne Partnerunternehmen. Dabei unterscheidet Herr Wesemann eine aktive und eine passive Außenschnittstelle. Deren Berücksichtigung hat Konsequenzen für das Kooperationsmanagement und zwar in allen seinen Phasen, von der Institutionalisierung bis zur operativen Steuerung.

Diese Arbeit stammt aus dem „IfG-Forschungscluster II: Kooperationsmanagement“. Es handelt sich um eine erste Auseinandersetzung mit der Thematik, die weiter fortgesetzt und konkretisiert werden wird. Nicht nur theoretische Überlegungen werden entwickelt werden, sondern auch eine empirische Untersuchung ist in Vorbereitung. Kommentare und Anregungen sind sehr willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
1. Einleitung.....	1
1.1. Problemstellung.....	1
1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	1
2. Kooperationen als komplexes Beziehungsgeflecht.....	3
2.1. Beziehungsstrukturen in Kooperationen .....	3
2.2. Konstituierung einer gemeinsamen Kooperationsaußengrenze ..	7
2.3. Kooperationsbeziehungen zur Umwelt.....	13
3. Anforderungen an das Kooperationsmanagement.....	23
3.1. Rückwirkungen der Außenbeziehungen auf das Kooperationsmanagement .....	23
3.2. Rückwirkungen auf partnerindividuelle Beziehungen zur Umwelt .....	26
4. Zusammenfassung und Forschungsbedarf .....	28
Literaturverzeichnis .....	32
Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster .....	36

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau des Arbeitspapiers .....	2
Abb. 2: Elemente der Grenzkonstitution .....	12
Abb. 3: Typen von Marktauftrittsformen.....	14
Abb. 4: Typen der Kontrahierung.....	16
Abb. 5: Durchgriffsmöglichkeiten des Transaktionspartners .....	19
Abb. 6: Interdependenz kooperativer und individueller Beziehungen....	28
Abb. 7: Zusammenfassung zu untersuchender Fragestellungen .....	32

## **1. Einleitung**

### **1.1. Problemstellung**

Kooperationen werden immer häufiger von Unternehmen als ein Geschäftsmodell eingesetzt, bei dem sich die beteiligten Partner eine hohe Flexibilität bei gleichzeitigen Möglichkeiten versprechen, die den Partnern alleine nicht zur Verfügung stehen würden.<sup>1</sup> Gleichzeitig werden mit der Vereinbarung einer Kooperation auch rechtliche Elemente, intendiert und unintendiert, von den Partnern erzeugt, die ebenfalls weder einer Gesellschaftsform noch einem reinen Austauschvertrag zuzuordnen sind.<sup>2</sup>

Dem Kooperationsmanagement obliegt neben den Regelungen der Binnenbeziehungen zwischen den Partnern als Kern der Kooperation auch die Aufgabe, die Beziehungen zur Kooperationsumwelt zu gestalten. Diese kooperationsexternen Beziehungen können sowohl Teil des operativen Kooperationsprozesses sein, als aber auch in der eher passiven Eingliederung als neues Wirtschaftssubjekt in die jeweilige Kooperationsumwelt bestehen. Da diese Außenbeziehungen nicht nur Resultat der Kooperationsvereinbarung und ihrer Durchführung sind, sondern von ihnen auch Rückwirkungen auf die Kooperationsausgestaltung und ihr -management selbst ausgehen, ist die Ausgestaltung dieser Beziehungen in das gesamte Kooperationsmanagement von Beginn an zu integrieren. Ein Schnittstellenmanagement in Kooperationen ist somit über die internen Beziehungen zwischen den Partnern hinaus stets auch für die externen Beziehungen der Kooperation Bestandteil des Kooperationsmanagements, das neben der organisatorischen auch in rechtlicher Dimension in seinen Anforderungen und Wechselwirkungen zum Kooperationsmanagement zu untersuchen ist.

### **1.2. Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Vielschichtigkeit und Wechselwirkungen kooperationsimmanenter Beziehungen herauszustellen und hierbei besonders auf die Notwendigkeit einer integrierten Betrachtung der Problemfelder bei Gestaltung von kooperationsexternen Beziehungen einzugehen. Im Fokus steht somit die Aufspannung eines Problemaufrisses insgesamt, kon-

---

<sup>1</sup> Vgl. für viele Picot, A. et al. (2003) S. 53-55. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff Kooperation synonym für alle kooperativen Organisationsformen verwendet. Lediglich wenn eine derartige Verwendung Einschränkungen unterliegt, wird hierauf verwiesen.

<sup>2</sup> Für die mögliche intendierte bzw. unintendierte Entstehung rechtlicher Elemente vgl. Loose, A. et al. (2005) S. 75 und für die fehlende Einordnungsfähigkeit in Zivil- bzw. Gesellschaftsrecht Lange, K.W. (2001) S. 71; Lange, K.W. (1998) S. 191-193.

krete Empfehlungen zur Ausgestaltung in Abhängigkeit der jeweiligen Kooperationsituation<sup>3</sup> können in diesem Rahmen nicht gegeben werden.

Zu Beginn dieses Arbeitspapiers werden hierfür die kooperationsinhärenten Beziehungen zwischen den Partnern in ihren grundsätzlichen Zügen beschrieben, um hierauf aufbauend die Notwendigkeit einer Institutionalisierung als Teil des Kooperationsmanagements mit ihren Besonderheiten zu verdeutlichen.<sup>4</sup> Mit dieser Kooperationsvereinbarung entsteht gleichzeitig eine neue gemeinsame Organisationsgrenze, die fortan als Schnittstelle den Bezugspunkt für kooperationsexterne Beziehungen bildet.

Hieran anknüpfend werden die Außenbeziehungen von Kooperationen einerseits als aktive Interaktionsschnittstelle der Kooperation mit Dritten, andererseits als passive Perzeptionsschnittstelle bei der Eingliederung in die Kooperationsumwelt untersucht. In beiden Teilen werden die grundsätzlichen Probleme und Wechselwirkungen zwischen den beiden Schnittstellensphären und den Binnenbeziehungen aufgezeigt.

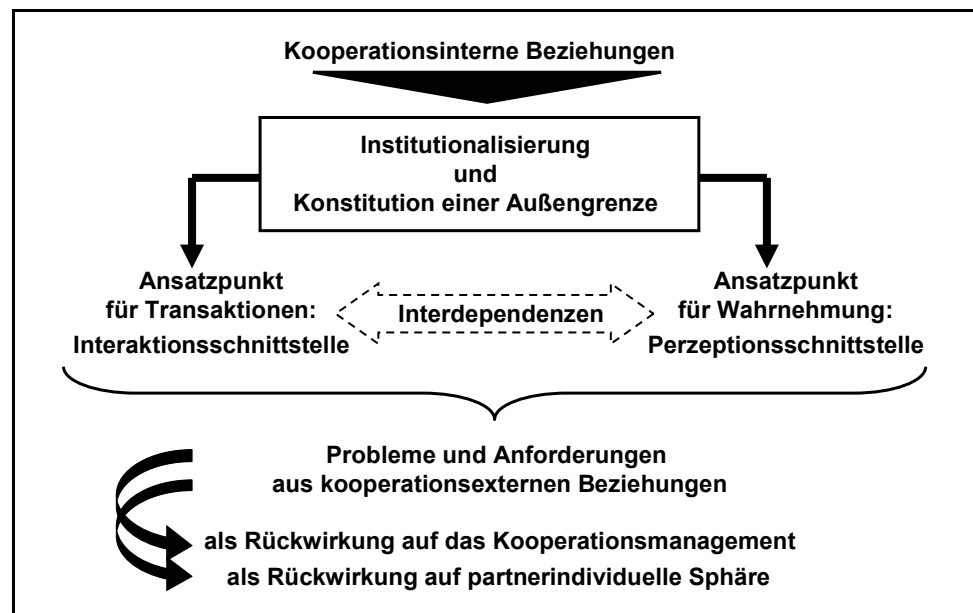


Abb. 1 Aufbau des Arbeitspapiers<sup>5</sup>

Mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der vorhergehenden stilistischen Beschreibung möglicher Kooperationsaußenbeziehungen und hieraus entstehender Probleme werden die resultierenden Anforderungen an das Kooperationsmanagement und entstehende Wechselwirkungen zwischen den In-

<sup>3</sup> Dieser Begriff wird im Weiteren als Zusammenfassung aller auf die Kooperation einwirkenden Rahmenbedingungen, auch der Partner selbst, verwendet. Für eine ähnliche Konzeption vgl. Herbst, C. (2002) S. 87f.

<sup>4</sup> Für eine derartige Funktionsbeschreibung der Institutionalisierung vgl. z.B. Theurl, T. (2005) S. 7-10. Wegen der exponierten Stellung der Institutionalisierungsform eines Joint Ventures wird hierauf besonders eingegangen.

<sup>5</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

nen- und Außenbeziehungen verdeutlicht. Zudem werden in einer weiteren Analysedimension sich ergebende Einflüsse auf die partnerindividuellen Beziehungen durch die Kooperationsaußenbeziehungen beleuchtet.

Eine Schlussbetrachtung fasst den Gedankengang, wesentliche Erkenntnisse und sich hieraus ergebende Problembereiche zusammen und formuliert auf dieser Basis weiter zu untersuchende Fragestellungen. Abbildung 1 stellt den Aufbau dieses Arbeitspapiers zusammenfassend dar.

## **2. Kooperationen als komplexes Beziehungsgeflecht**

### **2.1. Beziehungsstrukturen in Kooperationen**

Kooperationen konstituieren sich stets aus einzelwirtschaftlich motivierten Partnern. Zur Erreichung des vereinbarten Kooperationsziels als Instrumentalziel für den jeweiligen Partner arbeiten sie für begrenzte Zeit über definierte Aktivitäten zusammen, ohne sich ganzheitlich zu verbünden; sie behalten somit ihre rechtliche und, um die mit der Kooperation verbundenen Zielsetzungen zu relativierende, wirtschaftliche Selbstständigkeit.<sup>6</sup>

Mit dieser lediglich partiellen Zusammenarbeit und dem hiermit einhergehenden Erhalt der jeweiligen Selbstständigkeit bleiben zwangsläufig Zieldifferenzen zwischen den einzelwirtschaftlich optimierenden Partnern bestehen.<sup>7</sup> Weiter bleibt durch die Autonomie der Partner sowohl die Möglichkeit einer Einflussnahme auf die Aktivitäten des Partners selbst, als auch die Kontrolle der Partnerleistungen eingeschränkt.<sup>8</sup> Die Kooperationspartner stehen sich somit stets unabhängig von der konkreten Ausgestaltung der Kooperation wechselseitig in Prinzipal-Agenten-Beziehungen gegenüber.<sup>9</sup> Die Ausgestaltung der Binnenbeziehungen zwischen den Partnern zur bestmöglichen Lösung dieser Konflikte unter der Zielsetzung einer Maximierung des erwartbaren Kooperationserfolgs herbeizuführen kann so als zentrale Aufgabe eines Kooperationsmanagements aufgefasst werden, die fortwährend über den ganzen Kooperationsprozess besteht:<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. zu diesen Definitionselementen für viele Picot, A. et al. (2002) S. 185.

<sup>7</sup> Vgl. z.B. Petry, T. (2006) S. 79f. Diese sind in ihren Ausprägungen und, unabhängig hiervon, ihrer Bedeutung je nach Kooperationssituation different.

<sup>8</sup> Für eine ausführliche Beschreibung der grundsätzlich möglichen Probleme aus den bestehenden Informationsasymmetrien und Lösungsmöglichkeiten hierzu vgl. Tantzen, N. (2005) S. 149-180. Vgl. hierzu auch Duschek, S. et al. (2005) S. 149f; diese sehen darüber hinaus die zu Grunde liegenden Organisationsstrukturen als latent und mithin nicht klar beobachtbar an.

<sup>9</sup> Vgl. Wurche, S. (1994) S. 126. Hieraus entstehende Probleme können durch asymmetrische Abhängigkeiten von der Kooperation verschärft werden.

<sup>10</sup> Vgl. für Beschreibungen des Aufgabenspektrums eines Kooperationsmanagements z.B. Bach, N. et al. (2004) S. 8f; Ritter, T./Gemünden, H.G. (1998)



Nach einer individuellen, strategischen Positionierung der Partner und der hieraus abgeleiteten Entscheidung für die Kooperation, folgt die Auswahl eines potentiellen Partners.<sup>11</sup> Ist dieser für eine gemeinsame Kooperation zur Erreichung der jeweils individuellen Zielsetzung identifiziert, werden in der Institutionalisierung Regelungen zwischen den Partnern vereinbart, die zum einen die aus den existenten Prinzipal-Agenten-Beziehungen resultierenden Probleme begrenzen sollen und zum anderen die Organisation des grundsätzlichen Kooperationsprozesses, insbesondere Regelungen zur Leistungserbringung und zur Aufteilung der Kooperationsrente, festlegen. Alle in dieser Phase vereinbarten Regeln und Vereinbarungen bilden, ungeachtet ihrer Form, zusammengefasst die Institutionalisierung der Kooperation. Die auf diese Weise gebildete Cooperative Governance als Mikro-governance der Kooperation ist eine zusätzliche Governancestruktur zu den individuellen Unternehmensverfassungen der Partner. Mithin ist sie zwar als Ergebnis der Verhandlungen zwischen den Partnern mit diesen individuellen Governancestrukturen verwoben und somit konsistent auszugestalten, sie bildet aber eine eigene organisatorische Einheit.<sup>12</sup> Durch die Erkenntnisse aus einer permanenten Kontrolle der Kooperationsperformance wird sie ebenso ständig rekonstituiert, wie auch die eigene strategische Ausrichtung der Partner jeweils individuell erneut überprüft werden muss.

Besonderheiten der Institutionalisierung als Cooperative Governance liegen vor allem in der zum einen unvermeidbaren, zum anderen gewünschten und in ihrer Ausprägung besonders starken Relationalität der in der Institutionalisierung konkretisierten Vereinbarungen.<sup>13</sup> Diese entsteht zwangsläufig durch die mit der Kooperation verfolgten Flexibilität und den Informationsasymmetrien aus der beschriebenen Beziehungskonstellation. Weiter begünstigt diese Relationalität als Spielraum eine rekursive Anpassung der Institutionalisierung über den gesamten Kooperationsprozess an sich än-

---

S. 261f; Sydow, J./Windeler, A. (2000) S. 3-5; Sydow, J./Windeler, A. (2001) S. 134; Beck, T.C. (1998) S. 87-94. Jedoch besteht auch bei überwiegenden Gemeinsamkeiten kein einheitliches Verständnis hierüber, vgl. Petry, T. (2006) S. 252. Für die hier zu Grunde gelegte prozessorientierte Beschreibung des Kooperationsmanagements vgl. Theurl, T. (2005) S. 16-18.

<sup>11</sup> Schon hier sind individuelle Mindestanforderungen an die zukünftige Regelung der Binnenbeziehungen zwischen den potentiellen Partnern zu berücksichtigen und können somit bereits zu einem der Auswahlkriterien werden.

<sup>12</sup> Vgl. für die verwendeten Begriffe Theurl, T. (2005) S. 5f. Zum Verhältnis zwischen der individuellen Corporate Governance und der gemeinsamen Cooperative Governance vgl. auch Bleicher, K. (2004) S. 161f. Für einen grundlegenden Überblick über Herkunft und Verwendung des Begriffs Governance, vgl. Windeler, A. (2001) S. 39.

<sup>13</sup> Vgl. für Besonderheiten der Verhaltensspielräume bei kooperativen Vereinbarungen und den entstehenden Konsequenzen hieraus z.B. Wurche, S. (1995) S. 144f. und für die grundsätzlichen Probleme Rössl, D. (1994) S. 255-260.

dernde Rahmenbedingungen oder Anforderungen der Partner. Diese Adaptionsmöglichkeiten durch rekursive Interpretation und Redefinition sind sowohl das Ergebnis als auch Wirkungsmechanismus der gewünschten Flexibilität gegenüber traditionell hierarchischen Organisationsregimen.<sup>14</sup>

Gegenläufig zu dieser Flexibilitätsbestrebung ist die Notwendigkeit der Eindämmung bestehender Unsicherheiten über das Partnerverhalten, die aus der gegenseitig bestehenden Prinzipal-Agenten-Beziehung der Partner untereinander bestehen und durch die Relationalität der Binnenbeziehungen und hieraus resultierender Verhaltensspielräume verstärkt werden.<sup>15</sup> Je nach Kooperationssituation, insbesondere hinsichtlich der Positionierung zum Partner außerhalb der Kooperationstätigkeit, kann dieses Problemfeld eine unterschiedliche Gewichtung erfahren. Das Kooperationsmanagement sieht sich somit insgesamt besonders im Zuge der Formierung der Institutionalisierung der Kooperation einem Zielkonflikt aus einer besonders starken und detailreichen Institutionalisierung zur Reduzierung von Verhaltensunsicherheiten und einer im Interesse der mit der Kooperation angestrebten Flexibilität möglichst freien und mit relationalen Inhalten ausgestatteten Institutionalisierung gegenüber.<sup>16</sup> Zur situationsgerechten Erfüllung dieses Spannungsfeldes ist das Ergebnis ein selektiver Mix aus hierarchischen und marktlichen Mechanismen, deren formaler Ausgestaltungsgrad von den jeweiligen Anforderungen der Kooperationssituation und denen der vereinbarenden Partner abhängt.<sup>17</sup>

Unabhängig von der gewählten Institutionalisierungsform bleibt wegen der unvermeidlichen Relationalität eine Reziprozität zwischen den Partnern notwendig, die sich im kooperationskonformen Verhalten innerhalb vorhandener Freiräume zeigt.<sup>18</sup> Somit basieren Kooperationen mit ihrer Institutionalisierung, unabhängig ihrer Form und eingesetzter Instrumente, auf einem Geflecht gegenseitiger Vereinbarungen, dessen Komplexität neben der Vielschichtigkeit der Beziehungen mit der Anzahl der Partner steigt.<sup>19</sup>

Für den Fortgang dieser Arbeit ist insbesondere als weiteres Charakteristikum der Cooperative Governance entscheidend, dass die Kooperationsvereinbarung keinen gesellschaftsrechtlichen Status erreicht; sie bleibt eine relationale Vereinbarung zwischen den Partnern ohne ein neues Rechts-

---

<sup>14</sup> Vgl. Theurl, T. (2005) S. 10.

<sup>15</sup> Vgl. ebenda.

<sup>16</sup> Vgl. Theurl, T. (2005) S. 10-14 sowie Wildemann, H. (2000) S. 229-231.

<sup>17</sup> Vgl. zu den Anforderungen der Partner Friedli, T. (2000) S. 142-145.

<sup>18</sup> Vgl. Krebs, M./Rock, R. (1994) S. 333.

<sup>19</sup> Vgl. Sydow, J./Windeler, A. (2001) S. 136.

subjekt im Sinne des Gesellschaftsrechts zu schaffen.<sup>20</sup> Zwar können bisweilen einzelne Teile der Kooperationsvereinbarung im Lichte einer BGB-Gesellschaft bzw. OHG gesehen werden,<sup>21</sup> die ganze Kooperation in ihrer Vielschichtigkeit muss bei einer Subsumption unter einer der idealtypischen Gesellschaftsformen als Ganzes jedoch unerfasst bleiben.<sup>22</sup> Allein die Fülle von relationalen Inhalten, die besondere Vielfältigkeit der eingesetzten Institutionalisierungsinstrumente, die darüber hinaus in ihrer spezifischen Kombination keiner einzelnen Gesellschaftsform zuzuordnen sind, sowie vor allem der fehlende Bezug zu einer gemeinsamen Hierarchie machen deutlich, dass die Unterordnung von Kooperationsvereinbarungen unter legaldefinierten Typen wenig adäquat erscheint.

Selbst bei Betrachtung eines Joint Ventures, als ex definitionem eigens gegründete Gesellschaft für die Kooperation, wird bei umfassender Betrachtung deutlich, dass mit dem Joint Venture selbst nur ein Teil der zu Grunde liegenden Kooperationsvereinbarung erfasst ist.<sup>23</sup> Denn das für die Kooperation gegründete Joint Venture untersteht zunächst formal den Müttern als Eigentümern; weiter unterhält es Beziehungen mit den Müttern, die zur Erreichung der individuellen Kooperationsziele genutzt werden müssen.<sup>24</sup> Entgegen der vordergründig besonders expliziten Institutionalisierungsform eines Joint Ventures geht auch mit der Nutzung dieses Instruments im vollständigen Kooperationskontext gesehen eine Komplexität und Relationalität in der Beziehungsstruktur der Partner einher, die über das Joint Venture hinausgeht und bei Integration dieser Ebenen nicht mehr frei von den einer Kooperation typischen reziproken und relationalen Vereinbarungen ist.<sup>25</sup>

Kooperationsvereinbarungen stellen somit stets analog zu ihrer organisationstheoretischen Einordnung anhand von Steuerungs- und Kontrollmechanismen als hybriden Typ zwischen Markt und Hierarchie<sup>26</sup> mit ihrem kom-

---

<sup>20</sup> Relationalität ist hier sowohl rechtlich, d.h. zwischen Rechtssubjekten, als aber auch wie beschrieben institutionenökonomisch zu verstehen.

<sup>21</sup> Vgl. für einen derartigen Zuordnungsversuch z.B. Ensthaler, J./Gesmann-Nuissl, D. (2000) S. 2266 sowie Lange, K.W. (2001) S. 282.

<sup>22</sup> Liebhart, U.E. (2002) führt aus, dass als Rechtsform die Summe aller gesetzlichen Normen und vertraglichen Vereinbarungen, sowohl zur Regelung der Innen- als auch Außenbeziehungen, zu verstehen sei, vgl. S. 235.

<sup>23</sup> Vgl. zu grundsätzlichen Ausführungen zum Joint Venture als Kooperationsinstrument, Probst, G./Rüling, C.C. (1999) S. 1-34.

<sup>24</sup> Vgl. Probst, G./Rüling, C.C. (1999) S. 12f. Es sei an die Verwobenheit der Governancestrukturen der Kooperation und der Partner erinnert, vgl. z.B. Theurl, T. (2005) S. 9.

<sup>25</sup> Zur Wertung von kooperativen Vereinbarungen als komplex, vgl. Sydow, J./Windeler, A. (2001) S. 136. Komplexität resultiert nach ihnen aus Interdependenz, Kontingenz und Intransparenz zwischen den Handlungen der Partner.

<sup>26</sup> Zur Einordnung von Kooperationen als intermediäre Organisationsform, vgl. z.B. Krebs, M./Rock, R. (1994) S. 322-345.

plex reziproken Vertragsgeflecht ein schwer erfassbares rechtliches Gebilde dar, das zwar durch seine relationalen Inhalte und des ausgeprägt reziproken Charakters immer mehr als eine marktliche Transaktion ist, doch auf Grund der bewusst freien und unabhängig von legaldefinierten Gesellschaftsformen gehaltenen Gestaltung weder eine gesellschaftsrechtliche Qualifikation erlangt, noch erlangen will.<sup>27</sup> Auch ein der selektiven Auswahl von Elementen verschiedener Organisationstypen analoges Verfahren zur punktuellen Auswahl rechtlicher Elemente ist nicht möglich.<sup>28</sup> Die rechtliche Erfassung von Merkmalen, die deduktiv aus typisierten Gesellschaftsformen abgeleitet bei vollständiger Erfüllung eine Subsumption unter die geprüfte Gesellschaftsform und mithin die Anwendung entsprechender Normen erlaubt, ist nicht mit einem eklektischen Verfahren, das durch induktiven Schluss von einzelnen Merkmalen der Institutionalisierung auf typisierte Gesellschaftsformen zu schließen versucht, zu vereinen.<sup>29</sup>

Gleichzeitig wird mit der Freiheit von legaldefinierten Typen deutlich, dass die Formierung der Cooperative Governance weder einmalig, noch eine abgeschlossene Aufgabe sein kann: Regelungen, die sich erst im operativen Kooperationsprozess herausbilden, gehen ebenso in die Cooperative Governance ein, wie auch notwendig werdende Änderungen gleichrangiger Bestandteil der ursprünglichen Kooperationsvereinbarung werden.

## **2.2. Konstituierung einer gemeinsamen Kooperationsaußengrenze**

Mit der komplexen Ausgestaltung der Binnenbeziehungen und hierbei verbleibenden Freiräumen eng verbunden ist das Problemfeld einer Grenzziehung kooperativer Arrangements zu ihrer Umwelt. Während bei einzelnen Unternehmen etwa durch die Reichweite ihrer Weisungs- und Kontrollrechte relativ klar die nicht dem Unternehmen zuzurechnenden Ressourcen zu bestimmen sind und hierdurch das Unternehmen zur Umwelt abgegrenzt werden kann, stellt sich die Bestimmung von Außengrenzen bei Kooperationen ungleich schwieriger dar.<sup>30</sup> Allein die Existenz von Bereichen verdünnter Verfügungsrechtsstrukturen zwischen den Partnern wirkt sich über das problematische Grenzmanagement zwischen den autonom verbleibenden Kooperierenden auch auf das Verhältnis der Kooperation zur Umwelt

---

<sup>27</sup> Die rechtliche Perzeption stellt für die Kooperationsvereinbarung i.d.R. nur eine Nebenbedingung und kein originäres Ziel dar.

<sup>28</sup> Vgl. z.B. Gerum, E. et al. (1998) S. 266. Hierarchierecht entspreche hierbei eher dem Gesellschaftsrecht und Marktrecht eher dem Zivilrecht.

<sup>29</sup> Vgl. Gerum, E. et al. (1998). Zur sonst drohenden Verstetigung der Idealtypen des Gesellschaftsrechts und ihrer Folgen, vgl. Teubner, G. (2000) S. 130.

<sup>30</sup> Für die Ermittlung einer Kooperationsaußengrenze nach diesen Kriterien vgl. Burr, W. (1999) S. 1166.

aus.<sup>31</sup> Diese Bestimmung kann zusätzlich erschwert werden, wenn durch Transaktionen mit Dritten eine weitere Stufe der Diffusion hinzutritt.

Die Bedeutung eines Grenzmanagements für die Kooperation als Ganzes ist schnell ersichtlich, sind doch die Partner jeweils individuell und aber auch auf einer durch die Kooperation neu entstandenen Ebene Teil ihrer jeweiligen Umwelt. Somit ist dieses Grenzmanagement auf Kooperations-ebene auch als eigenständige Aufgabe des Kooperationsmanagements zusätzlich zum Grenzmanagement der Partner untereinander zu sehen, wobei beide Ebenen mit den gewährten Selbstständigkeits der Partner bei gleichzeitig gemeinsamen Prozessen den gleichen Ursprung haben.

Die Außengrenzen einer Kooperation verfolgen in diesem Sinne einerseits eine Grenzziehung als Abgrenzung der gemeinsamen Organisation zur Außenwelt und zum anderen eine Grenzdefinition zur Konstitution einer gemeinsamen Einheit gegenüber der Umwelt.<sup>32</sup> Während die erste Zielsetzung eher den internen Bedarf nach Kenntnis über die Reichweite der eigenen Organisationsstruktur und mithin dem Wirkungskreis ihrer Instrumente zu befriedigen sucht, steht bei der zweiten die gleichzeitige Wirkung als neue, gemeinsame Organisationseinheit im Vordergrund. Das Grenzmanagement von Kooperationen hebt sich auf diese Weise insbesondere durch die Heterogenität der einzugrenzenden Organisationen vom Grenzmanagement zwischen den Partnern selbst ab, das bei prinzipiell gleicher Problemstruktur mit den jeweils einzelnen Partnern als zu umgrenzende Einheit einen weit weniger komplexen Aufsattpunkt besitzt.<sup>33</sup>

Vor allem in Abhängigkeit der Zielsetzung einer Kooperation kann die Grenzziehung zur Umwelt bewusst ex ante in der Cooperative Governance verankert sein oder aber erst emergent während des Kooperationsprozesses durch die Handlungen der Kooperierenden selbst entstehen.<sup>34</sup> In beiden Fällen jedoch bildet die Außengrenze die Basis für Kooperationsbeziehungen zur Umwelt, indem sie einerseits den Rahmen einer hierfür entste-

---

<sup>31</sup> Für das Schnittstellenmanagement zwischen den Partnern und den hierbei existenten Problemen vgl. z.B. Meckl, R. (1996).

<sup>32</sup> Diese beiden Funktionen können in adaptierter Form analog der von Ortman, G./Sydow, J. (2003) grundsätzlich beschriebenen Doppelfunktionen von Organisationsgrenzen, der Öffnung und Schließung, gesehen werden, vgl. S. 899f. Auch Klein, S. (1996) systematisiert Funktionen von Organisationsgrenzen in diese beiden Kategorien, S. 142.

<sup>33</sup> Ortman, G./Sydow, J. (2003) sehen das Schnittstellenmanagement zwischen den Kooperierenden sowie das Grenzmanagement der Kooperation zur Umwelt als verschiedene Ebenen eines Grenzmanagements, vgl. S. 900f.

<sup>34</sup> Für den Verlauf einer Kooperation ist dem beschriebenen revidierenden Prozess der Institutionalisierung analog eine permanente Anpassung vorher gesetzter Strukturen zu erwarten.

henden Schnittstelle bestimmt und andererseits das Einfügen in die respektive die Perzeption der Kooperation durch die Umwelt beeinflusst.

Während das interorganisationale Schnittstellenmanagement zwischen den Kooperationspartnern für den operativen Prozess der Kooperation Regelungen zur Koordination und Motivation benötigt und diese grundsätzlich mit der Institutionalisierung erhält, ist das Bewusstsein über ein Schnittstellenmanagement der Kooperation als Einheit zur Umwelt weit weniger ausgeprägt.<sup>35</sup> Im besonderen Maße ist hiervon auszugehen, wenn die gemeinsame Außenschnittstelle nicht dem operativen Kooperationsprozess dient und somit nicht explizit als Gestaltungsparameter in der Cooperative Governance beantwortet werden muss. Ein umfassendes Kooperationsmanagement verlangt jedoch für den Erfolg der Kooperation auch die Berücksichtigung der Außengrenze und ihres Gestaltungsbedarfes, die Grundlage hierfür ist die Kenntnis über die eigene Organisationsgrenze.<sup>36</sup>

Sowohl die Bestimmung als auch die Ausgestaltung der Außengrenze einer Kooperation kann sich grundsätzlich der gleichen Methoden und Instrumente bedienen, wie üblicherweise in der Organisationstheorie Anwendung finden, wenngleich sich der transformierte Einsatz ungleich schwerer erweist; denn Kooperationen zeichnen sich gerade durch ihre Zwischenstellung zwischen den Idealtypen Markt und Hierarchie aus und können so nur in adaptierter Form der Idealtypen gesehen werden.<sup>37</sup>

Zunächst bietet sich für eine Grenzbestimmung von Kooperationen, vor allem bei einer eher normativen denn praktisch-deskriptiven, die Transaktionskostentheorie an, die gerade die Grenzen einer Unternehmung zu bestimmen versucht<sup>38</sup> und so auch Ansätze für die Analyse von Kooperationen erwarten lässt, obgleich ihr vornehmlicher Einsatz in der Kooperationsforschung der Entstehung von Kooperationen gilt und mithin auch bei Entscheidungen über die Organisation von Unternehmensaußengrenzen Anwendung findet.<sup>39</sup> Die Außengrenzen einer Kooperation lassen sich somit in einem ersten Schritt als Ergebnis einer transaktionskostentheoretischen

---

<sup>35</sup> Vgl. Sydow, J./Duschek, S. (2000) S. 455.

<sup>36</sup> Auch Ortman G./Sydow, J. (2003) stellen fest, dass nicht erst die Existenz derartiger Außenschnittstellen zu untersuchen sei, sondern ihre Funktionsfähigkeit und Interdependenzen zum restlichen Kooperationsgefüge zu beantworten sind, vgl. S. 899f.

<sup>37</sup> Dies allein rechtfertigt noch nicht die angeführte Erschwernis; der folgende Anwendungszusammenhang verdeutlicht dies jedoch.

<sup>38</sup> Vgl. Williamson, O.E. (1985).

<sup>39</sup> Vgl. für viele Boysen, W. (2001) S. 31-41. Wittig, A. (2005) S. 46f; zu den Grenzen dieses Ansatzes in der beschriebenen Verwendung vgl. z.B. Bogaschewsky, R. (1995) S. 170-172.

Optimierung verstehen.<sup>40</sup> In einem zweiten Schritt bietet dieser Ansatz aber auch über die grundlegende Entscheidung der Organisationsreichweite hinaus Hinweise zur Ausgestaltung von Transaktionen über diese Grenze.

Unabhängig von Transaktionen mit der Umwelt können auch die Verfügungsrechte als Ansatzpunkt zur Grenzbestimmung dienen. Die Untersuchung kooperativer Bündnisse und ihrer verfügungsrechtlichen Strukturen ist jedoch durch die Komplexität, Informalität und der gewollten respektive der geduldeten Relationalität der internen Beziehungen nicht immer eindeutig: Verfügungsrechte gelten in Kooperationen zumeist ex definitionem als verdünnt.<sup>41</sup> Gleichsam sind es diese diffusen Anreizstrukturen, die die Analyse mit diesem Ansatz sehr facettenreich werden lässt. So können mit der Festlegung von Verfügungsrechten zunächst Erwartungen über das Verhalten der Partner erzeugt bzw. stabilisiert werden, die die Funktionsfähigkeit der Kooperation gewährleisten sollen. Gleichzeitig werden mit der Definition von Verfügungsrechten formale Grenzen festgelegt. Um die Außengrenze einer Kooperation nach den Verfügungsrechten zu bestimmen, ist somit nach der Reichweite bestehender Verfügungsrechte zu fragen.<sup>42</sup> Spiegelbildlich ist eine derartige Bestimmung auch durch die in der Institutionalisierung definierten Pflichten möglich. Eine weitere Einschränkung in der Anwendung dieses Ansatzes ergibt sich dadurch, dass nicht zwangsläufig ex ante Ressourcen in die Kooperation eingebracht werden müssen, sodass eine Analyse bis dahin bestehender Verfügungsrechtstrukturen nicht immer einen hinreichenden Ansatzpunkt findet. Die gegenseitige Ergänzung beider Theorieansätze jedoch kann insgesamt zu einer umfassenderen Aussage führen: Bei gemeinsamer Anwendung ist genauer nach der Grenze effizient organisierbarer Verfügungsrechtstrukturen zu suchen.<sup>43</sup>

Die Flexibilität von Kooperationen im Allgemeinen, die beschriebene fortwährende Einhaltung von Regeln nach stets einzelwirtschaftlichem Kalkül mit möglicherweise sehr kurzem Planungshorizont im Besonderen machen deutlich, dass die Grenzen einer Kooperation in einer derart statischen Betrachtung jedoch kaum ausreichend erfassbar scheinen. Ist eine Hierarchie gerade durch die Existenz von festgesetzten Regeln und hingegen der marktliche Austausch durch eine möglichst klare Definition seiner Inhalte

---

<sup>40</sup> Ähnlich wie auch die Entstehung von Kooperationen, wenngleich mit einem anderen, Ergebnis einer hiernach vorgenommenen Optimierung ist.

<sup>41</sup> Vgl. z.B. Picot, A. et al. (2005) S. 45-49.

<sup>42</sup> Verfügungsrechte über Ressourcen als sinnvolle Variable zur Beurteilung von Entscheidungs- und Kontrollreichweiten beschreibt Hermes, M. (2002) S. 34-50 und 95-123.

<sup>43</sup> Die gegenseitige Ergänzung dieser beiden Ansätze kann deshalb in der hier verfolgten Fragestellung eher als notwendig, denn nur zuträglich gesehen werden. Vgl. Groll, M. (2004) S. 49-53 sowie Picot, A. et al. (2005) S. 48.

bestimmt, so ist es dem organischen Prozess einer Kooperation und mithin der Nutzung ihrer Flexibilität immanent, dass auch gesetzte Regeln, bei einzelwirtschaftlicher Vorzugswürdigkeit, nicht eingehalten werden.<sup>44</sup> Gleichzeitig können bewusst relational gehaltene Inhalte, in klassischen Verträgen minimiert, zu Gunsten der Flexibilität ausgelebt werden.<sup>45</sup> Der organische Prozess einer Kooperation kann sich auf diese Weise auch an ihren Grenzen widerspiegeln, wenn formal definierte Grenzen durch faktisches Handeln widerlegt werden. Die Außengrenze der Kooperation kann deshalb durch die vereinbarten Regeln als indiziert gesehen werden, muss sich jedoch durch die Einhaltung der Regeln darüber hinaus bestätigen.

Sowohl unabhängig von eingebrachten Ressourcen, als auch von einer aktiven Transaktion mit Dritten kann deshalb ein weiteres Kriterium bei der Bestimmung der Außengrenze einer bestehenden Kooperation unmittelbar bei den Partnern selbst, aus ihrer grundlegenden Kooperationsmotivation heraus, herangezogen werden: Die Anerkennung der gemeinsam in der Institutionalisierung vereinbarten Regeln in einem ersten und die Erfüllung dieser während des Kooperationsprozesses im darauf folgenden Schritt lassen einen Rückschluss auf den Umfang und die Verbindlichkeit der Kooperationsbereitschaft und damit auch implizit auf die individuelle Erachtung der Kooperationsgrenze zu.<sup>46</sup> Es zeigt sich, dass die ad-hoc-Dynamik der Regeleinhaltung und des Regelbruchs als emergente Institutionalierungsanpassung auch auf die Außengrenzen übertragen werden kann. Die partnerindividuelle, stets reversible Entscheidung zur Einhaltung der Regeln und zum kooperationskonformen Mitwirken<sup>47</sup> im Kooperationsprozess in den Vordergrund, lassen sich die wirkenden Mechanismen eines Selbstzugehörigkeitsgefühls durch die neuere Systemtheorie abbilden, die die Grenzen der Kooperation für die Partner zu Sinn Grenzen werden lässt,<sup>48</sup> denen sich die Partner bei kooperationskonformen Verhalten individuell zugehörig und mithin verpflichtet fühlen.

---

<sup>44</sup> Auch in hierarchischen Systemen ist ein Regelbruch durchaus denkbar. Doch ist in der hierzu relativ losen Bindung von Kooperationspartnern an die Kooperation selbst bei gleichzeitig höher anzunehmender Zieldivergenz ein Regelbruch eher zu erwarten. Dass dieser Regelbruch bereits zum organischen Charakter kooperativer Organisationen gezählt werden kann, beschreiben Ortmann, G./Sydow, J. (2003) S. 911f.

<sup>45</sup> Zu den Eigenschaften des Spotvertrags vgl. z.B. Jacob, F. (2002) S. 39-76.

<sup>46</sup> Vgl. Burr, W. (1999) S. 1166. Er sucht die Außengrenzen einer Kooperation jedoch genau spiegelbildlich, mit der Frage, wie weit die Binnenstrukturen einer Kooperation reichen und mithin eine Grenze zu bestimmen sei. Allgemein zu strukturbildenden Eigenschaften von Regeln in Systemen, vgl. Duschek, S. (2002) S. 297-302 sowie Loose, A./Sydow, J. (1995) S. 170-173.

<sup>47</sup> Kooperationskonformität kann als umfassender denn Regelkonformität gesehen werden, die Relationalitäten und Reziprozitätsbedarfe berücksichtigend.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu Ortmann, G./Sydow, J. (2003) S. 902f.



Auf diese Weise sind die Grenzen der Kooperation als gemeinsame Organisation nicht nur durch die im Wesentlichen explizit formulierbaren Verfügungsrechte und Regeln definiert, sondern auch durch die hierbei nicht klar abgebildete Einstellung der Partner zur Kooperation. Mit diesem Ansatz können die Außengrenzen von Kooperationen, die stets durch Verhaltensunsicherheit über den Partner gekennzeichnet sind, die kooperationsinhärente Dynamik besser erfasst werden, als es den auf einem komparativ-statischen Niveau verharrenden Ansätzen der Neuen Institutionenökonomik alleine möglich ist.<sup>49</sup> Abbildung 2 stellt die beschriebenen Theorieansätze zur Bestimmung von Kooperationsaußengrenzen und ihren jeweiligen Bezugspunkt zusammenfassend dar.

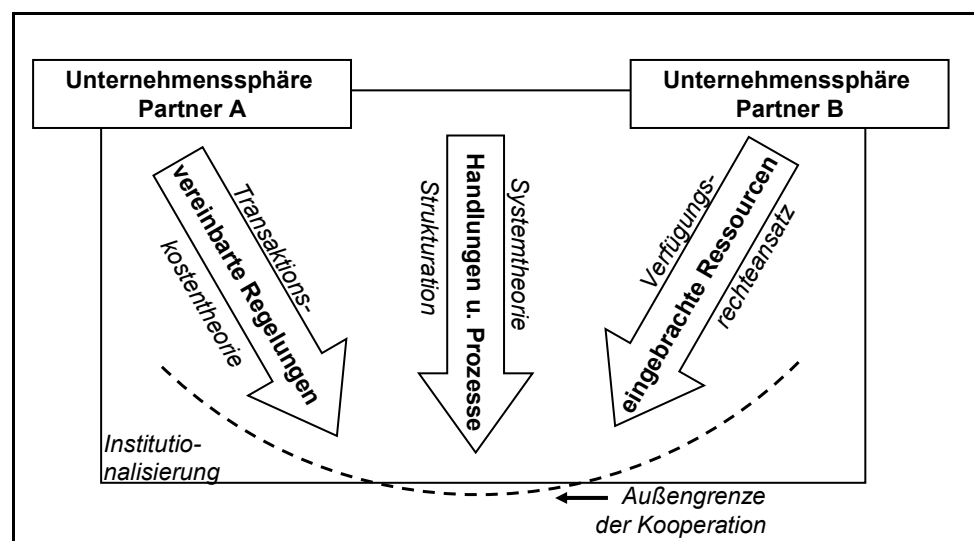


Abb. 1: Elemente der Grenzkonstitution<sup>50</sup>

Die Außengrenze einer Kooperation kann somit insgesamt als durch die von den Partnern eingebrachten Ressourcen, den in der Institutionalisierung vereinbarten Regeln und deren Reichweite sowie dem resultierenden Verhalten der Kooperierenden bestimmt gesehen werden. Sie bildet für Dritte den Ansatzpunkt zur Interaktion mit der Kooperation, indem sie den Umfang der Rechte und Pflichten der Partner während der Interaktion widerspiegelt. Gleichzeitig werden mit ihr durch die Bildung einer gemeinsa-

<sup>49</sup> Zur Erweiterung der Modellierung einer Kooperationsbeziehung als Prinzipal-Agenten-Beziehung unter Berücksichtigung der Transaktionskosten um die Ansätze der System- und Strukturierungstheorie vgl. Sydow, J./Windeler, A. (2000) S. 17-21.

Für die Kritik der komparativ-statisch verharrenden Ansätze, vgl. Ortman, G./Sydow, J. (2003) S. 902. Die Dynamik und die damit einhergehende emergente Anpassung der Außengrenze ebenfalls anerkennend, kann dieser Prozess in strukturierungstheoretischer Sicht zusätzlich in die Regelinterpretation durch die Partner und deren Umsetzung differenziert werden, vgl. Ortman, G./Sydow, J. (2003) S. 903f.

<sup>50</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

men Organisationseinheit nach außen auch die Elemente für eine Perzeption durch die Umwelt gelegt.

## **2.3. Kooperationsbeziehungen zur Umwelt**

### **2.3.1 Interaktion mit Dritten (Aktive Außenschnittstelle)**

Je nach Kooperationsinhalt und -ziel kann die Interaktion zwischen der Kooperation und Dritten durch Transaktionen zum operativen Kooperationsprozess gehören. Die Kooperation besitzt dann mindestens eine aktive Außenschnittstelle zu einem Teil der Umwelt, dem Transaktionspartner. In Kenntnis der zuvor beschriebenen Probleme bei der Bestimmung von Außengrenzen der Kooperation einerseits und den rechtlich nur schwer erfassbaren Binnenstrukturen andererseits wird deutlich, dass sich der Transaktionsprozess zwischen der Kooperation und einem Dritten von dem zwischen rechtlich klar konfigurierten Vertragspartnern deutlich unterscheiden wird. Im Folgenden soll der Transaktionsprozess mit Dritten in drei stilisierte Problembereiche gegliedert werden; sie spiegeln den prozessualen Ablauf einer Transaktion wider: Anbahnung, Kontrahierung, Haftung.<sup>51</sup>

Für die Anbahnung einer Transaktion muss die Kooperation selbst als potentieller Leistungsanbieter nach außen erkennbar sein. Dies kann sich zum einen deshalb als besonders schwierig erweisen, da für die Bewerbung der Kooperationsleistung Ressourcen aufgewendet werden müssen. Während später eingebrachten Ressourcen zur Leistungserstellung wenigstens qualitativ Ansprüche gegenüberstehen, ist die Einbringung von Ressourcen bis zur Erlangung eines Auftrags zunächst unabhängig von konkretisierbaren Gegenleistungen sicherzustellen.<sup>52</sup>

Zum anderen sind grundsätzlichere Probleme im Zusammenhang mit dieser Außenschnittstelle zu lösen: Es gilt zu klären, wer Leistungen bewirbt und unter welchem Namen, d.h. als wessen Leistung sie beworben werden können. In Abhängigkeit der Institutionalisierung sowie der Kooperationssituation generell stehen hierfür unterschiedliche Wege zur Verfügung, die je nach Kooperationsziel und -strategie beschränkt werden können. Abbildung 3 visualisiert die im Folgenden beschriebenen Typen schematisch.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Eine derartige Unterteilung sollte problembezogen vorgenommen werden. Für die hier verfolgte stilisierte Betrachtung scheint sie zielführend.

<sup>52</sup> Vgl. für die grundsätzlich zu klärenden Fragen bei einem kooperativen Marktauftritt, Becker, N. (1999) S. 178f.

<sup>53</sup> Die im Folgenden kategorisch dargestellten Optionen sind in ihrem Ansatz auch bei Blöse, J. et al (2006) S. 63-66 zu finden. Eine alternative Strukturierung nach dem Kriterium der Nutzung gemeinsamer Marken bieten Esch, F.R./Langner, T. (2004) S. 245-250.

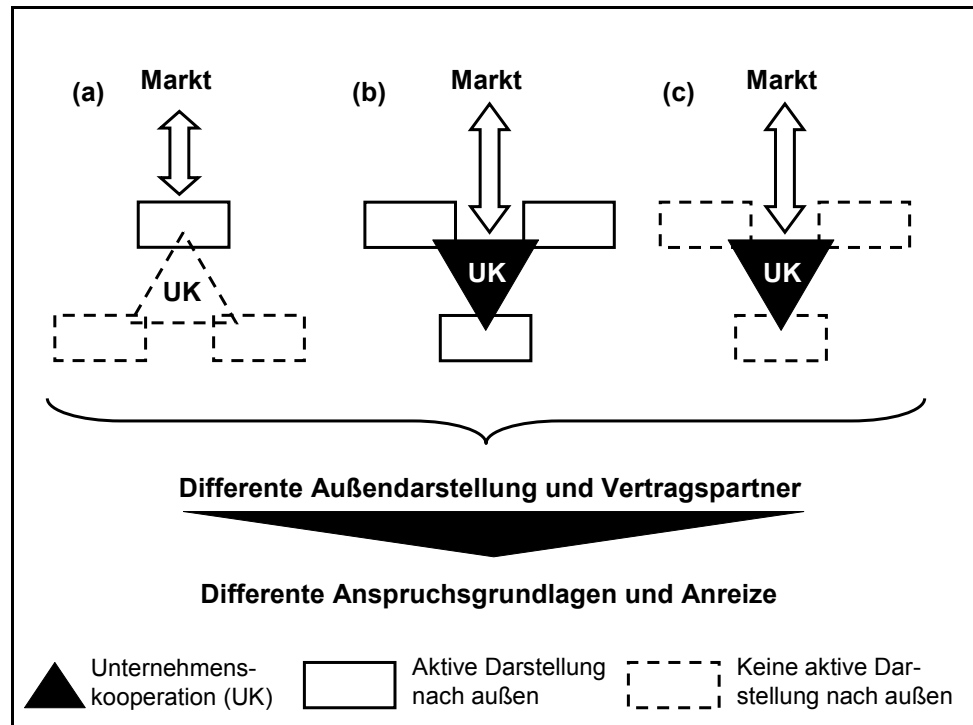


Abb. 2: Typen von Marktauftrittsformen<sup>54</sup>

Bei der Möglichkeit eines getrennt verbleibenden Marktauftritts (a), ist zu unterscheiden, ob nur die namentliche Konkretisierung der Partner vernachlässigt wird oder die Bewerbung der gesamten Kooperationsleistung zur Stärkung der individuellen Profilierung unterbleibt. Neben den Kooperationszielen ist für diese Entscheidung auch die Reife der Kooperation mitentscheidend, wobei ein expliziter Verweis auf Partner mit zunehmender Kooperationserfahrung der Partner untereinander erwartet werden kann.<sup>55</sup>

Sind die Leistungen der Kooperation für den Dritten klar separierbar bis hin zu unabhängig voneinander in Anspruch zu nehmen, kann hingegen ein mittlerer Weg im gemeinsamen Auftritt bei fortbestehender Unterscheidung der Partner für den Markt liegen (b). Hier bleibt die Auswahl des Kontaktpartners dem Dritten überlassen. Gleichzeitig kann bei dieser Darstellungsweise die Konfiguration der Kooperation stärker an den Wünschen des Dritten ausgerichtet werden. Im Gegensatz zur ersten Variante müssen bei dieser Vorgehensweise bereits Regelungen über die gewünschte Außenkommunikation zwischen den Partnern vereinbart werden, um eine Einheitlichkeit der Außendarstellung durch alle Partner zu gewährleisten und darüber hinaus unerwünschte Spillovers durch das Verhalten einzelner Partner auf die Kooperation zu vermeiden.<sup>56</sup> Eine Vereinbarung zur Außen-

<sup>54</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>55</sup> Vgl. Reuter, B. (1999) S. 176. Vgl. zum Prozess der Vertrauensbildung in Kooperationen z.B. Duschek, S. et al. (2005) S. 153-155.

<sup>56</sup> Vgl. Ortmann, G./Sydow, J. (2003) S. 910 sowie Becker, N. (1999) S. 168f.

darstellung ist vor allem deshalb für die einzelnen Partner wichtig, um Anforderungen an die eigenen Prozesse zu kennen bzw. beworbene Leistungen tatsächlich erbringen zu können. Negatives Verhalten einzelner Partner wirkt sich bei diesem Typ gerade durch die gemeinsame Außendarstellung besonders leicht auf die anderen Partner aus, deren individuelle Wahrnehmung hierdurch ebenso auf unerwünschte Weise beeinflusst werden kann, wie die der Kooperation selbst. Der Wirkungsmechanismus ist hier der gleiche, wie der ursprünglich angestrebte: Soll die gemeinsame Außendarstellung, etwa eines Franchisenehmers, Reputation des Systems auf den Partner übertragen, kann das Fehlverhalten eines Partners auf die Reputation des ganzen Systems und letztendlich auf die der anderen Partner wirken.

Besonders deutlich wird die Existenz einer gemeinsamen Außenschnittstelle bei dem Typ (c), der durch einen gemeinsamen Auftritt unter einheitlicher Kooperationsidentität bei verschwindender Herausstellung der einzelnen Partner gekennzeichnet ist. Vereinfacht kann dies mit einer besonderen Art der Institutionalisierung gemeinsam betrachtet werden: Ist ein Joint Venture Teil der Kooperationsvereinbarung, so liegt die Übertragung der Aufgabe der Außenkommunikation an eben dieses Joint Venture nahe; ohnehin handelt es als Agent für die Kooperierenden, sodass ihm am wenigsten intraorganisationale Konflikte drohen, die bei den Kooperationspartnern selbst aus dem simultanen Vertreten unterschiedlicher Organisationen und resultierender Zieldifferenzen zwangsläufig entstünden. Zudem bildet das Joint Venture eine abgeschlossene rechtliche Einheit, die im Falle einer erfolgreichen Anbahnung gleichzeitig als Vertragspartner fungieren kann.<sup>57</sup>

Das nächste Problemfeld betrifft die Kooperation als Kontrahenten. Die zuvor beschriebene fehlende Einordnungsfähigkeit von Kooperationsvereinbarungen in das Gesellschaftsrecht macht bereits deutlich, dass die Kooperationspartner als Ganzes, das heißt ihrem Verständnis über die äußeren Grenzen folgend als eine einheitliche Vertragspartei, nur schwer als ein Rechtssubjekt auftreten können, das die Kooperation vollständig reflektiert und konsistent zur Cooperative Governance ist.<sup>58</sup>

Wenn nicht stellvertretend für die Kooperationspartner ein zuvor gegründetes Joint Venture die Transaktion als Kontrahent eingeht,<sup>59</sup> bleibt den Part-

---

<sup>57</sup> Vgl. Blöse, J. et al (2006) S. 168f.

<sup>58</sup> Hier wird deutlich, dass in der Außendarstellungsvariante (a) kein Kontakt der Kooperation zur Außenwelt existiert. Die Kooperationsaußengrenze verläuft dann innerhalb des anbietenden Partners, ohne nach außen erkenntlich zu sein. Im Weiteren stehen deswegen die anderen Optionen im Vordergrund.

<sup>59</sup> Es sei jedoch bereits hier daran erinnert, dass auch mit diesem Joint Venture als Vertragspartner nicht die gesamte Kooperation und die Partner als Vertragspartner widergespiegelt werden.

nen nur die Möglichkeit, die ohnehin komplexe Beziehung innerhalb der Kooperation um eine neue Ebene zu erweitern. Dies kann entweder in der Form geschehen, dass einer der Partner als alleiniger Kontrahent in Stellvertretung für die gesamte Kooperation den Vertrag eingeht und im Innenverhältnis Ausgleichsmechanismen einfordert; auf diese Weise schließt sich an die Transaktion mit der Umwelt die Notwendigkeit neuer Elemente der Binnenbeziehungen an. Alternativ müssten von vornherein bei Abschließen des Vertrages alle Partner involviert sein und Ausgleichsmechanismen müssten bereits auf dieser Ebene geschlossen werden. Abgesehen von der zusätzlichen Komplexität für die Partner durch die Integration eines Dritten in die Ausgleichsmechanismen als Teil der Binnenbeziehungen, ist die letzte Variante auch nicht mit dem Wunsch nach Transparenz über Vereinbarung und Verfahren für den Dritten zu vereinbaren, der sich hierfür am ehesten nur einen Vertragspartner wünschen wird.<sup>60</sup>

Das Problemfeld von Ausgleichsmechanismen entfällt jedoch auch nicht durch den zuerst angeführten stellvertretenden, von der rechtlichen Struktur abstrahierend: mittelbaren, Vertragsschluss durch ein Joint Venture. Lediglich ist es dann ein auf anderer Ebene zu lösendes Problem, das bereits in der Institutionalisierung, unabhängig konkreter Transaktionen geregelt werden muss. Diese nicht zu isolierende Verwobenheit der Regelungsebenen untereinander über den gesamten Kooperationsprozess hinweg wird auch bei der zusätzlichen Betrachtung der letzten Phase, der Haftung, deutlich. Abbildung 4 fasst noch einmal die Typen der Kontrahierung zusammen.

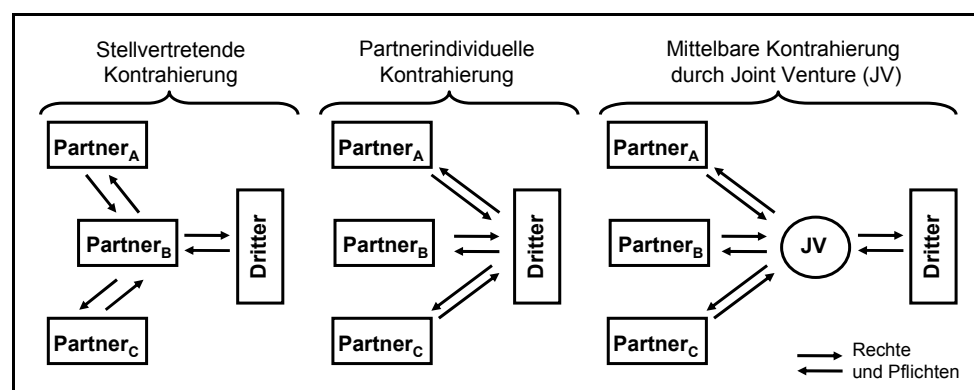


Abb. 4: Typen der Kontrahierung<sup>61</sup>

Nach der Kontrahierung stehen sich die Vertragsparteien - der Dritte auf der einen, die Kooperation zunächst ungeachtet ihrer konkreten rechtlichen Vertretung und Struktur auf der anderen Seite - in einem gegenseitigen Anspruchs- respektive Verpflichtungsverhältnis gegenüber. Untrennbar sind Ansprüche in dieser Phase mit den Entscheidungen der Kontrahierungs-

<sup>60</sup> Vgl. Blöse, J. et al. (2006) S. 168.

<sup>61</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

phase verknüpft. Denn durch die vertragliche Ausgestaltung, vor allem aber durch die Art der Formierung der Kooperation als Vertragspartei, sind die Grundlagen für spätere Ansprüche gelegt; gleichzeitig werden hiermit bestimmte Anreizstrukturen geschaffen.<sup>62</sup>

Die Haftungszuordnung in Kooperationen für ihre vertraglich eingegangenen Verpflichtungen ist bei Transaktionen mit der Umwelt zu einem großen Teil ein Problem der effizienten Risikoallokation. Hierbei können ebenfalls Ausgleichsmechanismen zwischen den Partnern, aber auch zwischen der Kooperation und ihrem Vertragspartner Einsatz finden. So kann die Risikoallokation bereits indirekt durch die Binnenbeziehungen der Kooperationspartner, d.h. ihrer Institutionalisierung, und endgültig direkt mit der Vertragskonstruktion zum Dritten bestimmt werden. Die Gewichtung zwischen diesen beiden Regelungsebenen wird unter anderem durch die gewählte Strategie des Marktauftritts mitbestimmt.<sup>63</sup> Besonders deutlich wird dies wiederum im Fall der Kontrahierung durch ein Joint Venture für die Kooperation mit dem Transaktionspartner: Neben bereits im Agreement vorab getroffener Vereinbarungen können die Partner mit der konkreten Ausgestaltung des Joint Ventures, etwa den Beteiligungen, auch eine Risikoteilung nach ihren Präferenzen vornehmen. Darüber hinaus ist durch die zwischen den Kooperationspartnern und dem Dritten stehende Rechtseinheit die Haftung zum Dritten auf das Haftungspotential eben dieser neuen Einheit beschränkt; mithin erfolgt eine Risikoübertragung an den Dritten.<sup>64</sup> Jedoch sind dieser Möglichkeit der Konstruktion einer Risikoallokation Grenzen gesetzt, wenn die Partner als Mütter des Joint Ventures etwa wegen einer Unterkapitalisierung des Joint Venture einer Durchgriffshaftung unterliegen.<sup>65</sup>

Gerade bei dieser Phase der Interaktion mit der Umwelt ergeben sich somit rechtliche Besonderheiten gegenüber klar konfigurierten Transaktionen, die über reine Entscheidungs- und Regelungsnotwendigkeiten zwischen den

---

<sup>62</sup> An dieser Stelle wird nur die Frage der Haftung weiterverfolgt. Auch diese kann in nach innen gerichteter, zwischen den Partnern, und nach außen gerichteter weiter differenziert betrachtet werden, vgl. Blecker, T. (1999) S. 322f. Für den Schwerpunkt dieser Arbeit ist vornehmlich letzterer relevant.

<sup>63</sup> Ebenso können durch die gewählte Interaktionsstrategie Rückwirkungen auf die Ausgestaltung der Binnenbeziehungen resultieren.

<sup>64</sup> Vgl. Wortmann, B. (1995) S. 293f. Dies resultiert aus dem geringeren Haftungspotential des Joint Ventures gegenüber dem Haftungspotential der Partner. Dieses Verhältnis ist grundsätzlich anzunehmen, da das Joint Venture lediglich instrumentalen Charakter besitzt.

<sup>65</sup> Vgl. Wortmann, B. (1995) S. 209. Von juristischer Seite wird vereinzelt die Forderung erhoben, hybride Organisationsformen wegen ihrer vermeintlichen wirtschaftlichen Einheit als Haftungseinheit analog zu integrierten Unternehmen zu behandeln. Vgl. Teubner, G. (2000) S. 133. Mit zunehmender Macht über den Kooperationspartner, etwa durch Vorgaben im Netzwerk, könne sogar eine Konzernhaftung angeregt werden, vgl. ebenda.

Partnern hinaus reichen. Der unklare Status einer gesellschaftsrechtlichen Erfassung hat besonders auf die Haftungsmodalitäten von Kooperationen gegenüber Dritten erhebliche Auswirkungen, die nicht über die Gestaltung der Vertragsbeziehung allein gesteuert werden können und somit die Beachtung rechtlicher Rahmenbedingungen erfordern, wenngleich aus dieser Perspektive derzeit noch wenig Klarheit über die hierfür notwendigen Beurteilungen kooperativer Organisationsformen herrscht.<sup>66</sup>

Zusätzlich zu dieser rechtlichen Betrachtung der Interaktion und hiermit einhergehende Probleme entstehen während des gesamten Prozesses der Interaktion mit Dritten managementorientierte Aufgaben, die vom Kooperationsmanagement zu beantworten sind.<sup>67</sup> Aus dieser Perspektive sind es vor allem die Phasen der Anbahnung einer Transaktionsbeziehung und die nach Abschluss notwendig werdenden Prozesse zur Durchführung dieser, die ein besonderes Schnittstellenmanagement notwendig machen, das neben dem interorganisationalen zwischen den Kooperationspartnern auf einer zusätzlichen Ebene zwischen der Kooperation und dem Vertragspartner der Kooperation wirken muss und konsistent zur zuvor gewählten Strategie der Außendarstellung und -kontrahierung auszugestalten ist. Die anfallenden Aufgaben an der Schnittstelle zwischen Kooperation und ihrem Interaktionspartner können auf verschiedene Weisen systematisiert werden, z.B. in soziale, logistische, organisatorische, rechtliche und technische Bereiche.<sup>68</sup> Entscheidend ist neben der Erfassung dieser einzelnen Dimensionen, dass eben hieraus abgeleitete Aufgaben in ähnlichen Dimensionen auch innerhalb der Kooperation zwischen den Partnern gelöst werden müssen.<sup>69</sup> Das Schnittstellenmanagement wird auf diese Weise mehrstufig und muss zudem für diese Stufen differenziert betrachtet werden.

Für eine institutionenökonomische Analyse sind insbesondere die aus den unterschiedlichen Ausgestaltungen der Transaktion in rechtlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht different resultierenden Anreizstrukturen von Bedeutung. Die in der dargestellten Weise Anwendung findenden Ausgleichsmechanismen können Teil der Ausgestaltungsnotwendigkeit und mithin originäre Quelle von Anreizen sowie Instrumente zur Formierung ini-

---

<sup>66</sup> Und zwar in erster Linie nur die Haftungsmodalitäten; denn der Problembereich, wer Kontrahent auf Seiten der Kooperation ist, wird mit der rechtlichen Verneinung einer Individualität der Partner gerade ausgeklammert. Vgl. Teubner, G. (2000) S. 127.

<sup>67</sup> Die gewählte Strukturierung des Interaktionsprozesses kann auch bei dieser Perspektive beibehalten werden, vgl. hierzu Utikal, H. (2001) S. 42.

<sup>68</sup> Vgl. Herbst, C. (2002) S. 121. Eine weitere Art der Aufgliederung findet sich z.B. bei Caspar, P. (2003) S. 258-277.

<sup>69</sup> Genauer ist zu prüfen, in welcher wechselseitigen Beeinflussung diese Aufgabendimensionen zueinander stehen.

tialer Anreizstrukturen zugleich sein. Die Untersuchung dieser Strukturen kann aufbauend auf die zuvor beschriebenen Prinzipal-Agenten-Beziehungen zwischen den Partnern vorgenommen werden, wobei eine Adaption dieser an die sich durch die kooperationsexterne Transaktion neu ergebende Struktur zwischen den Partnern und eine Erweiterung um die Beziehung zum Transaktionspartner notwendig wird.<sup>70</sup> Für die beschriebenen Konstellationen kann hier überblicksartig festgestellt werden, dass mit der Beteiligung aller Kooperationspartner am Kontrakt die Sicherheit hinsichtlich der Erfüllung von vertraglichen Ansprüchen für den Dritten hoch ist. Dem Institutionalisierungszielkonflikt gleich ist hiermit aber auch eine Einbuße an Flexibilität verbunden, die sich sowohl während der Vertragsgestaltung selbst, als aber auch im weiteren Verlauf z.B. durch aufwendigere Prozesse bei einem Partnerwechsel auswirkt. Hingegen ist die zuerst beschriebene Konstellation nur eines Vertragspartners für den Dritten zwar durch besondere Flexibilität in Ausgestaltung und Anpassung der Beziehung gekennzeichnet, doch verfügt der Dritte in dieser Konstellation über keinen direkten Zugang zu den weiteren Kooperationspartnern, während sich gleichzeitig Risiken auf den kontrahierenden Partner konzentrieren.<sup>71</sup> Die grundsätzliche Problematik für Interaktionspartner einer Kooperation in ihrem direkten Zugang zu den einzelnen Partnern wird in Abbildung 5 dargestellt.

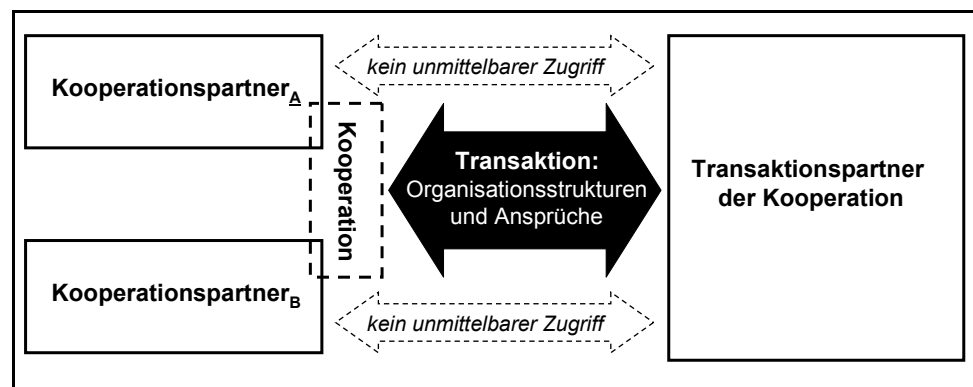


Abb. 5: Durchgriffsmöglichkeiten des Transaktionspartners<sup>72</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Kooperationsmanagement eine Konsistenz in Ausgestaltung und Management der Außenschnittstelle sowohl in prozessualer Hinsicht als aber auch zwischen den Regelungen dieser kooperationsexternen Beziehung und denen der kooperationsinternen Binnenbeziehungen gewährleisten muss.<sup>73</sup> So scheint es

<sup>70</sup> Somit würden sich mehrstufige und wechselseitige Prinzipal-Agenten-Beziehungen ergeben, deren Besonderheit in der Heterogenität der Kooperation als Agent respektive Prinzipal liegt.

<sup>71</sup> Vgl. Blecker, T. (1999) S. 320-325.

<sup>72</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>73</sup> Letztere wiederum müssen, wie zu Beginn ausgeführt, eine Konsistenz zu den partnerindividuellen Corporate Governances aufweisen.



beispielsweise wenig sinnvoll, zuvor in der Anwerbungsphase nicht benannte Partner später als Kontrahierungspartner dem Dritten gegenüberzustellen. Auch der gegenteilige Fall, dem Dritten keinen organisatorischen und vertraglichen Zugriff auf die Partner zu geben, deren Reputation für die Anwerbung genutzt wurde, wird sich schwierig durchsetzen lassen.

### **2.3.2 Perzeption<sup>74</sup> der Kooperation (Passive Außenschnittstelle)**

Während die Ausführungen bis hierhin gezeigt haben, dass eine Analyse der Außenbeziehungen von Kooperationen weder die Transaktion in prozessualer Hinsicht noch die vielschichtigen Beziehungen der Kooperation isoliert betrachten darf, kann zudem die Beachtung der passiven Außenschnittstelle erfolgskritisch für Kooperationen sein. Während die Interaktionsschnittstelle maßgeblich von den Entscheidungen über die Konstitution einer Außengrenze geprägt ist bzw. Rückwirkungen auf sie entfaltet, ist die passive Außenschnittstelle ein direktes Ergebnis hiervon. Die passive Außenschnittstelle stellt die permanente, von Transaktionen unabhängige Verbindungslinie der Kooperation beim Einfügen in ihre jeweilige Umwelt dar; sie bildet so den Ausgangspunkt für die Perzeption der Kooperation durch die Umwelt, indem sie die Konturen der neu entstandenen Organisation beschreibt. Insbesondere bei dieser nicht aktiven Schnittstelle zur Kooperationsumwelt ist ein emergentes Entstehen zu erwarten, wenn nicht Zielsetzungen der Kooperation selbst oder externe Vorgaben ihre Gestaltung erfordern. Da diese Schnittstelle für den eigentlichen Kooperationsprozess auch keine direkt funktionale Bedeutung besitzt, ist die Notwendigkeit ihrer Beachtung bis hin zu ihrer aktiven Gestaltung nicht immer offensichtlich, obgleich sich jede Kooperation einer Umwelt und den mit ihr einhergehenden Einflüssen gegenüber sehen muss, in die es sich einzufügen gilt. Unabhängig davon, ob sie direkte Transaktionen mit Dritten unterhält oder ausschließlich Transaktionen untereinander vollzieht, wird die Kooperation zu einem neuen Konstrukt dieser Umwelt, das nicht nur dieser unterliegt, sondern auch Wirkungen auf sie entfaltet und nicht zuletzt deshalb von ihr bewertet wird.<sup>75</sup>

Im Folgenden wird mit der unklaren Wertung der Kooperationsinstitutionalisierung in rechtlicher Hinsicht und der kartellrechtlichen Betrachtung auf

---

<sup>74</sup> Mit diesem Begriff soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die Wahrnehmung von vielen Perspektiven erfolgen kann, von denen nur eine Auswahl im Weiteren verfolgt wird. Weiter verdeutlicht der gewählte Begriff die aktive Einflussnahme der Kooperation auf die Perzeption einzelner Umweltperspektive, die von den Kooperationsteilnehmern gesteuert werden und darüber hinaus adressatenbezogen unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen kann.

<sup>75</sup> Vgl. z.B. Herbst, C. (2002) S. 87.

zwei Problemfelder fokussiert.<sup>76</sup> Die Ausführungen zur Interaktionsschnittstelle haben bereits deutlich gemacht, welche grundlegende Bedeutung die rechtliche Einordnung der hybriden Organisationsform einer Kooperation zukommt. Die Notwendigkeit dieser Betrachtung ist nicht nur aus Sicht der hier vertieften Kooperationsmanagementaufgaben deutlich, sondern wird auch aus rechtswissenschaftlicher Perspektive zunehmend betont.<sup>77</sup>

Die Basis der hiermit verbundenen Probleme aus rechtlicher Sicht ist in der Institutionalisierung der Kooperation zu sehen. Ihre Zwischenstellung zwischen Hierarchie und Markt und der hierfür grundlegenden Instrumentenvielfalt verhindert die rechtliche Erfassung, die auf eine dichotome Betrachtung zwischen Schuld- oder Gesellschaftsrecht beschränkt ist. Neben den bereits deutlich gewordenen Problemen der Haftung erstrecken sich die Auswirkungen auch auf die Anwendung besonderer Schutzpflichten, die innerhalb des Konzernrechts zwischen den einzelnen Subgesellschaften existieren und deren Geltung auch für die Partner einer Kooperation diskutiert werden.<sup>78</sup> Die Relevanz für diese Arbeit liegt insbesondere in der Anwendung von Ausgleichsmechanismen zwischen den Partnern und dem Dritten, die bei Geltung des Konzernrechts eine neue Bedeutung bekämen.

Ausgangspunkt für die Betrachtung von Kooperationen unter kartellrechtlichen Maßstäben ist die Annahme, dass mit der Vereinbarung einer Kooperation zwischen zuvor unabhängigen Partnern ein neues Wirtschaftssubjekt entsteht, mit dem ebenso eine Ausweitung des Tätigkeitspektrums insgesamt als aber auch eine Konzentration von Macht in den bestehenden Bereichen der Wertschöpfungskette einhergehen kann.<sup>79</sup> Kooperationen sind hierbei ein sich von tradierten Unternehmen abhebendes Bewertungsobjekt, da die Anknüpfungspunkte für eine juristische Bewertung gerade durch die beschriebenen Besonderheiten der Institutionalisierungsform schwer fassbar oder nach außen nicht vollständig ersichtlich sind.

---

<sup>76</sup> An dieser Stelle erfolgt keine Unterscheidung zwischen EU-Regelungen und nationalem Recht, noch der Bewertungsmaßstäbe im Detail.

<sup>77</sup> Vgl. Teubner, G. (2000) S. 126. Schon hier soll jedoch dem rechtlichen Anspruch, Selektionskriterium für neu entstehende Organisationsformen zu sein, widersprochen werden: Die Ausführungen zum Kooperationsmanagement zeigen, dass der rechtliche Rahmen sowohl für die Institutionalisierung der Kooperation selbst, als aber auch für die Interaktionsausgestaltung zwischen diese und Dritten stets nur zu beachtenden Charakter hat. Zu diesem Anspruch in der juristischen Literatur vgl. Teubner, G. (2000) S. 139.

<sup>78</sup> Vgl. Teubner, G. (2000) S. 130. Auch die Geltung arbeitsrechtlicher Vorschriften für die mit der Kooperation neu entstandene Organisation wird diskutiert.

<sup>79</sup> Häufig ist Kooperationen sogar eine besondere Skepsis gegenübergebracht, da es sich um vermeintlich nicht offenkundige Zusammenschlüsse handele, vgl. z.B. Ensthaler, J./Gesmann-Nuissl, D. (2000) S. 2269.

Um aber der zunehmenden Bedeutung von Kooperationen und mithin der Unerlässlichkeit ihrer Erfassung gerecht zu werden, gründet das europäische Kartellrecht z.B. mit dem Art. 81 auf eine Formulierung, die von gesellschaftsrechtlichen Elementen abstrahiert.<sup>80</sup> Zwar werden mit einem derartigen Verständnis die Voraussetzungen für die grundsätzliche Erfassung von Kooperationen als zu untersuchendes Objekt gelegt. Die Probleme einer regulierungsbezogenen Bewertung von kooperativen Bündnissen, die schon durch die als schwierig beschriebene Subsumption unter gesellschafts- und schuldrechtlichen Termini erschwert wird, werden hiermit jedoch nicht gelöst. Insbesondere die Temporalität und die Intensität der Vereinbarungen bereiten hierbei Probleme.<sup>81</sup> Diese Problemstruktur kann auch auf die weiteren kartellrechtlichen Problemfelder übertragen werden, der Missbrauchskontrolle und der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen.

Da in dieser Arbeit keine kooperationsstypspezifischen Analysen erfolgen, ist weniger die detaillierte Regulierung von Kooperationen, als die grundsätzliche Erkenntnis der einschränkenden bzw. rückwirkenden Einflüsse des Kartellrechts auf die Ausgestaltung der Interaktionsbeziehung, aber auch auf einer zusätzlichen Ebene auf die Ausgestaltung der Binnenbeziehungen wichtig. So kann die kartellrechtliche Bewertung der Kooperation und ihrer gegebenenfalls entstehenden Außenbeziehungen nicht vom Kooperationsmanagement vernachlässigt werden. Die Rückwirkungen hieraus sollten bereits während der Institutionalisierung antizipiert und mit der Interaktionsstrategie abgestimmt werden.<sup>82</sup> Die passive Außenschnittstelle kann auf diese Weise einen Einfluss auf die aktive Interaktionsschnittstelle und hierüber hinaus auf die zu Grunde liegende Institutionalisierung ausüben. Das Management dieser passiven Außenschnittstelle kann deshalb ebenso wenig isoliert von der aktiven Interaktionsschnittstelle betrachtet werden, wie das Management dieser Schnittstellen die Bereiche der rechtlichen und organisatorischen Ausgestaltung nicht getrennt voneinander sehen darf.

Über die Perzeption der Kooperation aus rechtlicher Perspektive hinaus kann das Wettbewerbsumfeld der Kooperation als Teil der Kooperationsumwelt gesehen werden. Aus dieser Perspektive wird weniger die Institutionalisierung, die bei den bisherigen rechtlichen Sichtweisen im Vordergrund stand, Kern der Bewertung des kooperativen Bündnisses sein, als deren Zielsetzungen und vor allem dem daraus abgeleiteten Tätigkeits-

---

<sup>80</sup> Im Artikel 81 Abs. 1 EGV heißt es folgerichtig „...alle Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen...“, womit insbesondere auch Kooperationen erfasst sind, vgl. zu dieser Folgerung z.B. Lange, K.W. (2001) S. 288f.

<sup>81</sup> Vgl. Ensthaler, J./Gesmann-Nuissl, D. (2000) S. 2269-2271.

<sup>82</sup> Vgl. Tantzen, N. (2006) S. 209.

raum, sowohl in lokaler Hinsicht den relevanten Markt betreffend als auch hinsichtlich der Frage, welche Prozesse bestimmter Wertschöpfungsketten nun kooperativ bearbeitet werden. Gerade bei der Integration dieses Perzeptionskreises als Teil der relevanten Kooperationsumwelt wird deutlich, dass die Zielsetzungen der Kooperation zu ihrer Außendarstellung nach Adressat variieren werden.<sup>83</sup>

### **3. Anforderungen an das Kooperationsmanagement**

#### **3.1. Rückwirkungen der Außenbeziehungen auf das Kooperationsmanagement**

An die prozessual-funktional orientierte Beschreibung des Kooperationsmanagements zu Beginn anknüpfend können bereits während der Phase der Partnersuche Wechselwirkungen zur individuell angestrebten Form der Interaktion auftreten. Die Wahl des Kooperationspartners kann so von dessen Perzeption in der entstehenden Kooperationsumwelt mitbestimmt werden. Hingegen kann dessen Außenwahrnehmung weniger wichtig werden, wenn in der Außendarstellung der Kooperation und ihrer Interaktion kein direkter Verweis auf die einzelnen Partner stattfindet. Gerade wenn einer der wesentlichen Gründe für die Kooperation die Übertragung bzw. gemeinsame Nutzung der Reputation einzelner Partner ist, sollte die individuelle Perzeption des Partners in der Auswahl Berücksichtigung finden. Ebenso können aus der individuell gewünschten Interaktionsstrategie bereits im Vorfeld Anforderungen an die organisatorische und auch an die rechtliche Konfiguration der Kooperation und mithin Mindestanforderungen an die potentiellen Partner entstehen, die den Kreis dieser weiter einschränken.

Die umfangreichsten wechselseitigen Beeinflussungen zwischen den Aufgaben während des Kooperationsmanagementprozesses und der Gestaltung der Außenbeziehungen sind jedoch in der Institutionalisierung zu erwarten. In Abhängigkeit der Ausgestaltung der Interaktionsschnittstelle im Allgemeinen und der konkreter Interaktionen im Besonderen ergeben sich jeweils different erforderliche Regelungsinhalte an die Institutionalisierung: Neben den regulären Pflichtelementen sind es vor allem die Ausgleichsmechanismen, die je nach Kontrahierungsausgestaltung mit Dritten variieren. Sie sind gemeinsam mit der gewählten Interaktionsstrategie und den hierfür notwendigen Regelungen zum Außenauftritt und -interaktion abzustimmen.

---

<sup>83</sup> Vgl. Ortmann, G./Sydow, J. (2003) S. 910. Die vorher beschriebene Interaktionsschnittstelle in ihrem ersten Prozessschritt, der Anbahnung, als bis dahin nicht transaktionsaktive Schnittstelle begreifend, können auch hier unterschiedliche Zielsetzungen in der Außendarstellung erwartet werden.

Wechselwirkungen resultieren außer aus den individuellen Anforderungen der Partner an die Kooperationsinstitutionalisierung und der Interaktionsstrategie auch indirekt durch die Anforderungen, die sich aus den Ansprüchen Dritter an die Transaktionsausgestaltung ergeben. Hieraus kann eine Tendenz zu einer stabileren Institutionalisierung der Kooperation erwartet werden. Der grundsätzliche Zielkonflikt zwischen flexibler und stabiler Ausgestaltung der Kooperation selbst erfährt so eine neue Gewichtung durch die Interaktion und ihre Ausgestaltungsansprüche. Gegenläufig hierzu kann der sich mit der Festlegung einer Interaktionsstrategie ergebende Einfluss auf die Ausgestaltung dieser Interaktionsbeziehung der Kooperation zu Dritten, wie aber auch auf die Institutionalisierung der Kooperation grundsätzlich durch die rechtliche Perzeption gesehen werden, die mit zunehmender Institutionalisierungsstärke mehr Ansatzpunkte für eine rechtliche Erfassung der Kooperation generell erhält, aber hiermit auch gleichzeitig - aus kartellrechtlicher Sicht - eine tendenziell stärkere Machtkonzentration fürchten muss. Eine besonders detaillierter Katalog aus Rechten und Pflichten sowie umfangreiche Abstimmungen über zu leistende Prozesse dienen so zwar der Sicherheit über das Partnerverhalten, sind aber gleichzeitig wegen ihrer Abstimmungsreichweite und einer möglichen Vereinheitlichung gegenüber der Nachfrageseite kartellrechtlich schwer zu etablieren.<sup>84</sup>

Es können aber auch aus den beschriebenen zivil- bzw. schuldrechtlichen Perzeptionsproblemen von kooperativen Organisationsformen Ansprüche an eine Mindestausgestaltung hinsichtlich der Elemente oder deren Verbindlichkeit entstehen; diese lassen sich ihrer Quelle nach jedoch zumeist wieder auf die Anforderungen der Transaktionspartner auf die Ausgestaltung zurückführen. In einer zusammenfassenden Betrachtung kann die Rückwirkung aus der Interaktion also als konträr mit je nach Kooperations-situation unterschiedlich ausgeprägter Gewichtung gewertet werden.

Im Weiteren soll eine institutionelle Sichtweise zu den Aufgaben des Kooperationsmanagementprozesses eingenommen werden und somit nach einer Wechselwirkung mit der organisatorischen Ausgestaltung der Aufgaben gefragt werden.<sup>85</sup> Gerade hierbei sind Abhängigkeiten von der Ausgestaltung der Außenschnittstellen zu erwarten. Grundsätzlich ist die organisatorische Implementierung eines speziell ausgerichteten Managements in Kooperationen ein besonderes Problem, da der Bereich der Zusammenarbeit keiner gemeinsamen Hierarchie unterliegt. Eine das Kooperationsma-

---

<sup>84</sup> Deshalb kann eine Beschränkung für den Einsatz von stabilisierenden Institutionalisierungselementen aus kartellrechtlicher Perspektive existieren.

<sup>85</sup> Vgl. zur Differenzierung des Kooperationsmanagements in institutioneller und funktionaler Perspektive Weiß, P. (2005) S. 71-74.

nagement wahrnehmende Instanz kann so nur schwer an vorhandene oder noch zu errichtende Organisationsstrukturen anknüpfen.<sup>86</sup>

Die zuvor beschriebenen Aufgaben des Kooperationsmanagements können in einen eher an der individuellen Sphäre der Partner ausgerichteten Fokus, und einen zur Durchführung der gemeinsamen Kooperationsprozesse unterteilt werden.<sup>87</sup> Die Aufgaben bis zur Partnersuche sind eher dem ersten, die operative Durchführung und die Erfolgskontrolle auf Kooperationsebene eher dem zweiten zuzuordnen. Die dazwischen stehende Institutionalisierung muss analog ihrer zusammenführenden Wirkung für die Partnerorganisationen eine besondere Berücksichtigung der beiden Sphären gewährleisten, mithin sind hier die originären Hierarchien der Partner in ihren Strukturen maßgeblich zu beachten.

Für die Fragestellung dieser Arbeit sind insbesondere die gemeinsam zu bewältigenden Aufgaben relevant, da sie in der operativen Kooperationsdurchführung für die Interaktion mit Dritten verantwortlich sind. Ähnlich der Problemstellung des Auftritts gegenüber Dritten kann hier vereinfacht zwischen zwei Möglichkeiten unterschieden werden:<sup>88</sup> Einzelne Partner können im Auftrag der Kooperation für die Gewährleistung der operativen Prozesse verantwortlich werden, indem sie notwendig werdende Koordinations- und Motivationsfunktionen wahrnehmen. Ob hierfür innerhalb der verantwortlichen Partnerorganisation eigens Stellen geschaffen werden sowie deren etwaige Ausgestaltung bleibt in der hier auf zwei Fälle reduzierten Betrachtung ein auf nachrangiger Ebene zu lösendes Problem. Eine derartige Beantwortung dieser Managementaufgaben birgt neben den dann auf intraorganisationaler Ebene verfestigten multiplen Loyalitätsanforderungen für den verantwortenden Partner vor allem eine besonders starke Verschärfung der Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen den Kooperierenden.<sup>89</sup>

Eine hierzu alternative Möglichkeit besteht in einer Art der gemeinsamen Verantwortung dieser Aufgaben, die z.B. mit der Institutionalisierungsform

---

<sup>86</sup> Vgl. Brockhoff, K./Hauschildt, J. (1993) S. 396-403.

<sup>87</sup> Diese Aufteilung ergibt sich aus den beschriebenen Aufgaben während des Kooperationsmanagementprozesses zu Beginn des Arbeitspapiers. Eine ähnliche, jedoch mit anderem Fokus ausgerichtete Unterscheidung findet sich bei Gemünden, H.G./Ritter, T. (1998) S. 261f, die in beziehungs-spezifische und beziehungsübergreifende Aufgaben unterscheiden.

<sup>88</sup> Diese vereinfachende Unterscheidung kann in ihren Grundzügen analog der Unterscheidung von Ebenen des Kooperationsmanagements von Sydow, J./Windeler, A. (2000) S. 4f gesehen werden; auch Mack, O. (2003), S. 53-55, bezieht sich auf eine ähnliche Unterscheidung. Darüber hinaus werden dort noch weitere Ebenen differenziert, die für die vorliegende Arbeit jedoch nicht relevant sind.

<sup>89</sup> Vgl. z.B. Ortmann, G./Sydow, J. (2003) S. 898.

eines Joint Ventures organisatorische Anknüpfungspunkte finden kann.<sup>90</sup> Zwar scheinen dieser Lösung weniger Loyalitätskonflikte immanent zu sein, doch tritt mit der organisatorischen Implementierung eines Kooperationsmanagements eine neue Stufe der Informationsasymmetrie hinzu, da das Management, als in ihrem gesetzten Rahmen autonom agierende Einheit, eine neue Prinzipal-Agenten-Beziehung zu den Partnern insgesamt konstituiert und sich auf diese Weise die kooperationstypische Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen den Partnern zu einer mehrstufigen erweitert. Es wird deutlich, dass auch dieser Problembereich nicht unabhängig von den restlichen Ausgestaltungsentscheidungen der Institutionalisierung und der Interaktionsstrategie zu beantworten ist. Insbesondere ist neben den Anforderungen zur Gewährleistung eines effizienten organisatorischen Rahmens zur Erfüllung dieser Aufgaben die Verantwortung hierfür konsistent zur jeweiligen Risikoallokation der Prozesse festzulegen.

Die Erfolgskontrolle muss über die gemeinsame Kooperationsperspektive hinaus auch auf individueller Ebene stattfinden, nicht zuletzt um der fortwährenden individuellen strategischen Positionierung Informationen zu liefern. Hier sind es vor allem die Aufteilungsregelungen zur Kooperationsrente generell, aber auch die im Zuge der Interaktionsausgestaltung vereinbarten Ausgleichsmechanismen, die den individuellen Erfolg der Kooperation aus der gemeinsam unterhaltenen Außenbeziehung bestimmen.

### **3.2. Rückwirkungen auf partnerindividuelle Beziehungen zur Umwelt**

Die Partner konstituieren zunächst mit dem Eingang einer Kooperation jeweils auch eine neue Beziehung zu ihrer individuellen Umwelt, d.h. sie sind neben den vorherigen Beziehungen selbst nun mit einer Kooperation verbunden. Schon bei der strategischen Positionierung und der sich gegebenenfalls anschließenden Partnerwahl wird deutlich, dass zwischen dieser Beziehung und den restlichen auf partnerindividueller Ebene gegenseitige Beeinflussungen zu erwarten sind. Teilweise werden die hierdurch entstehenden Beziehungsinterdependenzen im Spannungsfeld der Kooperationsinstitutionalisierung erfasst, wenn etwa zuvor bestehende Verhaltensfrei-räume durch die Kooperationsvereinbarung fortan versperrt bzw. mit Sanktionen belegt sind. Ein deutliches Beispiel hierfür bietet das Kooperationsmodell des Franchising, da hier der Franchisenehmer mit dem Eingang der

---

<sup>90</sup> Im Folgenden wird nur diese Möglichkeit der gemeinsamen Wahrnehmung innerhalb eines Joint Ventures verfolgt. Die graduell zwischen dieser und der bereits beschriebenen Wahrnehmungsmöglichkeit liegende Option, die Managementaufgaben gemeinsam in den jeweils bestehenden Hierarchien zu erfüllen unterscheidet sich qualitativ nicht von der ersten. Lediglich stellt sie eine komplexere und verschärfte Art der Prinzipal-Agenten-Beziehung dar.

Kooperation i.d.R. in seinen Leistungsbezügen eingeschränkt wird und an die festgeschriebenen Lieferbeziehungen gebunden ist. Darüber hinaus werden ihm i.d.R. Vorgaben zum Auftritt in der Umwelt angeboten und mit Eingang der Kooperation verpflichtend. Durch derartige Vereinbarungen wird somit das Verhältnis der partnerindividuellen Beziehungen zur Umwelt, deren zumindest potentieller Fortbestand zwangsläufig mit der Beibehaltung der Selbstständigkeit verbunden ist, und denen der Partner selbst mit der Kooperation geregelt.<sup>91</sup>

Hiervon zu unterscheiden sind die unter dem in dieser Arbeit verfolgten Blickwinkel der Außenbeziehungen von Kooperationen besonders relevanten entstehenden Interdependenzen zwischen den Außenbeziehungen einer Kooperation und den jeweils individuellen Beziehungen der Partner zu ihrer Umwelt. Bei bestehenden Interaktionsbeziehungen zur Kooperationsumwelt müssen die Wirkungen der gewählten Außendarstellung der Kooperation für die individuellen Beziehungen der Partner zur Umwelt bedacht werden respektive muss die Gefährdung des Erfolgs der Kooperation durch partnerindividuelle Beziehungen geprüft und ggf. in der Institutionalisierung geregelt werden. Dieser gesamte Problembereich verschärft sich, wenn es für die Partner individuell attraktiv ist, die durch die Kooperation hinzugekommenen kooperationsexternen Beziehungen direkt alleine zu nutzen.

Die Anreize zu dieser Defektion der Kooperation zum eigenen Vorteil werden auch verstärkt, wenn von den Partnern in die Kooperation eingebrachte Ressourcen auf Grund ihres kooperationsstypischen Verdünnungsgrads im Zuge der Defektion ausgenutzt werden können. Deutlich wird diese Konstellation im Falle einer Kooperation, in die die Partner Wissen eingebracht haben, mit dem auch individuelle Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.<sup>92</sup> Regelungen für einem solchen Fall können dann etwa sein, dass sich die Partner dazu verpflichten, nicht außerhalb der Kooperation - individuell oder in Gemeinschaft mit anderen Partnern - in diesem Markt aufzutreten; eine derartige Beschränkung kann dabei auch über die Laufzeit der eigentlichen Kooperation in Form einer Sperrzeit hinaus reichen.<sup>93</sup> Die kooperationsstypischen Probleme aus der grundlegenden Prinzipal-Agenten-Beziehung und ihre Regelungsversuche üben auf diese Weise Einfluss auf die partnerindividuellen Beziehungen zur Umwelt aus, die ihrerseits in Wechselwirkung zu den kooperationsexternen Beziehungen stehen.

---

<sup>91</sup> Vgl. Sydow, J./Kloyer, M. (1995), insbesondere S. 6-11 sowie 21-24.

<sup>92</sup> Gerade derartiges Wissen ist durch die schnelle Verdünnung darauf bezogener Verfügungsrechte gekennzeichnet, vgl. Herbst, C. (2002) S. 134.

<sup>93</sup> Ein derartiger Wettbewerbsausschluss ist auch im Personalbereich üblich.



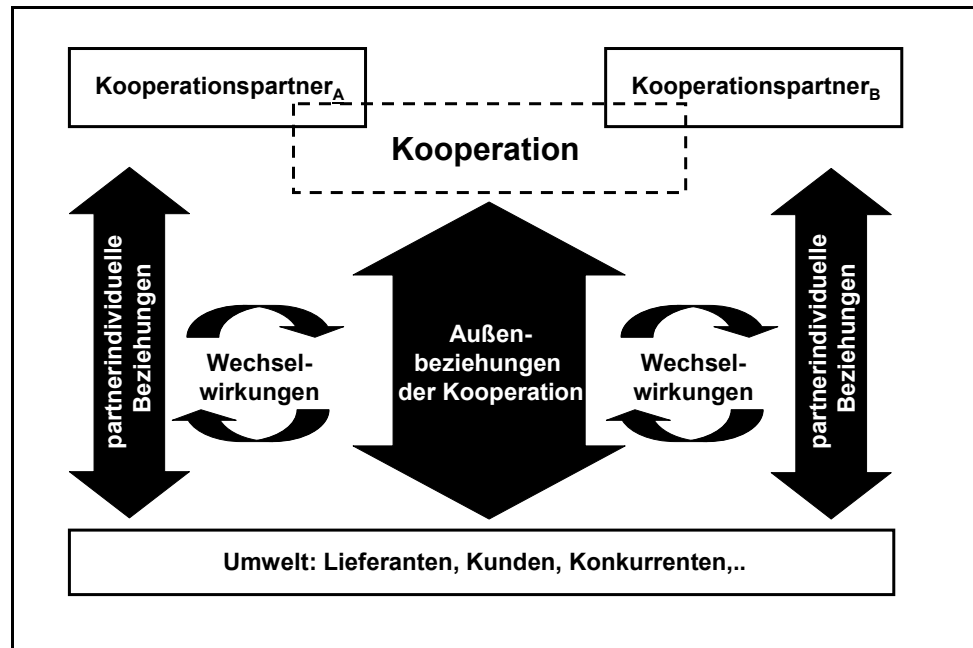


Abb. 6: Interdependenz kooperativer und individueller Beziehungen<sup>94</sup>

Es wird deutlich, dass der Bereich der individuellen Partnerumwelt insgesamt in der Formierung der Kooperation, d.h. in ihrer Institutionalisierung und bei der Wahl der Interaktionsstrategie für die Kooperation Berücksichtigung finden muss. Darüber hinaus können die zuvor bestehenden individuellen Verbindungen und Marktstellungen der Partner im Zusammenspiel mit denen durch die Kooperation erlangten Stellungen Anlass für eine negative kartellrechtliche Perzeption sein und müssen so auch in dieser Dimension Berücksichtigung finden. Abbildung 6 zeigt die Wechselwirkungen zwischen den jeweiligen Sphären den Außenbeziehungen auf.

Gleichzeitig verdeutlicht dies, dass die Institutionalisierung und die Interaktionsstrategie der Kooperation ganz unterschiedlichen Anforderungen aus verschiedenen Quellen genügen müssen. Die Dynamik des individuellen Partnerverhaltens, die der Kooperation sowie die Relationalität der Vereinbarungen lassen erahnen, wie komplex eine adäquate Erfassung aller zu berücksichtigender Einflüsse für das Kooperationsmanagement sein wird.

#### 4. Zusammenfassung und Forschungsbedarf

Als Grundlage für die Untersuchung der Außenbeziehungen von Kooperationen wurden zunächst Binnenbeziehungen zwischen den Partnern und hieraus resultierende Spannungsfelder beschrieben. Die mit der Institutionalisierung als Ergebnis der Regelungen dieser Binnenstrukturen neu entstehende Organisationsstruktur der Kooperation konstituiert gleichzeitig eine gemeinsame Außengrenze, die für die Kooperationspartner die Reich-

<sup>94</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

weite ihres Managementeinflusses bestimmt, die Basis für die Perzeption des neuen Organisationsgebildes in der Kooperationsumwelt ist sowie den Ansatzpunkt möglicher Transaktionspartner darstellt.

Auf beiden Beziehungsebenen, den Binnenbeziehungen und den Kooperationsaußenbeziehungen, existieren eigene Ausgestaltungsanforderungen und -einschränkungen. Zudem sind Interdependenzen zwischen diesen Beziehungsebenen in ihren Anforderungen und Ausgestaltungen festzustellen, die darüber hinaus von den partnerindividuellen Beziehungen zur jeweiligen Umwelt beeinflusst werden und vom Kooperationsmanagement in einer integrierenden Betrachtung simultan zu bewältigen sind.

Diese Arbeit konnte aufzeigen, welchen Aufgaben sich Kooperationspartner bei der Gestaltung ihrer Außenbeziehungen gegenüber sehen, welchen Einschränkungen sie hierbei unterliegen können und wie sich diese Aufgaben in ihren Anforderungen und auch in ihrer Erfüllung gegenseitig beeinflussen können. Kooperationen weisen bereits in ihren Binnenbeziehungen komplexe Strukturen auf; eine konsistente Erweiterung um die Beziehungen zur Umwelt wurde als notwendig herausgestellt, wenngleich gerade die Schwierigkeiten hierbei besonders deutlich wurden. Für diesen gesamten Problemkomplex konnte ein Aufriss gegeben werden, der die einzelnen Problemfelder skizzierend dargestellt hat, aber wegen der fehlenden Tiefe der Analyse keine normativen Aussagen zulässt.

Für eine vertiefende Analyse konnten mit dieser Arbeit deshalb vor allem die folgenden Bereiche identifiziert werden: In Abhängigkeit der Kooperationsituation sind zunächst die Ausgestaltungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten des Kooperationsmanagements sowohl in funktionaler als aber auch in institutioneller Perspektive zu untersuchen und dem jeweils zur Verfügung stehenden Instrumentenspektrum gegenüberzustellen. Weiter ist zu prüfen, welche Interaktionsstrategien mit der Umwelt sich je nach Kooperationsituation als zielführend erweisen und welche Wechselwirkungen diese jeweils zum Kooperationsmanagement hervorrufen. Den unterschiedlichen Interaktionsstrategien kann hierbei eine Systematisierung von Kooperationsaußenbeziehungen zu Grunde gelegt werden. In einem darauf folgenden Schritt können idealisierte Interaktionsbeziehungen dann um weitere potentielle Beziehungen zur Umwelt, etwa der rechtlichen Perzeption, ergänzt und ebenfalls auf hieraus resultierende Rückwirkungen auf die

Ausgestaltung des Kooperationsmanagements sowie den übrigen Außenbeziehungen untersucht werden.<sup>95</sup>

In einer management-orientierten Perspektive ergeben sich hierbei vor allem Probleme eines effizienten Schnittstellenmanagements zwischen der Kooperation und den Interaktionspartnern in Abhängigkeit der Interaktionsstrategie und der Ausgestaltung der Binnenbeziehungen. Das interne Schnittstellenmanagement zwischen den Kooperierenden erfährt somit eine zusätzliche Dimension, dem gemeinsamen Schnittstellenmanagement zur Umwelt, die es in seinen spezifischen Dimensionen zu untersuchen gilt. Dabei sollten auch diese beiden Bereiche nicht isoliert voneinander gesehen werden; eher ist die Verknüpfung des internen mit dem Schnittstellenmanagement zur Umwelt als weitere Aufgabe des Kooperationsmanagements zu sehen und hierfür die Beziehungen zwischen diesen beiden Schnittstellenebenen zu untersuchen. So können etwa die Strukturen der Verfügungsrechte von der Beziehung der Kooperation zum Dritten und der zu Grunde liegenden Interaktionsstrategie über die Institutionalisierung hin bis zur individuellen Sphäre des einzelnen Kooperationspartners und die hierdurch formierten Anreizstrukturen untersucht werden. Neben diesem und weiteren Analyseansätzen aus der Neuen Institutionenökonomik können auch die grundsätzlichen Aufgaben des Kooperationsmanagements in einem derartig gestuften Raster untersucht werden; sowohl spezifische Fragestellungen, etwa der Finanzierungsstruktur über diese verschiedenen Ebenen hinweg, können hierbei ebenso Untersuchungsobjekt sein, wie die grundsätzlichen Organisationsstrukturen als Teil des Schnittstellenmanagements der Kooperation zur Umwelt. In dem so aufgespannten Rahmen kann in instrumenteller Hinsicht auch überprüft werden, unter welchem Adaptionsbedarf sich insbesondere die Instrumente aus dem Schnittstellenmanagement zwischen den Kooperationspartnern, aber auch allgemein aus dem Management von Geschäftsbeziehungen auf die komplexe Struktur einer Kooperationsaußenbeziehung übertragen lassen.<sup>96</sup>

Bei diesem Vorgehen bieten sich mehrere Ansatzpunkte für empirische Untersuchungen, die die theoretisch-deduktiv abgeleiteten Erkenntnisse bestätigen können oder aber dieser normativen Analyse praktisch-positive Ergebnisse gegenüberstellen und so bei einer rekursiven Gestaltung des Un-

---

<sup>95</sup> Hierbei kann auch der Frage nachgegangen werden, ob es sich bei hybriden Organisationsformen tatsächlich um - aus rechtlicher Sicht - verdeckte Hierarchien handelt, vgl. Teubner, G. (2000) insbesondere S. 130.

<sup>96</sup> Eine Aufgliederung derartiger Mechanismen findet sich z.B. bei Klaiber, U. (1997) S. 126-129. Etwa der Bereich des Investitionsgütermarketings und seiner B-to-B-Ansätze kann potentielle Übertragungsmöglichkeiten in den angewendeten Instrumenten bieten.

tersuchungsdesigns helfen können. Aus der gemeinsamen Betrachtung normativer und positiver Ergebnisse können sich dann Erfolgsfaktoren im Management der Beziehungsdichte von Kooperationen isolieren lassen. Abbildung 6 fasst diese Fragestellungen skizzierend zusammen.

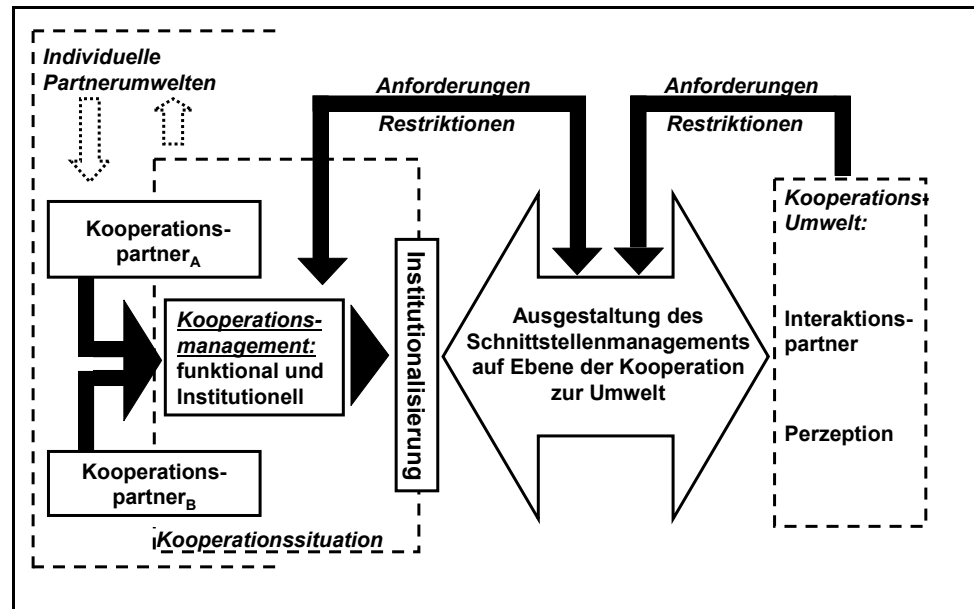


Abb. 7: Zusammenfassung zu untersuchender Fragestellungen<sup>97</sup>

<sup>97</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

## Literaturverzeichnis

- BACH, N. et al. (2004): Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke - Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen, in: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, hrsg. v. Bach, N., Wiesbaden, S. 1-20.
- BECK, T.C. (1998): Kosteneffiziente Netzwerkkoooperation - Optimierung komplexer Partnerschaften zwischen Unternehmen, Wiesbaden.
- BECKER, N. (1999): Regelungsfelder für Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden.
- BLECKER, T. (1999): Unternehmung ohne Grenzen - Konzepte, Strategien, und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management, Wiesbaden.
- BLEICHER, K. (2004): Integriertes Management von Wertschöpfungsnetzwerken, in: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, hrsg. v. Bach, N., Wiesbaden, S. 145-178.
- BLOSE, J. et al. (2006): Recht und Management in vernetzten Unternehmen: Chancen, Risiken, Lösungen, Berlin.
- BOGASCHEWSKY, R. (1995): Vertikale Kooperation - Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketings, in: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik, Düsseldorf.
- BOYSEN, W. (2001): Interorganisationale Geschäftsprozesse in virtuellen Märkten - Chancen und Grenzen für das B-to-B-Geschäft, Wiesbaden.
- BROCKHOFF, K./HAUSCHILDT, J. (1993): Schnittstellen-Management - Koordination ohne Hierarchie, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Jg. 62, Nr. 6, S. 396-403.
- BURR, W. (1999): Koordination durch Regeln in selbstorganisierenden Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 69 Heft 10, S. 1159-1179.
- CASPAR, P. (2003): Schnittstellenmanagement in virtuellen Dienstleistungsunternehmen, Bamberg.
- DUSCHEK, S. et al. (2005): Probleme mit dem Netzwerk und Probleme mit dem Management - Ein neu justierter Blick auf relevante Dilemmata und auf Konsequenzen für die Steuerung, in: Modernes Netzwerkmanagement - Anforderungen, Methoden, Anwendungsfelder, hrsg. v. Aderhold, J., S. 143-164, Wiesbaden.
- DUSCHEK, S. (2002): Innovation in Netzwerken - Renten, Relationen, Regeln, Wiesbaden.
- ENSTHALER, J./GESMANN-NUSSL, D. (2000): Virtuelle Unternehmen in der Praxis - eine Herausforderung für das Zivil-, Gesellschafts- und Kartellrecht, in: Betriebsberater, Jg. 55 Heft 45, S. 2265-2271.

- ESCH, F.R./LANGNER, T. (2004): Markenführung in Wertschöpfungsnetzwerken, in: Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke, hrsg. v. Bach, N., Wiesbaden, S. 239-266.
- FRIEDLI, T. (2000): Die Architektur von Kooperationen, Bamberg.
- GERUM, E. et al. (1998): Zur Regulierung der Binnenbeziehungen von Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Führung+Organisation, 5/1998, S. 266-269.
- GROLL, M. (2004): Koordination im Supply Chain Management - Die Rolle von Macht und Vertrauen, Wiesbaden.
- HERBST, C. (2002): Interorganisationales Schnittstellenmanagement - Ein Konzept zur Unterstützung des Managements von Transaktionen, Frankfurt a.M.
- HERMESCH, M. (2002): Die Gestaltung von Interorganisationsbeziehungen - Theoretische sowie empirische Analysen und Erklärungen, Lohmar.
- JACOB, F. (2002): Geschäftsbeziehungen und die Institutionen des marktlichen Austauschs, Wiesbaden.
- KLAIBER, U. (1997): Kooperationsmanagement im Investitionsgütermarketing - Ein netzwerkorientierter Ansatz, Herdecke.
- KLEIN, S. (1996): Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke - Wechselwirkungen zwischen organisatorischer und informationstechnischer Entwicklung, Wiesbaden.
- KREBS, M./ROCK, R. (1994): Unternehmensnetzwerke - Eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform?, in: Management interorganisationaler Beziehungen - Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, hrsg. v. Sydow, J./Windeler, A., S. 322-345, Opladen.
- LANGKE, K.W. (2001): Rechtliche Probleme virtueller Netzwerke, in: Unternehmensnetzwerke - Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit, hrsg. v. Corsten, H., München, S. 271-298.
- LANGKE, K.W. (1998): Das Recht der Netzwerke - Moderne Formen der Zusammenarbeit in Produktion und Vertrieb, Heidelberg.
- LOOSE, A. et al. (2005): Rechtliche Gestaltung von Unternehmensnetzwerken, in: Netzwerkmanagement - Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, hrsg. v. Becker, T. et al., Berlin, S. 75-83.
- LOOSE, A./SYDOW, J. (1995): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen, in: Management interorganisationaler Beziehungen - Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, hrsg. v. Sydow, J./Windeler, A., S. 160-193, Opladen.
- LIEBHART, U.E. (2002): Strategische Kooperationsnetzwerke - Entwicklung, Gestaltung und Steuerung, Wiesbaden.
- MACK, O. (2003): Konfiguration und Koordination von Unternehmensnetzwerken - Ein allgemeines Netzwerkmodell, Wiesbaden.

- MECKL, R. (1996): Schnittstellenmanagement bei Unternehmenskooperationen, in: Industrielle Organisation - Management, Jg. 65, Nr. 10, S. 84-87.
- ORTMANN, G./SYDOW, J. (2003): Grenzmanagement in Unternehmensnetzwerken - Theoretische Zugänge, in: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, hrsg. von Zentes, J. et al., Wiesbaden, S. 895-920.
- PETRY, T. (2006): Netzwerkstrategie - Kern eines integrierten Managements von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.
- PICOT, A. et al. (2003): Die grenzenlose Unternehmung - Information, Organisation und Management, 5. Auflage, Wiesbaden.
- PROBST, G./RÜLING, C.C. (1999): Joint Ventures und Joint Venture-Management, in: Internationale Joint Ventures - Management, Besteuerung, Vertragsgestaltung, hrsg. v. Schaumburg, H., S. 1-33.
- REUTER, B. (1999): Kooperationsmanagement in Managementkooperationen: Die virtuelle Unternehmung - eine reale Konkurrenzunternehmung?, in: Managementinstrumente und -konzepte - Entstehung, Verbreitung und Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre, hrsg. v. Egger, A. et al, Stuttgart, S. 163-182.
- RITTER, T./GEMÜNDEN, H.G. (1998): Die netzwerkende Unternehmung - Organisationale Voraussetzungen netzwerk-kompetenter Unternehmen, in: Zeitschrift für Führung+Organisation, Heft 5/1998, S. 260-265.
- RÖßL, D. (1994): Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen - Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation, Wiesbaden.
- SYDOW, J./KLOYER, M. (1995): Managementpraktiken in Franchisingnetzwerken - Erkenntnisse aus sechs Fallstudien, Wuppertal.
- SYDOW, J./DUSCHEK, S. (2000): Starke Beziehungen, durchlässige Grenzen - Grenzmanagement in einem Dienstleistungsnetzwerk, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 60 Heft 4, S. 441-458.
- SYDOW, J./WINDELER, A. (2001): Strategisches Management von Unternehmensnetzwerken - Komplexität und Reflexivität, in: Strategie und Strukturation - Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen, hrsg. v. Ortmann, G./Sydow, J., Wiesbaden, S. 129-143.
- SYDOW, J./WINDELER, A. (2000): Steuerung von und in Netzwerken - Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen, in: Steuerung von Netzwerken - Konzepte und Praktiken, hrsg. v. Sydow, J./Windeler, A., S. 1-24.
- TANTZEN, N. (2006): Organisatorische Gestaltung virtueller Unternehmen - Eine vergleichende Analyse von Organisationsformen und Rechtsformen, Reihe: Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 65, Aachen.

- THEURL, T. (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 48, URL: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/~06/forschen/Veroeffentlichungen/material/AP48.pdf> [04.04.2007].
- TEUBNER, G. (2000): Netzwerke - Binnenstruktur und Externalitäten: Eine Debatte zwischen Ökonomie und Rechtswissenschaft, in: Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung, hrsg. v. Schreyögg, G., Berlin, S. 125-157.
- UTIKAL, H. (2001): Organisation industrieller Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden.
- WEIß, P. (2005): Management von Geschäftsbeziehungen in virtuellen Organisationsstrukturen - Suche, Auswahl und Integration von Geschäftspartnern, München.
- WITTIG, A. (2005): Management von Unternehmensnetzwerken - Eine Analyse der Steuerung und Koordination von Logistiknetzwerken, Wiesbaden.
- WILDEMANN, H. (2000): Organisation der Gründungs- und Betriebsphase von Unternehmensnetzwerken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/2000, S. 225-241.
- WINDELER, A. (2001): Unternehmensnetzwerke - Konstitution und Strukturierung, Wiesbaden.
- WORTMANN, B. (1995): Durchgriffshaftung im Joint Venture, zugleich ein Beitrag zu den rechtlichen Grundlagen des Joint Venture, Frankfurt.
- WURCHE, S. (1995), Vertrauen und ökonomische Rationalität in Interorganisationsbeziehungen, in: Management interorganisationaler Beziehungen - Vertrauen, Kontrolle und Informations-technik, hrsg. v. Sydow, J./Windeler, A., S: 142-159, Opladen.
- WURCHE, S. (1994): Strategische Kooperation - Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen am Beispiel mittelständischer Pharmaunternehmen, Wiesbaden.



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

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

- Nr. 22  
*Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23  
*Dirk Polster*  
*(unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24  
*Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25  
*Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26  
*Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27  
*Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29  
*Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance  
 November 2002
- Nr. 30  
*Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara 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