

Kolloge, Konstantin

**Working Paper**

## Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung: Ergebnisse einer Literaturstudie

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität  
Münster, No. 76

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Kolloge, Konstantin (2009) : Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung: Ergebnisse einer Literaturstudie, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 76, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55729>

**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 Messung des Kooperationserfolges**  
**in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie**

von Konstantin Kolloge  
Nr. 76 ■ Januar 2009

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

## Vorwort

Den Erfolg von Unternehmenskooperationen zu operationalisieren und zu messen, zählt zu den herausfordernden Aufgaben der empirischen Kooperationsforschung. Mit der zunehmenden strategischen Bedeutung von Kooperationen für viele Unternehmen wächst jedoch auch für das Kooperationsmanagement die Notwendigkeit, klare Kooperationsziele zu definieren und ihre Erreichung kontinuierlich zu überprüfen. Bei Abweichungen liegen Veränderungen der Institutionalisierung oder andere Anpassungen der Kooperation nahe. Dabei hat jede Zusammenarbeit ihre eigenen und spezifischen Ziele, die auf jene der kooperierenden Unternehmen zurückzuführen sind. Sowohl für das Kooperationsmanagement als auch für die Kooperationsforschung sind die Kategorisierung sowie die Messung des Kooperationserfolges sehr wichtig. Während inzwischen einige Studien den Kooperationserfolg messen, ist offen geblieben, welches die adäquaten Indikatoren dafür sind und wie zwischen unterschiedlichen Messgrößen diskriminiert werden kann. Diesbezüglich ist eine breite Forschungslücke zu konstatieren.

Konstantin Kolloge differenziert in diesem Arbeitspapier unterschiedliche Erfolgsindikatoren und Methoden ihrer Erhebung. Auf diese Weise gelingt ihm eine Kategorisierung, die es ermöglicht vorhandene „Erfolgsstudien“ nicht nur einzuordnen und zu systematisieren, sondern darüber hinausgehend die Kontextabhängigkeit der Operationalisierung des Kooperationserfolges zu untersuchen. Auf diese Weise kommt er zu sehr interessanten Ergebnissen, die hier vorgestellt werden. Sie bilden die Basis für weitere Analysen der Operationalisierung und der Messung des Erfolgs von Unternehmenskooperationen.

Dieses IfG-Arbeitspapier stammt aus dem „Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Anregungen und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Ein Kategorisierungsansatz .....	2
3 Einordnung und Bewertung der Messgrößen des Kooperationserfolges.....	4
3.1 Messgrößen des finanziellen Erfolges .....	4
3.2 Messgrößen der organisationalen Effektivität.....	7
3.3 Messgrößen des operationalen Erfolges .....	10
3.4 Kombination von Messgrößen .....	12
3.5 Zusammenfassende Bewertung .....	13
4 Erfolgsmaße in der Kooperationsforschung - eine Literaturstudie .....	16
4.1 Datengrundlage und Vorgehensweise .....	16
4.2 Ergebnisse .....	18
5 Fazit .....	24
Literaturverzeichnis .....	26

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Kategorisierungsansatz für Messgrößen des Erfolges .....	3
<b>Abb. 2:</b>	Kategorisierung der Messgrößen des Kooperationserfolges..	13
<b>Abb. 3:</b>	Erfasste Studien zum Kooperationserfolg.....	17
<b>Abb. 4:</b>	Relative Häufigkeiten der Erfolgsebenen und Messgrößen....	18
<b>Abb. 5:</b>	Relative Häufigkeit der Ebenen der Erfolgsmessung für einzelne Kooperationsbereiche .....	20
<b>Abb. 6:</b>	Relative Häufigkeiten der Ebenen der Erfolgsmessung für die erfassten Kooperationsstudien der Perioden 1994-2000 und 2001-2007.....	21
<b>Abb. 7:</b>	Relative Häufigkeiten objektiver und subjektiver Erfolgsmessungen für die erfassten Studien der Perioden 1994-2000 und 2001-2007.....	22
<b>Abb. 8:</b>	Relative Häufigkeiten primärer und sekundärer Datenquellen für die erfassten Studien in Abhängigkeit des Stichprobenumfangs.....	23

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Kriterien der subjektiven und objektiven Erfolgsmessgrößen.....	14
--	----

## 1 Einleitung

Kooperationsaktivitäten von Unternehmen nehmen unabhängig von Wirtschaftsbereichen und Größenklassen seit Jahren kontinuierlich zu.<sup>1</sup> Im Rahmen des Kooperationsmanagements kommt der Messung und Kontrolle des Kooperationserfolges eine Schlüsselrolle zu. Mit Hilfe einer kontinuierlichen Erfolgskontrolle wird über die unveränderte oder modifizierte Fortführung der Kooperation oder über deren Beendigung entschieden.<sup>2</sup> Auch für die empirische Erforschung und Analyse der Unternehmenskooperationen stellt die Messung des Kooperationserfolges ein wichtiges Element dar. Die empirische Identifikation der internen und externen Einflussgrößen des Kooperationserfolges setzt die eindeutige und konsistente Beurteilung dieses Erfolges voraus.

Angesichts des hybriden und häufig temporären Charakters von Kooperationen und der Vielfalt ihrer Formen und Motive ist der Kooperationserfolg jedoch schwer zu definieren.<sup>3</sup> Es verwundert daher nicht, dass sich in der Literatur zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch kein Konsens darüber herausgebildet hat, wann von erfolgreichen Kooperationen gesprochen werden soll.<sup>4</sup> Demzufolge liegen den empirischen Studien zum Erfolg von Unternehmenskooperationen zahlreiche konkurrierende Erfolgsdefinitionen und daraus abgeleitete Messgrößen zu Grunde.<sup>5</sup> Die Ergebnisse der Studien variieren zum Teil erheblich und in Abhängigkeit vom genutzten Erfolgsmaß und -verständnis.<sup>6</sup> Die Literatur bietet für die Wahl eines geeigneten Erfolgsmaßes zahlreiche unterschiedliche Unterscheidungs- und Bewertungsansätze für Messgrößen des Kooperationserfolges. Diese Ansätze sind jedoch häufig inkonsistent und unsystematisch, was die fundierte Auswahl eines sowohl inhaltlich als auch methodisch geeigneten Erfolgsmaßes erschwert. Zudem liegen derzeit keine Informationen darüber vor, wie häufig einzelne Erfolgsmaße in der aktuellen Kooperationsforschung verwendet werden.

Vor diesem Hintergrund wird im vorliegenden Arbeitspapier zunächst ein allgemeines Kategorisierungsraster für die Erfolgsmessgrößen von Or-

---

<sup>1</sup> Vgl. exemplarisch BDI (2005), S. 9ff., EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003), S. 25ff. und THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 4.

<sup>2</sup> Vgl. IRISTAY (2007), S. 140f. sowie THEURL (2005), S. 18.

<sup>3</sup> Vgl. MICHEL (1996), S. 49.

<sup>4</sup> Vgl. LUNNAN/HAUGLAND (2007), S. 547 und SCHILKE/WIRTZ (2008), S. 498.

<sup>5</sup> Vgl. VOETH/RABE (2005), S. 657.

<sup>6</sup> Vgl. LARIMO (2007), S. 396.

organisationen entwickelt (Kapitel 2). Dieses Raster ermöglicht es zum einen in Kapitel 3, die in der empirischen Forschung relevanten Maße des Kooperationserfolges einzuordnen und sie hinsichtlich ihrer inhaltlichen und methodischen Eignung zu diskutieren. Zum anderen stellt der Kategorisierungsansatz die Grundlage für eine strukturierte Darstellung der Ergebnisse einer umfangreichen Literaturstudie zur Messung des Erfolges in der empirischen Kooperationsforschung dar (Kapitel 4).

## 2 Ein Kategorisierungsansatz

Im Folgenden wird ein Kategorisierungsansatz vorgestellt, der die Messgrößen des Erfolges von Organisationen hinsichtlich ihrer Ausprägungen der Merkmale *Erfolgsebene*, *Datenquelle* und *Erhebungsmodalität* differenziert. Bezüglich der der Erfolgsbeurteilung zu Grunde liegenden **Erfolgsebene**, d.h. hinsichtlich des inhaltlichen Bereichs der Messung, wird gemäß VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1986) zwischen dem finanziellen Erfolg, der organisationalen Effektivität und dem operationalen Erfolg unterschieden.<sup>7</sup> Der finanzielle Erfolg einer Organisation entspricht der Erreichung ihrer finanziellen Ziele und wird mit Hilfe rein quantitativer Kennzahlen wie bspw. Rentabilität, Umsatzwachstum oder Aktienkursveränderungen erfasst.<sup>8</sup> Wird der Erfolg als organisationale Effektivität verstanden, ist der Erfolg entsprechend dem Zielansatz als Erreichung aller angestrebten, identifizierbaren Ziele einer Organisation definiert und wird mit Hilfe von Kennzahlen des Grades der Zielerreichung erfasst.<sup>9</sup> Bei der Messung des operationalen Erfolges verlagert sich der Schwerpunkt der Betrachtung von der Erreichung konkreter Ziele auf die Beurteilung der Gestaltung und des Ablaufes der organisationsinternen

---

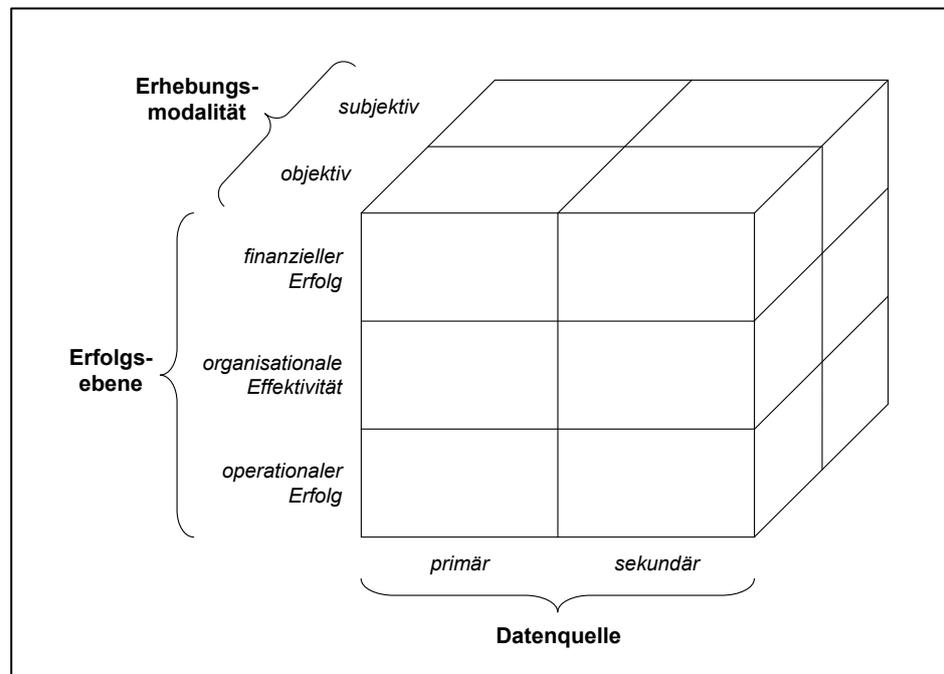
<sup>7</sup> Vgl. VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1986), S. 803. Diese Unterscheidung hinsichtlich der inhaltlichen Ebenen des Erfolgs nehmen ebenso u.a. ARINO (2003), S. 67, BACHMANN (2007), S. 92 und MURPHY et al. (1996), S. 16 vor. Eine alternative Möglichkeit der Unterscheidung des inhaltlichen Bereichs der Erfolgsmessung bieten EVANSCHITZKY (2003), S. 54 und FRITZ (1992), S. 219 durch die Differenzierung hinsichtlich des Zielansatzes, des Systemansatzes, des interessenpluralistischen Ansatzes und des Kontingenzansatzes.

<sup>8</sup> Vgl. ARINO (2003), S. 67, BÜCHEL ET AL. (1997), S. 193 und VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1986), S. 803.

<sup>9</sup> Vgl. ARINO (2003), S. 68, ETZIONI (1973), S. 33, EVANSCHITZKY (2003), S. 54, FORD/SHELLENBERG (1982), S. 50 sowie JENNER (2000), S. 330. Die meisten Organisationsziele lassen sich den grundlegenden Dimensionen Effektivität und Effizienz zuordnen. Während Effektivität die grundsätzliche Eignung einer Maßnahme zur Zielerreichung beurteilt, ist die Effizienz ein Messkriterium für die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme, das die Eignung zur Zielerreichung zu dem erforderlichen Aufwand in Beziehung setzt, vgl. BACHMANN (2007), S. 90.

Transformationsprozesse.<sup>10</sup> Die Verwendung von Kennzahlen des operationalen Erfolges basiert auf der Annahme, dass bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften von Transformationsprozessen es einer Organisation ermöglichen, auch aus Ergebnisperspektive erfolgreich zu sein.<sup>11</sup>

Bezüglich des Klassifikationsmerkmals der **Datenquelle** wird zwischen einer primären und einer sekundären Datenerhebung unterschieden. Primäre Daten stammen direkt aus organisationsinternen Quellen (Interviews mit Unternehmensmitarbeitern, Bilanz, GuV, etc.), während sekundäre Daten aus organisationsexternen Quellen (Branchenbeobachter, Börsendaten, Datenbanken etc.) ermittelt werden.<sup>12</sup>



**Abb. 1:** Kategorisierungsansatz für Messgrößen des Erfolges  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an EVANSCHITZKY (2003), S. 63)

Im Hinblick auf die **Erhebungsmodalität** werden bei der Erfolgsmessung zwei Messansätze unterschieden. Zum einen kann der Erfolg mit Hilfe objektiver Maße in Form von wert- und mengenmäßigen Indikatoren oder empirisch verifizierbaren Fakten erhoben werden (z.B. Umsatzwachstum, Rentabilität, Fortdauer). Zum anderen ist es möglich, den Erfolg durch subjektive Messgrößen zu ermitteln. Diese umfassen Ein-

<sup>10</sup> Vgl. BÜCHEL ET AL. (1997), S. 192 und 194.

<sup>11</sup> Vgl. ARINO (2003), S. 69) und BÜCHEL ET AL (1997), S. 192.

<sup>12</sup> Vgl. BACHMANN (2007), S. 92 und VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1987), S. 109.

schätzungen, Präferenzen oder nicht zählbare Indikatoren (z.B. individuelle Leistungseinschätzungen, Zufriedenheit) und werden zumeist in Form von Primärerhebungen durch Befragungen entsprechender Personen gewonnen.<sup>13</sup> Abb. 1 zeigt, wie sich durch die Zusammenführung der drei dargestellten Merkmale mit ihren möglichen Ausprägungen ein dreidimensionales Kategorisierungsraaster für Erfolgsmessgrößen ergibt.

### 3 Einordnung und Bewertung der Messgrößen des Kooperationserfolges

#### 3.1 Messgrößen des finanziellen Erfolges

##### *Finanzwirtschaftliche Erfolgsgrößen*

Insbesondere frühe Studien nutzen zur Erfolgsmessung einer Kooperation quantitative, finanzwirtschaftliche Erfolgsgrößen wie die Wachstumsrate des Umsatzes, die Rentabilität oder die Entwicklung der freien Cash Flows.<sup>14</sup> Diese stammen vorwiegend aus dem Rechnungswesen der Unternehmen. Bei der Erfolgsmessung auf der Grundlage monetärer Erfolgsmaße wird der Erfolg als Grad der Erreichung der verfolgten finanziellen Ziele verstanden.<sup>15</sup> Soweit sie in adäquater Form in Datenbanken verfügbar sind, können finanzwirtschaftliche Erfolgsmaße in objektiver Form zum einen als Sekundärdaten erhoben werden.<sup>16</sup> Zum anderen ist es möglich, sie über Primärerhebungen durch Befragungen zu gewinnen. Im Rahmen von Primärerhebungen können finanzwirtschaftliche Größen sowohl objektiv als auch subjektiv erfragt werden. Werden die finanziellen Größen vom Befragten direkt aus Unternehmensaufzeichnungen erhoben, liegt eine objektive Erhebung vor. Wird ihr Wert vom Auskunftspersonen bspw. im Verhältnis zu den Wettbewerbern oder zu persönlichen Erwartungen geschätzt, liegen subjektive Erfolgsgrößen vor.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. BACHMANN (2007), S. 90, JENNER (2000), S. 328 und VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1987), S. 109.

<sup>14</sup> Vgl. BÜCHEL ET AL. (1997), S. 193 und GERINGER/HEBERT (1991), S. 250.

<sup>15</sup> Vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 60.

<sup>16</sup> Vgl. SCHILKE/WIRTZ (2008), S. 498. Insbesondere für Untersuchungen in China werden häufig finanzielle Sekundärdaten (return on investment, return on assets) staatlicher Quellen wie regionaler Handelskammern und Steuerbehörden genutzt, vgl. exemplarisch die empirischen Studien zum Erfolg chinesischer Joint Ventures von LI/LAM/QUIAN (2001), S. 121, LUO (2002), S. 173 sowie LUO (2005), S. 701. HULT ET AL. (2008), S. 1071 stellen die Verlässlichkeit dieser staatlichen Informationen indes in Frage.

<sup>17</sup> Vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 64.

Bezüglich ihrer inhaltlichen Eignung wird die Beurteilung des Erfolges allein auf der Basis finanzieller Erfolgsgrößen als grundsätzlich problematisch eingeschätzt, da diese dem Facettenreichtum kooperativer Arrangements nicht vollständig gerecht werden.<sup>18</sup> Zum einen verfolgen Unternehmenskooperationen neben finanziellen Zielsetzungen zahlreiche weitere strategische Ziele wie z.B. den Zugang zu Know-how und Märkten, eine Reduktion des Risikos und Zeitvorteile.<sup>19</sup> Der Erreichungsgrad dieser Ziele ist auf der Grundlage traditioneller finanzieller Kennzahlen nicht adäquat abzubilden.<sup>20</sup> Zum anderen sind objektive quantitative Kennzahlen kurzfristig orientiert.<sup>21</sup> Somit besteht die Gefahr des messtechnischen Versagens quantitativer Kennzahlen insbesondere dann, wenn sich eine Kooperation noch in ihrer Anlaufphase befindet oder unter bewusster Inkaufnahme finanzieller Verluste andere strategische Ziele verfolgt werden.<sup>22</sup> Aus praktischer Sicht gilt es zu berücksichtigen, dass die Bereitschaft gerade kleiner und mittlerer Unternehmen, vertrauliche finanzielle Erfolgsgrößen offenzulegen, als gering einzuschätzen ist.<sup>23</sup> Wird bei publizitätspflichtigen Unternehmen auf Informationen aus veröffentlichten Jahresabschlüssen zurückgegriffen, sind die finanziellen Kennzahlen den untersuchten Kooperationen zumeist nicht eindeutig zurechenbar.<sup>24</sup> Zudem erschweren insbesondere im internationalen Kontext unterschiedliche Ansatz- und Bewertungsvorschriften der jeweiligen Rechnungslegungssysteme eine konsistente Erfolgsmessung.<sup>25</sup>

### ***Börsenkurs***

Das methodische Problem der mangelnden Verfügbarkeit finanzieller Erfolgsdaten lässt sich für die Erfolgsbewertung von Kooperationen börsennotierter Unternehmen beheben, indem auf die Einschätzung der

---

<sup>18</sup> Vgl. GERINGER/HEBERT (1991), S. 251 und ANDERSON (1990), S. 22.

<sup>19</sup> Vgl. zu den Zielen von Unternehmenskooperationen ausführlich CONTRACTOR/LORANGE (1988), S. 10ff., SCHWEINSBERG (2004), S. 13f., LAMPRECHT/MEYER (2008), S. 99 und WRONA/SHELL (2005), S. 335ff.

<sup>20</sup> Vgl. ANDERSON (1990), S. 22. ALBERS/LAMPRECHT (2007), S. 17ff. sowie STROTHMANN (2007), S. 19ff. greifen diese Problematik auf und entwickeln einen Ansatz zur Berücksichtigung nicht-finanzieller Kooperationsziele im Free Cash Flow-Ansatz bzw. auf Grundlage des Realoptionsansatzes.

<sup>21</sup> Vgl. ANDERSON (1990), S. 22 und GLAISTER/BUCKLEY (1998), S. 93.

<sup>22</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 86, GERINGER/HEBERT (1991), S. 251, GLAISTER/BUCKLEY (1998), S. 93 und OESTERLE (1995), S. 991.

<sup>23</sup> Vgl. DESS/ROBINSON (1984), S. 266, HELM (1998), S. 227 und JENNER (2000), S. 329.

<sup>24</sup> Vgl. JENNER (2000), S. 329.

<sup>25</sup> Vgl. BACHMANN (2007), S. 97 und BAUSCH/GLAUM (2003), S. 68.

Akteure des Aktienmarktes zurückgegriffen wird.<sup>26</sup> Die Einschätzungen der Anleger über die zukünftige Ertragssituation spiegeln sich in der Bewertung des kooperierenden Unternehmens an der Börse wider (ShareholderValue).<sup>27</sup> Entstehen in der Reaktion auf die Bekanntgabe einer Kooperation in einem bestimmten Zeitraum Aktienkurssteigerungen, bilden diese die erwartete Steigerung des Erfolgspotenzials des Unternehmens ab, die die Marktakteure aufgrund des Eingehens der Allianz vermuten.<sup>28</sup> Mit Hilfe ereignisbezogener Untersuchungen (event studies) lassen sich diese Kapitalmarktreaktionen quantifizieren.<sup>29</sup> Den Maßstab zur Erfolgsmessung stellt dabei die so genannte „abnormale Rendite“ dar, d.h. die Differenz zwischen der tatsächlichen Aktienrendite des Unternehmens und der theoretisch erwarteten, „normalen“ Rendite im betrachteten Zeitraum.<sup>30</sup> Der Kooperationserfolg wird damit als Erreichungsgrad finanzieller Ziele (Steigerung des ShareholderValues) aus der Perspektive des jeweils betrachteten Kooperationspartners verstanden.<sup>31</sup> Die Kursreaktionen sind objektiv messbar und als Sekundärdaten frei verfügbar.<sup>32</sup>

Die Erfolgsmessung auf der Grundlage des Börsenkurses basiert auf der Annahme, dass sich die öffentlich verfügbaren Informationen direkt und unverzerrt in die Aktienkurse der betrachteten Unternehmen einpreisen. Ist die Annahme der Informationseffizienz indes verletzt, wie es bspw. für die Technologiemarkte in den Jahren 1998 bis 2000 oder auch für die Aktienmärkte infolge der Finanzkrise 2008 anzunehmen ist, dienen Aktienkursreaktionen nicht als unverzerrte Schätzer der Auswirkungen auf die zukünftigen Cash Flows der Unternehmen.<sup>33</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. BAUSCH/GLAUM (2003), S. 68, BÜHNER (1989), S. 160 und ANAND/KHANNA (2000), S. 302.

<sup>27</sup> Vgl. BRONDER/PRITZL (1992), S. 24, MICHEL (1996), S. 57 und THEURL (2005), S. 21.

<sup>28</sup> Vgl. ANAND/KHANNA (2000), S. 302.

<sup>29</sup> Vgl. zur Methodik der ereignisbezogenen Untersuchungen exemplarisch BÜHNER (1989), S. 160.

<sup>30</sup> Vgl. BÜHNER (1989), S. 160, BAUSCH/GLAUM (2003), S. 68 und GLAISTER/BUCKLEY (1998), S. 94.

<sup>31</sup> Vgl. BRONDER/PRITZL (1992), S. 26. Entsprechend der Zielsetzung der ShareholderValue-Maximierung nimmt THEURL (2005), S. 20ff. für die Erfolgsdefinition der genossenschaftlichen Kooperation den interessenpluralistischen Ansatz ein und fordert die Ausrichtung der Genossenschaft an der Steigerung des Mitgliederwertes, eines internen „MemberValues“. Einen Ansatz zu dessen Operationalisierung entwickeln THEURL/BÖTTIGER (2007), S. 13 sowie LAMPRECHT/MEYER (2008), S. 105.

<sup>32</sup> Vgl. BAUSCH/GLAUM (2003), S. 68.

<sup>33</sup> Vgl. BAUSCH/GLAUM (2003), S. 69.

## 3.2 Messgrößen der organisationalen Effektivität

### *Erfolgsindex*

In Anbetracht der Messprobleme finanzieller Erfolgsmaße bei nicht-monetären, langfristigen Kooperationszielen wurde mit dem Erfolgsindex ein offenes Messinstrumentarium entwickelt, auf dessen Grundlage die Zielvielfalt kooperativer Arrangements abzubilden ist.<sup>34</sup> In methodischer Hinsicht ist es für die Bildung eines solchen Indexes zunächst notwendig, sämtliche potenziellen quantitativen und qualitativen Zielsetzungen der zu untersuchenden Kooperationen zu ermitteln.<sup>35</sup> Auf dieser Grundlage werden Entscheidungsträger befragt, zu welchem Grad ihrer Auffassung nach die Kooperationsziele in einem bestimmten Zeitraum erreicht wurden.<sup>36</sup> Die subjektiven Wahrnehmungen über die Zielerreichungsgrade werden schließlich zu einem Index aggregiert, der als Gesamtzielerreichung bzw. Gesamterfolg interpretiert wird.<sup>37</sup> Bei dieser Datenverdichtung erscheint es erforderlich, die erhobenen Zielkriterien durch den Befragten ihrer Bedeutung entsprechend gewichten zu lassen, um dessen tatsächlicher Ziel- und Präferenzstruktur Rechnung zu tragen.<sup>38</sup> Ein in der Literatur vielbeachtetes Konzept der Erfolgsmessung wurde von EISELE (1995) für Joint Ventures entwickelt.<sup>39</sup> EISELE konstruiert einen normierten Index des JV-Gesamterfolges, indem er die Summe der gewichteten Zielerreichungsgrade durch die Summe der für das jeweilige Unternehmen tatsächlich relevanten Ziele dividiert.<sup>40</sup> Somit kann der Kooperationserfolg unabhängig von der absoluten Anzahl der verfolgten Ziele und entsprechend ihrer kooperationspezifischen Bedeutung ermittelt werden.<sup>41</sup> Als aggregierter Zielerreichungsgrad aller relevanten Zielsetzungen bewertet das Konzept auf der Erfolgsebene der organisationalen Effektivität.

---

<sup>34</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 92, MELLEWIGT/MATIASKE (2000), S. 126 und VOETH/RABE (2005), S. 659. SPEY (2005), S. 112 bezeichnet dementsprechend die Erfolgsmessung von Kooperationen mit Hilfe eines Erfolgsindex als „die konsequente Umsetzung des Zielansatzes“.

<sup>35</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 92 und EVANSCHITZKY (2003), S. 58.

<sup>36</sup> Vgl. MELLEWIGT/MATIASKE (2000), S. 126 und SPEY (2005), S. 112.

<sup>37</sup> Vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 58 und JENNER (2000), S. 330.

<sup>38</sup> Vgl. FRITZ (1992), S. 224 und JENNER (2000), S. 330. Dennoch liegt zahlreichen Erfolgsindizes eine Gleichgewichtung der einzelnen Kooperationsziele zu Grunde, vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 59 und VOETH/RABE (2005), S. 659.

<sup>39</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 91ff.

<sup>40</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 92.

<sup>41</sup> Vgl. MEYER (2004), S. 57.

Die Konstruktion eines verzerrungsfreien Indexes ist grundsätzlich an die folgenden fünf Prämissen gebunden:<sup>42</sup>

1. Multiplikativität (Unabhängigkeit von Zielerreichung und Zielbedeutung)
2. Additivität (Unabhängigkeit der einzelnen Zielerreichungsgrade voneinander)
3. Linearität (Veränderung des Gesamtergebnisses um eine Einheit durch Änderung der Zielerreichung um eine Einheit)
4. Kompensation (Ausgleich geringer Werte eines Zielerreichungsgrades durch hohe Werte eines anderen Zielerreichungsgrades)
5. Plausibilität (theoretische Plausibilität)

Insbesondere hinsichtlich der ersten beiden genannten Prämissen ist eine vollständige Erfüllung in der Forschungspraxis nicht zu erwarten.<sup>43</sup> Es ist damit zu rechnen, dass die Kooperationsakteure höhere Anstrengungen auf die Realisation der Ziele verwenden, die von beträchtlicher Bedeutung sind, was wiederum die Wahrscheinlichkeit eines hohen Erreichungsgrades erhöht.<sup>44</sup> Somit wäre die Multiplikativitätsprämisse verletzt. Auch eine Erfüllung der Additivitätsprämisse ist unwahrscheinlich, da Zielbeziehungen zwischen vielen Zielsetzungen zu erwarten sind.<sup>45</sup> Gleichwohl muss die Verletzung einzelner Prämissen nicht zur Ablehnung der Indexkonstruktion führen. Vielmehr kann der Index den Kooperationserfolg nur annähernd erfassen, erweist sich hierbei jedoch als einfaches, robustes und nützliches Hilfsmittel.<sup>46</sup>

### ***Messmodell der Kooperationsziele***

Eine weitere Möglichkeit, den Erfolg durch Aggregation unterschiedlicher primär erhobener, subjektiver Zielerreichungsgrade abzubilden, stellt die Entwicklung eines Messmodells der Kooperationsziele dar. Ein solches Messmodell bedient sich der Logik der Strukturgleichungsanalyse.<sup>47</sup> Eine kausalanalytische Vorgehensweise ermöglicht es, die Einschätzungen zum Erreichungsgrad aller relevanter Ziele im Messmodell als laten-

---

<sup>42</sup> Vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 59 und FRITZ (1992), S. 225.

<sup>43</sup> Exemplarisch sind in den Erfolgsstudien von FRITZ (1992), S. 226ff. und EISELE (1995), S. 93ff. beide Prämissen verletzt.

<sup>44</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 93 und FRITZ (1992), S. 226.

<sup>45</sup> Vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 59 und GERINGER/HEBERT (1991), S. 251.

<sup>46</sup> Vgl. FRITZ (1992), S. 226 und JENNER (2000), S. 330.

<sup>47</sup> Vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 60.

te endogene Variablen zur Erfolgsmessung heranzuziehen.<sup>48</sup> Die Konstruktion eines solchen Messmodells vermeidet die Problematik eventueller Prämissenverletzungen eines Erfolgsindex, sie gestattet indes keine Gewichtung der Zielerreichungsgrade gemäß der Bedeutung der einzelnen Ziele.

### *Globale Zufriedenheit*

In einigen Fällen erscheint eine explizite Abfrage des Erreichungsgrades aller potenziellen Kooperationsziele aus forschungsökonomischen Gründen nicht sinnvoll oder nicht möglich.<sup>49</sup> Hier kann die subjektive globale Zufriedenheit mit der Kooperation als einfachstes Erfolgsmaß Verwendung finden.<sup>50</sup> Dabei wird im Rahmen einer Primärerhebung die Auskunftsperson um eine direkte Einschätzung der Zufriedenheit mit dem globalen Kooperationserfolg gebeten. Es wird unterstellt, dass der Befragte bei der Bewertung des Kooperationserfolges selbst - analog zur Bildung eines Erfolgsindex - die individuellen Ziele einer Gewichtung und Prüfung des Zielerreichungsgrades unterzieht und diese aggregiert auf einer Skala wiedergibt.<sup>51</sup> Damit liegt auch dem globalen Erfolgsmaß die Erfolgsebene der organisationalen Effektivität zu Grunde, die Berücksichtigung der Zielpluralität kooperativer Governancesysteme erfolgt implizit durch den Befragten.<sup>52</sup>

Im Gegensatz zu den im vorigen Abschnitt dargestellten quantitativen Erfolgsmaßen des finanziellen Erfolges basieren die Messgrößen der organisationalen Effektivität notwendigerweise auf subjektiven Messgrößen. Ein Problem subjektiver Erfolgsmaße wird in der Selektivität und Verzerrung der menschlichen Wahrnehmung gesehen.<sup>53</sup> Aufgrund von psychologischen Prozessen wie positiven Illusionen, dem Streben nach kognitiver Konsistenz, positiven Selbst-Attributionen oder Projektionen besteht die Gefahr, dass die Erfolgseinschätzungen befragter Entscheidungsträger systematisch verfälschte Daten liefern.<sup>54</sup> Dennoch zeigen

---

<sup>48</sup> Vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 60 und LUO ET AL. (2001), S. 50.

<sup>49</sup> Vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 58 und HELM (1998), S. 228.

<sup>50</sup> Vgl. ARINO (2003), S. 67 und EVANSCHITZKY (2003), S. 58.

<sup>51</sup> Vgl. HELM (1998), S. 228.

<sup>52</sup> Vgl. GERINGER/HEBERT (1991), S. 251. Der klaren Zuordnung des globalen Erfolgsmaßes zum Zielansatz widerspricht ARINO (2003), S. 74f. insofern, als dass seines Erachtens die globale Erfolgseinschätzung als einziges Erfolgsmaß neben dem gewichteten Erreichungsgrad der Ziele implizit auch Faktoren der kooperationsinternen Transformationsprozesse bewertet.

<sup>53</sup> Vgl. BACHMANN (2007), S. 97 und OESTERLE (1995), S. 992.

<sup>54</sup> Vgl. BACHMANN (2007), S. 97 und JENNER (2000), S. 329.

zahlreiche empirische Studien, dass zwischen objektiven und subjektiven Ansätzen der Erfolgsmessung hohe und signifikante Korrelationen bestehen.<sup>55</sup> Darüber hinaus verfügen subjektive Messverfahren über den praktischen Vorteil, dass die Bereitschaft der Befragten, subjektive Messgrößen offen zu legen, deutlich höher als bei objektiven Kennzahlen einzuschätzen ist.<sup>56</sup> Eine weitere Besonderheit der subjektiven Abfrage liegt ferner darin begründet, dass der Erfolg durch die verantwortlichen Manager oft implizit relativ zu den Wettbewerbern eingeschätzt wird, wohingegen objektive Maße absolut sind.<sup>57</sup>

### 3.3 Messgrößen des operationalen Erfolges

#### *Stabilitätskennzahlen*

Zahlreiche Studien der empirischen Kooperationsforschung nutzen die Stabilität kooperativer Arrangements als Maßstab des Kooperationserfolgs.<sup>58</sup> Konkret werden objektiv erfassbare Kennzahlen wie die Lebensdauer der Kooperation oder die Konstanz der Eigentümerstruktur oder Institutionalisierungsform als indirekte Indikatoren des Kooperationserfolgs interpretiert.<sup>59</sup> Der Nutzung stabilitätsorientierter Erfolgsmaße liegt die Annahme zugrunde, dass die Stabilität der Kooperationsprozesse angesichts konfligierender Ziele, asymmetrischer Informationsverteilung und unterschiedlicher Abhängigkeitsverhältnisse in der Kooperation die zentrale Bedingung des Kooperationserfolgs darstellt.<sup>60</sup> Damit zielen stabilitätsorientierte Maßstäbe auf die Erfassung des operationalen Kooperationserfolgs ab.<sup>61</sup>

Der zentrale methodische Vorteil der stabilitätsorientierten Erfolgsindikatoren liegt darin begründet, dass diese zumeist in objektiver Form vorliegen und über Sekundärerhebungen mit relativ geringem Aufwand erhoben werden können.<sup>62</sup> Inhaltlich jedoch sagt das Stabilitätskriterium allein nur wenig über den Prozess Erfolg von Kooperationen aus. So ver-

---

<sup>55</sup> Vgl. DESS/ROBINSON (1984), S. 270f., GERINGER/HEBERT (1991), S. 256ff., GLAISTER/BUCKLEY (1998), S. 101ff., HELM (1998), S. 228ff. und VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1987), S. 112ff.

<sup>56</sup> Vgl. BACHMANN (2007), S. 97, DESS/ROBINSON (1984), S. 266 und HULT ET AL. (2008), S. 1071.

<sup>57</sup> Vgl. BACHMANN (2007), S. 97 und EVANSCHITZKY (2003), S. 76.

<sup>58</sup> Vgl. LARIMO (2007), S. 396.

<sup>59</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 86, LARIMO (2007), S. 396, OESTERLE (1995), S. 992 und SCHWERK (2000), S. 210f.

<sup>60</sup> Vgl. NIELSEN (2007), S. 339.

<sup>61</sup> Vgl. ARINO (2003), S. 69 und BÜCHEL ET AL. (1997), S. 194.

<sup>62</sup> Vgl. GERINGER/HEBERT (1991), S. 258.

sagen Stabilität und Langlebigkeit als indirekte Erfolgskriterien insbesondere dann, wenn von vorne herein ein zeitlich begrenztes Engagement beabsichtigt war (z.B. in Projektkooperationen)<sup>63</sup> oder es aufgrund der Erreichung der Kooperationsziele zur Auflösung der Kooperation kommt.<sup>64</sup> Änderungen der Eigentums- oder Vertragsstruktur können neben mangelndem Kooperationserfolg auf zahlreiche weitere Ursachen zurückzuführen sein, so wie beispielsweise auf eine anfänglich fehlerhafte Ausgestaltung der kooperativen Governancestruktur, auf zukünftige Expansionsvorhaben oder auf eine hohe Anpassungsfähigkeit der Kooperation bei sich stark wandelnden Rahmenbedingungen.<sup>65</sup> Zudem verfügt der Stabilitätsfaktor allenfalls als ex post-Indikator über eine gewisse Aussagekraft. Zur Beurteilung des Erfolgs von Kooperationen, die sich bei unveränderter Struktur in der Betriebsphase befinden, ist er gänzlich ungeeignet.<sup>66</sup> Insgesamt stellt die Stabilität einer Kooperation allein somit keinen geeigneten Maßstab für die Messung des Kooperationserfolges dar.

### ***Erfolgsfaktoren***

Vor dem Hintergrund einer mangelnden Aussagekraft der objektiven Stabilitätskennzahlen für die Beurteilung der kooperationsinternen Prozesse bietet sich - analog zur Nutzung subjektiver Indikatoren der Zielerreichung - die Möglichkeit, den operationalen Erfolg mittels subjektiver Maßstäbe zu erfassen. Dabei gilt es, die Ausprägungen jener Fähigkeiten und Eigenschaften der kooperationsinternen Prozesse zu messen, die ursächlich für den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg der Unternehmenskooperation sind.<sup>67</sup> Mit Hilfe von Befragungen können die subjektiven Einschätzungen der Entscheidungsträger hinsichtlich dieser zentralen Erfolgsfaktoren für die betrachtete Kooperation erhoben werden. Eine alleinige Messung der stabilisierenden Faktoren der kooperativen Binnenbeziehung kann dabei den operationalen Erfolg nicht adäquat erfassen. Angesichts der Umweltunsicherheit in Form komplexer und sich dynamisch ändernder Rahmenbedingungen wird die Anpas-

---

<sup>63</sup> Projektkooperationen werden speziell zur Durchführung eines bestimmten Projektes eingerichtet und sind daher auf die Projektdauer begrenzt, vgl. ausführlich THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 30.

<sup>64</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 86 und MOHR/SPEKMAN (1994), S. 136.

<sup>65</sup> Vgl. ARINO (2003), S. 69, LUNNAN/HAUGLAND (2007), S. 547 und THEURL (2001), S. 78.

<sup>66</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 86, MEYER (2004), S. 55 und OESTERLE (1995), S. 992.

<sup>67</sup> Vgl. BÜCHEL ET AL. (1997), S. 194 und 197.

sungsfähigkeit des kooperativen Arrangements zu einer notwendigen Bedingung für die Erreichung der Kooperationsziele.<sup>68</sup> Dabei ist zu beachten, dass zwischen der Stabilisierung des kooperativen Binnenverhältnisses und der Flexibilität der Kooperation ein inhärenter Trade-off besteht.<sup>69</sup> Der optimale Mix aus Stabilisierung und Flexibilität stellt infolgedessen die allgemeine Erfolgsbedingung für die Gestaltung und die Steuerung der kooperationsinternen Transformationsprozesse dar.<sup>70</sup> Zahlreiche Studien betonen hier insbesondere die Erfolgsfaktoren der Herausbildung einer eigenen Kultur und Identität, den Aufbau von Vertrauen, die Häufigkeit und Intensität von Konflikten sowie die Mechanismen der Entscheidungsfindung und Konfliktlösung in der Kooperation.<sup>71</sup>

Eine große Beachtung in der Forschungsliteratur findet diesbezüglich der Messansatz für Joint Ventures von ANDERSON (1990).<sup>72</sup> ANDERSON entwickelt ein Modell der Erfolgsmessung auf der Grundlage einer situativen Anwendung eines Kontinuums von Messgrößen von kurzfristig orientierten Outputgrößen (finanzielle Erfolgskennzahlen) bis zu langfristig orientierten Inputgrößen (operationale Erfolgsfaktoren). Er schlägt vor, finanzielle, outputorientierte Kennzahlen aufgrund ihrer kurzfristigen Orientierung in solchen Situationen zu verwenden, in denen eine hohe Transparenz des Leistungserstellungsprozesses und eine hohe Genauigkeit und Vollständigkeit der ermittelten Outputgrößen gegeben ist.<sup>73</sup> In einer Situation, in der die Outputkriterien dagegen nur schwerlich exakt und vollständig erfasst werden können (z.B. bei F&E-Kooperationen), postuliert ANDERSON die Erfolgsmessung mit Hilfe längerfristig orientierter, operationaler Inputgrößen wie Harmonie zwischen den Partnern, Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit.<sup>74</sup>

### 3.4 Kombination von Messgrößen

Ähnlich zum Messkonzept von ANDERSON (1990) nutzen einige empirische Studien angesichts der inhärenten Schwächen der einzelnen

---

<sup>68</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 81.

<sup>69</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 20.

<sup>70</sup> Vgl. THEURL (2001), S. 79.

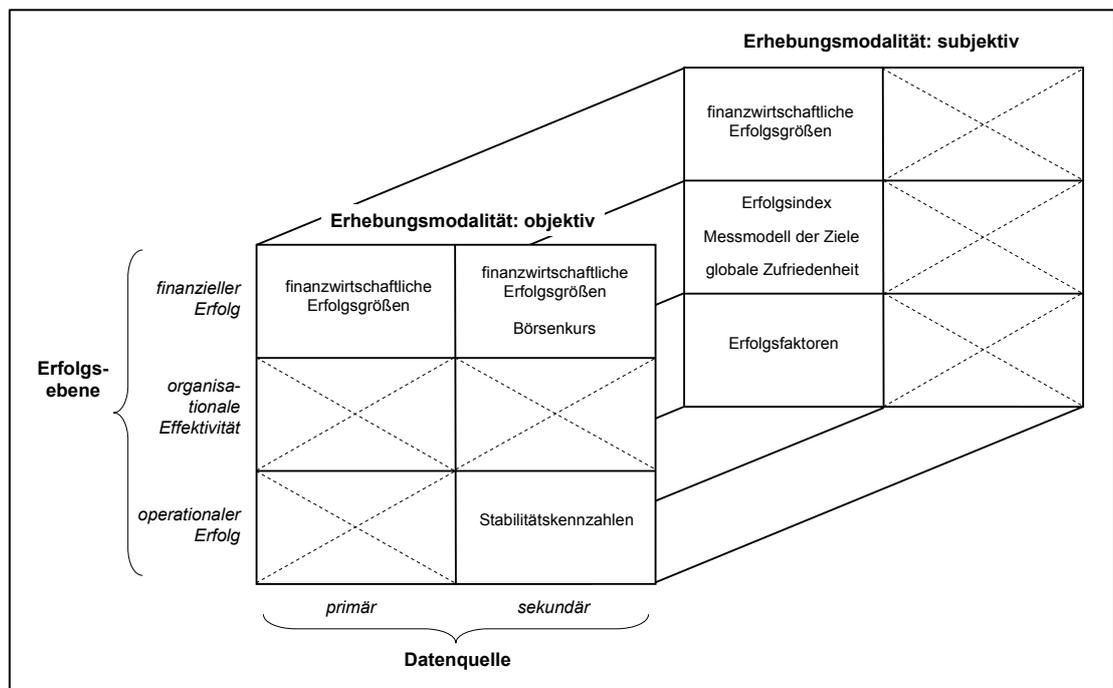
<sup>71</sup> Vgl. exemplarisch ANDERSON (1990), S. 44, AULAKH/MADHOK (2002), S. 28, FRANZ (2008), S. 188, MOHR/SPEKMAN (1994), S. 137, MURRAY/KOTABE (2004), S. 1531, ROBSON ET AL. (2002), S. 389, SCHILKE/WIRTZ (2008), S. 500 und SKARMEAS ET AL. (2008), S. 25.

<sup>72</sup> Vgl. ANDERSON (1990), S. 22.

<sup>73</sup> Vgl. ANDERSON (1990), S. 24ff.

<sup>74</sup> Vgl. ANDERSON (1990), S. 22.

Messverfahren eine Kombination unterschiedlicher Erfolgsgrößen.<sup>75</sup> Die Erfassung sowohl subjektiver als auch objektiver bzw. sowohl primärer als auch sekundärer Erfolgskennzahlen ist zwar aus methodischer Sicht mit einem vergleichsweise hohen Forschungsaufwand verbunden. Die Aggregation unterschiedlich ermittelter Erfolgsgrößen ermöglicht es jedoch, Unzulänglichkeiten einzelner Größen auszugleichen und der Erfolgsmessung insgesamt eine breitere Basis zu Grunde zu legen.<sup>76</sup> Da die Aggregation jedoch gleichzeitig zu einer Verwässerung der richtigen Messwerte führen kann, bieten kombinierte Erfolgsmessungsverfahren nur die Ableitung tendenziell richtiger Messergebnisse.<sup>77</sup> Abb. 2 zeigt zusammenfassend die Einordnung der Messgrößen des Kooperationserfolges in das vorgestellte dreidimensionale Kategorisierungsraaster.



**Abb. 2:** Kategorisierung der Messgrößen des Kooperationserfolges  
(Quelle: Eigene Darstellung)

### 3.5 Zusammenfassende Bewertung

Hinsichtlich der Wahl der Erfolgsebene stellt das Konzept der organisationalen Effektivität das inhaltlich umfassendste Erfolgskriterium für Unternehmenskooperationen dar. Messgrößen der organisationalen Effek-

<sup>75</sup> Vgl. OESTERLE (1995), S. 992.

<sup>76</sup> Vgl. MEYER (2004), S. 56 und SCHWERK (2000), S. 212.

<sup>77</sup> Vgl. OESTERLE (1995), S. 992.

tivität haben den Vorteil, dass sie für unterschiedliche Arten und Motive von Unternehmenskooperationen anpassbar sind und sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Zielsetzungen abbilden können. Stehen primär finanzielle, quantitative Zielsetzungen im Fokus einer Kooperationsstrategie, ermöglichen auch finanzielle Erfolgsmaße eine adäquate Beurteilung des Kooperationserfolges.

	Erhebungsmodalität	
	objektiv	subjektiv
Vermeidung ungewollter Verfälschungen infolge von Wahrnehmungsverzerrungen	+	-
Abbildung quantitativer Kooperationsziele	+	+
Abbildung qualitativer Kooperationsziele	-	+
Abbildung langfristig orientierter Kooperationsziele	-	+
Hinreichende Bereitschaft der Informanten zur Informationspreisgabe	+/-	+
Konsistenz der Erfolgsmessung bei international unterschiedlichen Bilanzierungspraktiken, Wechselkursveränderungen, etc.	+/-	+

+ = gegeben    +/- = z. T. gegeben    - = nicht gegeben

**Tab. 1:** Kriterien der subjektiven und objektiven Erfolgsmessgrößen  
(Quelle: eigene Darstellung)

Bezüglich der Erhebungsmodalität sind sowohl objektive als auch subjektive Erfolgsmaße mit spezifischen Vor- und Nachteilen behaftet (Tab. 1), daher ist keine Methode der anderen prinzipiell überlegen.<sup>78</sup> Die Erfolgsmessung mit Hilfe objektiver Kennzahlen reduziert die Gefahr verfälschter Daten infolge unbeabsichtigter Fehleinschätzungen der Informanten. Subjektive Messverfahren hingegen haben den zentralen Vorzug, dass die Erfolgsdaten in der benötigten Form abgefragt werden können, wodurch sie alle empirisch relevanten Facetten des Kooperationserfolges abdecken können. Hinsichtlich des operationalen Erfolges erfassen sie nicht nur stabilitäts-, sondern auch flexibilitätsorientierte Erfolgsfaktoren. Bezüglich der Erreichung der angestrebten Kooperationsziele bilden sie sowohl kurz- und langfristige als auch finanzielle und nicht-finanzielle Zielsetzungen ab. Damit sind nur subjektive Erfolgsmessgrößen in der Lage, die Erfolgsebene der organisationalen Effektivität zu erfassen.

<sup>78</sup> Vgl. BACHMANN (2007), S. 99.

Bei der Entscheidung für eine sekundäre anstatt einer primären Datenquelle stehen oftmals methodische, forschungsökonomische Argumente im Vordergrund. Die Erhebung von Sekundärdaten ist in den meisten Fällen mit relativ niedrigerem Forschungsaufwand möglich, ferner gestattet sie die Wiederholung der Erfolgsmessung.<sup>79</sup> In der Forschungspraxis stellen sich jedoch in vielen Fällen Probleme hinsichtlich der Zurechenbarkeit und Verfügbarkeit adäquater sekundärer Erfolgsdaten. So ist eine Analyse der Börsenkursreaktionen nur für die Erfolgsmessung von Kooperationen börsennotierter Unternehmen möglich und häufig mit gewissen Zurechnungsproblemen verbunden. Die Analyse von Sekundärdaten zur Kooperationsstabilität erweist sich als grundsätzlich ungeeignet, um den Kooperationserfolg abzubilden.

Insgesamt scheint es angesichts der jeweiligen Probleme subjektiver (primärer) und objektiver (sekundärer) Erfolgskennzahlen empfehlenswert, der empirischen Erfolgsmessung von Kooperationen soweit wie möglich eine Kombination unterschiedlicher Messgrößen zu Grunde zu legen, um durch eine Aggregation die jeweiligen Schwächen der Messgrößen auszugleichen.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. VENKATRAMAN/RAMANUJAM (1987), S. 110.

<sup>80</sup> Diese Empfehlungen formulieren ebenso u. a. BACHMANN (2007), S. 99, EVANSCHITZKY (2003), S. 67, HULT ET AL. (2008), S. 1070 und OESTERLE (1995), S. 993.

## 4 Erfolgsmaße in der Kooperationsforschung - eine Literaturstudie

### 4.1 Datengrundlage und Vorgehensweise

Im Folgenden ist es das Ziel, die Häufigkeit der Nutzung der in diesem Beitrag untersuchten Erfolgsmaße in der aktuellen empirischen Kooperationsforschung zu analysieren. Insbesondere ist von Interesse, ob Unterschiede in der Häufigkeit der Messverfahren in Zusammenhang zum jeweiligen Kooperationsbereich der Studien, zu ihrem Erscheinungsdatum oder zum Stichprobenumfang stehen. Zu diesem Zweck wurden die Aufsätze der Journals *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *Organization Science* und *Strategic Management Journal* der Jahrgänge 1994 bis 2007 ausgewertet. Die Auswahl der Journals richtete sich nach dem Grad der wissenschaftlichen Reputation und der inhaltlichen Relevanz für die Kooperationsforschung.<sup>81</sup> Für die Aufnahme der Aufsätze in die Literaturstudie mussten jeweils folgende Erfassungskriterien erfüllt sein:

- Quantitative, empirische Untersuchung
- der Bestimmungsfaktoren und Indikatoren des Erfolges (als abhängige Variable)
- von zielgerichteten, intensiven, nicht auf einmalige Transaktionen angelegten, meist vertraglich abgesicherten freiwilligen Verbindungen mit einem oder mehreren rechtlichen selbstständigen Unternehmen, die einzelne Unternehmensaktivitäten betreffen.<sup>82</sup>

Auf Grundlage dieser Kriterien konnten insgesamt 115 quantitative empirische Studien identifiziert werden (siehe Abb. 3). Sämtliche Aufsätze wurden mit Hilfe der Unterscheidungskriterien *Autor(en)*, *Erscheinungsjahr*, *Journal*, *Erfolgsebene*, *Datenquelle*, *Erhebungsmodalität*, *Erfolgsmaß*, *Stichprobenumfang* und *Wertschöpfungsbereich* kategorisiert. Der Stichprobenumfang umfasst die Anzahl der jeweils untersuchten Unternehmenskooperationen. Bezüglich des Wertschöpfungsbereichs kann prinzipiell jeder betriebliche Funktionsbereich Gegenstand einer Kooperation sein.<sup>83</sup> Für die erfassten Erfolgsstudien wurde, soweit sich die un-

---

<sup>81</sup> Vgl. zur vorgenommenen Auswahl ebenso HULT ET AL (2008), S. 1066 und OLK (2002), S. 120.

<sup>82</sup> Vgl. zur Definition der Unternehmenskooperation THEURL (2001), S. 73.

<sup>83</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 21.

**Academy of Management Journal (n=19)**

Madhavan/Prescott (1995)  
 Shane (1996)  
 Barkema/Shenkar/Vermeulen/Bell(1997)  
 Park/Ungson (1997)  
 Saxton (1997)  
 Simonin (1997)  
 Das/Sen/Sengupta (1998)  
 Isobe/Makino/Montgomery (2000)  
 Steensma/Corley (2000)  
 Zahre/Ireland/Hitt (2000)

Hult/Ketchen/Nichols (2002)  
 Subramani/Venkatraman (2003)  
 Bae/Gargiulo (2004)  
 Hult/Ketchen/Slater (2004)  
 Hoang/Rothaermel (2005)  
 Luo (2005)  
 Steensma/Tihanyi/Lyles/Dhanaray(2005)  
 Krishnan/Martin/Noorderhaven (2005)  
 Lavie/Lechner/Singh (2007)

**Administrative Science Quarterly (n=3)**

Ahuja (2000)  
 Luo (2001)

Gulati/Sytch (2007)

**Journal of International Business Studies (n=30)**

Woodcock/Beamish/Makino (1994)  
 Cullen/Johnson/Sakano (1995)  
 Dussauge/Garrette (1995)  
 Lee/Beamish (1995)  
 Aulakh/Kotabe/Sahay (1996)  
 Holm/Eriksson/Johanson (1996)  
 Lyles/Salk (1996)  
 Makino/Delios (1996)  
 Aulakh/Kotabe (1997)  
 Barkema/Vermeulen (1997)  
 Makino/Beamish (1998)  
 Reuer (2000)  
 Li/Lam/Quian (2001)  
 Lou/Shenkar/Nyaw (2001)  
 Peng/York (2001)

Hennart/Zeng (2002)  
 Luo (2002)  
 Pothkuchi/Damanpour/Choi/Chen/Park (2002)  
 Skarneas/Katsikeas/Schlegelmilch (2002)  
 Arino (2003)  
 Zhang/Cavusgil/Roath (2003)  
 Choi/Beamish (2004)  
 Dhanaraj/Lyles/Steensma/Tihanyi (2004)  
 Luo/Park (2004)  
 Barden/Steensma/Lyles (2005)  
 Griffith/Myers (2005)  
 Meschi (2005)  
 Murray/Kotabe/Zhou (2005)  
 Wu/Sinkovics/Cavusgil/Roath (2007)  
 Zhang/Li/Hitt/Cui (2007)

**Organization Science (n=12)**

Hill/Hellriegel (1994)  
 Lind/Zmud (1995)  
 Luo (1997)  
 Mjoen/Tallman (1997)  
 Hennart/Kim/Zeng (1998)  
 Zaheer/McEvily/Perrone (1998)

Takeishi (2002)  
 Zollo/Reuer/Singh (2002)  
 Carson/Madhok/Varman/John (2003)  
 Bercovitz/Jap/Nickerson (2006)  
 Srinivasan/Brush (2006)  
 Li/Bingham/Umphress (2007)

**Strategic Management Journal (n=51)**

Hagedorn/Schakenraad (1994)  
 Mohr/Spekman (1994)  
 Shan (1994)  
 McGee/Dowling/Meggison (1995)  
 Barkema/Bell/Pennings (1996)  
 Doz (1996)  
 Dyer (1996)  
 Mitchell/Singh (1996)  
 Singh/Mitchell (1996)  
 Dyer (1997)  
 Oik/Young (1997)  
 Combs/Ketchen (1998)  
 Cool/Henderson (1998)  
 Holm/Eriksson/Johanson (1998)  
 Hundley/Jacobson (1998)  
 Anand/Khanna (2000)  
 Baum/Calabrese/Silverman (2000)  
 Dussauge/Garrette/Mitchell (2000)  
 Merchant/Schendel (2000)  
 Steensma/Lyles (2000)  
 Stuart (2000)  
 Sarkar/Echambadi/Harrison (2001)  
 Sorenson/Sorensen (2001)  
 Takeishi (2001)  
 Kale/Dyer/Singh (2002)  
 Luo (2002a)

Luo (2002b)  
 Poppo/Zenger (2002)  
 Robins/Tallmann/Fladmoe-Lindquist (2002)  
 Brouthers/Brouthers/Werner (2003)  
 Gulati/Higgins (2003)  
 Kotabe/Martin/Domoto (2003)  
 Dhanaraj/Beamish (2004)  
 Kim/Hoskisson/Wan (2004)  
 Yin/Zajac (2004)  
 Goerzen/Beamish (2005)  
 Gulati/Lawrence/Puranam (2005)  
 Kumar (2005)  
 Zaheer/Bell (2005)  
 Agrawal (2006)  
 Arend (2006)  
 Ang (2007)  
 Goerzen (2007)  
 Gong/Shenkar/Luo/Nyaw (2007)  
 Hult/Ketchen/Arrfelt (2007)  
 Kale/Singh (2007)  
 Lavie (2007)  
 Lazzarini (2007)  
 Luo (2007)  
 Makino/Chan/Isobe/Beamish (2007)  
 Tiwana/Keil (2007)

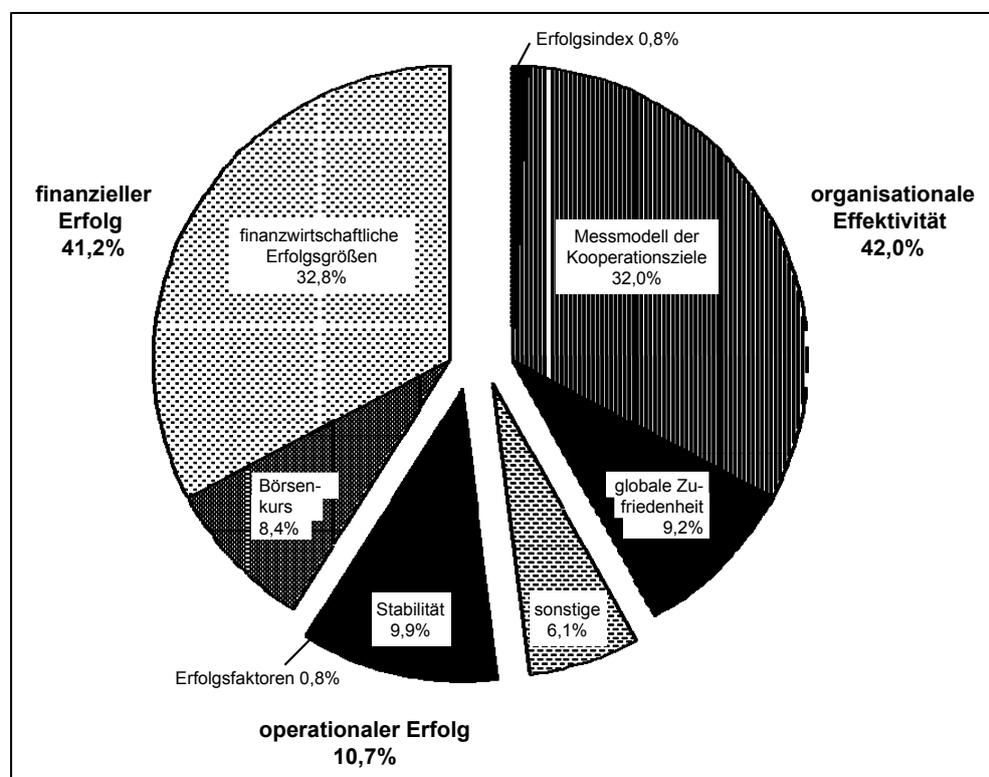
**Abb. 3:** Erfasste Studien zum Kooperationserfolg  
 (Quelle: eigene Darstellung)

tersuchten Kooperationen explizit nur auf einen Teilbereich beziehen, zwischen den Kernbereichen Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Vertrieb unterschieden.

## 4.2 Ergebnisse

### *Erfolgsebene und Erfolgsmaß*

Abb. 4 stellt die Auswertung der 115 Kooperationsstudien hinsichtlich der relativen Häufigkeit der unterschiedlichen Erfolgsebenen und der konkreten Messgrößen dar.



**Abb. 4:** Relative Häufigkeiten der Erfolgsebenen und Messgrößen<sup>84</sup>  
(Quelle: eigene Darstellung)

Es zeigt sich, dass die empirischen Erfolgsmessungen ähnlich häufig den finanziellen Erfolg (41,2 Prozent) wie die organisationale Effektivität (42,0 Prozent) erfassen. In Hinblick auf die konkreten finanziellen Mess-

<sup>84</sup> Elf Studien nutzen eine Kombination von zwei oder drei Erfolgsmaßen unterschiedlicher Erfolgsebenen. Im Einzelnen wurden folgende Kombinationen erfasst: Finanzieller Erfolg/organisationale Effektivität (sieben Studien), finanzieller Erfolg/sonstige (zwei Studien), organisationale Effektivität/operationaler Erfolg (zwei Studien). Damit beinhalten die 115 Studien 131 Messungen des Kooperationserfolges.

größen werden in 32,8 Prozent der erfassten Messungen finanzwirtschaftliche Erfolgsgrößen genutzt, während der Börsenkurs nur zu 8,4 Prozent als Maßstab des Kooperationserfolges dient. Bezüglich der Erfolgsmaße der organisationalen Effektivität dominieren Messmodelle der Kooperationsziele (32,0 Prozent), die globale Zufriedenheit wird in 9,2 Prozent der Erfolgsmessungen erfasst. Es scheint überraschend, dass das qualitative Messkonzept des Erfolgsindex trotz seiner häufig attestierten Eignung für die Erfolgsmessung nur in einer Erfolgsstudie (0,8 Prozent) Verwendung findet. Die Ebene des operationalen Erfolges wählen 10,7 Prozent der Studien als Maßstab des Kooperationserfolges. Im Einzelnen werden zu 9,9 Prozent insbesondere die als unzweckmäßig klassifizierten Maße der Kooperationsstabilität zu Grunde gelegt, wohingegen nur eine Studie (0,8 Prozent) subjektive Erfolgsfaktoren als abhängige Variable des Kooperationserfolges verwendet.<sup>85</sup> Als Restmenge nutzen 6,1 Prozent der Studien sonstige Messgrößen des Kooperationserfolges wie bspw. die Anzahl der gemeinsamen Patentanmeldungen oder neuer Kooperationspartner.<sup>86</sup>

Abb. 5 zeigt eine differenziertere Analyse der relativen Häufigkeiten der unterschiedlichen Erfolgsebenen in Abhängigkeit des jeweiligen Kooperationsbereiches der Erfolgsstudie. So erfassen 51 der 115 betrachteten Untersuchungen den Erfolg von Kooperationen, die explizit einen bestimmten Bereich der Wertschöpfung zum Gegenstand haben.<sup>87</sup> Die Auswertung dieser Studien zeigt, dass die Ebene der Erfolgsmessung systematisch mit dem jeweils fokussierten Wertschöpfungsbereich der Kooperation variiert. Insbesondere nimmt der relative Anteil finanzieller Erfolgsmaße entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette zu. Für Kooperationen im Bereich der Forschung und Entwicklung sind finanzielle Erfolgsmaßgrößen kaum von Bedeutung (10,0 Prozent). Stattdessen wird die Erfolgsbewertung hier mehrheitlich mit Hilfe qualitativer Kennzahlen der organisationalen Effektivität durchgeführt (50,0 Prozent). Des Weiteren dient bei 30,0 Prozent der F&E-Kooperationsstudien als sonstiger Maßstab insbesondere die Anzahl der Patentanmeldungen als Indi-

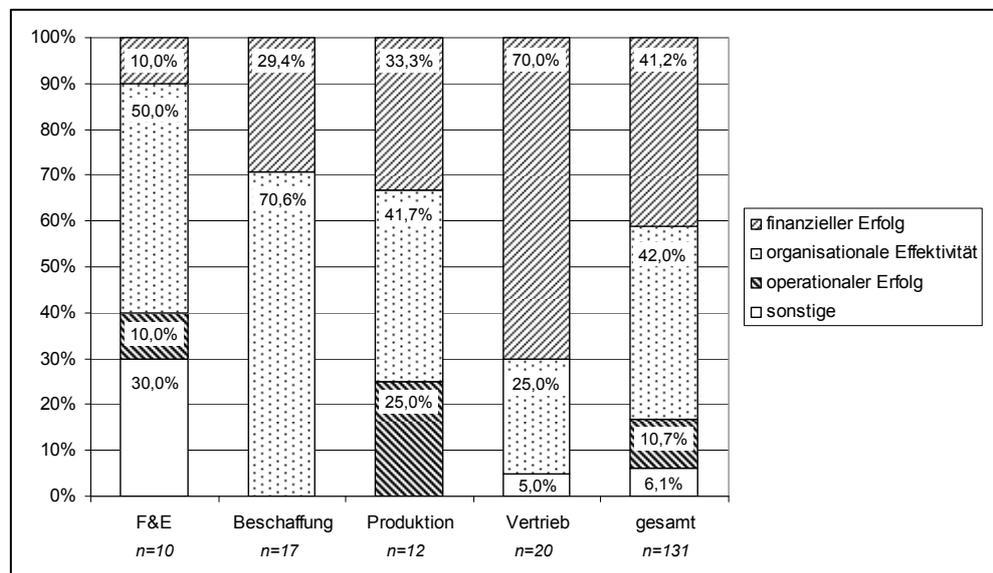
---

<sup>85</sup> Dementsprechend fordert ARINO (2003) die Entwicklung eines subjektiven Messverfahrens des Prozesserfolges: „*This underscores how important it is to develop new measures that capture process performance and unbundle it from outcome performance*“, ARINO (2003), S. 75.

<sup>86</sup> Vgl. exemplarisch AHUJA (2000), S. 434 und SHANE (1996), S. 222.

<sup>87</sup> Da sechs der 51 Aufsätze eine Kombination von Erfolgsgrößen unterschiedlicher Erfolgsebenen nutzen, ergeben sich insgesamt 59 Messungen des Kooperationserfolges für einzelne Kooperationsbereiche.

kator des Kooperationserfolges.<sup>88</sup> Diese Beobachtung geht mit der Argumentation einher, dass der Erfolg von F&E-Kooperationen aufgrund der Vielzahl ihrer nicht-monetären Ziele (Verkürzung von Entwicklungszeiten, Reduzierung von Entwicklungsrisiken, Zugang zu Forschungs-Know-how etc.)<sup>89</sup> mit Hilfe finanzieller Messgrößen nicht adäquat zu erfassen ist. Auch bei der Erhebung des Erfolgs von Beschaffungskoope-rationen kommt den Erfolgsmaßen der organisationalen Effektivität die höchste Bedeutung zu (70,6 Prozent). Qualitative Kennzahlen der Zielerreichung erlauben es, den Erreichungsgrad der nicht-monetären Beschaffungskooperationsziele wie die Verbesserung der Produktqualität oder die Senkung der Durchlaufzeiten<sup>90</sup> abzubilden.



**Abb. 5:** Relative Häufigkeit der Ebenen der Erfolgsmessung für einzelne Kooperationsbereiche  
(Quelle: eigene Darstellung)

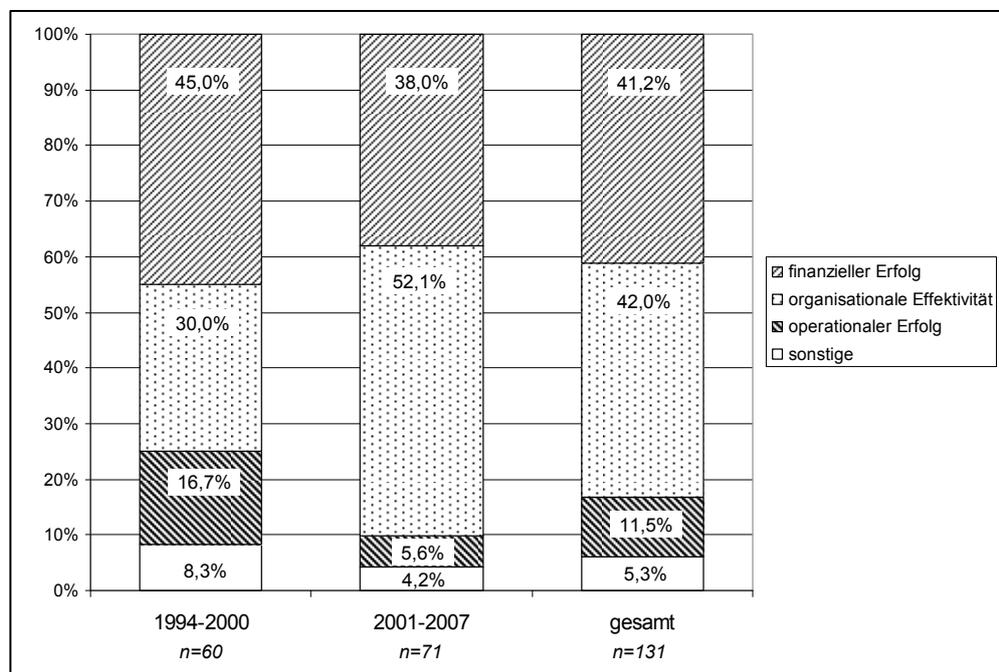
Ein gegensätzliches Ergebnis ergibt sich für die Erfolgsgrößen der untersuchten Vertriebskooperationen. Hier überwiegen zu 70,0 Prozent finanzielle Erfolgsmaße. Eine Begründung für die häufige Verwendung finanzieller Kennzahlen wie bspw. des Vertriebsumsatzes oder des Vertriebsertrages kann darin gesehen werden, dass diese geeignet sind, die Erreichung der zumeist zentralen Ziele von Vertriebskooperationen, den Zugang zu Kunden und Märkten und die Erzielung von Kostenvorteil-

<sup>88</sup> Vgl. exemplarisch die Studien von AHUJA (2000), S. 434 und SHAW (1994), S. 353.

<sup>89</sup> Vgl. KAUFMANN (1993), S. 49 und SCHMIDT (1997), S. 108.

<sup>90</sup> Vgl. HULT ET AL. (2004), S. 242 sowie KOLLOGE (2007), S. 2.

len,<sup>91</sup> in hohem Maße abzubilden.<sup>92</sup> Somit könnte - analog zum Ansatz von ANDERSON (1990) - die Nähe zum Endkonsumenten entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette als zentraler Faktor einer situativen Anwendung der unterschiedlichen Erfolgsmaße interpretiert werden. Je größer die Nähe des Kooperationsbereiches zum Endkundenmarkt ist, umso umfassender bilden die finanziellen Erfolgsmaße die Erreichung der Kooperationsziele der beteiligten Unternehmen ab. Mit steigender Distanz zum Endkundenmarkt steigt die Notwendigkeit der Nutzung qualitativer Kennzahlen der organisationalen Effektivität zur Messung des Kooperationserfolges.



**Abb. 6:** Relative Häufigkeiten der Ebenen der Erfolgsmessung für die erfassten Kooperationsstudien der Perioden 1994-2000 und 2001-2007 (Quelle: eigene Darstellung)

Für eine weitere Analyse der Kooperationsstudien in Bezug auf ihre Erfolgsebenen wurde die gesamte Stichprobe in zwei Zeitperioden gegliedert (Abb. 6). 45,8 Prozent der erfassten Erfolgsmessungen entstammen den Studien der Jahre 1994 bis 2000, 54,2 Prozent der Messungen wur-

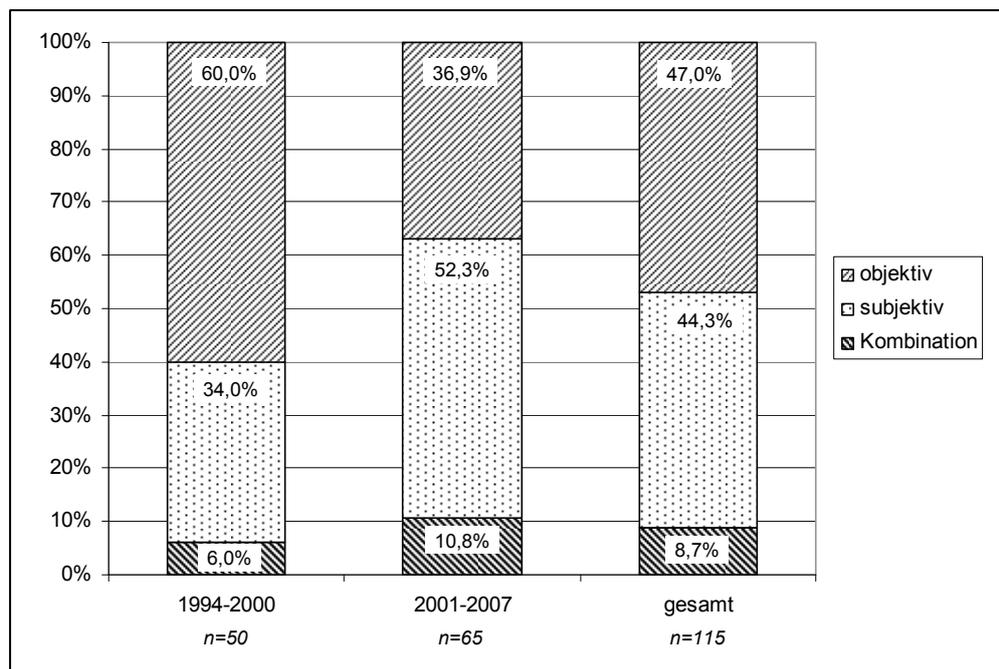
<sup>91</sup> Vgl. BACKHAUS (1995), S. 224, KAUFMANN (1993), S. 50 und PERLITZ (2004), S. 24.

<sup>92</sup> Gleichwohl bleiben weitere Zielsetzungen von Vertriebskooperationen wie der Zugang zu Markt-Know-how, die Überwindung protektionistischer Maßnahmen oder die Erzielung von Zeitvorteilen durch finanzielle Messgrößen nicht ausreichend erfasst.

den in den Aufsätzen zwischen 2001 und 2007 publiziert. Bei der Auswertung zeigt sich, dass der Anteil der finanziellen Erfolgsmaße seit 2001 von 45,0 Prozent auf 38,0 Prozent abgenommen hat. Der Anteil der Erfolgsgrößen des operationalen Erfolges, überwiegend Stabilitätsmaße, ist von 16,7 auf 5,6 Prozent gesunken. Demgegenüber ist für Erfolgsmaße der organisationalen Effektivität ein Anstieg von 30,0 auf 52,1 Prozent zu verzeichnen. Dieser Trend zur stärkeren Verwendung von Erfolgsmaßen der organisationalen Zielerreichung kann als eine Reaktion auf die breite kritische Auseinandersetzung mit den klassischen finanzwirtschaftlichen und den stabilitätsorientierten Erfolgsmaßen in der aktuellen Kooperationsliteratur<sup>93</sup> interpretiert werden.

### *Erhebungsmodalität*

In Bezug auf die Erhebungsmodalität nutzen 47,0 Prozent der 115 untersuchten Studien objektive Erfolgskennzahlen, wohingegen 44,3 Prozent der Erfolgsstudien auf subjektiven Einschätzungen des Erfolges beruhen. 8,7 Prozent der Studien kombinieren sowohl subjektive als auch



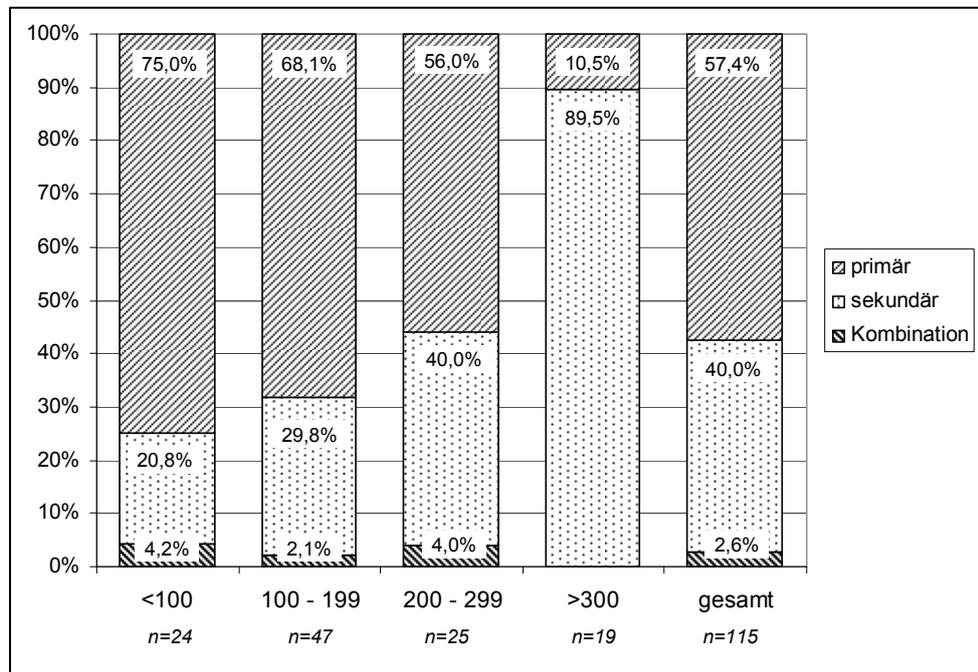
**Abb. 7:** Relative Häufigkeiten objektiver und subjektiver Erfolgsmessungen für die erfassten Studien der Perioden 1994-2000 und 2001-2007 (Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>93</sup> Vgl. exemplarisch ARINO (2003), S. 68, HOLTBRÜGGE (2004), S. 263, MEYER (2004), S. 55 und SCHWERK (2000), S. 210.

objektive Maße der Erfolgsmessung. Eine Differenzierung hinsichtlich der zuvor gewählten Erscheinungsperioden der Studien zeigt, dass der Anteil der Studien, welche eine Kombination subjektiver und objektiver Erfolgsmaße vornehmen, von 6,0 Prozent in den Jahren 1994 bis 2000 auf 10,8 Prozent für die Periode 2001 bis 2007 angestiegen ist (Abb. 7). Der zuvor aufgezeigte Trend zur stärkeren Nutzung von Erfolgsmaßen des organisationalen Erfolges, welche prinzipiell nur subjektiv erhoben werden können, zeigt sich auch im Anstieg der Nutzung subjektiver Erfolgsmaße von 34 Prozent der betrachteten Studien in den Jahren 1994 bis 2000 auf mehr als die Hälfte der erfassten Studien (52,3 Prozent) in der Zeitperiode 2001 bis 2007.

### *Datenquelle*

Hinsichtlich der Datenquelle basiert die Mehrheit der Untersuchungen, 57,4 Prozent, auf einer Primärerhebung der Erfolgsgrößen. 40,0 Prozent der Studien nutzen sekundäre Daten zur Erfolgsmessung, 2,6 Prozent der Studien verwenden eine Kombination primärer und sekundärer Erfolgsmessgrößen.



**Abb. 8:** Relative Häufigkeiten primärer und sekundärer Datenquellen für die erfassten Studien in Abhängigkeit des Stichprobenumfangs (Quelle: eigene Darstellung)

Für eine detailliertere Analyse der empirischen Kooperationsstudien in Bezug auf die genutzte Datenquelle wurden die erfassten Studien nach der Anzahl der jeweils zu Grunde liegenden Stichproben in Gruppen aufgeteilt. Abb. 8 zeigt die relativen Häufigkeiten der genutzten Datenquellen in Abhängigkeit vom Stichprobenumfang für vier Gruppen von Erfolgsstudien. Die Darstellung macht deutlich, dass der relative Anteil von Sekundärerhebungen des Kooperationserfolges mit steigender Stichprobengröße steigt. Während nur 20,8 Prozent der Studien mit weniger als 100 untersuchten Kooperationen den Erfolg mit Hilfe von Sekundärdaten erfassten, nutzten 89,5 Prozent der Studien mit mehr als 300 untersuchten Unternehmenskooperationen sekundäre Erfolgsmaße wie Börsenkursreaktionen oder Stabilitätskennzahlen. Diese Beobachtung lässt sich mit Hilfe forschungsökonomischer Überlegungen erklären.<sup>94</sup> So ist im Rahmen von Befragungen ein steigender Stichprobenumfang grundsätzlich mit einem deutlich steigenden Forschungsaufwand verbunden, während eine Ausweitung des Stichprobenumfangs bei der Erfolgsbeurteilung mit Hilfe von Datenbanken häufig nur einen relativ geringen zusätzlichen Aufwand bedeutet.

## 5 Fazit

Das vorliegende Arbeitspapier entwickelt einen allgemeinen Kategorisierungsrahmen für die Erfolgsmessgrößen von Organisationen. Dieser Rahmen erlaubt es, die Eignung der empirisch relevanten Messgrößen des Kooperationserfolges sowohl theoretisch zu diskutieren als auch ihre Verwendung in der aktuellen Kooperationsforschung auf der Grundlage einer Literaturstudie von 115 empirischen Untersuchungen der Jahre 1994 bis 2007 differenziert zu analysieren.

In Anbetracht der kennzeichnenden Zielpluralität von Unternehmenskooperationen stellt der **finanzielle Erfolg** ein grundsätzlich inhaltlich zu begrenztes Erfolgskriterium dar. Verfolgen Kooperationen jedoch überwiegend quantitativ direkt messbare Zielsetzungen, wie es insbesondere in Vertriebskooperationen der Fall ist, vermitteln finanzielle Erfolgsmaße ein relativ zuverlässiges Bild vom Kooperationserfolg. Dementsprechend finden in 70 Prozent der Studien über Vertriebskooperationen finanzielle Kennzahlen Verwendung. Wird angestrebt, eine sehr hohe Zahl von Kooperationen in der Untersuchung zu erfassen, stellen sekundäre, finanzielle Erfolgsdaten in Form der Börsenkursreaktionen aufgrund pragma-

---

<sup>94</sup> Vgl. EVANSCHITZKY (2003), S. 66.

tisch-forschungsökonomischer Vorteile ein zweckmäßiges Kriterium des Kooperationserfolges dar. Fast 90 Prozent der erfassten Studien mit mehr als 300 untersuchten Kooperationen nutzen Sekundärdaten zur Erfolgsermittlung.

Die Erfolgsgrößen der **organisationalen Effektivität** messen den subjektiven Grad der Erreichung der Kooperationsziele. Sie stellen damit das inhaltlich umfassendste Erfolgskonzept dar und ermöglichen eine stichhaltige Erfolgsbeurteilung für Unternehmenskooperationen aller Wertschöpfungsstufen. In der empirischen Forschung gewinnen sie zusehends an Bedeutung, seit 2001 finden sie in mittlerweile mehr als jeder zweiten untersuchten Kooperationsstudie Verwendung.

Beinahe sämtliche in der Literaturstudie erfassten Messungen des **operationalen Erfolges** bewerten auf der Grundlage objektiver Sekundärdaten einseitig und damit unvollständig die Stabilität der Kooperationen. Die zentrale Erfolgsbedingung von Kooperationen stellt ein optimaler Mix aus Stabilisierung und Flexibilität dar. Vor diesem Hintergrund bedarf es in Zukunft weiterer intensiver Forschung, um ein umfassendes, subjektives Messkonzept des operationalen Erfolges von Unternehmenskooperationen zu entwickeln.

## Literaturverzeichnis

- AGRAWAL, A. (2006), Engaging the inventor: exploring licensing strategies for university inventions and the role of latent knowledge, in: *Strategic Management Journal*, 27, S. 63-79.
- AHUJA, G. (2000), Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study, in: *Administrative Science Quarterly*, 45, S. 425-455.
- ALBERS, C./LAMPRECHT, D. (2007), Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 65.
- ANAND, B. N./KHANNA, T. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances, in: *Strategic Management Journal*, 21, S. 295-315.
- ANDERSON, E. (1990), Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, in: *Sloan Management Review*, 31, S. 19-30.
- ANDERSON, J. C./NARUS, J. A. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, in: *Journal of Marketing*, 54, S. 42-58.
- AREND, R. J. (2006), SME-Supplier Alliance activity in manufacturing: contingent benefits and perceptions, in: *Strategic Management Journal*, 27, S. 741-763.
- ARINO, A. (2003), Measure of strategic alliance performance: an analysis of construct validity, in: *Journal of International Business Studies*, 34, S. 66-79.
- AULAKH, P. S./KOTABE, M.(1997), Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets, in: *Journal of International Business Studies*, 28, S. 145-175.
- AULAKH, P. S./KOTABE, M./SAHAY, A. (1996), Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioural approach, in: *Journal of International Business Studies*, 27, S.1005-1032.
- AULAKH, P. S./MADHOK, A. (2002) Cooperation and Performance in International Alliances: The Critical Role of Flexibility, in: CONTRACTOR, F. J./LORANGE, P. (Hrsg.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass., S. 25-48.
- BACHMANN, A. (2007), Subjektive versus objektive Erfolgsmaße, in: ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A./WOLF, J., *Methodik der empirischen Forschung*, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 89-102.
- BACKHAUS, K. (1995), *Investitionsgütermarketing*, 4. Auflage, München.
- BAE, J./GARGIULO, M. (2004), Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry, in: *Academy of Management Journal*, 47, S. 843-859.

- BARDEN, J. Q./STEENSMA, H. K./LYLES, M. A. (2005), The influence of parent control structure on parent conflict in vietnamese international joint ventures: an organizational justice-based contingency approach, in: *Journal of International Business Studies*, 36, S. 156-174.
- BAUM, J. A. C./CALABRESE, T./SILVERMAN, B. S. (2000), Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in canadian biotechnology, in: *Strategic Management Journal*, 21, S. 267-294.
- BAUSCH, A./GLAUM, M. (2003), Unternehmenskooperationen und Unternehmensakquisitionen als alternative Wachstumsformen: theoretische Erklärungsansätze und empirische Befunde, in: BACH, N. (Hrsg.), *Geschäftsmodelle für Wertschöpfungsnetzwerke*, Wiesbaden, S. 41-77.
- BARKEMA, H. G./BELL, J. H. J./PENNINGS, J. M. (1996), Foreign entry, cultural barriers, and learning, in: *Strategic Management Journal*, 17, S. 151-166.
- BARKEMA, H. G./SHENKAR, O./VERMEULEN, F./BELL, J. (1997), Working abroad, working with others: how firms learn to operate international joint ventures, in: *Academy of Management Journal*, 40, S. 426-442.
- BARKEMA, H. G./VERMEULEN, F. (1997), What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint venture success?, in: *Journal of International Business Studies*, 28, S. 845-864.
- BERCOVITZ, J./JAP, S. D./NICKERSON, J. A. (2006), The antecedents and performance implications of cooperative exchange norms, in: *Organization Science*, 17, S. 724-740.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (BDI) (2005), *BDI-Mittelstandspanel, Herbst 2005*.
- BOHRNSTEDT, G. W. (1970), Reliability and Validity Assessment in Attitude Measurement, in: SUMMERS, G. (Hrsg.), *Attitude Measurement*, London, S. 80-99.
- BRONDER, C./PRITZL, R. (1992), Ein konzeptioneller Ansatz zur Gestaltung und Entwicklung strategischer Allianzen, in: BRONDER, C./PRITZL, R. (Hrsg.), *Wegweiser für strategische Allianzen*, Wiesbaden, S. 17-46.
- BROUHERS, K. D./BROUHERS, L. E./WERNER, S. (2003), Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance, in: *Strategic Management Journal*, 24, S. 1239-1248.
- BÜCHEL, B./PRANGE, C./PROBST, G./RÜLING, C.-C. (1997), *Joint Venture-Management*, Bern.
- BÜHNER, R. (1989), Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen, in: *WiSt*, 4, S. 158-165.
- CARSON, S. J./MADHOK, A./VARMAN, R./JOHN, G. (2003), Information processing moderators of the effectiveness of trust-based govern-

- ance in interfirm R&D collaboration, in: *Organization Science*, 14, S. 45-56.
- CHOI, C.-B./BEAMISH, P. W. (2004), Split management control and international joint venture performance, in: *Journal of International Business Studies*, 35, S. 201-215.
- COMBS, J. G./KETCHEN, D. (1999), Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics, in: *Strategic Management Journal*, 20, S. 867-888.
- CONTRACTOR, F. J./LORANGE, P. (1988), Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures, in: CONTRACTOR, F. J./LORANGE, P. (Hrsg.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, Mass., S. 3-30.
- COOL, K./HENDERSON, J. (1998), Power and firm profitability in supply Chains: French manufacturing industry in 1993, in: *Strategic Management Journal*, 19, S. 909-926.
- CULLEN, J. B./JOHNSON, J. L./SAKANO, T. (1994), Japanese and local partner commitment to IJVs: psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship, in: *Journal of International Business Studies*, 26, S. 91-115.
- DAS, S./SEN, P./SENGUPTA, S. (1998), Impact of strategic alliances on firm valuation, in: *Academy of Management Journal*, 41, S. 27-41.
- DHANARAJ, C./BEAMISH, P. W. (2004), Effect of equity ownership on the survival of international joint ventures, in: *Strategic Management Journal*, 25, S. 295-305.
- DHANARAJ, C./LYLES, M. A./STEENSMA, H. K./TIHANYI, L. (2004), Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance, in: *Journal of International Business Studies*, 35, S. 428-442.
- DESS, G. G./ROBINSON, R. B. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, in: *Strategic Management Journal*, 5, S. 265-273.
- DOZ, Y. L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, in: *Strategic Management Journal*, 17, S. 55-83.
- DUSSAUGE, P./GARRETTE, B. (1995), Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry, in: *Journal of International Business Studies*, 26, S. 505-530.
- DUSSAUGE, P./GARRETTE, B./MITCHELL, W. (2000), Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia, in: *Strategic Management Journal*, 21, S. 99-126.

- DYER, J. H. (1996), Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry, in: *Strategic Management Journal*, 17, S. 17-291.
- DYER, J. H. (1997), Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, in: *Strategic Management Journal*, 18, S. 535-556.
- EBERTZ, P. (2006), *Risikowirkung von Unternehmenskooperationen*, Aachen.
- EISELE, J. (1995), *Erfolgsfaktoren des Joint-Venture-Managements*, Wiesbaden.
- ETZIONI, A. (1973), *Soziologie der Organisationen*, 4. Auflage, München.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2003), *KMU und Kooperation*, Generaldirektion Wettbewerb, Ausgabe 5.
- EVANSCHITZKY, H. (2003), *Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken - Ein Netzwerkmarketingansatz*, Wiesbaden.
- FORD, J. D./SCHELLENBERG, D. A. (1982), Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance, in: *Academy of Management Review*, 7, S. 49-58.
- FRANZ, S. (2008), *Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in der Integrierten Versorgung im Gesundheitswesen. Eine Empirische Analyse*, Aachen.
- FRITZ, W. (1992), *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Stuttgart.
- GERINGER, M. J./HEBERT, L. (1991), Measuring Performance of International Joint Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, 2, S. 249-263.
- GLAISTER, K. W./BUCKLEY, P. J. (1998), Measures of Performance in UK International Alliance, in: *Organization Studies*, 19, S. 89-118.
- GOERZEN, A. (2007), Alliance Networks and firm performance: The impact of repeated partnerships, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 487-508.
- GOERZEN, A./BEAMISH, P. W. (2005), The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance, in: *Strategic Management Journal*, 26, S. 333-354.
- GONG, Y./SHENKAR, O./LUO, Y./NYAW, M.-K. (2007), Do multiple parents help or hinder international joint venture performance? The mediating roles of contract completeness and partner cooperation, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 1021-1034.
- GRIFFITH, D. A./MYERS, M. B. (2005), The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationship, in: *Journal of International Business Studies*, 36, S. 254-269.

- GULATI, R./HIGGINS, M. C. (2003), Which ties matter when? The contingent effects of interorganizational partnerships on IPO success, in: *Strategic Management Journal*, 24, S. 127-144
- GULATI, R./LAWRENCE, P. R./PURANAM, P. (2005), Adaption in vertical relationships: beyond incentive conflict, in: *Strategic Management Journal*, 26, S. 415-440.
- GULATI, R./SYTCH, M. (2007), Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships, in: *Administrative Science Quarterly*, 52, S. 32-69.
- HAGEDOORN, J./SCHAKENRAAD, J. (1994), The effect of strategic technology alliances on company performance, in: *Strategic Management Journal*, 15, S. 291-309.
- HELM, R. (1998), Empirische Forschung und die Erfolgsmessung von Strategien, in: *Marketing*, 4, S. 225-235.
- HENNART, J.-F./KIM, D.-J./ZENG, M. (1998), The impact of joint venture status on the longevity of japanese stakes in U.S. manufacturing affiliates, in: *Organization Science*, 9, S. 382-395.
- HENNART, J.-F./ZENG, M. (2002), Cross-cultural differences and joint venture longevity, in: *Journal of International Business Studies*, 33, S. 699-716.
- HILL, R. C./HELLRIEGEL, D. (1994), Critical contingencies in joint venture management: some lessons from managers, in: *Organization Science*, 5, S. 594-607.
- HOANG, H./ROTHAERMEL, F. T. (2005), The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance, in: *Academy of Management Journal*, 48, 332-345.
- HOLM, D. B./ERIKSSON, K./JOHANSON, J. (1996), Business networks and cooperation in international business relationships, in: *Journal of International Business Studies*, 27, S. 1033-1053.
- HOLM, D. B./ERIKSSON, K./JOHANSON, J. (1999), Creating value through mutual commitment to business network relationships, in: *Strategic Management Journal*, 20, S. 467-486.
- HOLTBRÜGGE, D. (2004), Management of International Strategic Business Cooperation, in: *Thunderbird International Business Review*, 46, S. 255-274.
- HULT, G. T./KETCHEN, D. J./ARFELT, M. (2007), Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 1035-1052.
- HULT, G. T./KETCHEN, D. J./NOCHOLS, E. L. (2002), An examination of cultural competitiveness and order fulfilment cycle time within supply chains, in: *Academy of Management Journal*, 45, S. 577-586.

- HULT, G. T./KETCHEN, D. J./SLATER, S. F. (2004), Information Processing, Knowledge Development, And Strategic Supply Chain Performance, in: *Academy of Management Journal*, 47, S. 241-253.
- HULT, G. T. M./KETCHEN, D. J./GRIFFITH, D. A./CHABOWSKI, B. R./HAMMAN, M. K./DYKES, B. /POLLITTE, W. A./CAVUSGIL, S. T. (2008), An assessment of the measurement of performance in international business research, in: *Journal of International Business Studies*, 39, S. 1064-1080.
- HUNDLEY, G./JACOBSON, C. K. (1998), The effects of the keiretsu on the export performance of japanese companies: Help or hindrance?, in: *Strategic Management Journal*, 19, S. 927-937.
- IRISTAY, C. K. (2007), *Das Management von Unternehmenskooperationen - eine institutionenökonomische Analyse*, Aachen.
- ISOBE, T./MAKINO, S./MONTGOMERY, D. B. (2000), Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: the case of japanese international joint ventures in china, in: *Academy of Management Journal*, 43, S. 468-484.
- JENNER, T. (2000), Zur Messung des Unternehmenserfolges, in: *WISU*, 3, S. 326-331.
- KALE, P./DYER, J. H./SINGH, H. (2002), Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function, in: *Strategic Management Journal*, 23, S. 747-767.
- KALE, P./SINGH, H. (2007), Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 981-1000.
- KAUFMANN, F. (1993), *Internationalisierung durch Kooperation*, Wiesbaden.
- KIM, H./HOSKISSON, R. E./WAN, W. P. (2004), Power dependence, diversification strategy, and performance in keiretsu member firms, in: *Strategic Management Journal*, 25, S. 613-636.
- KOLLOGE, K. (2007), *Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 71.
- KOTABE, M./MARTIN, X./DOMOTO, H. (2003), Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries, in: *Strategic Management Journal*, 24, S. 293-316.
- KRISHNAN, R./MARTIN, X./NOORDERHAVEN, N. G. (2005), When does trust matter to alliance performance?, in: *Academy of Management Journal*, 49, S. 894-917.

- KUMAR, M. V. S. (2005), The Value from acquiring and divesting a joint venture: a real options approach, in: *Strategic Management Journal*, 26, S. 321-331.
- LAMPRECHT, D./MEYER, E. (2008), Ansätze zur Bewertung kooperativer Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Member Value von Genossenschaften, in: AULINGER, A. (Hrsg.), *Netzwerk-Evaluation*, Stuttgart.
- LARIMO, J. (2007), International Joint Venture Performance: Impact of Performance Measures and Foreign Parent, Target Country and Investment Specific Variables on Performance, in: CLIQUET, G./HENDRIKSE, G./TUUNANEN, M./WINDSPERGER, J. (Hrsg.), *Economics and Management of Networks*, New York, S. 393-418.
- LAVIE, D. (2007), Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and appropriation in the U.S. Software industry, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 1187-1212.
- LAVIE, D./LECHNER, C./SINGH, H. (2007), The performance implications of timing of entry and involvement in multipartner alliances, in: *Academy of Management Journal*, 50, S. 578-504.
- LAZZARINI, S. G. (2007), The impact of membership in competing alliance constellations: evidence on the operational performance of global airlines, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 345-367.
- LEE, C./BEAMISH, P. W. (1995), The characteristics and performance of Korean joint ventures in LDCS, in: *Journal of International Business Studies*, 26, S. 637-654.
- LI, H./BINGHAM, J. B./UMPHRESS, E. E. (2007), Fairness from the top: perceived procedural justice and collaborative problem solving in new product development, in: *Organization Science*, 18, S. 200-216.
- LI, J./LAM, K./QIAN, G. (2001), Does Culture Affect Behaviour and Performance of Firms? The Case of Joint Ventures in China, in: *Journal of International Business Studies*, 32, S. 115-131.
- LIND, M. R./ZMUD, R. W. (1995), Improving interorganizational effectiveness through voice mail facilitation of peer-to-peer relationships, in: *Organization Science*, 6, S. 445-461.
- LUO, Y. (1997), Partner selection and venturing success: the case of joint ventures with firms in the people's republic of china, in: *Organization Science*, 8, S. 648-662.
- LUO, Y. (2001), Antecedents and consequences of personal attachment in cross-cultural cooperative ventures, in: *Administrative Science Quarterly*, 46, S. 177-201.
- LUO, Y. (2002a), Contract, cooperation, and performance in international joint ventures, in: *Strategic Management Journal*, 23, S. 903-919,

- LUO, Y. (2002b), Product diversification in international joint ventures: performance implications in an emerging market, in: *Strategic Management Journal*, 23, S. 1-20.
- LUO, Y. (2002c), Stimulating Exchange in International Joint Ventures: An Attachment View, in: *Journal of International Business Studies*, 33, S. 169-181.
- LUO, Y. (2005), How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances, in: *Academy of Management Journal*, 48, S. 695-709.
- LUO, Y. (2007), Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment?, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 39-60.
- LUO, Y./PARK, S. H. (2004), Multiparty cooperation and performance in international joint equity joint ventures, in: *Journal of International Business Studies*, 35, S. 142-160.
- LOU, Y./SHENKAR, O./NYAW, M.-K. (2001), A Dual Parent Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures: Lessons From a Developing Economy, in: *Journal of International Business Studies*, 32, S. 41-58.
- LYLES, M. A./SALK, J. E.(1996), Knowledge acquisition from foreing parents in international joint ventures: an empirical examination in the hungarian context, in: *Journal of International Business Studies*, 27, S. 877-903.
- LUNNAN, R./HAUGLAND, S. A. (2007), Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 546-557.
- MADHAVEN, R./PRESCOTT, J. E. (1995), Market value impact of joint ventures: the effect of industry information-processing load, in: *Academy of Management Journal*, 38, S. 900-915.
- MAKINO, S./CHAN, C. M./ISOBE, T./BEAMISH, P. W. (2007), Intended and unintended termination of international joint ventures, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 1113-1132.
- MAKINO, S./DELIOS, A. (1996), Local knowledge transfer and performance: implications for alliance formation in Asia, in: *Journal of International Business Studies*, 27, S. 905-927.
- MAKINO, S./BEAMISH, P. W. (1998), Performance and survival of joint ventures with non-conventional ownership structures, in: *Journal of International Business Studies*, 29, S. 797-818.
- MCGEE, J. E./DOWLING, M. J./MEGGINSON, W. L. (1995), Cooperative strategy and new venture performance: The role of business strategy and management experience, in: *Strategic Management Journal*, 16, S. 565-580.

- MELLEWIGT, T./MATIASKE, W. (2000), Zur Messung des Unternehmens- und Kooperationserfolges, in: *Die Betriebswirtschaft*, 60, S. 125-133.
- MERCHANT, H./SCHENDEL, D. (2000), How do international joint ventures create shareholder value?, in: *Strategic Management Journal*, 21, S. 723-737.
- MESCHI, P.-X. (2005), Stock market valuation of joint venture sell-offs, in: *Journal of International Business Studies*, 36, S. 688-700.
- MEYER, T. (2004), *Interkulturelle Kooperationskompetenz*, Frankfurt am Main.
- MICHEL, U. (1996), *Wertorientiertes Management strategischer Allianzen*, München.
- MITCHELL, W./SINGH, K. (1996), Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods, in: *Strategic Management Journal*, 17, S. 169-195.
- MJOEN, H./TALLMAN, S. (1997), Control and performance in international joint ventures, in: *Organization Science*, 8, S. 257-274.
- MOHR, J./SPEKMAN, R. (1994), Characteristics of Partnership Success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, in: *Strategic Management Journal*, 15, S. 135-152.
- MURPHY, G. B./TRAILER, J. W./HILL, R. C. (1996), Measuring Performance in Entrepreneurship Research, in: *Journal of Business Research*, 36, S. 15-23.
- MURRAY, J. Y./KOTABE, M. (2004), Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms, in: *Journal of Business Research*, 58, S. 1525-1533.
- MURRAY, J. Y./KOTABE, M./ZHOU, J. N. (2005), Strategic alliance-based sourcing and market performance: evidence from foreign firms operation in china, in: *Journal of International Business Studies*, 36, S. 187-208.
- NIELSEN, B. B. (2007), Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach, in: *International Business Review*, 16, S. 337-361.
- OESTERLE, M.-J. (1995), Probleme und Methoden der Joint Venture-Erfolgsbewertung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65, S. 987-1004.
- OLK, P. (2002), Evaluating Strategic Alliance Performance, in: Contractor, F./Lorange, P. (Hrsg.), *Cooperative Strategies and Alliances*, S. 119 - 143.
- OLK, P./YOUNG, C. (1997), Why members stay in or leave an R&D consortium: Performance and conditions of membership as determinants of continuity, in: *Strategic Management Journal*, 18, S. 855-877.

- PARK, S. H./UNGSON, G. R. (1997), The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution, in: *Academy of Management Journal*, 40, S. 279-307.
- PENG, M. W./YORK, A. S. (2001), Behind intermediary performance in export trade: transactions, agents, and resources, in: *Journal of International Business Studies*, 32, S. 327-346.
- PERLITZ, M. (2004), In Kooperation internationale Märkte erobern, in: *Absatzwirtschaft*, 1, S. 24-29.
- POPPO, L./ZENGER, T. (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?, in: *Strategic Management Journal*, 23, S. 707-275.
- POTHUKUCHI, V./DAMANPOUT, F./CHOI, J./CHEN, C. C./PARK, S. H. (2002), National and organizational culture differences and international joint venture performance, in: *Journal of International Business Studies*, 33, S. 243-265.
- REUER, J. J. (2000), Parent firm performance across international joint venture life-cycle stages, in: *Journal of International Business Studies*, 31, S. 1-20.
- ROBINS, J. A./TALLMANN, S./FLADMOE-LINDQUIST, K. (2002), Autonomy and dependence of international cooperative ventures: an exploration of the strategic performance of U.S. ventures in Mexico, in: *Strategic Management Journal*, 23, S. 881-901.
- ROBSON, M. J./LEONIDOU, L. C./KATSIKEAS, C. S. (2002), Factors Influencing International Joint Venture Performance: Theoretical Perspectives, Assessment, and Future Directions, in: *Management International Review*, 42, S. 385-418.
- SARJAR, M. B./ECHAMBADI, R./HARRISON, J. S. (2001), Alliance entrepreneurship and firm market performance, in: *Strategic Management Journal*, 22, S. 701-711.
- SAXTON, T. (1997), The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes, in: *Academy of Management Journal*, 40, S. 443-461.
- SCHILKE, O./WIRTZ, B. W. (2008), Allianzfähigkeit - Eine Analyse zur Operationalisierung und Erfolgswirkung im Kontext von F&E-Allianzen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung*, S. 479-516.
- SCHMIDT, D. O. (1997), Unternehmenskooperationen in Deutschland, Wiesbaden.
- SCHWEINSBERG, A. (2004), Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 46.

- SHAN, W. S. (1994), Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry, in: *Strategic Management Journal*, 15, S. 352-356.
- SHANE, S. A. (1996), Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors, in: *Academy of Management Journal*, 39, S. 216-234.
- SIMONIN, B. L. (1997), The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization, in: *Academy of Management Journal*, 40, S. 1150-1174.
- SINGH, K./MITCHELL, W. (1996), Precarious collaboration: Business survival after partners shut down or form new partnerships, in: *Strategic Management Journal*, 17, S. 99-115.
- SKARMEAS, D./KATSIKEAS, C. S./SCHLEGELMILCH, B. B. (2002), Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer-seller relationships: the importer's perspective, in: *Journal of International Business Studies*, 33, S. 757-783.
- SKARMEAS, D./KATSIKEAS, C. S./SPYROPOULOU, S./SALEHI-SANGARI, E. (2008), Market and supplier Characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products, in: *Industrial Marketing Management*, 37, S. 32-36.
- SORENSEN, O./SORENSEN, J. B. (2001), Finding the right mix: franchising, organizational learning, and chain performance, in: *Strategic Management Journal*, 22, S. 713-724.
- SPEY, M. (2005), *Virtuelle Unternehmensnetzwerke*, Flensburg.
- SRINIVASAN, R./BRUSH, T. H. (2006), Supplier performance in vertical alliances: the effects of self-enforcing agreements and enforceable contracts, in: *Organization Science*, 17, S. 436-452.
- STEENSMA, H. K./CORLEY, K. G. (2000), On the performance of technology-sourcing partnerships: the interaction between partner interdependence and technology attributes, in: *Academy of Management Journal*, 43, S. 1043-1067.
- STEENSMA, H./LYLES, M. A. (2000), Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives, in: *Strategic Management Journal*, 21, S. 831-851.
- STEENSMA, H. K./TIHANYI, L./LYLES, M. A./DHANARAY, C. (2005), The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies, in: *Academy of Management Journal*, 48, S. 213-235.
- STROTHMANN, C. (2007), *Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 69.
- STUART, T. E. (2000), Interorganizational alliance and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry, in: *Strategic Management Journal*, 21, S. 791-811.

- SUBRAMANI, M. R./VENKATRAMAN, N. (2003), Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: theory and evidence, in: *Academy of Management Journal*, 46, S. 46-62.
- TAKEISHI, A. (2001), Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development, in: *Strategic Management Journal*, 22, S. 403-433.
- TAKEISHI, A. (2002), Knowledge partitioning in the interfirm division of labor: The case of automotive product development, in: *Organization Science*, 13, S. 321-338.
- THEURL, T. (2001), Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, DIETER (Hrsg.), *Handbuch Franchising & Kooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke*, Neuwied, S. 73-94.
- THEURL, T. (2005), *Kooperative Governancestrukturen*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 48.
- THEURL, T./BÖTTIGER, J.-M. (2007), Stakeholderorientierte Berichterstattung von Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzungen und Grundsätze des MemberValue-Reportings, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 70.
- THEURL, T./SCHWEINSBERG, A. (2004), *Neue kooperative Ökonomie*, Tübingen.
- TIWANA, A./KEIL, M. (2007), Does peripheral knowledge complement control? An empirical test in technology outsourcing alliances, in: *Strategic Management Journal*, 28, S. 623-634.
- TJADEN, G. (2003), *Erfolgsfaktoren Virtueller Unternehmen*, Wiesbaden.
- VENKATRAMAN, N./RAMANUJAM, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, in: *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
- VENKATRAMAN, N./RAMANUJAM, V. (1987), Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence, in: *Journal of Management*, 1, S. 109-122.
- VOETH, M./RABE, C. (2005), Internationale Joint Ventures - Grundsatzentscheidung, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 647-672.
- WOHLGEMUTH, O./HESS, T. (1999), Erfolgsbestimmung in Kooperationen: Entwicklungsstand und Perspektiven, Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Göttingen, 6.
- WOODCOCK, P./BEAMISH, P. W./MAKINO, S. (1994), Ownership-based entry mode strategies and international performance, in: *Journal of International Business Studies*, 25, S. 253-273.

- WRONA, T./SCHELL, H. (2005), Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation, in: ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, 2. Auflage, S. 323-347.
- WU, F./SINKOVICS, R. R./CAVUSGIL, S. T./ROATH, A. S. (2007), Overcoming export manufacturer's dilemma in international expansion, in: *Journal of International Business Studies*, 38, S. 283-302.
- YIN, X./ZAJAC, E. J. (2004), The strategy/Governance structure fit relationship: theory and evidence in franchising arrangements, in: *Strategic Management Journal*, 25, S. 365-383.
- ZAHEER, A./BELL, G. B. (2005), Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance, in: *Strategic Management Journal*, 26, S. 809-825.
- ZAHEER, A./MCEVILY, B./PERRONE, V. (1998), Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, in: *Organization Science*, 9, S. 141-159.
- ZAHNG, C./CAVUSGIL, ST., ROATH, AS. (2003), Manufacturer governance of foreign distributor relationships: do relational norms enhance competitiveness in the export market?, in: *Journal of International Business Studies*, 34, S. 550-566.
- ZAHNG, C./LI, H./HITT, M. A./CUI, G. (2007), R&D intensity and international joint venture performance in an emerging market: moderating effects of market focus and ownership structure, in: *Journal of International Business Studies*, 38, S. 944-960.
- ZAHRA, S./IRELAND, R. D./HITT, M. A. (2000), International expansion by new venture firms; international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance, in: *Academy of Management Journal*, 43, S. 925-950.
- ZOLLO, M./REUER, J. J./SINGH, H. (2002), Interorganizational Routines and performance in Strategic Alliances, in: *Organization Science*, 13, S. 701-713.

**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. 2<br/><i>Holger Bonus</i><br/>Waldkrise - Krise der Ökonomie?<br/>September 1984</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. 4<br/><i>Wilhelm Jäger</i><br/>Genossenschaft und Ordnungspolitik<br/>Februar 1985</p> <p>Nr. 5<br/><i>Heinz Grosseckler</i><br/>Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation<br/>März 1985</p> <p>Nr. 6<br/><i>Holger Bonus</i><br/>Die Genossenschaft als Unternehmungstyp<br/>August 1985</p> <p>Nr. 7<br/><i>Hermann Ribhegge</i><br/>Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive<br/>Februar 1986</p> <p>Nr. 8<br/><i>Joachim Wiemeyer</i><br/>Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?<br/>September 1986</p> <p>Nr. 9<br/><i>Hermann Ribhegge</i><br/>Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten<br/>März 1987</p> <p>Nr. 10<br/><i>Richard Böger</i><br/>Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -<br/>August 1987</p> <p>Nr. 11<br/><i>Richard Böger / Helmut Pehle</i><br/>Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften<br/>Juni 1988</p> | <p>Nr. 12<br/><i>Reimut Jochimsen</i><br/>Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken<br/>August 1994</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. 14<br/><i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i><br/>Genossenschaften und Franchising<br/>Februar 1998</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. 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. 17<br/><i>Michael Hammerschmidt</i><br/>Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge<br/>April 2000</p> <p>Nr. 18<br/><i>Claire Binisti-Jahndorf</i><br/>Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene<br/>August 2000</p> <p>Nr. 19<br/><i>Olaf Lüke</i><br/>Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?<br/>September 2000</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. 21<br/><i>José Miguel Simian</i><br/>Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?<br/>Mai 2001</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
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt*  
 Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
 November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
 Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz  
 November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
 Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
 Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
 Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
 Dezember 2007
- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
 Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
 Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
 Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
 Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
 Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
 Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
 Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
 Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
 Januar 2009