

Albers, Christian

**Working Paper**

## Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft: Eine empirische Analyse

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität  
Münster, No. 85

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Albers, Christian (2009) : Unternehmenskooperationen in der deutschen  
Versicherungswirtschaft: Eine empirische Analyse, Arbeitspapiere des Instituts für  
Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 85, Westfälische  
Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55742>

**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**

---

**Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft**  
**- eine empirische Analyse**

von Christian Albers  
Nr. 85 ■ September 2009

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

## Vorwort

Versicherungsunternehmen sehen sich herausfordernden Rahmenbedingungen auf einem kompetitiven Markt gegenüber, dessen regulatorische Anforderungen in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen haben. Es ist daher nicht überraschend, dass zahlreiche Unternehmen ihre strategische Positionierung prüfen. Das Wertschöpfungsmanagement steht vor allem für Aktivitäten, mit denen einzelne Prozesse, Projekte und Aufgaben in Kooperation mit Partnern organisiert werden. Für die einzelnen Versicherungssparten hat es eine unterschiedlich große Bedeutung erlangt, wenngleich inzwischen sehr viele Versicherungsunternehmen Allianzen und Partnerschaften eingehen, die als wichtige Determinanten für die Wettbewerbsfähigkeit eingeschätzt werden. 76% der deutschen Versicherer schätzen Kooperationen als wichtig oder sehr wichtig für ihr Unternehmen ein und 88% sind tatsächlich in mindestens einer Kooperation engagiert.

Die Zielsetzung dieses IfG-Arbeitspapiers von Christian Albers besteht in einer umfassenden empirischen Erhebung des Status quo der Kooperationsaktivitäten von Versicherungsunternehmen. Gefragt wird nicht nur nach der Bedeutung von Kooperationen, sondern viele zusätzliche Faktoren werden erhoben und analysiert: die Institutionalisierung und Ausgestaltung der Vereinbarungen, die präferierten Partner, die Zielsetzungen und Motive. So ergibt sich ein aussagekräftiges quantitativ wohlstrukturiertes Bild des Kooperationsgeschehens in der Assekuranz, differenziert nach einzelnen Sparten und Kooperationsbereichen. Die vorgelegten Ergebnisse sind nur eine kleine Teilmenge der relevanten Erkenntnisse eines größeren Forschungsprojektes, die in Kürze publiziert werden. Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
1. Einleitung.....	1
2. Methodik der empirischen Datenerhebung .....	2
2.1. Untersuchungsdesign .....	2
2.2. Charakterisierung der Stichprobe .....	3
3. Kooperationen in der Versicherungswirtschaft.....	6
3.1. Kooperationsbedeutung und -häufigkeit .....	6
3.2. Kooperationsfelder.....	9
3.3. Formalisierungsgrad der Kooperation.....	10
3.4. Kooperationspartner .....	12
3.5. Kooperationsziele und -zufriedenheit .....	16
4. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	19
Literaturverzeichnis .....	21

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einschätzung der Kooperationsbedeutung.....	6
Abbildung 2: Kooperationshäufigkeit nach Größe .....	7
Abbildung 3: Kooperationshäufigkeit nach Sparte.....	8
Abbildung 4: Anzahl kooperativ organisierter Wertaktivitäten .....	8
Abbildung 5: Kooperationshäufigkeit in den primären Wertaktivitäten ....	9
Abbildung 6: Kooperationshäufigkeit in den sekundären Wertaktivitäten.....	10
Abbildung 7: Institutionalisierungen in den primären Wertaktivitäten ....	11
Abbildung 8: Institutionalisierungen in den sekundären Wertaktivitäten.....	11
Abbildung 9: Kooperationspartner in der Produktentwicklung .....	12
Abbildung 10: Kooperationspartner in der Risikotragung .....	13
Abbildung 11: Kooperationspartner in der Kapitalanlage .....	14
Abbildung 12: Kooperationspartner in der Vertragsabwicklung.....	14
Abbildung 13: Kooperationspartner im Schadenmanagement .....	15
Abbildung 14: Kooperationspartner im Vertrieb.....	16
Abbildung 15: Bedeutung und Erreichung der Kooperationsziele .....	17

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Rückläufe nach Größenklassen.....	4
Tabelle 2: Rückläufe nach Versicherungssparten .....	4
Tabelle 3: Rückläufe nach Rechtsform.....	5
Tabelle 4: Bedeutung der Kooperationsziele nach Sparten .....	18

## 1. Einleitung

Die deutschen Versicherungsunternehmen sehen sich aktuell aufgrund verschiedener Entwicklungen in den Rahmenbedingungen einem intensiven Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Als Ursachen hierfür seien beispielhaft eine zunehmende Substitutionskonkurrenz und sich ändernde Nachfragerpräferenzen genannt.<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund wird in der Versicherungswirtschaft seit einiger Zeit unter dem Stichwort „Wertschöpfungsmanagement“ die Kooperation mit anderen Unternehmen in ausgewählten Bereichen der Wertschöpfungskette diskutiert. Kooperationen ermöglichen es den Beteiligten, sich auf ihre jeweiligen Stärken zu konzentrieren und dabei gleichzeitig flexibel auf Umweltänderungen zu reagieren. Entsprechend gaben in einer Untersuchung der Unternehmensberatung „Capgemini“ 61% der befragten Versicherungsmanager an, in Zukunft vermehrte Netzbildungen und Kooperationen in der Versicherungswirtschaft zu erwarten.<sup>2</sup>

Vor diesem Hintergrund hat das Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster eine Befragung deutscher Versicherungsunternehmen zu ihren Kooperationsaktivitäten durchgeführt. Die Untersuchung dient dem Zweck, eine Bestandsaufnahme der Kooperationsaktivitäten in der Versicherungswirtschaft zu erhalten. Dazu wurden die Kooperationshäufigkeit und -bedeutung sowie die bedeutendsten Ausgestaltungsformen, Kooperationspartner und -ziele erhoben.

In der Literatur werden Kooperationen auf unterschiedliche Weise definiert und abgegrenzt. Für die vorliegende Untersuchung wurden Kooperationen wie folgt charakterisiert:

*Eine Kooperation ist eine institutionalisierte Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Unternehmen in einem bestimmten Bereich, während in den anderen Unternehmensbereichen unabhängig voneinander gearbeitet wird. Kooperationen beruhen auf mündlichen oder schriftlichen Vereinbarungen oder auf der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture). Sie beziehen sich auf mehrmalige, wiederholte Kontakte zwischen den Kooperationspartnern.*

---

<sup>1</sup> Vgl. ALBERS (2008), S. 2 ff.

<sup>2</sup> Vgl. BRUNAUER et al. (2006), S. 8.

Im folgenden Kapitel 2 wird zuerst das Untersuchungsdesign knapp beschrieben. Danach erfolgt eine Charakterisierung der Stichprobe dieser Studie. Die Ergebnisse der Befragung werden in Kapitel 3 vorgestellt. Das Arbeitspapier endet mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse in Kapitel 4.

## **2. Methodik der empirischen Datenerhebung**

### **2.1. Untersuchungsdesign**

Aus den verschiedenen Methoden der Primärdatenerhebung<sup>3</sup> wurde für die vorliegende Untersuchung die schriftliche Befragung ausgewählt. Dadurch war es möglich, die Kooperationsaktivitäten von Versicherern einheitlich und umfassend zu erheben. Um möglichen Präferenzunterschieden der Teilnehmer hinsichtlich des Befragungsmediums gerecht zu werden, wurde ihnen der Fragebogen sowohl über das Internet<sup>4</sup> als auch in Papierform per Post zur Verfügung gestellt.

Um die Verständlichkeit der Fragen zu überprüfen und sicherzustellen, dass sämtliche relevanten Antwortmöglichkeiten erfasst sind, waren in die Fragebogenentwicklung Praktiker aus der Versicherungswirtschaft eingebunden, deren Anmerkungen in der endgültigen Fassung berücksichtigt wurden. Zugleich wurde der Fragebogen auch fachfremden Personen vorgelegt, um drohende Missverständnisse in den Fragestellungen vorab zu erkennen und durch Umformulierungen zu beseitigen. Abschließend wurde der Fragebogen einem Pretest unterzogen, an dem sich verschiedene Entscheidungsträger aus der Assekuranz beteiligten.

Die endgültige Version des Fragebogens befasst sich mit den Themenbereichen Bedeutung von Kooperationen, Kooperationspartner, Formalisierungsgrad der Kooperationen, Erfolgsfaktoren der Kooperation, Kooperationsziele, Kooperationsbedeutung und Zufriedenheit mit der Kooperation. Abschließend werden allgemeine Unternehmensdaten zur statistischen Auswertung erhoben.

Im Zeitraum von November 2008 bis März 2009 wurden 339 Fragebögen an Versicherungsunternehmen in Deutschland versandt. Die Frist zu

---

<sup>3</sup> Vgl. für eine Übersicht der verschiedenen Datenerhebungsmethoden KROMREY (2006), S. 317 ff.

<sup>4</sup> Dieses erfolgte als so genannte WWW-Befragung über eine spezielle Befragungssoftware. Vgl. dazu DANNENBERG/BARTHEL (2002), S. 148 f.

ihrer Beantwortung betrug ca. vier Wochen. Gegen Ende des Bearbeitungszeitraums wurden die Versicherer per E-mail an die Erhebung erinnert und gebeten, innerhalb einer Fristverlängerung von zwei Wochen an der Befragung teilzunehmen. Den Fragebögen war ein Anschreiben des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster beigelegt, das die Relevanz des Forschungsprojekts für die Versicherer herausstellen und zu einer regen Teilnahme motivieren sollte. Des Weiteren wurde ein Rückumschlag mitgeschickt, um den Versicherern eine kostenlose Teilnahme an der Befragung zu ermöglichen. Zur Förderung der Rücklaufquote konnten zudem Promotoren aus der Praxis gewonnen werden, die Kontaktdaten für die Versendung bereitstellten und in persönlichen Anschreiben an ausgewählte Versicherer ihrerseits für eine Teilnahme an der Erhebung warben.<sup>5</sup> Dadurch konnte mit 92 Antworten eine hohe Rücklaufquote von 27,1% realisiert werden.

## **2.2. Charakterisierung der Stichprobe**

Die Grundgesamtheit der Erhebung entspricht den bei der BaFin zugelassenen Versicherungsunternehmen abzüglich einiger Holdinggesellschaften. Im Folgenden soll die Repräsentativität des Rücklaufs hinsichtlich der Merkmale Unternehmensgröße, Versicherungssparte und Rechtsform überprüft werden. Tabelle 1 gibt die absolute und prozentuale Anzahl der Rückläufe in den verschiedenen Größenklassen sowie einen Vergleich dieser Werte mit denen einer Studie von ACKERMANN/MEYER (2003) wieder.

---

<sup>5</sup> An dieser Stelle sei Frau Dr. Sebold-Bender, Mitglied des Vorstandes der Westfälischen Provinzial sowie Herrn Kosmider, Partner der Unternehmensberatung zeb/rolfes.schierenbeck.associates, herzlich für ihre Unterstützung gedankt.

Prämienvolumen	Anzahl	relative Häufigkeit Stichprobe	relative Häufigkeit Vergleich <sup>6</sup>
> 0,2 Mrd. €	42	45,7%	22,7%
0,2 bis 1 Mrd. €	25	27,2%	22,7%
1 bis 4 Mrd. €	19	20,7%	27,3%
< 4 Mrd. €	6	6,5%	15,9%

**Tabelle 1: Rückläufe nach Größenklassen**

ACKERMANN/MEYER (2003) stellen für ihre in Tabelle 1 zum Vergleich wiedergegebenen Rückläufe fest, dass diese lediglich für große und mittelgroße Versicherer repräsentativ sind.<sup>7</sup> Die relativen Häufigkeiten der vorliegenden Studie verdeutlichen hingegen, dass in dieser Stichprobe auch die kleinen Versicherer hinreichend repräsentiert sind.

Eine Differenzierung der Stichprobe nach Versicherungssparten sowie einen Vergleich der relativen Häufigkeiten aus der Studie mit der Statistik der BaFin erfolgt in Tabelle 2.<sup>8</sup>

Sparte	Anzahl	relative Häufigkeit Stichprobe	relative Häufigkeit BaFin
Leben	19	20,9%	26,5%
Kranken	10	11,0%	13,7%
Schaden-/Unfall	52	57,1%	59,8%
Sonstige <sup>9</sup>	10	11,0%	-

**Tabelle 2: Rückläufe nach Versicherungssparten**

Der Vergleich der Stichprobenverteilung mit den Angaben der BaFin zeigt lediglich eine leichte Untergewichtung der Lebensversicherer in

<sup>6</sup> Die relativen Häufigkeiten zeigen den prozentualen Anteil der Rückläufe in der jeweiligen Größenklasse im Verhältnis zu den gesamten Rückläufen. Die Vergleichszahlen sind der Studie von ACKERMANN/MEYER (2003) entnommen.

<sup>7</sup> Vgl. ACKERMANN/MEYER (2003), S. 4.

<sup>8</sup> Die relativen Häufigkeiten zeigen den prozentualen Anteil der Rückläufe in der jeweiligen Sparte im Verhältnis zu den gesamten Rückläufen. Die BaFin-Werte geben die relativen Häufigkeiten der einzelnen Sparten an den insgesamt bei der BaFin gemeldeten Versicherern an.

<sup>9</sup> Hierunter fallen überwiegend Unternehmen, die „Rückversicherer“ oder „Rechtsschutzversicherer“ als Sparte angegeben haben.

den Rückläufen, sodass eine hinreichende Repräsentativität der Stichprobe im Hinblick auf die Versicherungssparten gegeben ist.

Hinsichtlich der Rechtsform ist festzustellen, dass öffentlich-rechtliche Versicherer in der Stichprobe deutlich überrepräsentiert sind. Während der GDV in seiner Statistik lediglich einen Anteil öffentlicher Versicherer von 2,9% bezogen auf die Grundgesamtheit angibt, machen diese in der Stichprobe der vorliegenden Untersuchung ganze 18,5% aus. Dieses lässt sich darauf zurückführen, dass einer der beiden Promotoren aus der Praxis, die das Forschungsprojekt unterstützt haben, bei einem öffentlichen Versicherer tätig ist und insbesondere in dieser Gruppe die Rücklaufquote deutlich gesteigert hat. Die Rückläufe nach Sparten sind in Tabelle 3 dargestellt.<sup>10</sup>

Rechtsform	Anzahl	relative Häufigkeit Stichprobe	relative Häufigkeit nach GDV
Aktiengesellschaft	44	47,8%	52,3%
Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit	28	30,4%	43,1%
Öffentlich-rechtliches Unternehmen	17	18,5%	2,9%
Sonstige <sup>11</sup>	3	3,3%	1,6%

**Tabelle 3: Rückläufe nach Rechtsform**

Insgesamt ist festzustellen, dass die globale Repräsentativität der Studie bis auf eine Übergewichtung der öffentlichen Versicherer gegeben ist. Diese Ausnahme ist bei der Verallgemeinerung der Studienergebnisse zu berücksichtigen.

<sup>10</sup> Die relativen Häufigkeiten zeigen den prozentualen Anteil der Rückläufe in der jeweiligen Rechtsform im Verhältnis zu den gesamten Rückläufen. Die GDV-Werte geben die relativen Häufigkeiten der einzelnen Rechtsformen an den insgesamt nach Angaben des GDV gemeldeten Versicherern an. Vgl. dazu GDV (2008).

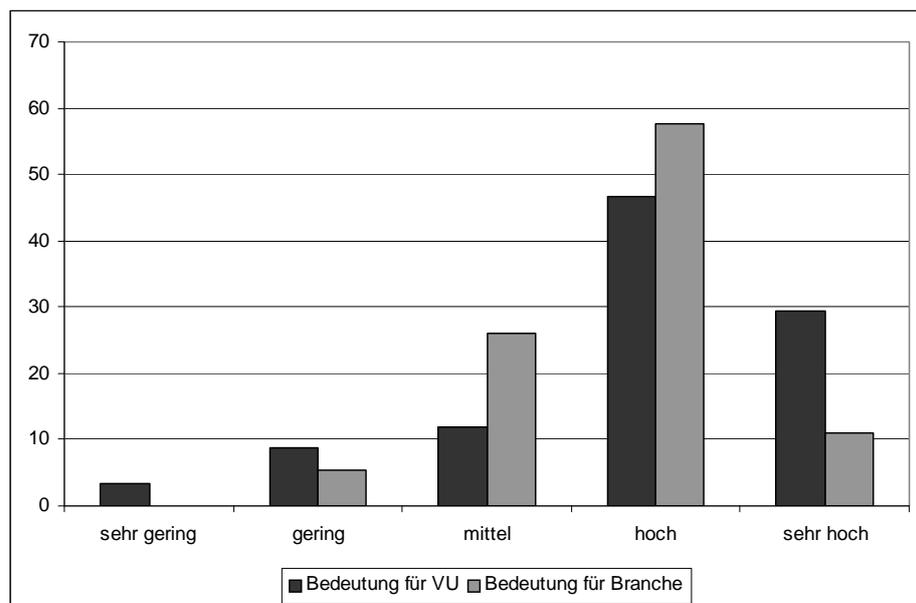
<sup>11</sup> Hierunter fallen überwiegend Unternehmen, die „deutsche Niederlassung eines ausländischen Versicherers“ als Rechtsform angegeben haben.

### 3. Kooperationen in der Versicherungswirtschaft

#### 3.1. Kooperationsbedeutung und -häufigkeit

Im Rahmen der Erhebung wurden die Versicherer zur Bedeutung von Kooperationen für ihr Unternehmen und für die gesamte Versicherungsbranche insgesamt befragt. Dazu wurde eine Skala von 1 (unbedeutend) bis 5 (sehr bedeutend) zugrunde gelegt. Abbildung 1 gibt die Einschätzung der Kooperationsbedeutung durch die Versicherer wieder.

Während 76,0% der Versicherer den Kooperationen für ihr Unternehmen eine hohe oder sehr hohe Bedeutung beimessen, beurteilen lediglich 12,0% deren Bedeutung als gering oder sehr gering. Ein ebenso klares Bild zeigt sich in der Einschätzung der Bedeutung von Kooperationen für die gesamte Versicherungswirtschaft, die von 68,5% der Versicherer als hoch oder sehr hoch und nur von 5,4% als gering eingestuft wird.

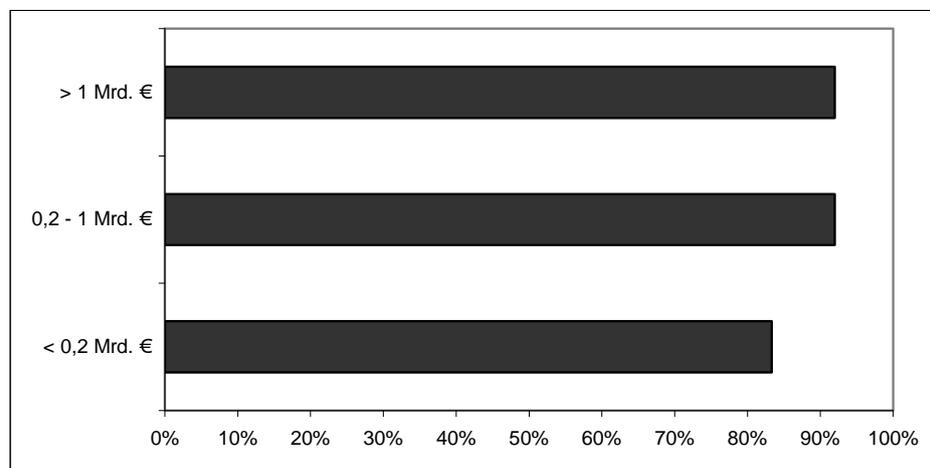


**Abbildung 1: Einschätzung der Kooperationsbedeutung**

Bei einer nach Sparten differenzierten Betrachtung fällt auf, dass Krankenversicherer die Bedeutung von Kooperationen für ihr Unternehmen mit einer durchschnittlichen Beurteilung von 4,3 am höchsten einschätzen, wohingegen in den Sparten Leben und Schaden-/Unfall Kooperationen eine etwas geringere Bedeutung (jeweils 3,8) beigemessen wird. Eine Begründung für diesen Unterschied mag darin zu sehen sein, dass Krankenversicherer aufgrund der derzeitigen Reformen im Gesund-

heitswesen verstärkt auf Konzepte der „Integrierten Versorgung“<sup>12</sup> setzen, wodurch für sie das Thema Kooperation aktuell besonders präsent ist.

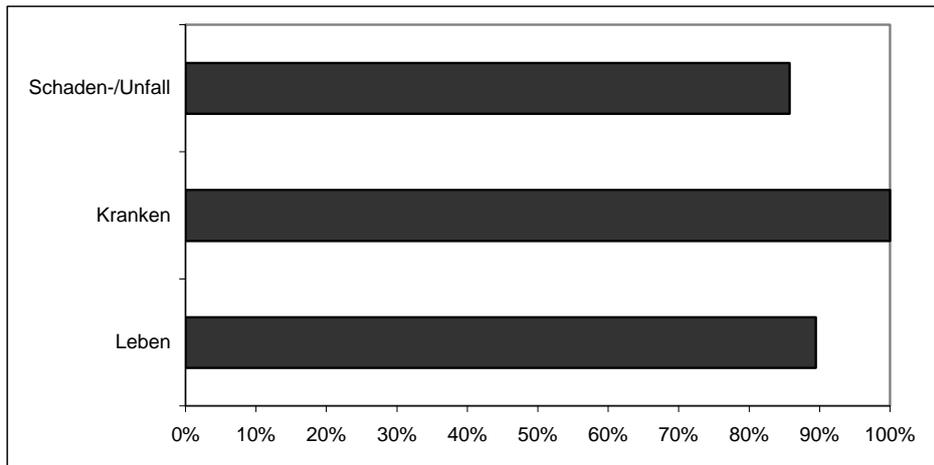
Die insgesamt hohe Kooperationsbedeutung spiegelt sich auch in der tatsächlichen Kooperationshäufigkeit wieder. So kooperieren insgesamt 88,0% der befragten Versicherer. Hinsichtlich der Unternehmensgröße, gemessen am Prämienvolumen, ist festzustellen, dass große und mittelgroße Versicherungsunternehmen mit jeweils 92,0% etwas häufiger kooperieren als kleine (83,3%). Diesen Sachverhalt verdeutlicht Abbildung 2.



**Abbildung 2: Kooperationshäufigkeit nach Größe**

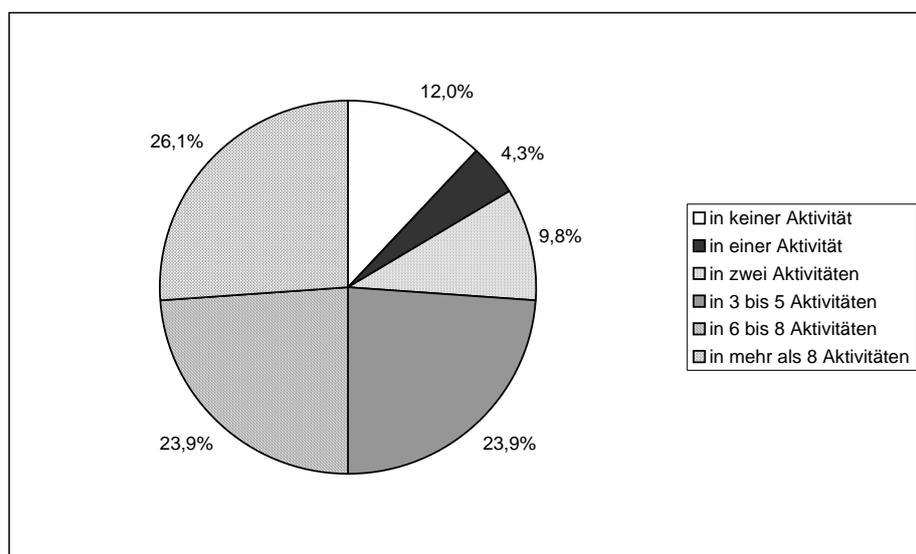
Eine nach Versicherungssparten differenzierte Betrachtung zeigt, dass ausnahmslos jeder der befragten Krankenversicherer kooperiert. Von den Lebensversicherern unterhalten 89,5% und von den Schaden-/Unfallversicherern 85,7% Kooperationen mit anderen Unternehmen. Abbildung 3 visualisiert die Kooperationshäufigkeit in den einzelnen Sparten.

<sup>12</sup> Vgl. FRANZ (2008), S. 19 ff.



**Abbildung 3: Kooperationshäufigkeit nach Sparte**

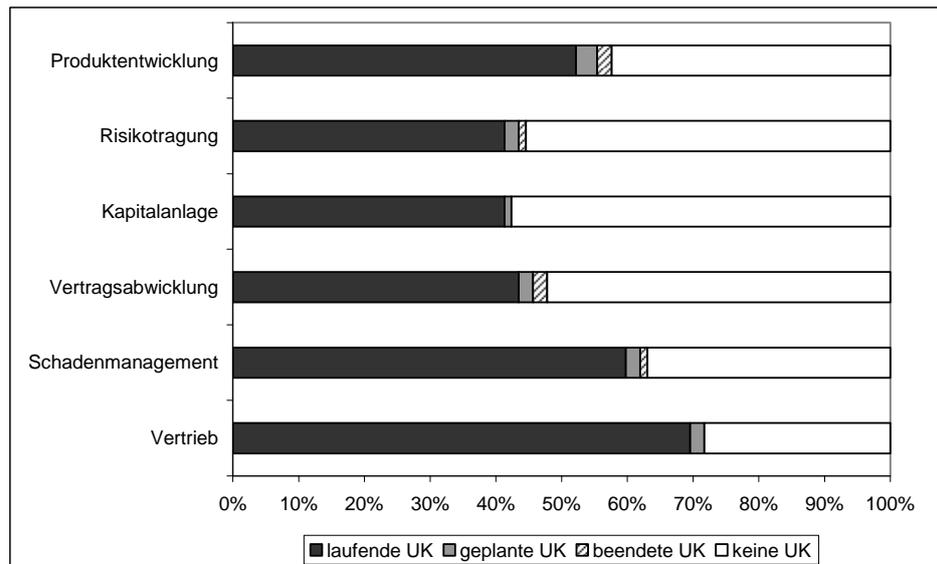
Des Weiteren findet die hohe Kooperationsbedeutung ihren Ausdruck auch darin, dass viele Versicherer nicht nur in einem Bereich, sondern in mehreren Aktivitäten entlang ihrer Wertschöpfungskette kooperieren. So arbeiten 9,8% in zwei, 23,9% in drei bis fünf, weitere 23,9% in sechs bis acht und 26,1% in sogar mehr als acht der zwölf abgefragten Kooperationsfelder mit anderen Unternehmen zusammen. Abbildung 4 stellt dieses Ergebnis graphisch dar.



**Abbildung 4: Anzahl kooperativ organisierter Wertaktivitäten**

### 3.2. Kooperationsfelder

Es wurde mit der Befragung erhoben, in welchen Bereichen der Wertschöpfungskette die Versicherungsunternehmen Kooperationen eingehen. Abbildung 5 verdeutlicht die Kooperationshäufigkeit in den primären Wertaktivitäten der befragten Versicherer.



**Abbildung 5: Kooperationshäufigkeit in den primären Wertaktivitäten**

Von den primären Wertaktivitäten sind insbesondere der Vertrieb (71,7%), das Schadenmanagement (63,0%) und die Produktentwicklung (57,6%) kooperationsintensiv, in denen jeweils mehr als die Hälfte der Versicherer mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten. Den letzten Platz in dieser Rangfolge nimmt mit immerhin noch 42,4% die Kapitalanlage ein. Somit zeigt sich, dass Kooperationen in sämtlichen primären Wertaktivitäten der Versicherer eine weite Verbreitung finden.

In den sekundären Wertaktivitäten kooperieren die Versicherungsunternehmen im Vergleich zu den primären Aktivitäten bislang insgesamt seltener. Dieses macht deutlich, dass sich die Kooperationsaktivitäten bisher überwiegend auf die Optimierung der zentralen Produktions- und Vertriebsprozesse konzentriert. Dennoch finden sich auch in einigen der unterstützenden Prozesse ausgeprägte Kooperationsaktivitäten. So gaben 58,7% der Versicherer an, bei den Informations- und Kommunikationssystemen Kooperationen einzugehen, 46,7% kooperieren im Bereich der versicherungsfremden Unterstützungsleistungen (Facility Management, Fuhrpark, Catering etc.). Den letzten Platz belegt das Rechnungswesen, in dem mit 25,0% immerhin noch jeder vierte befragte Ver-

sicherer mit anderen Unternehmen zusammenarbeitet. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Kooperationstätigkeit in den sekundären Wertaktivitäten.

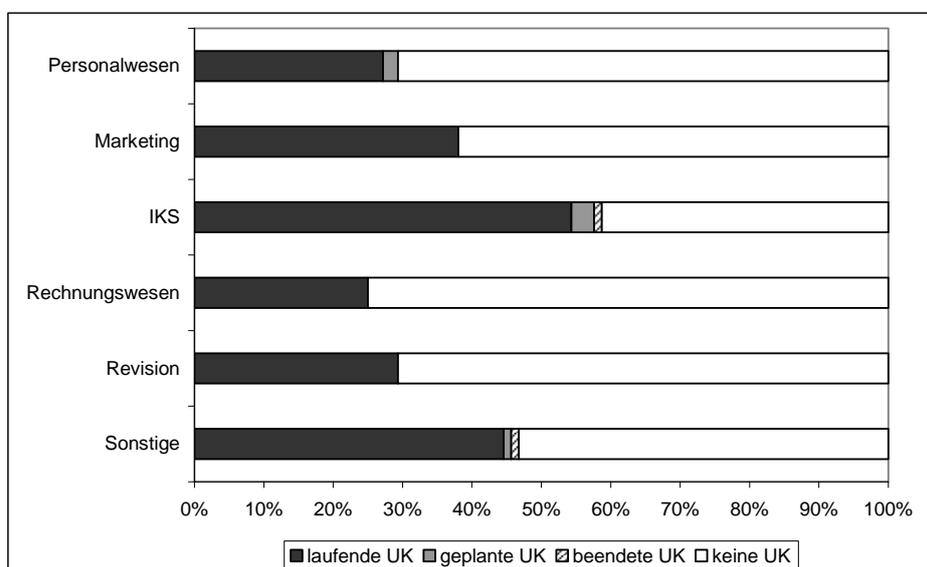


Abbildung 6: Kooperationshäufigkeit in den sekundären Wertaktivitäten

### 3.3. Formalisierungsgrad der Kooperation

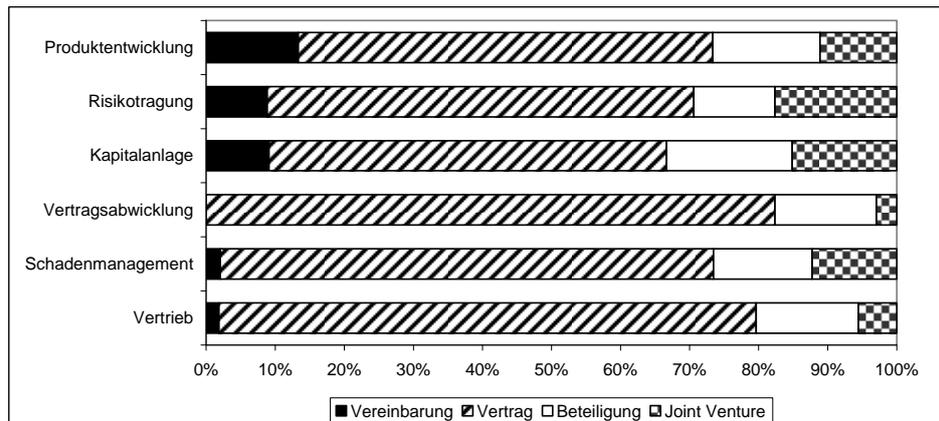
Grundsätzlich lassen sich Kooperationen auf der Grundlage formloser Vereinbarungen, Verträge, Kapitalbeteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture) ausgestalten.<sup>13</sup> Den geringsten Institutionalierungsgrad<sup>14</sup> stellen die formlosen Vereinbarungen dar, deren rechtliche Durchsetzbarkeit enge Grenzen aufweist. Hingegen ermöglicht der Abschluss eines Kooperationsvertrags eine rechtlich bindende Festlegung der Cooperative Governance.<sup>15</sup> Darüber hinaus ist eine weitergehende Formalisierung durch ein- oder wechselseitige Kapitalbeteiligungen der Partner möglich. Die stärkste Institutionalisierung besteht schließlich in der Errichtung eines Gemeinschaftsunternehmens.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung verdeutlichen, dass die überwiegende Mehrheit der Kooperationen in der Versicherungswirtschaft auf der Grundlage von Verträgen eingegangen wird. Abbildung 7 zeigt die Formalisierungsgrade im Bereich der primären Wertaktivitäten.

<sup>13</sup> Vgl. SCHWERK (2000), S. 41.

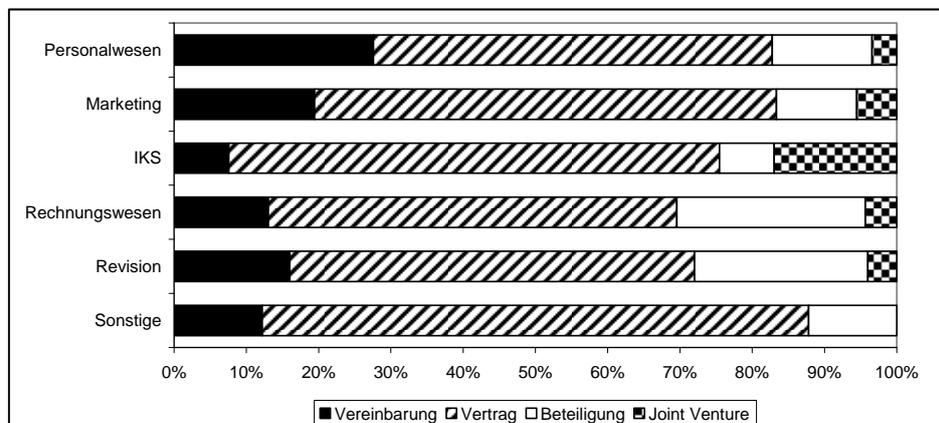
<sup>14</sup> Die Begriffe Institutionalierungsgrad und Formalisierungsgrad werden synonym verwendet.

<sup>15</sup> Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 26 f.



**Abbildung 7: Institutionalisierungen in den primären Wertaktivitäten**

Über alle primären Wertaktivitäten hinweg machen Kooperationsverträge einen Anteil von 68,5% an den möglichen Institutionalisierungen aus. Auf dem zweiten Platz rangieren die Kapitalbeteiligungen mit 14,9%, gefolgt von den Gemeinschaftsunternehmen mit 10,8%. Formlose Vereinbarungen werden lediglich in 5,9% der Kooperationen als Institutionalisierungsgrad gewählt. Die Institutionalisierungen der Kooperationen in den sekundären Wertaktivitäten sind in Abbildung 8 dargestellt.



**Abbildung 8: Institutionalisierungen in den sekundären Wertaktivitäten**

Bei Kooperationen in den sekundären Wertaktivitäten überwiegen mit 64,3% ebenfalls der Kooperationsverträge. Im Vergleich zu den primären Wertaktivitäten fällt jedoch auf, dass formlose Vereinbarungen in diesem Bereich eine deutlich größere Rolle einnehmen. So liegen diese mit 15,0% auf dem zweiten Platz. Es folgen Kapitalbeteiligungen mit 14,0% und Gemeinschaftsunternehmen mit 6,8%. Somit werden Kooperationen in den sekundären Wertaktivitäten tendenziell etwas weniger stark formalisiert als in den primären Aktivitäten.

### 3.4. Kooperationspartner

Es wurde in der Studie erhoben, mit welchen Unternehmen die Versicherer in ihren Geschäftsprozessen zusammenarbeiten. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Versicherungsunternehmen in ihren Wertaktivitäten mit einer Vielzahl unterschiedlicher Partner kooperieren.

#### Produktentwicklung

Die mit Abstand bedeutendsten Kooperationspartner der Versicherer in der Produktentwicklung sind mit 81,8% andere Versicherungsunternehmen.<sup>16</sup> Es folgen auf dem zweiten Platz Makler mit 26,4%, die aufgrund ihrer Nähe zum Kunden ihr spezifisches Wissen über die Wünsche der Nachfrager in den Produktentwicklungsprozess einfließen lassen können. Mit Rückversicherern, Banken und Kreditkartenunternehmen befinden sich weitere Finanzdienstleister unter den wichtigsten Partnern. Zudem werden auch einige finanzdienstleistungsfremde Unternehmen wie IT-Unternehmen, Einzelhändler und Gesundheitsdienstleister als Partner genannt. Es ist davon auszugehen, dass diese hauptsächlich von Versicherungsunternehmen in die Produktentwicklung einbezogen werden, die diese Unternehmen auch als Vertriebspartner nutzen und bereits bei der Produktentwicklung auf eine Kompatibilität der Versicherungsprodukte mit den Vertriebswegen achten. Die bedeutendsten Kooperationspartner in der Produktentwicklung sind in Abbildung 9 dargestellt.

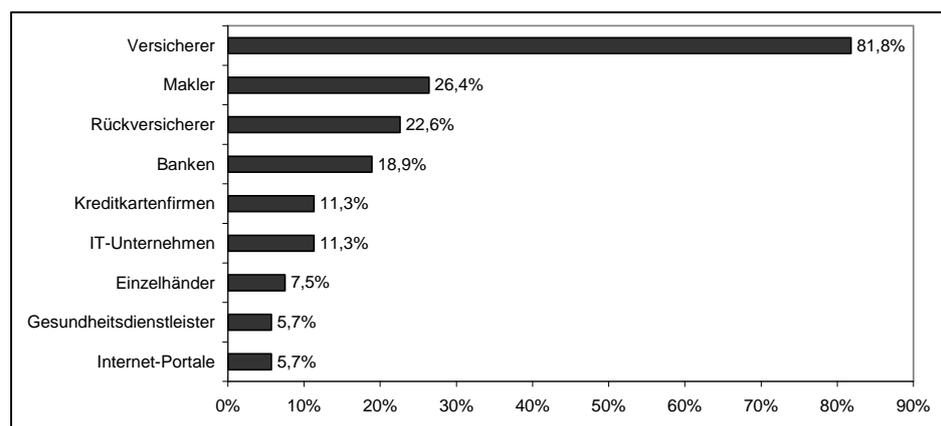


Abbildung 9: Kooperationspartner in der Produktentwicklung

<sup>16</sup> Die Prozentzahlen der Kooperationspartner beziehen sich hier sowie im Folgenden auf die Grundgesamtheit der im entsprechenden Bereich kooperierenden Unternehmen.

## Risikotragung und -transformation

Die beiden bedeutendsten Kooperationspartner in der Risikotragung und -transformation sind Unternehmen aus der Versicherungswirtschaft. Diese sind besonders attraktive Partner in diesem Bereich, da sie über die notwendigen Kernkompetenzen in der Risikotragung verfügen. Etwa jeder siebte in der Risikotragung kooperierende Versicherer verlagert zudem Teile der Risikobeurteilung an Makler als einer Schnittstelle zum Absatzmarkt. Diese vertikalen Kooperationen ermöglichen es, das spezifische Kundenwissen der Partner in die Risikobeurteilung einfließen zu lassen. Abbildung 10 verdeutlicht die bedeutendsten Kooperationspartner in der Risikotragung und -transformation.

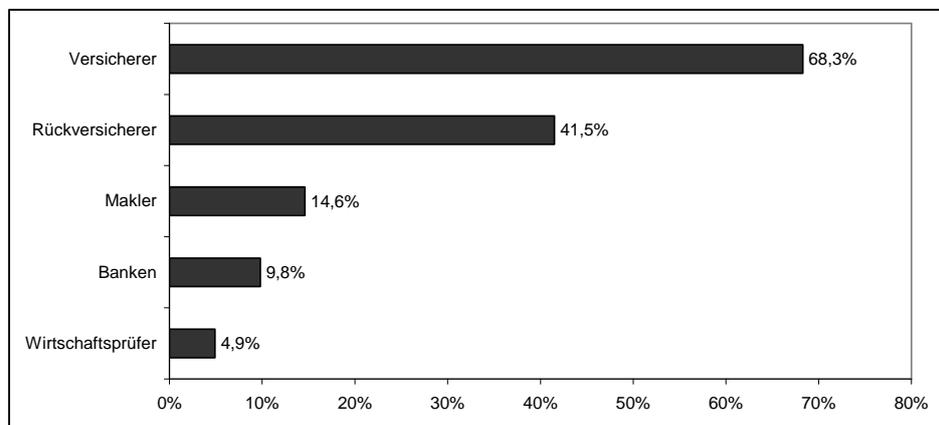
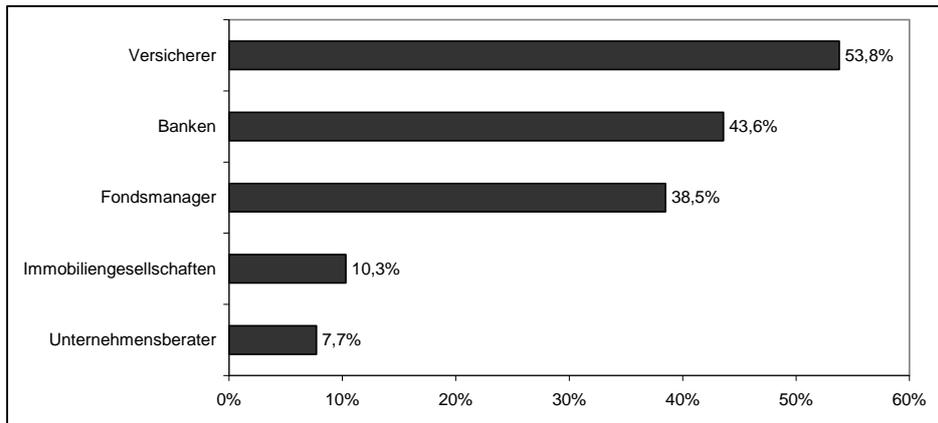


Abbildung 10: Kooperationspartner in der Risikotragung

## Kapitalanlage

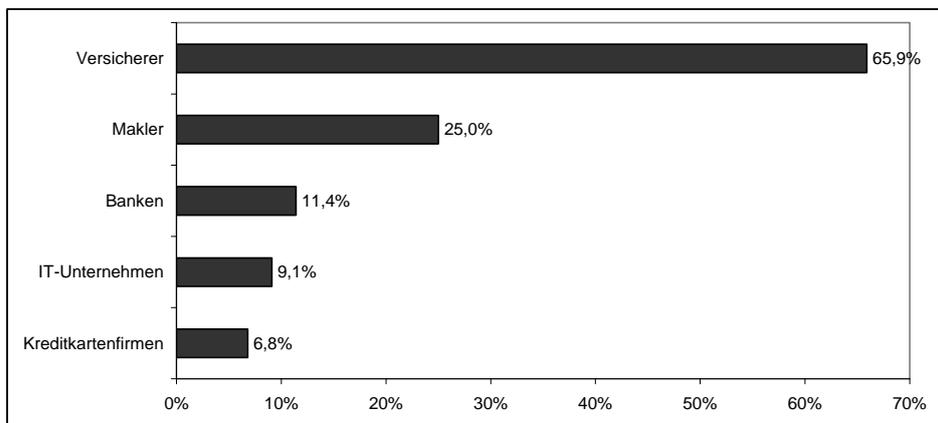
Auf dem ersten Platz der wichtigsten Kooperationspartner in der Kapitalanlage stehen andere Versicherungsunternehmen. Mit diesen arbeiten 53,8% der Befragten zusammen. Auf diese Weise lassen sich Größenvorteile im Asset-Management erreichen. Dass es den Versicherern jedoch auch wichtig ist, komplementäre Anlagekompetenzen zu nutzen, zeigen die nachfolgenden Plätze zwei und drei. Mit 43,6% wählen knapp die Hälfte der Unternehmen Banken als Partner; immerhin ein gutes Drittel arbeitet mit professionellen Fondsmanagern zusammen. Diagonale Kooperationen mit Immobiliengesellschaften und Unternehmensberatern werden hingegen lediglich in insgesamt 18,0% der betrachteten Fälle eingegangen. Abbildung 11 zeigt die am häufigsten gewählten Kooperationspartner der Versicherer in der Kapitalanlage.



**Abbildung 11: Kooperationspartner in der Kapitalanlage**

### Vertragsabwicklung

Von knapp zwei Dritteln der Versicherer werden andere Versicherungsunternehmen als Kooperationspartner in der Vertragsabwicklung gewählt. Durch die Zusammenarbeit innerhalb der Branche lassen sich Größenvorteile realisieren. Aber auch die Verlagerung der Wertaktivität zu Maklern als Schnittstelle zu den Kunden wird in 25,0% der Fälle genutzt. Durch diese vertikalen Kooperationen können die Makler von Economies of Scale profitieren, wenn sie die Vertragsabwicklung für viele Versicherer übernehmen. Aufgrund der Nähe zum Versicherten verfügen Makler zudem über ein ausgeprägtes Kundenwissen, das sie bei der Vertragsabwicklung nutzen können. Abbildung 12 visualisiert die bedeutendsten Kooperationspartner der Versicherer in der Vertragsabwicklung.



**Abbildung 12: Kooperationspartner in der Vertragsabwicklung**

## Schadenmanagement

Den ersten Platz unter den bedeutendsten Kooperationspartnern von Versicherungsunternehmen im Schadenmanagement nehmen mit 55,2% andere Versicherer ein. Auf den nachfolgenden Plätzen zwei bis fünf finden sich mit Sachverständigen, Handwerksbetrieben, Mietwagenfirmen und Gesundheitsdienstleistern verschiedene Servicepartner aus dem Bereich der materiellen Schadenbearbeitung wieder. Die acht versicherungsfremden Unternehmen, die in der Rangliste der zehn bedeutendsten Kooperationspartner stehen, erreichen insgesamt 88 Nennungen, wohingegen Versicherer und Rückversicherer zusammen lediglich 41 mal als Partner genannt werden. Daraus ist ersichtlich, dass der Zugang zu branchenfremden Kompetenzen für die Versicherungsunternehmen ein relevantes Kooperationsmotiv im Schadenmanagement darstellt. Abbildung 13 zeigt die wichtigsten Kooperationspartner der Versicherer im Schadenmanagement.

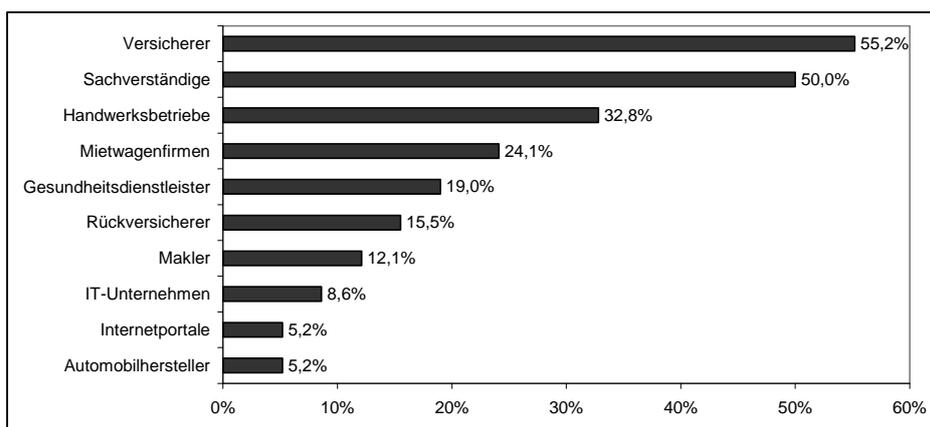
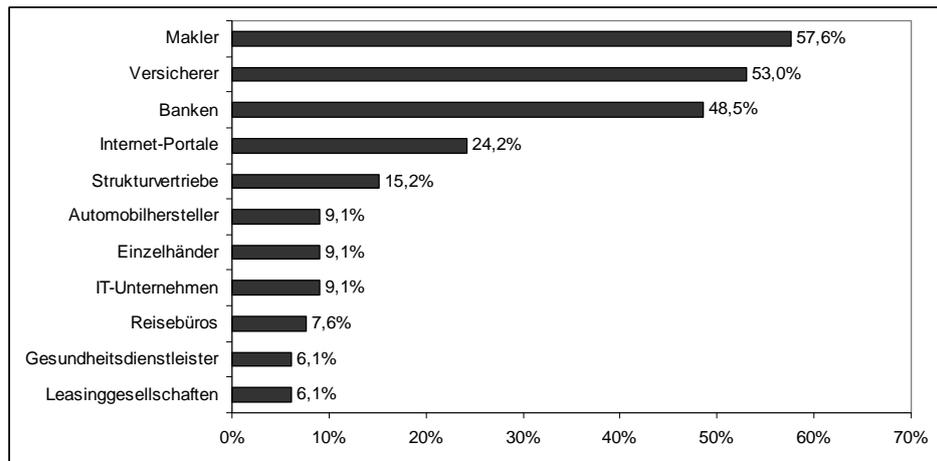


Abbildung 13: Kooperationspartner im Schadenmanagement

## Vertrieb

Auf dem ersten Platz der wichtigsten Vertriebspartner stehen Makler, mit denen 57,6% der Versicherer zusammenarbeiten. Es folgen andere Versicherungsunternehmen auf Platz zwei mit 53,0%. Diese sind durch den Vertrieb von Versicherungspolice ihrer Partner in der Lage, das eigene Produktportfolio zu erweitern und somit ihren Kunden umfassende Versicherungslösungen anzubieten. Den dritten Platz nehmen Vertriebskooperationen mit Banken ein. Abbildung 14 zeigt die bedeutendsten Vertriebspartner der Versicherer.



**Abbildung 14: Kooperationspartner im Vertrieb**

Es fällt auf, dass einige Versicherer auch die Vertriebskanäle von finanzdienstleistungsfremden Unternehmen wie Einzelhändlern, Reisebüros und Automobilherstellern nutzen. Durch die Bündelung einer Versicherungspolice an ein „High-interest“-Produkt wie beispielsweise einer Reiserücktrittsversicherung an eine Urlaubsreise oder eine Kfz-Versicherung an einen Neuwagen können die Versicherer von deren Attraktivität profitieren und neue Kundengruppen ansprechen.

### **Sekundäre Wertaktivitäten**

In den sekundären Wertaktivitäten werden von den Versicherungsunternehmen überwiegend spezialisierte Dienstleister oder andere Versicherer als Kooperationspartner gewählt. So sind die bedeutendsten Partner im **Personalwesen** mit 51,9% Personaldienstleister und mit 37,0% Versicherer. Im **Marketing** werden andere Versicherer (60,0%), Banken (22,9%), Internetportale (22,9%) und IT-Dienstleister (17,1%) als wichtigste Kooperationspartner genannt. Im Bereich der **Informations- und Kommunikationssysteme** arbeiten Versicherer am häufigsten mit IT-Unternehmen (70,4%), Versicherern (51,9%), Unternehmensberatern (14,8%), Internetportalen (13,0%) und Banken (9,3%) zusammen. Die wichtigsten Kooperationspartner im **Rechnungswesen** sind Versicherer (60,9%) und Wirtschaftsprüfer (43,5%). In der **Internen Revision** kooperieren Versicherer am häufigsten mit anderen Versicherungsunternehmen (44,4%), Wirtschaftsprüfern (29,6%), Unternehmensberatern (14,8%), Rechtsanwälten (14,8%) und Sachverständigen (14,8%).

### 3.5. Kooperationsziele und -zufriedenheit

In der Befragung wurden die Versicherer gebeten, die Bedeutung der im vorigen Kapitel theoretisch abgeleiteten Kooperationsziele anhand einer Skala von 1 (unbedeutend) bis 5 (sehr bedeutend) einzuschätzen. Zudem wurde erhoben, wie gut diese Ziele von den Versicherern in ihren Kooperationen bisher erreicht wurden. Abbildung 15 stellt das Ausmaß von Zielbedeutung und -erreicherung graphisch gegenüber.

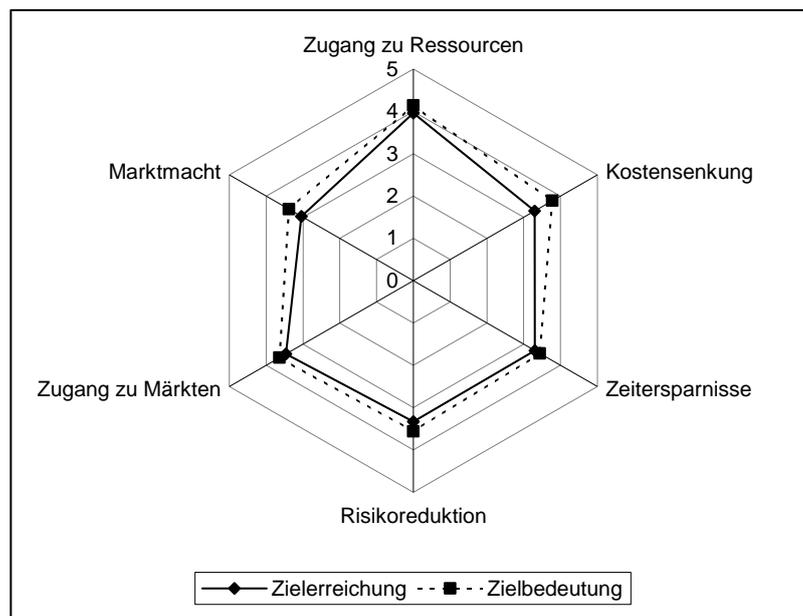


Abbildung 15: Bedeutung und Erreichung der Kooperationsziele

Mit einer durchschnittlichen Beurteilung von 4,1 rangiert der Zugang zu Ressourcen und Know-how des Partners auf dem ersten Platz, gefolgt von Kostensenkung (3,8), Zugang zu neuen Märkten (3,6), Risikoreduktion (3,6), Zeitersparnissen (3,4) und Marktmacht (3,4). Eine Erklärung für die Erstplatzierung des Ressourcenziels liefert der Kernkompetenzansatz, gemäß dem Wettbewerbsvorteile aus der Nutzung einzigartiger Fähigkeiten und Ressourcen entstehen.<sup>17</sup> Somit ist es für die Versicherer essentiell, Zugang zu den individuellen Erfolgspotenzialen ihrer Partner zu erhalten. Des Weiteren zeigt sich eine relativ hohe Erreichung der Kooperationsziele durch die Versicherer, wenngleich diese auch jeweils knapp hinter der Zielbedeutung zurückbleibt. Daraus ergibt sich, dass es den Versicherern in ihren Kooperationen überwiegend gelingt, ihre individuellen Zielsetzungen zu verwirklichen.

<sup>17</sup> Vgl. PRAHALAD/HAMEL (1990), S. 79 ff.

In den verschiedenen Versicherungssparten wird die Bedeutung der einzelnen Kooperationsziele unterschiedlich bewertet. Tabelle 4 zeigt die Bedeutung der abgefragten Kooperationsziele nach Sparten.

Leben	Kranken	Schaden-/Unfall
Zugang zu Ressourcen/Know-how (4,4)	Zugang zu neuen Märkten (4,4)	Zugang zu Ressourcen/Know-how (4,1)
Risikoreduktion (3,8)	Marktmacht (4,0)	Kostensenkung (3,7)
Kostensenkung (3,9)	Zugang zu Ressourcen/Know-how (4,0)	Zugang zu neuen Märkten (3,6)
Zeitersparnisse (3,8)	Kostensenkung (3,9)	Risikoreduktion (3,5)
Marktmacht (3,3)	Zeitersparnisse (3,1)	Zeitersparnisse (3,3)
Zugang zu neuen Märkten (3,3)	Risikoreduktion (3,0)	Marktmacht (3,2)

**Tabelle 4: Bedeutung der Kooperationsziele nach Sparten**

Der Zugang zu Ressourcen und Know-how des Partners wird in allen Sparten als eines der wichtigsten Kooperationsziele angesehen, wohingegen die Bedeutung der Risikoreduktion zwischen den Sparten stark differiert. Deren herausragender Status für die Lebensversicherer ist durch die gleichsam hohe Bedeutung der Kapitalerträge für die Wettbewerbsfähigkeit von Lebensversicherern zu erklären. Aufgrund des außerordentlichen hohen Anteils des Spar-/Entspargeschäfts in der Lebensversicherung wirkt sich ein gutes Rating als Zeichen eines geringen Unternehmensrisikos unmittelbar positiv auf die Renditen für die Versicherungskunden aus und stellt somit einen Wettbewerbsvorteil dar. Hingegen nehmen die Marktziele bei den Lebensversicherern die letzten beiden Plätze ein. Die im Gegensatz dazu hohe Bewertung der Marktziele durch die Krankenversicherer ist als eine Folge der Reformen im Gesundheitswesen der letzten Jahre zu interpretieren, die den Krankenversicherern eine stärkere Differenzierung im Wettbewerb ermöglicht haben.<sup>18</sup> Insgesamt ist festzuhalten, dass die Versicherer den abgefragten Kooperationszielen eine überdurchschnittliche Bedeutung beimessen. Keines der Ziele wird mit einer Wichtigkeit unter 3,0 (mittlere Bedeutung) beurteilt.

<sup>18</sup> Vgl. BODE (2009), S. 314.

Die Zufriedenheit der Versicherer mit den von ihnen eingegangenen Kooperationen ist insgesamt als hoch zu beurteilen (durchschnittlich 3,95 auf einer Skala von 1 = sehr unzufrieden bis 5 = sehr zufrieden). Lediglich 2,5% der befragten Unternehmen gaben an, mit ihren Kooperationen unzufrieden oder sogar sehr unzufrieden zu sein, 83,8% sind hingegen zufrieden oder sehr zufrieden.

#### **4. Zusammenfassung der Ergebnisse**

Infolge weit reichender Veränderungen im Wettbewerbsumfeld sehen sich die deutschen Versicherungsunternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, ihre bisherigen Wertschöpfungsstrategien zu überdenken. Dabei stellt sich die Frage, welche Aktivitäten zum notwendigen Kerngeschäft eines Versicherers gehören und in welchen Bereichen der Wertkette Kooperationen mit anderen Unternehmen eine sinnvolle Alternative zur Selbsterstellung bieten. Vor diesem Hintergrund bestand das Ziel dieser Untersuchung darin, den Status quo der Kooperationsaktivitäten in der Versicherungswirtschaft zu dokumentieren.

Die Befragung hat gezeigt, dass Kooperationen ein relevantes Phänomen in der Versicherungswirtschaft darstellen. So beurteilen 76,0% der Versicherer die Bedeutung von Kooperationen für ihr Unternehmen als hoch oder sehr hoch, wohingegen lediglich 12,0% deren Bedeutung als gering oder sehr gering einschätzen. Die Bedeutung von Kooperationen für die gesamte Versicherungswirtschaft wird von den Befragten ebenso von 68,5% mehrheitlich als hoch oder sehr hoch eingestuft und nur von 5,4% als gering oder sehr gering.

Diese hohe Kooperationsbedeutung findet sich auch in der empirisch erhobenen Kooperationshäufigkeit wieder. So arbeiten insgesamt 88,0% der befragten Versicherer in mindestens einer Wertaktivität mit anderen Unternehmen zusammen. Insbesondere betroffen sind die Aktivitäten Vertrieb, Schadenmanagement, Produktentwicklung und Informations- und Kommunikationssysteme, in denen mehr als die Hälfte der befragten Versicherer kooperieren. Die Auswahl der Partner reicht dabei je nach Wertaktivität von Erst- und Rückversicherern über Banken und Kreditkartenanbieter bis hin zu Einzelhändlern, IT-Unternehmen, Automobilherstellern und Gesundheitsdienstleistern.

Versicherer verfolgen mit ihren Kooperationen unterschiedliche Ziele. In der Untersuchung wurde der Zugang zu Ressourcen und Know-how des

Partners als bedeutendstes Kooperationsziel identifiziert. Weitere relevante Motive für Kooperationen von Versicherern sind Kostensenkung, Zugang zu neuen Märkten, Risikoreduktion, Zeitersparnisse und Marktmacht.

Neben einer Bestandsaufnahme der Kooperationsbedeutung, -häufigkeit, -partner und -ziele wurden im Rahmen der Befragung auch die Erfolgsfaktoren von Kooperationen in der Versicherungswirtschaft empirisch untersucht. Die Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren erscheinen demnächst in einem weiteren Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen.

## Literaturverzeichnis

- ACKERMANN, W.; MEYER, T. D. (2003): Alternative Sourcing: Neue Wertschöpfungskonzepte in der Versicherungswirtschaft. Eine Studie von Accenture und dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Zürich, St. Gallen.
- ALBERS, C. (2008): Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 74.
- BODE, I. (2009): Multiple Vernetzung und disorganisierte Governance - Krankenkassen als Fokalakteure eines vermarktlichten Gesundheitswesens? in: AMELUNG, V. E.; SYDOW, J.; WINDELER, A. (Hrsg.): Vernetzung im Gesundheitswesen. Wettbewerb und Kooperation, Stuttgart, S. 311-324.
- BRUNAUER, T.; KÖHLER, M.; SAUERWEIN, M. (2006): Trends in der Versicherungswirtschaft. Industrialisierung nimmt Gestalt an, Studie von Capgemini und Exigen, München.
- DANNENBERG, M.; BARTHEL, S. (2002): Effiziente Marktforschung, Bonn.
- FRANZ, S. (2008): Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in der Integrierten Versorgung im Gesundheitswesen, Aachen.
- GDV (2008): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2008, Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.
- KROMREY, H. (2006): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11., überarb. Aufl., Stuttgart.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990) The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, 68. Jg., H. 3, S. 79-91.
- SCHULTE-ZURHAUSEN, M. (2005): Organisation, 4., überarb. u. erw. Aufl., München.
- SCHWERK, A. (2000): Dynamik von Unternehmenskooperationen, Berlin.
- THEURL, T.; SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie, Tübingen.

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

---

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

- Nr. 22  
*Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
Mai 2001
- Nr. 23  
*Dirk Polster*  
(unter Mitarbeit von *Lars Testorf*)  
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
November 2001
- Nr. 24  
*Thorn Kring*  
Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
Februar 2002
- Nr. 25  
*Anne Kretschmer*  
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung  
Juni 2002
- Nr. 26  
*Andrea Neugebauer*  
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe  
September 2002
- Nr. 27  
*Theresia Theurl / Thorn Kring*  
Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
November 2002
- Nr. 29  
*Rolf Greve*  
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance  
November 2002
- Nr. 30  
*Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen*  
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie  
Dezember 2002
- Nr. 31  
*Florian Deising*  
Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien  
Januar 2003
- Nr. 32  
*Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33  
*Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34  
*Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003
- Nr. 35  
*Thorn Kring*  
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
September 2003
- Nr. 36  
*Andrea Neugebauer*  
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
September 2003
- Nr. 37  
*Kerstin Liehr-Gobbers*  
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
September 2003
- Nr. 38  
*Tholen Eekhoff*  
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
Januar 2004
- Nr. 39  
*Julia Trampel*  
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
März 2004
- Nr. 40  
*Alexander Eim*  
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
August 2004
- Nr. 41  
*André van den Boom*  
Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
August 2004
- Nr. 42  
*Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004

- Nr. 43  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45  
*Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46  
*Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47  
*Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48  
*Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49  
*Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50  
*Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51  
*Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52  
*Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement:  
Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53  
*Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006
- Nr. 54  
*Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55  
*Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken  
- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007
- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen  
Münster  
April 2007
- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen" - Erste empirische Ergebnisse  
April 2007

- Nr. 65  
*Christian Albers / Dirk Lamprecht*  
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen  
Mai 2007
- Nr. 66  
*Pierin Vincenz*  
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven  
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz  
Juni 2007
- Nr. 67  
*Alexander Wesemann*  
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss  
August 2007
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt*  
Kooperationen von Logistikunternehmen  
- Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz  
November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
Dezember 2007
- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung  
April 2008
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
Januar 2009
- Nr. 77  
*Christoph Heller*  
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche  
Januar 2009
- Nr. 78  
*Carsten Sander*  
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme  
März 2009
- Nr. 79  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht  
April 2009
- Nr. 80  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften  
April 2009
- Nr. 81  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse  
Mai 2009
- Nr. 82  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität  
August 2009
- Nr. 83  
*Christian Harnisch*  
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt  
August 2009
- Nr. 84  
*Ludwig Brütting*  
Marken von Kooperationen - Anforderungen und Implementationen  
August 2009

Nr. 85  
*Christian Albers*  
Unternehmenskooperationen in der deutschen  
Versicherungswirtschaft - eine empirische Analyse  
September 2009

---

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

---