

Albers, Christian

Working Paper

Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern: Ergebnisse einer empirischen Erhebung

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 89

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Albers, Christian (2009) : Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern: Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 89, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55787>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern
- Ergebnisse einer empirischen Erhebung

von Christian Albers
Nr. 89 ■ Oktober 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

Das Wertschöpfungsmanagement, die Zusammenarbeit mit Partnern, gewinnt zunehmend die Aufmerksamkeit von Versicherungsunternehmen. Dies ist nicht überraschend, da sich zahlreiche Unternehmen gestiegenen Herausforderungen gegenübersehen. Auch in anderen Branchen fördert ein sich veränderndes Umfeld Kooperationen, die es ermöglichen sollen, die einzelwirtschaftlichen Ziele besser zu erreichen. Sich für eine Kooperation zu entscheiden, sichert jedoch noch nicht deren Erfolg. Ein effektives Kooperationsmanagement, das die Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Kooperationen berücksichtigt, ist unabdingbar.

Christian Albers identifiziert im Rahmen einer wissenschaftlichen Analyse auf der Grundlage einer empirischen Erhebung die Erfolgsfaktoren für Kooperationsstrategien von Versicherungsunternehmen. Er kann interessante und neue Ergebnisse vorstellen. So stellt sich die Übereinstimmung der Ziele der Partner als wichtigster Erfolgsfaktor heraus. Klare Regeln zur Konfliktlösung und zur Aufteilung des Kooperationsertrages zählen ebenso zu den Erfolgsfaktoren. Dazu kommt eine regelmäßige Kommunikation sowie die Top-Management-Unterstützung der Kooperationsprojekte. Manche Erfolgsfaktoren, die in anderen Branchen hervorgehoben werden, treten bei Versicherungsunternehmen in den Hintergrund. Ebenso aufschlussreich sind die identifizierten Misserfolgskriterien. 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. Theoretische Vorüberlegungen	2
2.1. Messung des Kooperationserfolgs	2
2.2. Ableitung von Erfolgsfaktoren	3
3. Kausalanalytische Überprüfung der Erfolgsfaktoren	11
3.1. Grundlagen zur Messung von Kausalmodellen	11
3.2. Überprüfung der Hypothesen	12
3.3. Implikationen für die Praxis	16
4. Zusammenfassung der Ergebnisse	20
Literaturverzeichnis	23

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Priority Map des Kooperationserfolgs	17
Abbildung 2: Priority Map auf Indikatorebene	19
Abbildung 3: Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern.....	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hypothesen zur Partnerwahl.....	13
Tabelle 2: Hypothesen zu den Strukturen.....	14
Tabelle 3: Hypothesen zu den Prozessen	15
Tabelle 4: Hypothesen zum Kooperationserfolg	16
Tabelle 5: Indexwerte und totale Effekte der Konstrukte.....	17
Tabelle 6: Indexwerte und totale Effekte der Indikatoren	19

1. Einleitung

Veränderungen in den Rahmenbedingungen wie etwa die fortschreitende Globalisierung, sich wandelnde Nachfragerpräferenzen und Markteintritte von Produktsubstituierern stellen die deutsche Versicherungswirtschaft vor neue Herausforderungen.¹ Um in diesem dynamischen und kompetitiven Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, setzt die überwiegende Mehrheit der deutschen Versicherer im Rahmen ihres Wertschöpfungsmanagements auf Kooperationen mit anderen Unternehmen. Dieses ist das erste zentrale Ergebnis einer Untersuchung des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, das in Arbeitspapier Nr. 85 dieser Schriftenreihe veröffentlicht wurde.² In diesem Arbeitspapier werden die Ergebnisse des zweiten Teils dieser Untersuchung zu den Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern vorgestellt.³

Das Ziel dieses Untersuchungsteils besteht darin, die Determinanten zu identifizieren, die den Erfolg von Versicherungskooperationen maßgeblich bestimmen. Die Ergebnisse der Untersuchung liefern den Versicherern Gestaltungshinweise darüber, wie sie erfolgreich mit anderen Unternehmen kooperieren können.

Um die Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern zu ermitteln, ist zuerst zu klären, wie der Kooperationserfolg empirisch zu messen ist. Danach sind Hypothesen über Erfolgsfaktoren aus theoretischen Vorüberlegungen abzuleiten, die dann kausalanalytisch auf ihre Richtigkeit hin überprüft werden sollen. Abschließend werden die Ergebnisse der Kausalanalyse interpretiert und Implikationen für die Versicherungspraxis vorgestellt bevor die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst werden.

¹ Vgl. ALBERS (2008), S. 2 ff.

² Vgl. ALBERS (2009a).

³ Das Untersuchungsdesign und die Stichprobe der Untersuchung sind in Arbeitspapier Nr. 85 dargestellt. Vgl. ALBERS (2009a), S. 2 ff.

2. Theoretische Vorüberlegungen

2.1. Messung des Kooperationserfolgs

Ausgangspunkt einer Analyse der Erfolgsfaktoren von Kooperationen ist die Beantwortung der Frage, wie der Kooperationserfolg zu konzeptionalisieren ist. Grundsätzlich lässt sich dabei zwischen einer objektiven und einer subjektiven Erfolgsmessung differenzieren.⁴

Unter der *objektiven Messung* versteht man die Erhebung wert- oder mengenmäßiger Erfolgsmerkmale wie beispielsweise Rentabilitätskennzahlen.⁵ Die Verwendung ausschließlich objektiver Maßstäbe wird für die Messung des Kooperationserfolgs in der Literatur jedoch kritisch beurteilt, da mit Kooperationen in der Regel nicht nur finanzielle, quantitative Ziele, sondern auch qualitative Interessen verfolgt werden.⁶ Darüber hinaus wird die Eignung objektiver Erfolgskriterien für die Messung des Kooperationserfolgs durch weitere konzeptionelle Schwächen infrage gestellt.⁷ Aufgrund dessen empfiehlt HELM, bei der Messung des Kooperationserfolgs auf die Erhebung objektiver Erfolgskriterien zu verzichten.⁸

Bei der *subjektiven Erfolgsmessung* werden Einschätzungen, Präferenzen und Wertungen von Individuen als Maßstäbe des Erfolgs herangezogen.⁹ Dieses hat den Vorteil, dass bei der Bewertung auch relativierende Einflüsse wie beispielsweise das aktuelle Marktumfeld von den Befragten intuitiv mitberücksichtigt werden.¹⁰ Zugleich ist jedoch darauf

⁴ An dieser Stelle soll auf eine ausführliche Diskussion der Vor- oder Nachteilhaftigkeit objektiver beziehungsweise subjektiver Messmethoden verzichtet werden. Diese ist in der Literatur bereits hinlänglich geführt worden. Vgl. dazu etwa KOLLOGE (2009), S. 13 f.; BACHMANN (2007), S. 89 ff. sowie die dort angegebene Literatur. Im Folgenden werden die beiden Ansätze deshalb lediglich speziell hinsichtlich ihrer Eignung für die Messung des Kooperationserfolgs beurteilt.

⁵ Vgl. STEINHOFF (2008), S. 6. Eine ausführliche Darstellung verschiedener quantitativ-objektiver Merkmale für den Erfolg von Fusionen und Akquisitionen findet sich bei BECKER (2005), S. 316 ff.

⁶ Vgl. ANDERSON (1990), S. 20.

⁷ Diese betreffen insbesondere die Gestaltbarkeit finanzieller Kennzahlen durch die Partner anhand der Ausgestaltung der kooperativen Verrechnungspreise sowie die mangelnde Berücksichtigung der Kooperationsphase. Beispielsweise erzielen Kooperationen, die sich noch in der Anfangsphase befinden, aufgrund notwendiger Anfangsinvestitionen in der Regel noch keine positive Rendite. Vgl. GERINGER/HEBERT (1991), S. 250 f.; OESTERLE (1995), S. 991.

⁸ Vgl. HELM (1998), S. 227.

⁹ Vgl. BACHMANN (2007), S. 90 f.

¹⁰ Vgl. HELM (1998), S. 227.

hinzuweisen, dass subjektive Einschätzungen durch Verzerrungen der menschlichen Wahrnehmung beeinträchtigt werden können.¹¹ Speziell für die Bewertung von Kooperationen ist von Bedeutung, dass die subjektive Messung den Einbezug vieler verschiedener Ziele ermöglicht und somit den Interessenpluralismus der Kooperationspartner zu berücksichtigen vermag. In der vorliegenden Untersuchung geschieht dieses über eine subjektive globale Erfolgsmessung. Bei der globalen Messung des Kooperationserfolgs wird die Gesamtzufriedenheit mit der Kooperation abgefragt. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Befragten eine Gewichtung ihrer individuellen Kooperationsziele und eine Beurteilung der jeweiligen Zielerreichungsgrade vornehmen und diese in ihr Gesamturteil einfließen lassen.¹²

2.2. Ableitung von Erfolgsfaktoren

Nachdem im vorangegangenen Kapitel mit der globalen Zufriedenheit ein geeignetes Maß für den Kooperationserfolg festgelegt wurde, sollen im Folgenden mögliche Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern aus der Theorie abgeleitet werden. Dazu ist es zunächst notwendig, den Begriff der Erfolgsfaktoren zu definieren:

*Als Erfolgsfaktoren werden im Rahmen dieser Arbeit die Einflussgrößen bezeichnet, die den Kooperationserfolg verursachen.*¹³

Zur Ableitung der Erfolgsfaktoren wird das *Kooperationsmanagementmodell* von THEURL¹⁴ als Strukturierungshilfe herangezogen.¹⁵ Es beinhaltet die vier Kooperationsphasen Strategische Positionierung, Interne Vorbereitung, Institutionalisierung und Operative Kooperationsführung. Hinzu kommt die Erfolgskontrolle, die als Prozess über den gesamten

¹¹ Vgl. dazu den Übersichtsartikel von MEZIAS/STARBUCK (2003) zum Stand der Forschung über die Wahrnehmungsgüte von Managern.

¹² Vgl. CONTRACTOR (1984), S. 164.

¹³ In der Literatur finden sich vielfältige Bezeichnungen und Definitionen für Erfolgsfaktoren. Vgl. die Übersichten bei KUBE (1991), S. 2 sowie WÄLTERMANN (2008), S. 18 f. Ihnen allen liegt jedoch die Annahme einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen bestimmten Faktoren und dem Erfolg zugrunde. Aus der Synthese dieser Definitionen ergeben sich somit Erfolgsfaktoren als den Erfolg verursachende Elemente.

¹⁴ Auf eine ausführliche Darstellung des Modells soll an dieser Stelle verzichtet werden, vgl. dazu THEURL (2005), S. 16 ff.

¹⁵ Vgl. auch SAXE (2008), S. 23.

Lebenszyklus der Kooperation zu verstehen ist.¹⁶ In der Phase der Internen Vorbereitung gilt es vornehmlich, geeignete **Partner** für eine Zusammenarbeit zu finden. Dazu sind die eigenen Kooperationsziele und Kernkompetenzen zu identifizieren und mit jenen der möglicher Kooperationspartner abzugleichen.¹⁷ Die Phase der Institutionalisierung beinhaltet die Implementierung kooperativer **Strukturen**, das heißt die Festlegung der Cooperative Governance mit der Vereinbarung von Spielregeln und Kooperationszielen.¹⁸ Die Phase des Operativen Kooperationsmanagements umfasst die konkrete Steuerung der Kooperation auf Grundlage der zuvor festgelegten Strukturen.¹⁹ Dazu sind geeignete **Prozesse** der Zusammenarbeit, Konfliktlösung und Erfolgskontrolle zu etablieren.

Partnerwahl

Bei der Wahl eines geeigneten Partners gilt es allgemein, den „Fit“ zwischen den Kooperationspartnern zu berücksichtigen.²⁰ Dieser lässt sich weiter differenzieren in den fundamentalen, den strategischen und den unternehmenskulturellen Fit.²¹ Der fundamentale Fit bezieht sich auf die vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen des Partners. Es geht um die Frage, welchen Beitrag potenzielle Partner zum Kooperationserfolg leisten können. Aus der Perspektive des Kernkompetenzansatzes entstehen Wettbewerbsvorteile durch den Einsatz von Kernkompetenzen als strategischen Erfolgspotenzialen.²² Um in einer Kooperation Wettbewerbsvorteile zu erlangen ist es demnach notwendig, dass die beteiligten Unternehmen *sich ergänzende Kernkompetenzen* in die Zusammenarbeit einbringen.²³

H₁: Der Faktor „sich ergänzende Kernkompetenzen“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Partnerwahl“.

Der strategische Fit umfasst die Vereinbarkeit der Ziele, die von den Partnern mit der Kooperation verfolgt werden. Die Prinzipal-Agent-Theorie zeigt auf, dass durch asymmetrisch verteilte Informationen

¹⁶ Vgl. THEURL (2008), S. 327.

¹⁷ Vgl. THEURL (2005), S. 17.

¹⁸ Vgl. THEURL (2005), S. 17.

¹⁹ Vgl. THEURL (2005), S. 17.

²⁰ Vgl. ZENTES/SWOBODA (1999), S. 48 f.; DEGENHARDT (1992), S. 128.

²¹ Vgl. BRONDER/PRITZL (1991), S. 49 f.; MECKL (1995), S. 31 f.

²² Vgl. KRÜGER/HOMP (1998), S. 530.

²³ Vgl. auch DAS/TENG (2002), S. 734; BROUTERS et al. (1995), S. 19 f.; BRUHN (2005), S. 1298.

Handlungsspielräume für opportunistisches Verhalten entstehen.²⁴ Ein gewisser Grad an *Übereinstimmung der Ziele* setzt Anreize, sich kooperationskonform zu verhalten und wirkt somit erwartungsstabilisierend.²⁵ Dadurch sinken die Koordinationskosten im Innenverhältnis der Kooperation.²⁶

H₂: Der Faktor „Übereinstimmung der Ziele“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Partnerwahl“.

Der kulturelle Fit ist gegeben, wenn die Partner über vergleichbare Vorstellungen von Werten, Normen und Regeln des sozialen Verhaltens verfügen.²⁷ Das Verhalten der Kooperationspartner lässt sich dann deutlich besser antizipieren als dies bei sehr verschiedenen Unternehmenskulturen der Fall ist.²⁸ Gemäß der Transaktionskostentheorie sinken mit der Verhaltensunsicherheit auch die Transaktionskosten,²⁹ so dass sich *ähnliche Unternehmenskulturen* positiv auf den Kooperationserfolg auswirken.³⁰

H₃: Der Faktor „ähnliche Unternehmenskulturen“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Partnerwahl“.

Neben kulturellen Gegebenheiten beeinflussen auch technologische Faktoren die Verständigung zwischen den Kooperationspartnern. Der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationssysteme erleichtert die Koordination der Arbeitsteilung zwischen den Partnerunternehmen und trägt somit zur Reduzierung von Transaktionskosten bei.³¹ Technische Inkompatibilitäten erhöhen hingegen die Kooperationskosten.³²

²⁴ Vgl. zur Prinzipal-Agent-Theorie ausführlich MEINHÖVEL (2005), S. 65 ff. und ERLEI et al. (2007), S. 103 ff.

²⁵ Verfolgen die Partner hingegen konfligierende Ziele, so zeigt die Empirie, dass daraus resultierende opportunistische Handlungen den Kooperationserfolg reduzieren. Vgl. ZEIRA et al. (1997), S. 273 f.

²⁶ Vgl. THEURL (2001), S. 82 f.

²⁷ Vgl. WELGE/HOLTBRÜGGE (2006), S. 122.

²⁸ Unterschiedliche Unternehmenskulturen können zu erheblichen Verständigungsproblemen führen, die eine Zusammenarbeit erschweren. Vgl. PICOT et al. (2005), S. 21.

²⁹ Vgl. zur Transaktionskostentheorie ausführlich PICOT/DIETL (1990), S. 178 ff.

³⁰ Vgl. ZENTES/SWOBODA (1999), S. 49; VOETH/RABE (2005), S. 660 sowie die empirischen Ergebnisse von FONTANARI (1996), S. 292.

³¹ Vgl. PICOT (1993), S. 733 f.; PICOT/REICHWALD (1994), S. 563; THEURL (2001), S. 84.

³² Vgl. REIß/ZIEGER (2006), S. 80.

Kompatible IT-Systeme leisten folglich einen Beitrag für den Erfolg von Kooperationen.³³

H₄: Der Faktor „kompatible IT-Systeme“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Partnerwahl“.

Strukturen

Die Informationen über die Eigenschaften und Verhaltensweisen der verschiedenen Kooperationspartner sind zwischen diesen in der Regel ungleich verteilt. Diese *Informationsasymmetrie* erleichtert ein opportunistisches Verhalten der Beteiligten, das den Kooperationserfolg negativ beeinflusst.³⁴ Deshalb sind transparente Strukturen zu schaffen, die sich stabilisierend auf die Erwartungen über das Verhalten der Partner auswirken.³⁵ Es gilt die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit festzulegen, innerhalb derer für die Kooperationspartner Handlungsspielräume bestehen.³⁶ Dazu sind Vereinbarungen über verschiedene Teilbereiche zu treffen, die im Folgenden genauer betrachtet werden sollen.

Zur Vermeidung von Konflikten ist eine *klare Verteilung der Verantwortung, Rechte und Pflichten* der Partner zu vereinbaren.³⁷ Entscheidungsstrukturen, nach denen der Leistungsaustausch zwischen den Partnern organisiert wird, wirken erwartungsstabilisierend und reduzieren somit die Verhaltensunsicherheit. Um Abhängigkeitsverhältnisse zu verhindern, sollte beispielsweise keinem Unternehmen der alleinige Zugang zu strategischen Ressourcen gewährt werden.³⁸ Auf diese Weise senken klare Regeln die Transaktionskosten innerhalb der Kooperation und haben folglich einen positiven Einfluss auf den Kooperationserfolg.³⁹

³³ Vgl. PICOT et al. (2003), S. 322 f.; THEURL (2001), S. 84 sowie die empirische Untersuchung von ODENTHAL et al. (2002), S. 45.

³⁴ Vgl. THEURL (2001), S. 82 f.

³⁵ Vgl. VOETH/RABE (2005), S. 663 f.

³⁶ Da die Kooperationspartner lediglich über unvollständige Informationen verfügen, ist es nicht möglich, sämtliche Eventualitäten im Sinne eines vollständigen („klassischen“) Vertrags zu regeln. Es lassen sich somit nur grundsätzliche Verhaltensregeln im Rahmen eines unvollständigen („relationalen“) Vertrags vereinbaren, die hinreichende Reaktionen auf zukünftige Umweltänderungen zulassen. Vgl. ERLEI/JOST (2001), S. 46 ff.; WILLIAMSON (2008), S. 6.

³⁷ Vgl. WELGE/HOLTBRÜGGE (2006), S. 123; MECKL (1995), S. 35; THEURL/MEYER (2008), S. 58.

³⁸ Vgl. LORANGE (1988), S. 383 f.

³⁹ Vgl. auch die empirische Untersuchung von FONTANARI (1996), S. 289.

H₅: Der Faktor „klare Verteilung der Verantwortung, Rechte und Pflichten“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.

Regelmäßig bestehen in Kooperationen Informationsasymmetrien bezüglich der Leistungsqualität der Partner. Um daraus resultierende Prinzipal-Agent-Probleme⁴⁰ zu reduzieren, sind *klare Qualitätsanforderungen an die Leistungen der Partner* zu stellen, die eine Evaluation der erbrachten Beiträge und bei unzureichender Qualität eine Sanktionierung ermöglichen.⁴¹ Da oftmals die Beiträge der Partner in der Kooperation aufeinander aufbauen, müssen diese sich darauf verlassen können, dass die Vorleistungen in bestimmter Qualität zum festgelegten Zeitpunkt erbracht werden.⁴²

H₆: Der Faktor „klare Qualitätsanforderungen an die Leistungen der Partner“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.

Sollten Konflikte zwischen den Kooperationspartnern auftreten, sind von diesen negative Auswirkungen auf den Kooperationserfolg zu befürchten.⁴³ Um Eskalationen zu vermeiden, sind deshalb *Mechanismen zur Konfliktlösung* zu etablieren.⁴⁴ Diese erlauben bei Unstimmigkeiten zwischen den Partnern eine rasche Klärung des Sachverhalts und eine zügige Rückkehr zur Normalität.⁴⁵

H₇: Der Faktor „Mechanismen zur Konfliktlösung“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.

Durch das Eingehen von Kooperationen werden Property Rights der beteiligten Unternehmen verdünnt, da die Partner nur gemeinschaftlich über die eingebrachten Ressourcen verfügen können.⁴⁶ Dieses birgt verschiedene Probleme für die Beendigung der Kooperation. Einerseits müssen die Verfügungsrechte ex post wieder auseinanderdividiert werden; andererseits beeinflusst der Rückzug eines Partners auch den Wert

⁴⁰ Vgl. ERLEI et al. (2007), S. 103 ff.

⁴¹ Vgl. KILLICH/LUCZAK (2003), S. 168.

⁴² Vgl. HELMCKE (2008), S. 74.

⁴³ Vgl. LYLES/BAIRD (1994), S. 323.

⁴⁴ Vgl. THEURL (2001), S. 83; ACHROL et al. (1990), S. 22; MOHR/SPEKMAN (1994), S. 139.

⁴⁵ Hierzu ist beispielsweise die Festlegung von Schiedsstellen geeignet. Vgl. ODENTHAL et al. (2002), S. 46 f.

⁴⁶ Vgl. THEURL (2005), S. 8.

der von den anderen Beteiligten eingebrachten Ressourcen. Ohne *klare Regeln für die Auflösung der Kooperation* besteht deshalb die Gefahr des Hold-up,⁴⁷ die zur Unterinvestition⁴⁸ führt. Somit ist es notwendig, ex ante festzulegen, unter welchen Bedingungen und zu welchen Konditionen die Kooperation beendet werden kann.⁴⁹

H₈: Der Faktor „klare Regeln für den Fall der Auflösung der Kooperation“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.

Aufgrund unvollständiger Informationen ist eine Regelung sämtlicher kooperationsrelevanten Sachverhalte ex ante nicht möglich. Um die verbleibende Verhaltensunsicherheit in der Partnerschaft zu reduzieren, ist es deshalb sinnvoll, die Ziele der Zusammenarbeit zu konkretisieren.⁵⁰ Eine *klare Formulierung der Kooperationsziele*, an denen alle Beteiligten ihr Verhalten ausrichten, wirkt stabilisierend und trägt somit zum Kooperationserfolg bei.⁵¹

H₉: Der Faktor „klare Formulierung der Kooperationsziele“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.

Abschließend ist die zentrale Fragestellung der Ergebnisverteilung zu beantworten.⁵² Die Kooperationsentscheidung folgt einem rationalen, einzelwirtschaftlichen Kalkül.⁵³ Dementsprechend werden sich die Kooperationspartner nicht damit zufrieden geben, dass die Kooperation als solche Gewinne, ein Kooperationsplus, realisiert. Aus einzelwirtschaftlicher Sicht entscheidend ist viel mehr der Anteil an diesen Gewinnen, der auf den entsprechenden Partner entfällt.⁵⁴ Um Unsicherheit über die individuelle Vorteilhaftigkeit der Zusammenarbeit zu reduzieren ist es folglich notwendig, *klare Regeln zur Aufteilung der Kooperationsgewinne* zu vereinbaren.

⁴⁷ Beispielsweise könnte nach der Investition eines Partners in die Kooperation ein anderer Partner mit seinem Austritt aus der Zusammenarbeit drohen, wenn nicht über die Verteilung der Investitionsrendite neu verhandelt wird. Vgl. zum Hold-up-Problem RICHTER/FURUBOTN (2003), S. 370.

⁴⁸ Vgl. zur Problematik der Unterinvestition EWERHART/SCHMITZ (1996), S. 8.

⁴⁹ Vgl. dazu BRONDER/PRITZL (1991), S. 51 sowie die empirischen Untersuchungen von ODENTHAL et al. (2002), S. 45 und FONTANARI (1996), S. 290.

⁵⁰ Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 469.

⁵¹ Vgl. auch die empirische Untersuchung von ODENTHAL et al. (2002), S. 45 f.

⁵² Vgl. KILLICH/LUCZAK (2003), S. 167 f.

⁵³ Vgl. THEURL (2001), S. 73.

⁵⁴ Vgl. ALBERS/LAMPRECHT (2007), S. 18; SCHWERK (2000), S. 325.

H₁₀: Der Faktor „klare Regeln zur Aufteilung der Kooperationsgewinne“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.

Prozesse

Der konkreten Zusammenarbeit in der Kooperation ist durch die zuvor beschriebenen Strukturen lediglich ein Rahmen vorgegeben, innerhalb dessen für die Akteure Handlungsspielräume bestehen. Die Gefahr einer opportunistischen Ausnutzung dieser Spielräume gilt es durch prozessuale Faktoren der Kooperationsbeziehung so weit wie möglich zu reduzieren.⁵⁵

Besteht zwischen den Partnern kein begründetes Vertrauen, so steigt das Konfliktpotenzial in der Kooperation und es ist nicht davon auszugehen, dass die Akteure sich besonders intensiv für die Zusammenarbeit engagieren werden.⁵⁶ Erst der *Aufbau von Vertrauen* stellt sicher, dass sich die Beteiligten aufeinander verlassen, obwohl grundsätzlich die Gefahr opportunistischen Handelns durch den Partner gegeben ist.⁵⁷ Dadurch lassen sich aufwändige gegenseitige Kontrollen substituieren und Transaktionskosten einsparen,⁵⁸ was wiederum positiv auf den Kooperationserfolg wirkt.⁵⁹

H₁₁: Der Faktor „Aufbau von Vertrauen“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Prozesse“.

Der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen den Kooperationspartnern erhöht die Verhaltenstransparenz und wirkt stabilisierend auf die Zusammenarbeit.⁶⁰ Durch *regelmäßige Kommunikation* werden Unsicherheiten in der Partnerschaft reduziert und Transaktionskosten ge-

⁵⁵ Aufgrund unvollständiger Informationen der Akteure ist ex ante eine formale Regelung sämtlicher Kooperationsereignisse unmöglich. Deshalb sind viele Ereignisse zwischen den Kooperationspartnern informell zu klären. Vgl. CULLEN et al. (2000), S. 226.

⁵⁶ Vgl. VOETH/RABE (2005), S. 665.

⁵⁷ Vgl. INKPEN/CURALL (2004), S. 588.

⁵⁸ Vgl. NOOTEBOOM (1996), S. 989 sowie ausführlich FLADNITZER (2006), S. 154 ff.

⁵⁹ Vgl. MOHR/SPEKMAN (1994), S. 148 sowie die empirischen Studien von LITTIG (1999), S. 55; FONTANARI (1996), S. 292 und ROBSON et al. (2008), S. 658.

⁶⁰ Vgl. THEURL (2001), S. 84.

senkt.⁶¹ Somit übt der Austausch von Informationen einen positiven Einfluss auf den Kooperationserfolg aus.⁶²

H₁₂: Der Faktor „regelmäßige Kommunikation“, hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Prozesse“.

Der laufende Managementprozess von Kooperationen stellt eine nicht zu unterschätzende Aufgabe im Rahmen der Zusammenarbeit dar. So betont THEURL, dass es sich dabei um eine eigenständige Aufgabe handelt, die nicht einfach zusammen mit dem Management des eigenen Unternehmens durchzuführen ist, sondern für die speziell angepasste Managementmethoden entwickelt werden müssen.⁶³ Entsprechend empfiehlt es sich, einen Manager gesondert für die Betreuung der Kooperation abzustellen und ihn von weiteren Aufgaben im Unternehmen zu entbinden.⁶⁴ Durch eine *Top-Management-Unterstützung* der Kooperation demonstrieren Unternehmen, dass ihnen die hohe Bedeutung des Kooperationsmanagements für den Erfolg der Partnerschaft bewusst ist.⁶⁵

H₁₃: Der Faktor „Top-Management-Unterstützung“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Prozesse“.

Die Entscheidung zur Kooperation ist Ergebnis eines einzelwirtschaftlichen Kalküls der Partnerunternehmen.⁶⁶ Um sicherzustellen, dass die gewünschten Ergebnisse mit der Kooperation erzielt werden und Zielabweichungen korrigieren zu können, sind *kontinuierliche Erfolgskontrollen* der Zusammenarbeit notwendig.⁶⁷ Deren Ergebnisse geben Aufschluss darüber, ob die Kooperation unverändert fortgesetzt, modifiziert oder gar beendet werden sollte.⁶⁸

H₁₄: Der Faktor „kontinuierliche Erfolgskontrollen“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Prozesse“.

Gemäß des Kooperationsmanagementmodells von THEURL⁶⁹ als gewählter Strukturierungsgrundlage wird zudem angenommen, dass die drei

⁶¹ Vgl. SCHMOLLMÜLLER (2003), S. 304 f.

⁶² Vgl. auch die empirischen Untersuchungen von ODENTHAL et al. (2002), S. 45 f. und FONTANARI (1996), S. 291.

⁶³ Vgl. THEURL (2003), S. 28.

⁶⁴ Vgl. BRONDER/PRITZL (1991), S. 51.

⁶⁵ Vgl. ODENTHAL et al. (2002), S. 47.

⁶⁶ Vgl. THEURL (2001), S. 75.

⁶⁷ Vgl. ODENTHAL et al. (2002), S. 47.

⁶⁸ Vgl. THEURL/MEYER (2004), S. 158.

⁶⁹ Vgl. THEURL (2005), S. 16 ff.

Variablen Partnerwahl, Strukturen und Prozesse einen positiven Einfluss auf den Kooperationserfolg ausüben.

H₁₅: Die Variable „Partnerwahl“ wirkt positiv auf den Kooperationserfolg.

H₁₆: Die Variable „Strukturen“ wirkt positiv auf den Kooperationserfolg.

H₁₇: Die Variable „Prozesse“ wirkt positiv auf den Kooperationserfolg.

3. Kausalanalytische Überprüfung der Erfolgsfaktoren

3.1. Grundlagen zur Messung von Kausalmodellen

Das Ziel einer Kausalanalyse besteht in der Aufdeckung von Wirkungszusammenhängen zwischen verschiedenen Einflussfaktoren, den so genannten *Konstrukten*. Diese sind abstrakte, nicht direkt beobachtbare Zustände realer Phänomene.⁷⁰ Sie werden daher auch als latente Variablen bezeichnet.⁷¹ Um Konstrukte zu messen, sind entsprechend beobachtbare *Indikatoren* heranzuziehen, die in einem Zusammenhang mit dem Konstrukt stehen.⁷² Unter Indikatoren⁷³ werden dabei direkt messbare Sachverhalte verstanden, die das Vorhandensein der latenten Variable anzeigen.⁷⁴

Die Generierung der Indikatoren und die Festlegung der Zusammenhänge zwischen diesen und den Konstrukten in einem Messmodell wird *Operationalisierung* genannt.⁷⁵ Sie ermöglicht die Messung der latenten Variablen. Konstrukte lassen sich entweder durch formative oder reflektive Indikatoren spezifizieren. Von *formativen* Indikatoren wird gesprochen, wenn eine Veränderung der Ausprägung eines Indikators eine Veränderung des Konstrukts verursacht, die Kausalrichtung folglich von den Indikatoren zum Konstrukt verläuft. Führt eine Veränderung der latenten Variable hingegen zu einer Änderung ihrer Indikatoren, liegt ein

⁷⁰ Vgl. HAIR et al. (2006), S. 707.

⁷¹ Vgl. BACKHAUS et al. (2008), S. 513.

⁷² Vgl. HAMMANN/ERICHSON (2000), S. 200 f.

⁷³ Für den Begriff „Indikator“ werden auch die Bezeichnungen „Item“ und „Indikatorvariable“ synonym verwendet.

⁷⁴ Vgl. KROEBER-RIEL/WEINBERG (2003), S. 31.

⁷⁵ Vgl. HOMBURG (2000), S. 13.

reflektives Messmodell vor.⁷⁶ Die Wahl des Messmodells hängt somit von der Richtung der Kausalbeziehung zwischen Indikator und Konstrukt ab.⁷⁷

Der Kooperationserfolg und die in Kapitel 2.2 vorgestellten Einflussbereiche Partner, Strukturen und Prozesse stellen die Konstrukte im Kausalmodell da. Diese werden über die in den jeweiligen Hypothesen genannten Indikatoren formativ gemessen. Für die Messung der Konstrukte und die Untersuchung der Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten wird das Partial Least Squares (PLS)-Verfahren herangezogen.⁷⁸

3.2. Überprüfung der Hypothesen

Im Folgenden sollen die Hypothesen dieser Untersuchung anhand der Ergebnisse aus dem PLS-Verfahren überprüft werden.

Hypothesen zur Partnerwahl

Für die Partnerwahl zeigt sich, dass lediglich der in **Hypothese H₂** postulierte positive Einfluss der Zielharmonie auf die Wahl eines geeigneten Partners bestätigt werden kann. Dieser ist deutlich signifikant auf dem 0,01-Niveau. Die **Hypothesen H₁, H₃ und H₄** finden hingegen keine Unterstützung.⁷⁹ Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Beurteilung der Hypothesen zur Partnerwahl.

⁷⁶ Vgl. JARVIS et al. (2003), S. 200.

⁷⁷ Formative Messmodelle werden auch als Index und reflektive als Skala bezeichnet. Vgl. DIAMANTOPOULOS/WINKLHOFER (2001), S. 269.

⁷⁸ Dem interessierten Leser sei das Handbuch PLS-Pfadmodellierung von BLIEMEL et al. empfohlen.

⁷⁹ Zu Hypothese H₄ sei angemerkt, dass der IT-Bereich selbst oftmals Gegenstand von Kooperationen in der Versicherungswirtschaft ist. Vgl. dazu Albers (2009b), S. 1612.

Notation	Hypothese	t-Wert	Bewertung
H_1	<i>Der Faktor „sich ergänzende Kernkompetenzen“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Partnerwahl“.</i>	0,851	<i>nicht bestätigt</i>
H_2	<i>Der Faktor „Übereinstimmung der Ziele“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Partnerwahl“.</i>	15,73** *	<i>bestätigt</i>
H_3	<i>Der Faktor „ähnliche Unternehmenskulturen“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Partnerwahl“.</i>	0,006	<i>nicht bestätigt</i>
H_4	<i>Der Faktor „kompatible IT-Systeme“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Partnerwahl“.</i>	0,476	<i>nicht bestätigt</i>
Signifikanz: * = 0,1-Niveau; ** = 0,05-Niveau; *** = 0,01-Niveau			

Tabelle 1: Hypothesen zur Partnerwahl

Hypothesen zu den Strukturen

Die Strukturen werden wie in **Hypothese H₇** angenommen durch das Vorhandensein von Konfliktlösungsmechanismen signifikant positiv ($p < 0,1$) beeinflusst. Des Weiteren üben klare Gewinnverteilungsregeln innerhalb der Kooperation einen signifikant positiven Einfluss ($p < 0,05$) auf die Strukturen aus, wodurch **Hypothese H₁₀** Bestätigung findet. Nicht bestätigt werden hingegen die **Hypothesen H₅, H₆, H₈ und H₉**. Hinsichtlich **H₆** und **H₈** ist sogar ein der unterstellten Einflussrichtung entgegengesetzter Effekt ($p < 0,01$) auf die Prozesse festzustellen. Diese Ergebnisse werden nachfolgend in Tabelle 2 dargestellt.

Notation	Hypothese	t-Wert	Bewertung
H_5	<i>Der Faktor „klare Verteilung der Verantwortung, Rechte und Pflichten“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.</i>	0,937	<i>nicht bestätigt</i>
H_6	<i>Der Faktor „klare Qualitätsanforderungen an die Leistungen der Partner“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.</i>	3,078***	<i>nicht bestätigt (negativer Effekt)</i>
H_7	<i>Der Faktor „Mechanismen zur Konfliktlösung“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.</i>	1,295*	<i>bestätigt</i>
H_8	<i>Der Faktor „klare Regeln für den Fall der Auflösung der Kooperation“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.</i>	4,557***	<i>nicht bestätigt (negativer Effekt)</i>
H_9	<i>Der Faktor „klare Formulierung der Kooperationsziele“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.</i>	0,329	<i>nicht bestätigt</i>
H_{10}	<i>Der Faktor „klare Regeln zur Aufteilung der Kooperationsgewinne“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Strukturen“.</i>	2,172**	<i>bestätigt</i>
Signifikanz: * = 0,1-Niveau; ** = 0,05-Niveau; *** = 0,01-Niveau			

Tabelle 2: Hypothesen zu den Strukturen

Hypothesen zu den Prozessen

Der in Hypothese **Hypothese H₁₂** unterstellte positive Einfluss der regelmäßigen Kommunikation auf die Prozesse wird durch die Daten eindeutig bestätigt ($p < 0,01$). Darüber hinaus wirkt sich wie in **Hypothese H₁₃** erwartet eine Unterstützung durch das Top-Management signifikant ($p < 0,1$) positiv auf die Prozesse aus. Keine Bestätigung finden hingegen die **Hypothesen H₁₁ und H₁₄**. Eine Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung bei den Prozessen liefert Tabelle 3.

Notation	Hypothese	t-Wert	Bewertung
H_{11}	<i>Der Faktor „Aufbau von Vertrauen“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Prozesse“.</i>	0,472	<i>nicht bestätigt</i>
H_{12}	<i>Der Faktor „regelmäßige Kommunikation“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Prozesse“.</i>	2,369***	<i>bestätigt</i>
H_{13}	<i>Der Faktor „Top-Management-Unterstützung“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Prozesse“.</i>	1,41*	<i>bestätigt</i>
H_{14}	<i>Der Faktor „kontinuierliche Erfolgskontrollen“ hat einen positiven Einfluss auf die Variable „Prozesse“.</i>	0,834	<i>nicht bestätigt</i>
Signifikanz: * = 0,1-Niveau; ** = 0,05-Niveau; *** = 0,01-Niveau			

Tabelle 3: Hypothesen zu den Prozessen

Hypothesen zum Kooperationserfolg

Hypothese H₁₅, wonach das Konstrukt „Partnerwahl“ positiv auf den Kooperationserfolg wirkt, erweist sich als hoch signifikant ($p < 0,01$) mit einem Pfadkoeffizienten von 0,51. Somit bestätigt sich der unterstellte positive Zusammenhang zwischen einer sorgfältigen Auswahl der Kooperationspartner und dem Erfolg der Kooperation. Einen hoch signifikanten positiven Einfluss ($p < 0,01$) haben auch die Strukturen auf den Kooperationserfolg. **Hypothese H₁₆**, die diesen Zusammenhang postuliert, wird folglich ebenfalls deutlich durch die Daten gestützt. Das Konstrukt „Prozesse“ übt mit einem Pfadkoeffizienten von 0,116 den geringsten Einfluss der drei betrachteten latenten exogenen Variablen auf die endogene Variable aus. Dieser ist jedoch signifikant ($p < 0,1$), sodass **Hypothese H₁₇** ebenfalls Bestätigung findet. Die Hypothesen zum Kooperationserfolg sind abschließend in Tabelle 4 zusammengefasst.

Notation	Hypothese	t-Wert	Bewertung
H_{15}	<i>Die Variable „Partnerwahl“ wirkt positiv auf den Kooperationserfolg.</i>	6,029***	<i>bestätigt</i>
H_{16}	<i>Die Variable „Strukturen“ wirkt positiv auf den Kooperationserfolg.</i>	3,631***	<i>bestätigt</i>
H_{17}	<i>Die Variable „Prozesse“ wirkt positiv auf den Kooperationserfolg.</i>	1,515*	<i>bestätigt</i>
Signifikanz: * = 0,1-Niveau; ** = 0,05-Niveau; *** = 0,01-Niveau			

Tabelle 4: Hypothesen zum Kooperationserfolg

3.3. Implikationen für die Praxis

Zur Interpretation der Untersuchungsergebnisse wird die so genannte indexwertbasierte Modellbeurteilung herangezogen.⁸⁰ Dieses Verfahren berechnet für jede latente Variable einen Indexwert der Ergebnishöhe, auch „Performance“ genannt.⁸¹ Anschließend werden die Ergebnishöhen der latenten exogenen Variablen in Relation zu ihren Wirkungen auf die latente endogene Variable gesetzt. Die als „Impact“ bezeichneten Wirkungen entsprechen dabei den totalen Effekten auf die latente endogene Variable.⁸² Tabelle 5 zeigt die Indexwerte der latenten exogenen Variablen und ihre totalen Effekte auf die latente endogene Variable „Kooperationserfolg“.

⁸⁰ Vgl. zu diesem Verfahren HÖCK/RINGLE (2007), S. 187 sowie die dort angegebene Literatur.

⁸¹ Der Indexwert liegt zwischen 0 und 100, wobei höhere Werte für ein besseres Ergebnis stehen. Die Berechnungsvorschrift für den Indexwert findet sich bei FORNELL et al. (1996), S. 17. Die Berechnung erfolgt anhand der in dieser Untersuchung verwendeten Software SmartPLS 2.0. Vgl. RINGLE et al. (2005).

⁸² Vgl. MARTENSEN/GRONHOLDT (2003), S. 141.

Latente Variable	Indexwert	Totaler Effekt
Partnerwahl	78,840	0,51
Strukturen	83,225	0,277
Prozesse	45,913	0,116

Tabelle 5: Indexwerte und totale Effekte der Konstrukte

Gelingt es durch geeignete Maßnahmen, die Performance (Indexwert) eines Konstrukts um einen Punkt zu erhöhen, so steigt der Kooperationserfolg um den Impact (Totaler Effekt) dieses Konstrukts.⁸³ Das Verbesserungspotenzial ist dabei umso größer, je geringer die aktuelle Performance der Variable ist. Entsprechend sollten sich Maßnahmen zur Steigerung des Kooperationserfolgs zuerst auf die Verbesserung von latenten Variablen mit hohem Impact und verhältnismäßig geringer Performance konzentrieren.

Ergebnishöhe und Wirkung der latenten Variablen lassen sich in einer so genannten „Priority Map“ graphisch gegenüberstellen.⁸⁴ Auf diese Weise werden bestehende Handlungsbedarfe und Möglichkeiten unmittelbar ersichtlich. Abbildung 1 zeigt die Priority Map des Kooperationserfolgs.

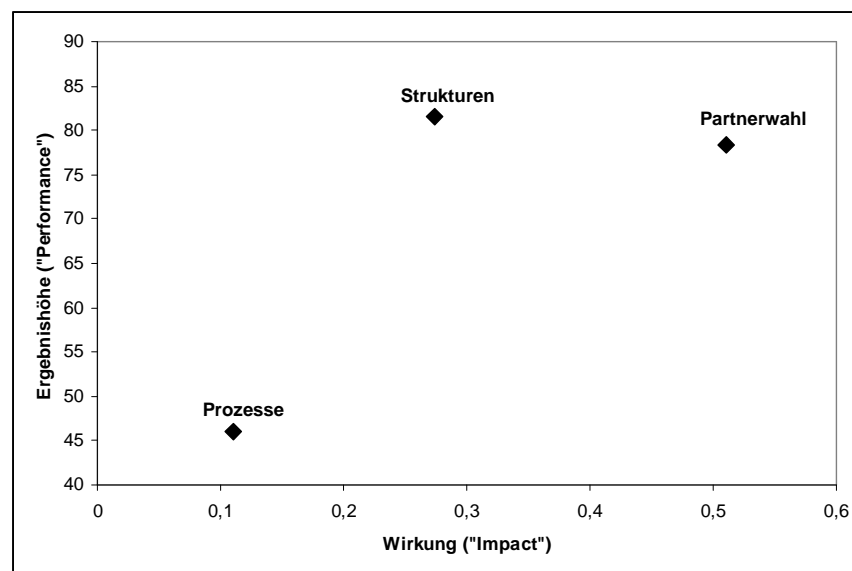


Abbildung 1: Priority Map des Kooperationserfolgs

Aus Abbildung 1 wird unmittelbar ersichtlich, dass die **Partnerwahl** die größte Wirkung auf den Kooperationserfolg ausübt. Eine Steigerung der

⁸³ Vgl. HÖCK/RINGLE (2007), S. 188.

⁸⁴ Vgl. MARTENSEN/GRONHOLDT (2003), S. 144.

Ergebnishöhe dieser Variable um einen Punkt hätte eine Verbesserung des Kooperationserfolgs um 0,51 Punkte zur Folge. Somit sollte einer sorgfältigen Partnerwahl im Rahmen des Kooperationsmanagements der Versicherungsunternehmen oberste Priorität eingeräumt werden. Die relativ hohe Performance der Partnerwahl spricht hingegen dafür, dass die Versicherer diese bereits als bedeutend erkannt haben und somit in diesem Bereich kein übermäßig großes Steigerungspotenzial mehr besteht.

Ebenso verhält es sich mit den **Strukturen**, die schon eine relativ große Ergebnishöhe aufweisen. Folglich sind bei ihnen lediglich noch geringe Steigerungsmöglichkeiten gegeben. Aufgrund der im Vergleich zur Partnerwahl jedoch deutlich geringeren Wirkung sollten die Anstrengungen bei der Auswahl geeigneter Partner Priorität vor einer Verbesserung der Strukturen haben. Nichtsdestoweniger ist die Wirkung der Strukturen auf den Kooperationserfolg als so bedeutend einzustufen, dass zumindest Maßnahmen getroffen werden sollten, um die Ergebnishöhe in diesem Bereich zu halten.

Von lediglich nachrangiger Bedeutung für die Steigerung des Kooperationserfolgs sind die **Prozesse**, die den geringsten Impact der latenten exogenen Variablen aufweisen. Aufgrund dessen ebenfalls relativ geringer Ergebnishöhe ist in diesem Bereich jedoch zugleich das größte Verbesserungspotenzial gegeben. Folglich sollten die nach einer Optimierung der Partnerwahl und Strukturen eventuell verbleibenden Ressourcen für eine Verbesserung der Prozesse genutzt werden, da diese den Kooperationserfolg signifikant positiv beeinflussen.

Da für die latenten exogenen Variablen ausschließlich formative Messmodelle verwendet wurden, lässt sich die Priority Map auf die Indikator-ebene herunter brechen.⁸⁵ Dadurch ist es möglich, den Handlungsbedarf für das Kooperationsmanagement von Versicherern differenzierter abzuleiten. Die Performance der Indikatoren ergibt sich dabei aus dem Durchschnittswert der formativen Indikatoren. Deren totalen Effekte auf den Kooperationserfolg werden als relative Wichtigkeit oder „relative importance“ bezeichnet.⁸⁶ Die nachfolgende Untersuchung beschränkt sich dabei auf die Indikatoren mit signifikant positiver Wirkung auf die von ihnen gemessenen Konstrukte. Dadurch wird vermieden, dass Hand-

⁸⁵ Vgl. dazu HÖCK/RINGLE (2007), S. 188 f.

⁸⁶ Vgl. MARTENSEN/GRONHOLDT (2003), S. 145.

lungsempfehlungen aus nicht signifikanten Zusammenhängen abgeleitet werden. Performance und relative Wichtigkeit dieser Indikatoren sind in Tabelle 6 wiedergegeben.

Latente Variable	Indexwert	Totaler Effekt
Partnerwahl	78,840	0,51
Strukturen	83,225	0,277
Prozesse	45,913	0,116

Tabelle 6: Indexwerte und totale Effekte der Indikatoren

Abbildung 2 visualisiert die Gegenüberstellung von Performance und relativer Wichtigkeit in einer Priority Map auf Indikatorebene.

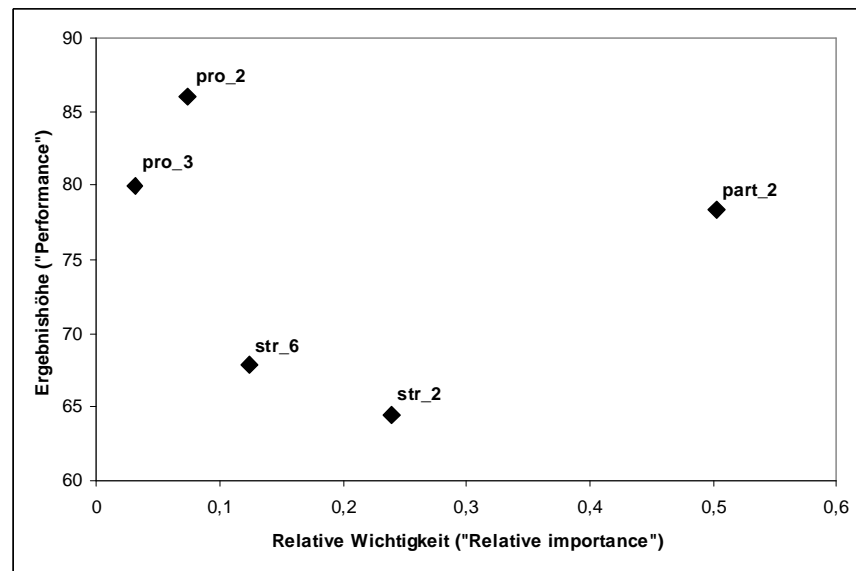


Abbildung 2: Priority Map auf Indikatorebene

Aus der Priority Map ist zu ersehen, dass die „Übereinstimmung der Ziele“ (part_2) bei der Partnerwahl die höchste relative Wichtigkeit für den Kooperationserfolg hat. Sie ist mit einem Indexwert von 78,5 Punkten zwar schon recht stark ausgeprägt, es besteht jedoch grundsätzlich noch weiteres Steigerungspotenzial. Somit sollte einer Verbesserung in diesem Bereich von den Versicherungsunternehmen die höchste Priorität eingeräumt werden.

Noch größere Steigerungsmöglichkeiten sind im Bereich der Strukturen bei „Mechanismen zur Konfliktlösung“ (str_2) und „klare Regeln zur Aufteilung der Kooperationsgewinne“ (str_6) gegeben; hingegen sind deren

relative Wichtigkeiten deutlich geringer. Somit sollten Maßnahmen zur Verbesserung dieser Strukturindikatoren an zweiter Stelle der Prioritätenliste geführt werden.

Der geringste Handlungsbedarf besteht bei den Prozessen mit „regelmäßige Kommunikation“ (pro_2) und „Top-Management-Unterstützung“ (pro_6). Einerseits sind die Potenziale in diesen Bereichen bereits aufgrund der großen Ergebnishöhen schon weitestgehend ausgeschöpft, andererseits üben sie aufgrund ihrer geringen relativen Wichtigkeit nur eine marginale Wirkung auf den Kooperationserfolg aus.

4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die empirischen Ergebnisse der vorangegangenen Abschnitte zeigen klar auf, welche Einflussfaktoren in einem positiven Zusammenhang mit den Kooperationserfolg von Versicherungsunternehmen stehen. Ausgehend von dem Kooperationsmanagementmodell nach THEURL⁸⁷ wurden die Erfolgsfaktoren herausgestellt, die es in den Phasen der Internen Vorbereitung, der Institutionalisierung und der operativen Kooperationsführung zu beachten gilt.

Interne Vorbereitung: Wesentliche Aufgabe der Internen Vorbereitung von Kooperationen ist die Wahl eines geeigneten Partners. Die Qualität der **Partnerwahl** wurde im Rahmen der Untersuchung als bedeutendster Einflussfaktor auf den Kooperationserfolg von Versicherern ermittelt. Diese wird hauptsächlich durch den **Erfolgsfaktor „Übereinstimmung der Ziele“** zwischen Versicherer und Partnerunternehmen bestimmt. Entsprechend ist den Versicherungsunternehmen zu empfehlen, bei der Wahl ihrer Kooperationspartner auf eine möglichst gute Vereinbarkeit der individuellen Kooperationsziele zu achten.

Institutionalisierung: In der Phase der Institutionalisierung werden die kooperativen Governancestrukturen, das heißt die Spielregeln der Zusammenarbeit, vereinbart.⁸⁸ Die konkrete Ausgestaltung dieser **Strukturen** hat sich in der empirischen Untersuchung als zweitwichtigster Einflussbereich für den Kooperationserfolg von Versicherern herausgestellt. Dabei sind diejenigen Versicherungsunternehmen in ihren Kooperationen besonders erfolgreich, die sich mit ihren Partnern auf klare „**Mecha-**

⁸⁷ Vgl. THEURL (2005), S. 16 ff.

⁸⁸ Vgl. THEURL (2009), S. 67.

nismen zur Konfliktlösung“ und **„Regeln zur Aufteilung der Kooperationsgewinne“** einigen. Diese beiden **Erfolgsfaktoren** sollten somit bei der Implementierung der Governancestrukturen für die Zusammenarbeit beachtet werden.

Operatives Kooperationsmanagement: Das Operative Kooperationsmanagement befasst sich mit der Steuerung der Zusammenarbeit zwischen den Partnern im Zeitablauf. Diese **Prozesse** wurden in der empirischen Erhebung als drittichtigster Einflussbereich für den Kooperationserfolg von Versicherern identifiziert. Ihre Qualität und somit auch der Kooperationserfolg steigen mit dem Einsatz der **Erfolgsfaktoren „Regelmäßige Kommunikation“** und **„Top-Management-Unterstützung“**. Versicherungsunternehmen sind somit gut beraten, geeignete Kommunikationssysteme für einen Austausch von Informationen über die eigene Unternehmensgrenze hinaus einzusetzen und erfahrene Führungskräfte für das laufende Kooperationsmanagement abzustellen.

Neben den Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherungsunternehmen wurden in der empirischen Untersuchung auch zwei Faktoren mit negativem Einfluss auf den Kooperationserfolg ermittelt. In der Phase der Institutionalisierung werden die Strukturen und damit der Kooperationserfolg negativ durch die Faktoren **„Klare Regeln für den Fall der Auflösung der Kooperation“** und **„Klare Qualitätsanforderungen an Leistungen der Partner“** beeinflusst. Diese **Misserfolgswfaktoren** gilt es entsprechend durch die Versicherer bei der Implementierung kooperativer Governancestrukturen zu beachten.

Abbildung 3 verdeutlicht abschließend die Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherungsunternehmen in den verschiedenen Kooperationsphasen.

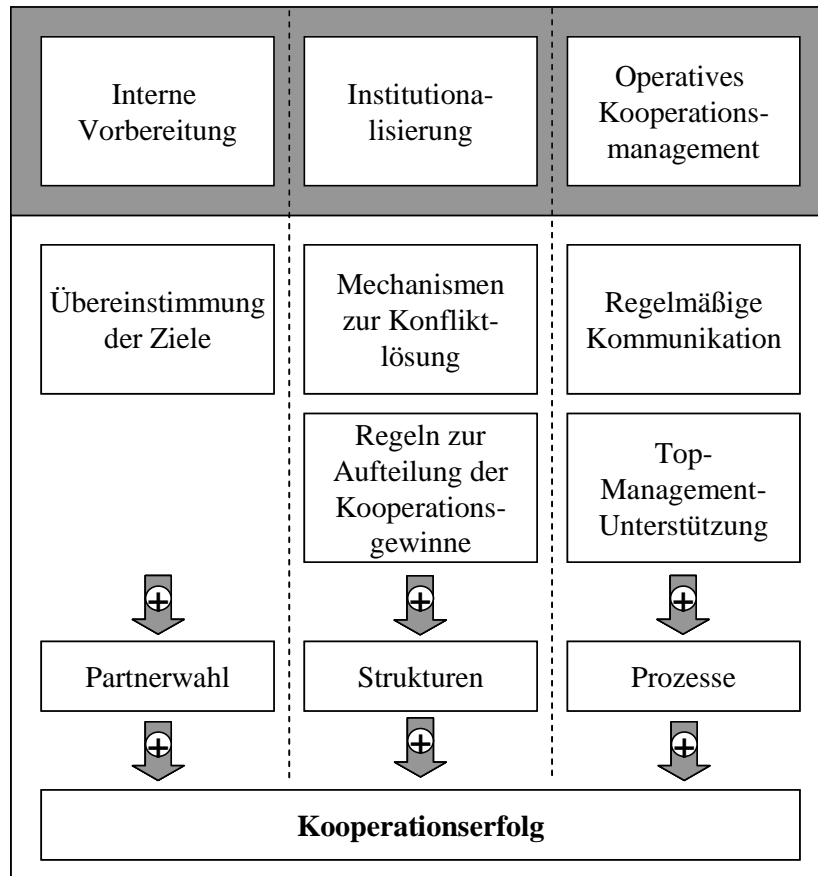


Abbildung 3: Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern

Literaturverzeichnis

- ACHROL, R. S.; SCHEER, L. K.; STERN, L. W. (1990): Designing Successful Transorganizational Marketing Alliances, Cambridge, Massachusetts.
- 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.
- ALBERS, C. (2009a): Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft, - eine empirische Analyse, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 85.
- Albers, C. (2009b): IT-Kooperationen der Versicherer, in: Versicherungswirtschaft, 64. Jg., H. 20, S. 1612.
- ALBERS, C./LAMPRECHT, D. (2007): Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 65.
- ANDERSON, E. (1990): Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance, in: Sloan management review, 31. Jg., H. 2, S. 19-30.
- BACHMANN, A. (2007): Subjektive versus objektive Erfolgsmaße, in: ALBERS, S.; KLAPPER, D.; KONRADT, U.; WALTER, A.; WOLF, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 89-102.
- BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE, W.; WEIBER, R. (2008): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 12., vollst. überarb. Aufl., Berlin et al.
- BECKER, D. R. (2005): Ressourcen-Fit bei M&A-Transaktionen, Wiesbaden.
- BLIEMEL, F.; EGGERT, A.; FASSOTT, G.; HENSELER, J. (2005): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methode, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart.
- BRONDER, C.; PRITZL, R. (1991): Leitfaden für strategische Allianzen, in: Harvard Manager, 13. Jg., H. 1, S. 44-53.
- BROUTERS, K. D.; BROUTERS, L. E.; WILKINSON, T. J. (1995): Strategic Alliances: Choose Your Partners, in: Long Range Planning, 28. Jg., H. 3, S. 18-25.
- BRUHN, M. (2005): Kooperationen im Dienstleistungssektor, in: ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 1277-1301.

- CONTRACTOR, F. J. (1984): Choosing between direct investment and licensing: Theoretical considerations and empirical tests, in: *Journal of International Business Studies*, 15. Jg., S. 167-188.
- CULLEN, J. B.; JOHNSON, J. L.; TOMOAKI, S. (2000): Success Through Commitment and Trust, in: *Journal of World Business*, 35. Jg., S. 223-240.
- DAS, T. K.; TENG, B.-S. (2002): The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process, in: *Journal of Management Studies*, 39. Jg., H. 5, S. 725-746.
- DEGENHARDT, U. (1992): Strategische Partnerschaften nur für Großunternehmen?, in: Zahn, E. (Hrsg.): *Erfolg durch Kompetenz*, Stuttgart, S. 115-136.
- DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: *Journal of Marketing Research*, 38. Jg., H: 2, S. 269-277.
- ERLEI, M.; JOST, P.-J. (2001): Theoretische Grundlagen des Transaktionskostenansatzes, in: Jost, P.-J. (Hrsg.): *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart, S. 35-75.
- ERLEI, M.; LESCHKE, M.; SAUERLAND, D. (2007): *Neue Institutionenökonomik*, 2. Aufl., Stuttgart.
- FLADNITZER, M. (2006): *Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen*, Wiesbaden.
- FONTANARI, M. L. (1996): *Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis*, Berlin.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. (1996): The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., H. 4, S. 7-18.
- GERINGER, M. J.; HEBERT, L. (1991): Measuring Performance of International Joint Ventures, in: *Journal of International Business Studies*, 22. Jg., H. 2, S. 249-264.
- HAIR, J. E.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. (2006): *Multivariate Data Analysis*, 6. Aufl., Upper Saddle River.
- HAMMANN, P.; ERICHSON, B. (2000): *Marktforschung*, 4., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- HELM, R. (1998): Empirische Forschung und die Erfolgsmessung von Strategien, in: *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, H. 4, S. 225-235.
- HELMCKE, M. (2008): *Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement*, Bielefeld.
- HÖCK, C.; RINGLE, C. M. (2007): *Analyse der Zufriedenheit von Besuchern moderner Multifunktionsarenen. Eine kausalanalytische Untersuchung*

- und indexwertorientierte Ergebnisbeurteilung, in: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis, H. 3, S. 181-193.
- HOMBURG, C. (2000): Kundennähe von Industriegüterunternehmen. Konzeption - Erfolgswirkungen - Determinanten, 3. Aufl., Wiesbaden.
- INKPEN, A. C.; CURALL, S. C. (2004): The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures, in: Organization Science, 15. Jg., H. 5, S. 586-599.
- JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, 30. Jg., S. 199-218.
- KILLICH, S.; LUCZAK, H. (2003): Unternehmenskooperation für kleine und mittelständische Unternehmen. Lösungen für die Praxis, Berlin et al.
- KOLLOGE, K. (2009): Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 76.
- KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München.
- KRÜGER, W.; HOMP, C. (1998): Kernkompetenzen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27. Jg., H. 10, S. 529-531.
- KUBE, C. (1991): Erfolgsfaktoren in Filialsystemen, Wiesbaden.
- LITTIG, P. (1999): Coopetition: Die Klugen vergrößern den Kuchen. Marktstudie zur Kooperation zwischen Wettbewerbern, Bielefeld.
- LORANGE, P. (1988): Cooperative Strategies. Planning and Control Considerations, in: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. (Hrsg.): Strategies in Global Competition, Beckenham, S. 370-389.
- LYLES, M. A.; BAIRD, I. S. (1994): Performance of International Joint ventures in Two Eastern Countries: The Case of Hungary and Poland, in: Management International Review, 34. Jg., H. 4, S. 313-329.
- MARTENSEN, A.; GRONHOLDT, L. (2003): Improving Library Users` Perceived Quality, Satisfaction and Loyalty: An Integrated Measurement and Management System, in: The Journal of Academic Librarianship, 29. Jg., H. 3, S. 140-147.
- MECKL, R. (1995): Zur Planung internationaler Unternehmungsk Kooperationen, in: Zeitschrift für Planung, H. 6, S. 25-39.
- MEINHÖVEL, H. (2005): Grundlagen der Principal-Agent-Theorie, in: HORSCH, A. (Hrsg.): Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre, München, S. 65-80.

- MEZIAS, J. M.; STARBUCK, W. H. (2003): Studying the Accuracy of Managers' Perceptions: A Research Odyssey, in: *British Journal of Management*, H. 4, S. 3-17.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. E. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, in: *Strategic Management Journal*, 15. Jg., H. 2, S. 135-152.
- NOOTEBOOM, B. (1996): Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control model, in: *Organization Science*, 17. Jg., S. 985-1010.
- ODENTHAL, S.; SÄUBERT, H.; WEISHAAR, A. (2002): *Strategische Partnerschaften - Mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz*, Wiesbaden.
- OESTERLE, M.-J. (1995): Probleme und Methoden der Joint Venture-Erfolgsbewertung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65. Jg., H. 9, S. 987-1004.
- PICOT, A. (1993): Contingencies for the Emerge of Efficient Symbiotic Arrangements, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149. Jg., H. 4, S. 731-740.
- PICOT, A.; DIETL, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 19. Jg., H. 4, S. 178-184.
- PICOT, A.; DIETL, H.; FRANCK, E. (2005): *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*, 4., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- PICOT, A.; REICHWALD, R. (1994): Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluss der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 64. Jg., H. 5, S. 547-570.
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WIGAND, R. T. (2003): *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management*, 5., aktual. Aufl., Wiesbaden.
- REIB, M.; ZIEGER, T. (2006): Strategische Partnersuche für Finanzdienstleistungsnetzwerke mit dem Extendet Value Net, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 59. Jg., H. 2, S. 72-80.
- RICHTER, R.; FURUBOTN, E. G. (2003): *Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung*, 3., überarb. u. erw. Aufl., Tübingen.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. (2005): *SmartPLS 2.0*, <http://www.smartpls.de>.
- ROBSON, M. J.; KATSIEKAS, C. S.; BELLO, D. C. (2008): Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity, in: *Organizational Science*, 19. Jg., H. 4, S. 647-665.
- SAXE, A. (2008): *Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemauf-riss*, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 73.

- SCHMOLLMÜLLER, B. (2003): Die Kommunikation von Verrechnungspreisen als Erfolgsfaktor für Kooperationen, in: CRÜGER, A.; THEURL, T. (Hrsg.): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen. Theorie - Strategie - Anwendung, Berlin, S. 303-330.
- SCHWERK, A. (2000): Dynamik von Unternehmenskooperationen, Berlin.
- STEINHOFF, F. (2008): Der Innovationsgrad in der Erfolgsfaktorenforschung - Einflussfaktor oder Kontingenzfaktor?, in: SCHMEISSER, W.; MOHNKOPF, H.; HARTMANN, M.; METZE, G. (Hrsg.): Innovationserfolgsrechnung, Heidelberg, S. 3-19.
- THEURL, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: AHLERT, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation, Neuwied, Kriftel, S. 73-94.
- THEURL, T. (2003): Outsourcing - Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit Tradition?, in: THEURL, T.; KRAWINKEL, M. (Hrsg.): Outsourcing und Finanzverbund - Strategien für eine effiziente Arbeitsteilung, Aachen, S. 9-40.
- THEURL, T. (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 48.
- THEURL, T. (2008): Controlling als Instrument des Allianzmanagements, in: VOM BROCKE, J.; BECKER, J. (Hrsg.): Einfachheit in Wirtschaftsinformatik und Controlling. Festschrift für Heinz Lothar Grob, München, S.321-335.
- THEURL, T. (2009): Governancestrukturen von Unternehmensnetzwerken. Inhalte und Interdependenzen, in: SCHRÖDER, H.; OLBRICH, R.; KENNING, P.; EVANSCHITZKY, H. (Hrsg.): Distribution und Handel in Theorie und Praxis. Festschrift für Prof. Dr. Dieter Ahlert, Wiesbaden, S. 61-87.
- THEURL, T.; MEYER, E. C. (2004): Kooperationscontrolling und Verrechnungspreise, in: BENSBERG, F.; BROCKE, J. v.; SCHULTZ, M. (Hrsg.): Trendberichte zum Controlling - Festschrift für Heinz Lothar Grob, Heidelberg, S. 147-180.
- THEURL, T.; MEYER, E. C. (2008): Change Management in Alliances, in: KLEWES, J.; LANGEN, R. (Hrsg.): Change 2.0. Beyond Organisational Transformation, Berlin, Heidelberg, S. 55-64.
- VOETH, M.; RABE, C. (2005): Internationale Joint Ventures - Grundsatzentscheidung, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren, in: ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen - Ansätze - Perspektiven, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, S. 647-672.
- WÄLTERMANN, P. (2008): Unternehmenserfolg in der Versicherungswirtschaft. Langfristige Erfolgsfaktoren in der Assekuranz, Berlin.

- WELGE, M. K.; AL-LAHAM, A. (2003): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung, 4., aktual. Aufl., Wiesbaden.
- WELGE, M. K.; HOLTBRÜGGE, D. (2006): Internationales Management, 4., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- WILLIAMSON, O. E. (2008): Outsourcing: Transaction Cost Economics and Supply Chain Management, in: Journal of Supply Chain Management, 44. Jg., H. 2, S. 5-16.
- ZEIRA, Y.; NEWBERRY, W.; YEHESEKEL, O. (1997): Factors Affecting the Effectiveness of Equity International Joint Ventures (EIJJs) in Hungary, in: Management International Review, 37. Jg., H. 3, S. 259-279.
- ZENTES, J.; SWOBODA, B. (1999): Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperation mittelständischer Unternehmen - Überprüfung kontingenztheoretischer Hypothesen, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., S. 44-60.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

- Nr. 1
Holger Bonus
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2
Holger Bonus
Waldkrise - Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3
Wilhelm Jäger
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4
Wilhelm Jäger
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5
Heinz Grosseckler
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6
Holger Bonus
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7
Hermann Ribhegge
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8
Joachim Wiemeyer
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9
Hermann Ribhegge
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10
Richard Böger
Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse
August 1987
- Nr. 11
Richard Böger / Helmut Pehle
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988
- Nr. 12
Reimut Jochimsen
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13
Hubert Scharlau
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14
Holger Bonus / Andrea Maria Wessels
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15
Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16
Holger Bonus / Rolf Greve / Thom Kring / Dirk Polster
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit
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

Nr. 86
Christoph Heller
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser
- Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -
September 2009

Nr. 87
Annegret Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen -
Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.
September 2009

Nr. 88
Annegret Saxe
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungsoperationsmanagement.
September 2009

Nr. 89
Christian Albers
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2009