

Saxe, Annegret

**Working Paper**

## Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungskooperationsmanagement

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität  
Münster, No. 88

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Saxe, Annegret (2009) : Toolbox Stiftungsmanagement und  
Stiftungskooperationsmanagement, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der  
Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 88, Westfälische Wilhelms-Universität Münster,  
Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55815>

**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**

---

**Toolbox**  
**Stiftungsmanagement**  
**und**  
**Stiftungskooperationsmanagement**

von Annegret Saxe  
Nr. 88 ■ September 2009

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

## Vorwort

Stiftungen begegnen den aktuellen Herausforderungen zunehmend mit Kooperationen, häufig mit anderen Stiftungen, aber auch mit Unternehmen oder staatlichen Organisationen. Anders als bei kooperationserprobten Unternehmen ist es nicht selbstverständlich, dass das dafür notwendige Kooperations-Know how verfügbar ist, das Kooperationen Erfolg verspricht. Nicht nur Erfahrungen fehlen, sondern häufig auch geeignete Managementinstrumente, die eingesetzt werden können, um Kooperationen vorzubereiten, durchzuführen und zu evaluieren. Dabei geht es auch um so grundsätzliche Fragen, ob eine Kooperation überhaupt die beste Reaktion auf die identifizierten Anforderungen ist und ob die Stiftung überhaupt in der Lage ist zu kooperieren. Das Fehlen von Instrumenten des Kooperationsmanagements korrespondiert einerseits mit den manchmal vermuteten Professionalisierungspotenzialen von Stiftungen, die noch zu heben sind. Andererseits ist zu beachten, dass auch gewinnorientierte Unternehmen noch Defizite beklagen, wenn es um die Verfügbarkeit konkreter Instrumente des Kooperationsmanagements geht.

Mit dem vorliegenden IfG-Arbeitspapier schließt Annegret Saxe die aufgezeigten Lücken, indem sie eine Toolbox zum Stiftungsmanagement und zum Stiftungskooperationsmanagement entwickelt und vorstellt. Konkrete Instrumente, geeignete Tools zur Vorbereitung, Durchführung und Evaluierung werden zur Verfügung gestellt. Ihre Anwendung ermöglicht die Professionalisierung des Stiftungsmanagements ebenso wie die Qualität des Kooperationsmanagements von Stiftungen. Sie sind selbst dann von Nutzen, wenn sich Stiftungen gegen eine Kooperation entscheiden, dann aber auf einer tragfähigen Entscheidungsgrundlage. Dieses Arbeitspapier entstammt dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Inhaltsverzeichnis.....	II
Instrumentenverzeichnis.....	III
Einleitung.....	IV
<b>Teil A: Allgemeine Managementinstrumente.....</b>	<b>1</b>
A) Umfeldbeschreibung der Stiftung.....	1
B) Stiftungszweckabhängige Ziele.....	7
C) Leistungskette der Stiftung.....	8
D) Kernkompetenzen/Ressourcen und Defizite der Stiftung.....	9
E) Arbeitsteilungsentscheidungen der Stiftung.....	14
<b>Teil B: Kooperationsmanagementinstrumente.....</b>	<b>18</b>
A) Die Interne Vorbereitung der Kooperation.....	19
B) Die Institutionalisierung der Kooperation.....	22
C) Die Operative Durchführung der Kooperation.....	25
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>30</b>

## Instrumentenverzeichnis

Instrument 1:	Das Mehr-Ebenen-Modell einer Stiftung .....	5
Instrument 2:	Anspruchsgruppen einer Stiftung .....	6
Instrument 3:	Problemanalyse und Entscheidungsfindung .....	7
Instrument 4:	Das Wirkungsmodell einer Stiftung .....	8
Instrument 5:	Die Leistungskette einer Stiftung .....	9
Instrument 6:	Das WKS-Modell.....	11
Instrument 7:	Kernkompetenzbefragung.....	12
Instrument 8:	Die erweiterte Leistungskette einer Stiftung.....	12
Instrument 9:	Kooperationslogik .....	13
Instrument 10:	Entscheidungsfragen entlang der Leistungskette .....	14
Instrument 11:	Das Kooperationsmanagementmodell .....	16
Instrument 12:	Morphologischer Kooperationskasten.....	18
Instrument 13:	Interne Vorbereitung der Kooperation .....	19
Instrument 14:	Planungsmatrix .....	19
Instrument 15:	Kooperationsimplementierung .....	21
Instrument 16:	Arbeitsplan .....	22
Instrument 17:	Kooperationscommitments.....	22
Instrument 18:	Bewertung des Kooperationsprojekts .....	23
Instrument 19:	Kooperationsportrait.....	25
Instrument 20:	Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen .....	26

## Einleitung

Veränderungsprozesse innerhalb der Stiftungswirtschaft bewirken seit mehreren Jahren die Erhöhung der Anforderungen an Transparenz und Professionalität von Stiftungen. Nur über diese kann es gelingen, in der Öffentlichkeit mehr Aufmerksamkeit sowie in der Bevölkerung weiter Vertrauen und Legitimität zu gewinnen. Vor dem Hintergrund aktueller Spenden- und Steuerskandale sowie der Diskussion über gerechtfertigte Steuererleichterungen für Stiftungen gewinnt eine transparente, professionelle Stiftungsführung weiter an Bedeutung. Aus diesem Grund wird es umso wichtiger, Stiftungen einfache und adäquate Managementinstrumente für eine professionelle und transparente Organisationsführung zur Verfügung anzubieten.

Am Institut für Genossenschaftswesen wurde im Frühjahr 2009 ein Forschungsprojekt abgeschlossen, welches die Kooperation von Stiftungen zum Inhalt hatte.<sup>1</sup> Kooperationen sind ein mögliches Instrument (neben anderen) im Rahmen einer strategischen Organisationsführung. Sie können für Stiftungen ein Mittel sein, den gesetzten Stiftungszweck effizienter und effektiver zu erreichen. Es stellt sich jedes Mal vor Beginn eines Projektes somit die Frage, ob es im Alleingang der Stiftung, durch den Einkauf von Marktleistungen oder über eine Kooperation mit anderen Partnern bestmöglich erstellt werden kann. Eine Abwägung der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Erreichung des Stiftungszwecks innerhalb der Stiftungsführung ist daher von zentraler und erfolgskritischer Bedeutung.

Es ist das **Ziel des vorliegenden Arbeitspapiers**, einen einfachen Zugang zu einer Vielzahl von **Managementinstrumenten für eine effizientere und effektivere Stiftungsführung im Allgemeinen und für Stiftungs Kooperationen im Besonderen** vorzustellen. Für die generelle **strategische Managementaufgabe** einer Stiftung stellt **Teil 1** des Arbeitspapiers somit verschiedene Instrumente zur Entscheidungsfindung zur Verfügung. In **Teil 2** betrachtet es die Fälle, bei denen das Ergebnis der strategischen Entscheidungsfindung die Kooperation war und stellt **adäquate Kooperationsmanagementinstrumente** für Stiftungen vor.

Im Sinne einer „Toolbox“<sup>2</sup> gestaltet sich das Arbeitspapier anwendungsorientiert und verzichtet auf die Darstellung der theoretischen Herleitung der Instrumente.

---

<sup>1</sup> Vgl. SAXE (2009a).

<sup>2</sup> Eine Toolbox stellt eine Zusammenstellung von erprobten Instrumenten dar.

## Teil 1: Allgemeine Managementinstrumente

Für die strategische Ausrichtung sowie für ein professionelles und transparentes Arbeiten der Stiftung ist es wichtig, dass diese ihre eigene Position beschreiben kann. Dies bedeutet, dass die Stiftung in Abhängigkeit ihres in der Satzung festgelegten Stiftungszwecks folgende Merkmale (vgl. Punkte A bis E) beschreiben muss.

### A) Umfeldbeschreibung der Stiftung

Eine Stiftung sollte ihr Umfeld hinsichtlich dessen Größe und der sich dadurch ergebenden, für die Stiftung relevanten Anspruchsgruppen kennen. Die Erfassung und Beschreibung des **stiftungsinternen und -externen Umfelds** kann anhand des spezifischen Mehr-Ebenen-Modells einer Stiftung geschehen (vgl. **Instrument 1**). Es listet die Faktoren auf, deren Inhalt zum einen der Stiftung selbst bewusst sein sollte, um ihr adäquates Management zu gewährleisten. Zum anderen kann die Mehrzahl der Faktoren nach außen kommuniziert werden, um den angesprochenen Transparenzanforderungen zu begegnen.

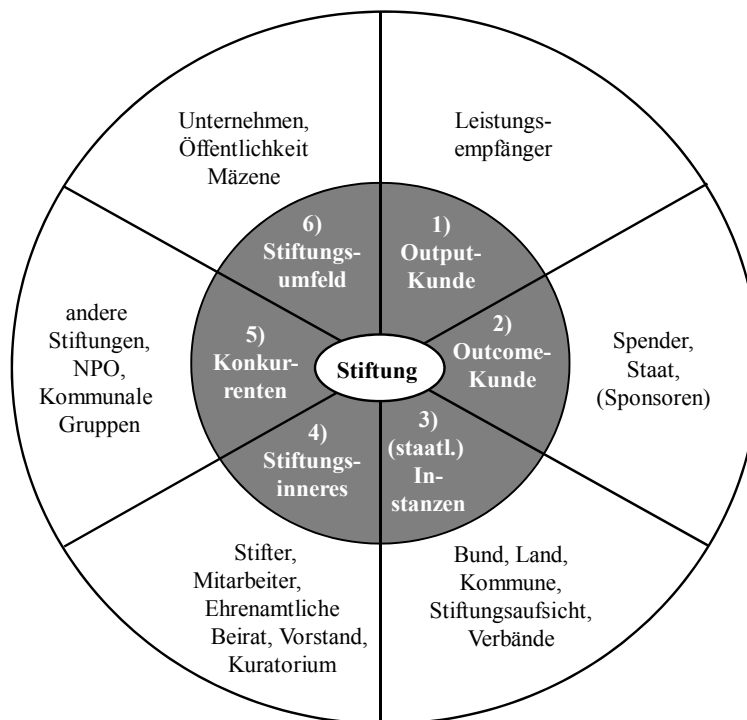
#### Instrument 1: Das Mehr-Ebenen-Modell einer Stiftung

1) Ebene der stiftungsinternen Situation:	
<b>Individuelle Faktoren</b>	Stiftungsmission Stiftungszweck daraus abgeleitete Sachziele Einstellung, Werthaltung Rollenverständnis innerhalb der Gesellschaft ...
<b>Organisations- umspannende Faktoren</b>	Stiftungsaufbau (-struktur) Leistungsprogramm Ressourcenausstattung fördernde und/oder operative Tätigkeit Mitarbeiteranzahl Ehrenamtlichenstruktur Ausgabenvolumen pro Jahr Marktrolle (Meinungsführer, Nischenanbieter etc.) Aktionsradius (lokal, regional, national, international) ...
2) Ebene der stiftungsexternen Situation:	
<b>Faktoren der Marktumwelt</b>	Zielgruppe(n) Größe und Rolle der anderen Marktteilnehmer Marktgröße weitere Marktmerkmale (Reifegrad, Produkteanzahl, ...) Wettbewerbsintensität ...
<b>Faktoren der weiteren Umwelt</b>	Gesellschaftlicher Wandel Wertewandel Problembewusstsein innerhalb der Gesellschaft eventuelle staatliche Rahmenbedingungen ...

Eine Strukturierung der **Anspruchsgruppen** kann mit Hilfe des **Instruments 2** erfolgen. Wenn man der Auffassung folgt, dass Anspruchsgruppen alle Akteure sind, die ein Interesse an der Organisation haben, lassen sich für Stiftungen sechs verschiedene Gruppen von Akteuren zusammenfassen. Da im Vergleich zu Unternehmen des priva-

ten Sektors Nonprofit-Organisationen und insbesondere Stiftungen in ein äußerst vielschichtigeren Beziehungsgeflecht eingebunden sind, erleichtert eine solche Aufteilung in unterschiedliche Teilgruppen ihre Erfassung.

### Instrument 2: Anspruchsgruppen einer Stiftung



Die Gruppen Eins und Zwei beschreiben die Kunden der Stiftung, die in Anlehnung an das noch vorzustellende Wirkungsmodell (vgl. **Instrument 4**, **Instrument 5**) in Outputkunden und Outcomekunden unterteilt werden. Erstgenannte sind die Leistungsempfänger bzw. Destinatäre der Stiftung. Obwohl dem Empfang der Leistung durch den Destinatär keine monetäre Gegenleistung gegenüber steht, wird die Bezeichnung Kunde gewählt. Im Sinne des Wirkungsmodells stellen die Outputkunden analog zu Kunden der Privatwirtschaft das Ende des tatsächlichen Produktionsprozesses dar, indem sich an sie die Outputleistung der Stiftung richtet. Da eine Stiftung in der Regel aber (als indirekte Gegenleistung) doch monetäre Leistungen von Dritten erhält, kann von einer zweiten Kundengruppe gesprochen werden, den Outcomekunden. Hierunter lassen sich vor allem die verschiedenen Arten von Spendern sowie staatliche Organisationen subsumieren.

Die öffentliche Anspruchsseite wird in Gruppe Drei zusammengefasst und beinhaltet neben Bund, Länder und Kommunen auch die Stiftungsaufsichten und Verbände. Erstgenannte beinhalten die steuerlichen Aspekte sowie die Outcomeorientierung, so dass hier eine Überschneidung zu Gruppe Zwei auftreten kann.



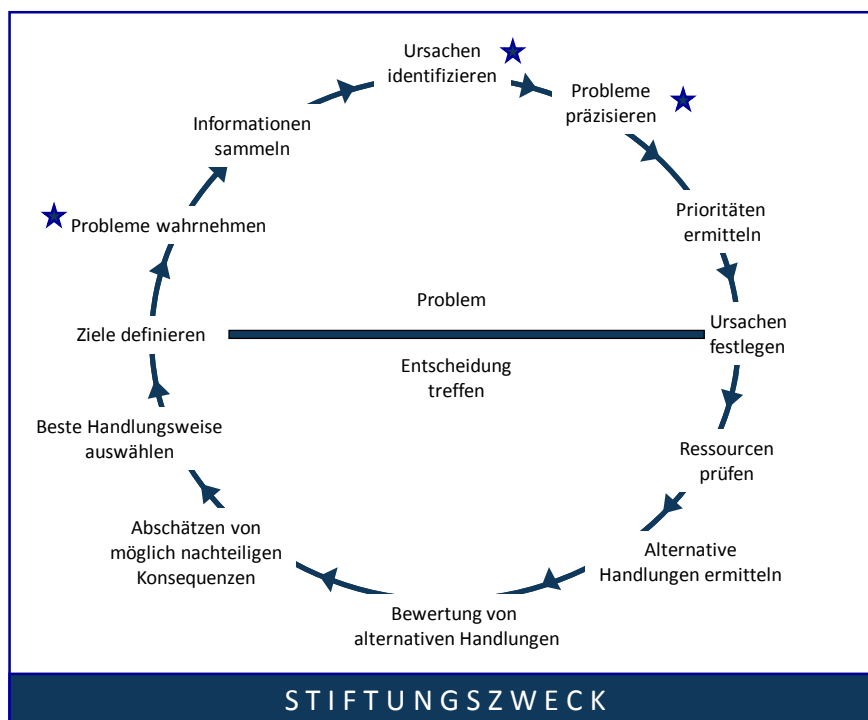
Gruppe Vier beinhaltet die internen Anspruchsorgane einer Stiftung, wobei sich zwischen den einzelnen Untergruppen starke Unterschiede bezüglich der Anspruchsorientierung ergeben können, die es zu berücksichtigen gilt. So können zum Beispiel die Ansprüche von angestellten Mitarbeitern und Ehrenamtlichen sowie des Vorstandes und des Stiftungsrates divergieren, sodass die Eingruppierung in Gruppe Vier hier nur als Oberbegriff dient und nicht als eine allgemein festlegende Charakterisierung.

Gruppe Fünf stellt das Konkurrenzumfeld der Stiftung dar. Konkurrenz kann einmal bei gleicher oder ähnlicher Outcomeorientierung zwischen zwei oder mehr Stiftungen bzw. anderen Einheiten (kommunalen Gruppen, Vereinen etc.) auftreten. Ebenfalls konkurrieren aber alle Nonprofit-Organisationen um die begrenzten finanziellen Mittel potentieller Spender. Zur Akquise potentieller Spender sowie für eine positive Außendarstellung ist Gruppe Sechs mit den Untergruppen Unternehmen, Mäzene und allgemeine Öffentlichkeit von großer Bedeutung.

### B) Stiftungszweckabhängige Ziele

Die Ziele einer Stiftung müssen sich an dem definierten Stiftungszweck orientieren und zu seiner Erreichung beitragen. Abhängig vom definierten Zweck sowie den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sind in der Regel mehrere Wege (im Sinne von Projekten/Programmen etc.) möglich, die zur Erfüllung des Stiftungszwecks beitragen. Zur Auswahl geeigneter Problemlösungsansätze in Abhängigkeit vom Stiftungszweck liefert **Instrument 3** einen geeigneten Strukturierungsansatz.

**Instrument 3: Problemanalyse und Entscheidungsfindung**



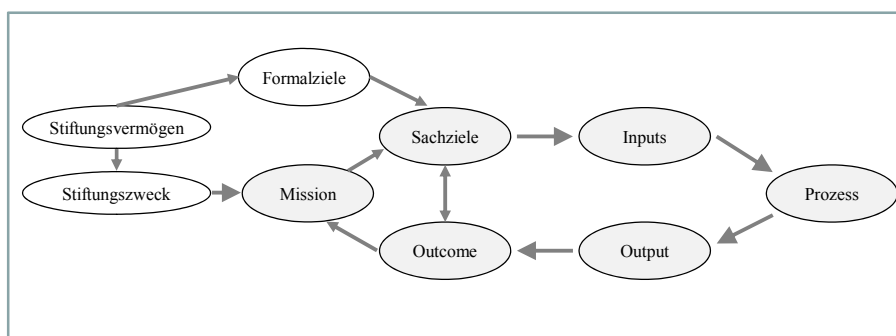
Quelle: In Anlehnung an DIXON (2002), entnommen aus BURTONSHAW-GUNN (2008), S. 58.

Es stellt einen iterativen Prozess der Problemanalyse und Entscheidungsfindung dar. Ausgehend vom jeweiligen Stand der Information liefert es drei unterschiedliche, mit einem Stern gekennzeichnete, Startpunkte zur Problemerkennung. Ihr Abschluss stellt sogleich Startpunkt für den Prozess der Entscheidungsfindung und Zielentwicklung dar. Ergebnis des Prozesses ist eine Identifizierung von genau in den „Anwendungsbereich“ des Stiftungszwecks fallenden Problemen sowie von daraus abgeleiteten Zielen zu deren Lösung.

Ein weiteres Instrument zur Entwicklung von stiftungszweckabhängigen Zielen stellt das Wirkungsmodell einer Stiftung dar (vgl. **Instrument 4**). Es lehnt sich an das aus den Politik- sowie Verwaltungswissenschaften stammende Prozessmodell der öffentlichen Leistungserstellung an und stammt aus der Theory of Change.

Hintergrund der Modellidee ist die Tatsache, dass jeder Stiftungsprozess auf einer kausalen Logik über angenommene Wirkungszusammenhänge basiert. So liegen der Stiftungsarbeit ebenso Vermutungen über das problemhervorrufende Wirkungsgefüge zugrunde, wie über Möglichkeiten der Problemlösung. Die Existenz des Stifterwillens und seine durch gewählte Maßnahmen bewirkte Umsetzung zur Erzielung bestimmter Ergebnisse als Basis der Stiftungsarbeit stellen somit die Grundlage eines Wirkungsmodells dar.<sup>3</sup>

#### Instrument 4: Das Wirkungsmodell einer Stiftung



Das Bewusstmachen dieser kausalen Wirkungszusammenhänge ist die Grundlage der Zieldefinition und der strategischen Stiftungsarbeit und von elementarer Bedeutung für den Erfolg. Unzutreffende Annahmen über problemverursachende Mechanismen führen zu einer falschen Zielableitung und somit falschen Auswahl der Adressaten der Stiftungstätigkeit und können die Erreichung des Stiftungszwecks zunichte machen.<sup>4</sup>

Ausgangspunkt des Modells ist der Stiftungszweck und die der Stiftung zugrunde liegende Mission. Aus ihr lässt sich ein Set von gemeinwohlorientierten Sachzielen ableiten, das den Ausgangspunkt der Leistungserstellung der Stiftung darstellt. Hier ist es

<sup>3</sup> Vgl. EILINGHOFF/MEYN (2003), S. 733, wo auch ein gutes Beispiel für die „theory of change“-Problematik zu finden ist.

<sup>4</sup> Vgl. EILINGHOFF/MEYN (2003), S. 733.

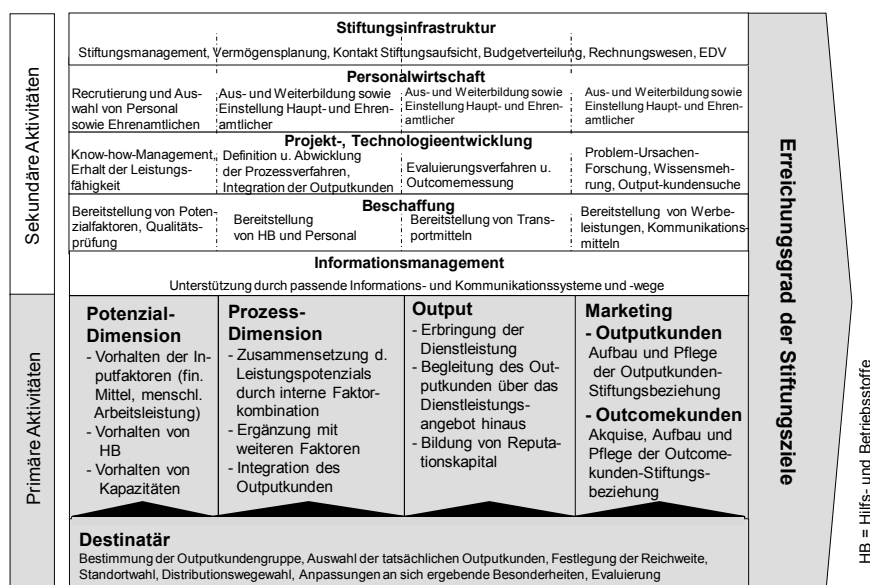
wichtig, dass messbare Ziele definiert werden, um im Anschluss an das Projekt dessen Wirksamkeit auch messen zu können.

Die für den Prozess der Leistungserstellung notwendigen Ressourcen sind unter der Inputstufe zusammengefasst. Sie werden innerhalb der darauf folgenden Prozessstufe zur Erstellung der eigentlichen Stiftungsleistung zielführend miteinander kombiniert. Das Ergebnis dieses Prozesses ist der (messbare) Output, z.B. in Form von Angeboten oder Dienstleistungen. Anders als beim Produktionsprozess bei privatwirtschaftlichen Unternehmen ist hier noch nicht dessen Ende erreicht. Denn das im Sinne der Mission vorgegebene Ziel wird auf dieser Stufe noch nicht erfasst. Dies erfolgt durch den Outcome, der das im Sinne der Mission vorgegebene Ziel einer bestimmten Problemlösung darstellt und alle ursächlich auf die Stiftungsaktivität zurückzuführenden Veränderungen in der Gesellschaft/Umwelt beinhaltet. Im Idealfall stimmt der Outcome mit der Mission, oder zumindest mit einem Teil derselben, überein, sodass Start- und Endpunkt des Modells zusammenfallen. Ob der Outcome aber tatsächlich optimal ist, hängt neben dem optimalen Output wie erwähnt ebenso von der Richtigkeit der zugrundeliegenden Annahmen über das Verhalten der Zielgruppe ab.

### C) Leistungskette der Stiftung

Das Wirkungsmodell einer Stiftung stellt die einzelnen Prozessstufen auf sehr aggregierter Ebene dar. Es eignet sich daher für die strategische Planung und Zielsetzung der Stiftung; für einzelne Projektplanungen ist jedoch insbesondere die rechte Seite des Wirkungsmodells, also die Elemente Input - Prozess - Ergebnis - zu konkretisieren. Eine solche Detailplanung kann über die Definition der Leistungskette einer Stiftung geschehen (vgl. Instrument 5).

Instrument 5: Die Leistungskette einer Stiftung<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Quelle: In Anlehnung an PORTER (2000), S. 66 sowie DREYER, OEHLER (2005), S. 16.

Die Darstellung lehnt sich stark an die von PORTER einwickelte Wertschöpfungskette an, der primäre und diese unterstützende, sekundäre Aktivitäten unterscheidet.<sup>6</sup> Hier wurde eine Modifikation der klassischen PORTERSchen Wertschöpfungskette an den Prozess einer Dienstleistungserstellung vorgenommen: Die einzelnen Phasen eines Dienstleistungsprozesses stellen die primären Aktivitäten dar. Ausgangspunkt einer jeden Dienstleistung stellt die **Potenzialdimension** bzw. das Leistungspotential dar, welches sich aus Potential- und Verbrauchsfaktoren sowie aus eventuell bereits erbrachten Vorleistungen zusammensetzt.

Die Potenzialdimension beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit, eine Dienstleistung tatsächlich erbringen zu können. Aufzulisten sind hier folglich die für die Durchführung eines Stiftungsprojekts bereitzustellenden Ressourcen, Arbeitskräfte, Know-How etc. Innerhalb der **Prozessdimension** findet sodann eine Aktivierung der vorgehaltenen Potenziale statt, indem die stiftungsinternen Faktoren mit externen kombiniert werden und Letztere so in den Prozess integriert werden. **Externe Faktoren** sind solche, die vom Nachfrager der Leistung zur Verfügung gestellt werden müssen. Beim Leistungserstellungsprozess einer Stiftung stellt der Outputkunde den externen Faktor dar, für welchen die Leistung erbracht wird. Da der Outputkunde bereits in der Definition des Stiftungszwecks und somit auch in den daraus abgeleiteten Zielen im Fokus der Stiftung steht, wird er in Instrument 5 - anders als bei der Darstellung von unternehmerischen Dienstleistungen - allen Phasen als Fundament unterlegt. So kann auch verdeutlicht werden, welche hohe Abhängigkeit der Stiftungsleistung vom externen Faktor besteht. Durch bspw. unzureichenden Input, unzureichende Informationsweitergabe oder mangelnde Bereitschaft des Leistungsempfängers beeinflusst dieser selbst die Qualität des Ergebnisses.

An die Prozessdimension schließt sich die **Ergebnisdimension** an. Sie beschreibt das Ergebnis (den Output), das nach abgeschlossener Kombination und Integration aller nötigen Faktoren vorliegt. Im anschließenden Bereich **Marketing/Vertrieb** stehen übertragen auf den Leistungserstellungsprozess einer Stiftung die Anspruchsgruppen, wie sie mithilfe von Instrument 2 strukturiert werden können, im Fokus der Betrachtung. Die Zweiteilung der Kunden in Output- und Outcomekunden wird hier wieder aufgegriffen und führt zu einer Zweiteilung des Bereichs Marketing/Vertrieb. Zum einen ist es für die Stiftung von hoher Bedeutung, mithilfe ihrer Projekte bzw. ihrer Leistung die innerhalb der Outcomedefinition festgelegten Empfänger zu erreichen. Zum anderen ist für Stiftungen die Bildung von Reputationskapital gegenüber der Gesellschaft und dem Staat sowie darüber hinaus die allgemeine öffentliche Wahrnehmung ihrer Tätigkeit von ebenso großer Bedeutung. Aus diesem Grund wird in der visuellen Darstellung der Wertschöpfungskette der Stiftungsleistung der Bereich Marketing/Vertrieb einmal in Bezug auf die Output-, und einmal in Bezug auf die Outcomekunden abgebildet.

---

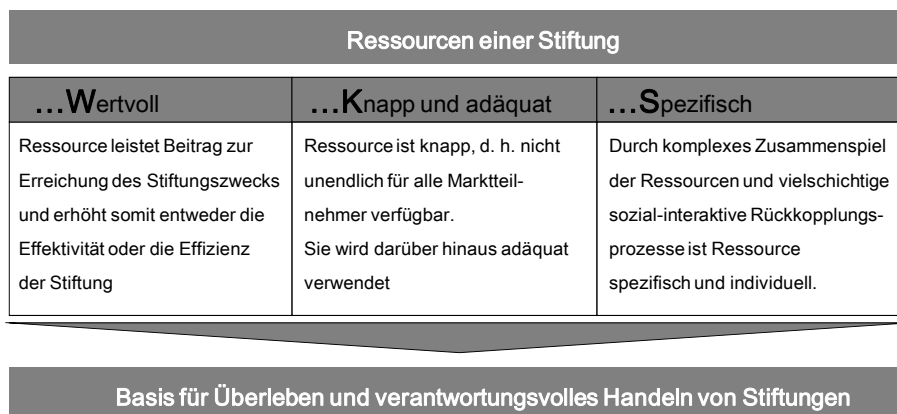
<sup>6</sup> Vgl. PORTER (2000), S. 63 ff.

Die sekundären Aktivitäten stellen wie beschrieben den eigentlichen Leistungserstellungsprozess unterstützende Faktoren dar. Ihr Umfang hängt von der jeweiligen Größe einer Stiftung sowie ihrer Diversität ab.<sup>7</sup>

#### D) Kernkompetenzen/Ressourcen und Defizite der Stiftung

Die Darstellung der Leistungskette stellt über die Darstellung eines konkreten Leistungserstellungsprozesses eines Stiftungsprojekts hinaus ein Instrument zur Ableitung von stiftungsspezifischen Kernkompetenzen dar. Für jeden Prozessschritt ist zum einen zu überlegen, ob die Stiftung selbst für dessen Erfüllung die nötigen Ressourcen und Kompetenzen vorhält. Zum anderen ist darüber hinaus zu analysieren, auf welchen Prozessstufen die Stiftung im Vergleich zu anderen Stiftungen bzw. Organisationen über sogenannte Kernkompetenzen verfügt, also bessere Ressourcen/Kompetenzen vorhält als die anderen Marktteilnehmer. Doch nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit von Stiftungen ist dabei wichtig. Ebenso müssen sie verantwortungsvoll sich selbst und der Gesellschaft gegenüber handeln und auch auf diesem Wege ihr Überleben sichern. Aus diesem Grund wird der Begriff „wettbewerbsfähige Ressourcen“ erweitert und für Stiftungen von „wettbewerbsfähigen Ressourcen und verantwortungsvollem Handeln“ gesprochen. In Anlehnung an die Erkenntnisse für Unternehmen lässt sich das WKS-Modell (vgl. **Instrument 6**) ableiten, das drei wichtige Merkmale von Ressourcen berücksichtigt, die wettbewerbsfähiges und verantwortungsvolles Handeln der Stiftung ermöglichen.

**Instrument 6: Das WKS-Modell**

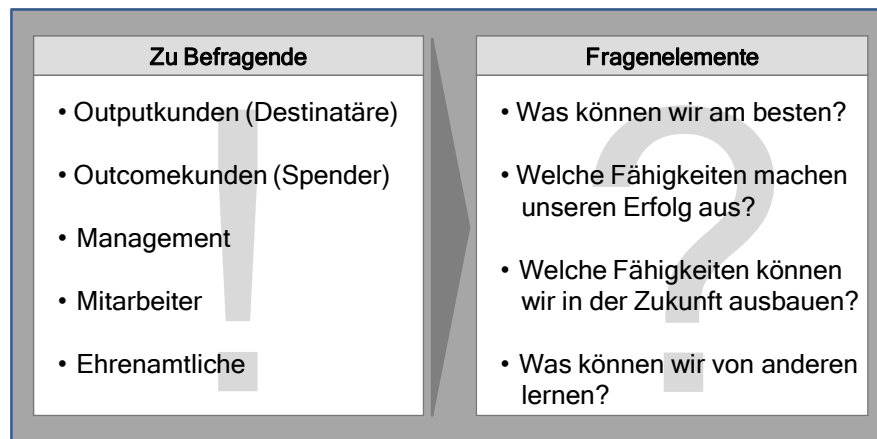


Bei der Analyse von stiftungseigenen Ressourcen, die der Stiftung Wettbewerbsfähigkeit und verantwortungsvolles Handeln ermöglichen, ist daher innerhalb eines jeden Prozessschrittes gemäß **Instrument 5** nach wertvollen, adäquat einsetzbaren und spezifischen Ressourcen zu screenen, wie sie **Instrument 6** beschreibt.

<sup>7</sup> Eine beispielhaft für die Karl-Kübel-Stiftung aufgestellte Leistungskette findet sich bei SAXE (2008), S. 20.

Darüber hinaus ist es bspw. über eine einfache Befragung verschiedener Anspruchsgruppen der Stiftung möglich, Hinweise auf stiftungsspezifische Kernkompetenzen zu entdecken, wie es **Instrument 7** aufzeigt:

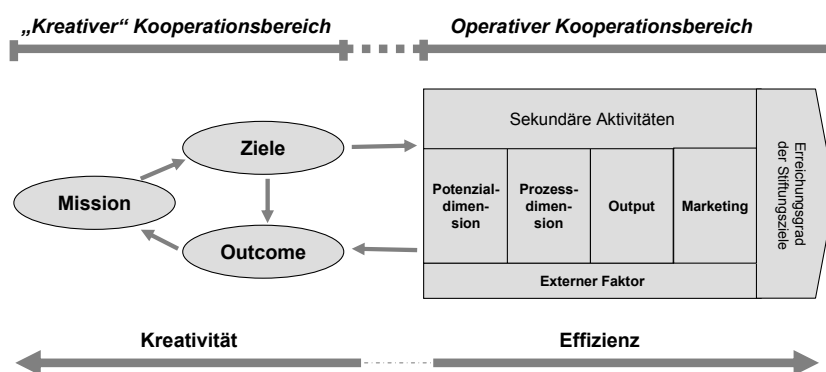
### Instrument 7: Kernkompetenzbefragung



### E) Arbeitsteilungsentscheidungen der Stiftung (Alleingang, Markt oder Kooperation?)

Mit der Ressourcen- und Kernkompetenzanalyse einher gehen die zu treffenden „**make, buy - or - co-operate- Entscheidungen**“. Für jeden Prozessschritt der Leistungskette können die notwendigen Ressourcen sowie der Kapital- und Personalaufwand aufgezeigt und mit den in der Stiftung verfügbaren Ressourcen abgeglichen werden. So ist auf Basis der ermittelten Kernkompetenzen und eigenen Defizite für jeden Schritt zu entscheiden, ob er in der Stiftung, über den Markt oder über eine Kooperation am besten durchführbar ist. Dabei ist zu beachten, dass eine solche Entscheidung nicht erst auf der Ebene der Leistungsdurchführung zu treffen ist. Vielmehr müssen Stiftungen überprüfen, ob sie auch im Missionsbereich und der daraus abgeleiteten Sachziele über ausreichend eigene Kernkompetenzen verfügen, oder aber über Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen/Organisationen bessere Problemlösungsansätze finden können. **Instrument 8** verdeutlicht dies:

### Instrument 8: Die erweiterte Leistungskette einer Stiftung

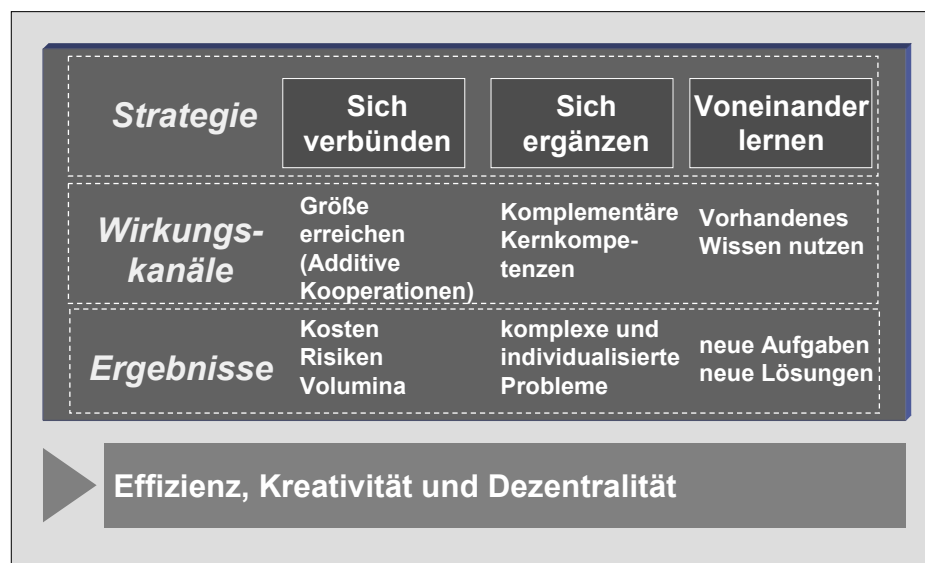


In Hinblick auf die zu lösende Frage Markt, Alleingang oder Kooperation lässt sich somit anhand der erweiterten Leistungskette ein potenzieller, zweigeteilter Kooperations-

raum für Stiftungs Kooperationen ermitteln. Die rechte Seite stellt den potenziellen operativen Kooperationsbereich dar. Im Mittelpunkt steht hier der operative Leistungserstellungsprozess einer Stiftung, wie er über **Instrument 5** visualisiert werden kann. Auf jeder Stufe entlang der Kette besteht folglich das Entscheidungskalkül der ökonomisch sinnvollen Arbeitsteilung und somit die Frage nach vertikalen Kooperationsmöglichkeiten und -notwendigkeiten mit anderen Wirtschaftssubjekten. Innerhalb einer Stufe sowie allen Stufen übergeordnet entstehen horizontale bzw. laterale Kooperationsmöglichkeiten. Potentielle Kooperationspartner stellen neben anderen Stiftungen natürlich auch andere Nonprofit-Organisationen, privatwirtschaftliche Unternehmen sowie staatliche Stellen dar.<sup>8</sup> Die linke Seite stellt den potenziellen kreativen Kooperationsbereich dar, der die Suche nach kreativen, innovativen Problemlösungsansätzen beinhaltet.

Für die Überlegungen, ob ein bestimmter Prozessschritt über den Markt, alleine oder in Zusammenarbeit mit Anderen am besten durchzuführen ist, stellt **Instrument 9** die hinter einer Zusammenarbeit mit Anderen stehende, zu berücksichtigende Kooperationslogik vor.

#### Instrument 9: Kooperationslogik



Quelle: THEURL (2009).

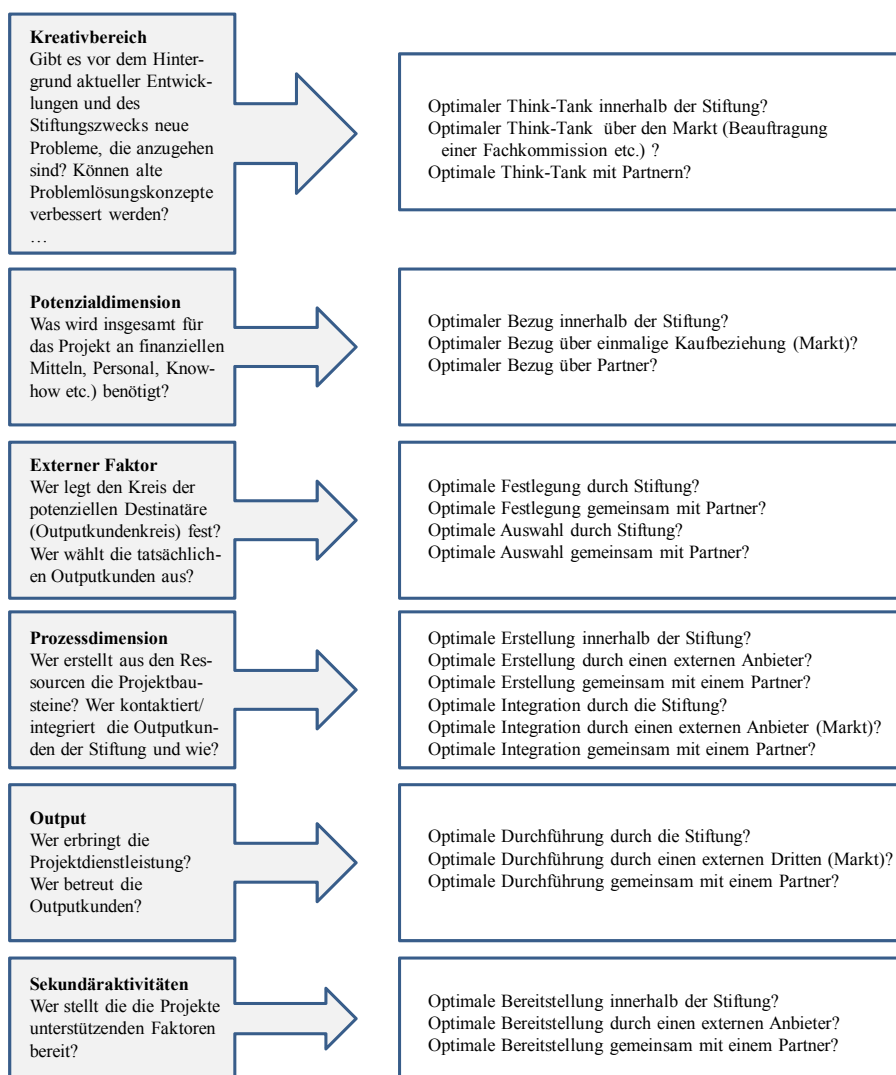
Bei der Überlegung zu kooperieren sind folglich drei Strategien zu unterscheiden. Zum einen kann das Ergebnis der eigenen Situations- und Kompetenzbeschreibung sein, dass die Stiftung selbst zu wenig Größe, Durchschlagskraft besitzt, um ein Projekt effizient durchzuführen („Sich-verbünden-Strategie“). Zum anderen kann die eigene Analyse ergeben, dass wichtige Ressourcen/Kompetenzen zur Durchführung des Projekts fehlen („Sich-ergänzen-Strategie“). Zum dritten kann sich ergeben, dass das zu bewältigende Umfeld so komplex ist und trotz vorhandener Kompetenzen eine Poolung von

<sup>8</sup> Für Beispiele vertikaler und horizontaler Zusammenarbeit von Stiftungen anhand der aufgestellten Leistungskette siehe SAXE (2008), S. 22 f.

Kompetenzen die Wahrscheinlichkeit einer guten, kreativen Problemlösungsidee erhöht („Voneinander-Lernen-Strategie“).

Diese drei möglichen Kooperationsstrategien implizit berücksichtigend, nennt **Instrument 10** für jeden Prozessschritt der erweiterten Leistungskette (vgl. nochmals **Instrument 8**) das hinter ihm stehende, zu beachtende ökonomische Kalkül.

### Instrument 10: Entscheidungsfragen entlang der Leistungskette



**Ziel** der strategischen Ausrichtung und Positionierung einer Stiftung ist die Erkenntnis, welche Ziele mit welchen Ressourcen erreicht werden sollen und können. Dabei spielen ebenso strukturelle Bedingungen und Fähigkeiten der eigenen Stiftung, aber auch potenziell vorangegangenen Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit Anderen eine wichtige Rolle. Mit Hilfe der aufgezeigten **Instrumente 1 bis 10** können das Umfeld der Stiftung, ihre Ziele, ihre Leistungskette sowie ihre Kernkompetenzen strukturiert entdeckt und transparent gemacht sowie Möglichkeiten für eine effiziente Zusammenarbeit mit Partnern aufgedeckt werden.

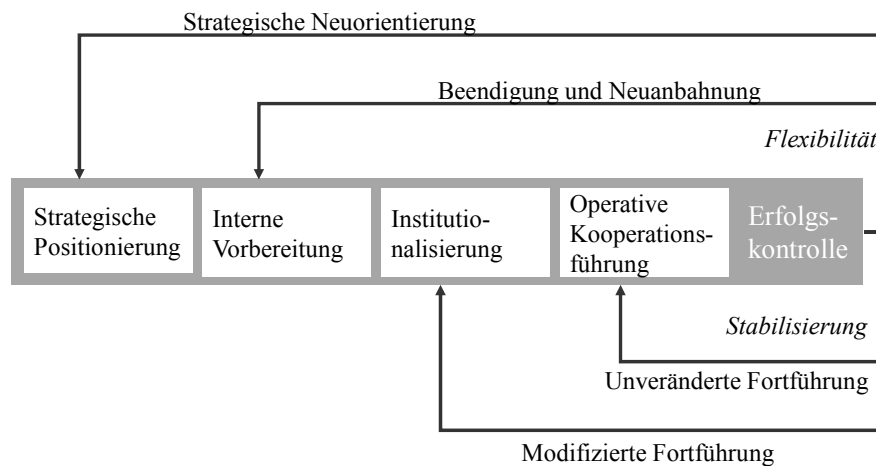


Für den Fall, dass sich im Rahmen des Stiftungsmanagements als optimale Arbeitsteilung die Kooperation ergibt, stellt der folgende Teil 2 des Arbeitspapiers entsprechende **Kooperationsinstrumente** für Stiftungen vor.

## Teil 2: Kooperationsmanagementinstrumente

Die Darstellung von Kooperationsinstrumenten für Stiftungen legt im Folgenden das prozessorientierte Managementmodell nach THEURL zugrunde (vgl. **Instrument 11**).<sup>9</sup> Es gliedert den Kooperationsprozess in einzelne Phasen auf, die unterschiedliche Aufgaben implizieren. Durch Aufdeckung und Definition dieser phasenabhängigen Managementaufgaben in einer Kooperation kann diesen adäquat begegnet und die Kooperation erfolgsversprechend gemanagt werden.

**Instrument 11: Das Kooperationsmanagementmodell**



Quelle: THEURL (2008), S. 328.

Die erste Kooperationsmanagementphase stellt die **Strategische Positionierung der Stiftung** dar. Für die im Fokus stehenden Transaktionen wird die nach einzelwirtschaftlichem Kalkül beste Organisationsform der Abwicklung bestimmt. Die Phase ist ergebnisoffen, das Ende der Strategischen Positionierung beinhaltet die einzelwirtschaftlich kalkulierte Wahl der Abwicklung einer Transaktion über den Markt, in der eigenen Organisation oder über eine Kooperation. Hierfür wurden in Teil 1 zehn verschiedene Instrumente zur Entscheidungsfindung vorgestellt. Steht am Ende der ersten Phase die Kooperation als beste Form der Arbeitsteilung fest, beginnt die Suche nach potenziellen Kooperationspartnern und der Übergang in die nächste Phase der internen Vorbereitung der Kooperation. Diese sowie die folgenden zwei Phasen der Institutionalisierung und operativen Durchführung der Kooperation vermitteln die Struktur des weiteren Arbeitspapiers.

Die Erfolgskontrolle stellt hingegen keine eigene Phase dar und wird deshalb in den folgenden Kapiteln A bis C implizit betrachtet. Denn die Erfolgskontrolle der Kooperation ist phasenbegleitend und phasenübergreifend in vereinbarten Abständen vorzunehmen.<sup>10</sup> Innerhalb des Modells wird dies durch phasenspezifische Rückkopplungs-

<sup>9</sup> Vgl. THEURL (2008).

<sup>10</sup> Vgl. THEURL (2008), S. 327.

mechanismen in Form von Pfeilen (vgl. nochmals **Instrument 11**) veranschaulicht. Werden vereinbarte Ziele nicht erreicht, kann jede Phase mit Blick auf ihren Ergebnisbeitrag überprüft werden. Entspricht bspw. das Ergebnis der Institutionalisierung nicht den Erwartungen, kann eventuell durch eine Modifikation vereinbarter Stellschrauben nachgebessert und die Kooperation fortgeführt werden. Ursächlich für den hinter den Erwartungen zurückbleibenden Erfolg können jedoch auch die anderen zwei Phasen sein. Gegebenenfalls muss die Phase der internen Vorbereitung wiederholt und eine neue Kooperation eingeleitet werden. Ebenso möglich ist, dass der Kooperationsentscheidung eine falsche strategische Positionierung zugrunde lag und eine marktliche oder hierarchische Lösung einen höheren Erfolg impliziert. Die Kooperation ist dann zu beenden und eine andere Form der Arbeitsteilung zu wählen.

### **A) Die Interne Vorbereitung der Kooperation**

Die im Rahmen der strategischen Positionierung getroffene Entscheidung zur Kooperation muss in der Phase der internen Vorbereitung der Kooperation konkretisiert und geplant werden. Dabei ist es zunächst entscheidend, dass aus den erarbeiteten Stiftungszielen einzelwirtschaftliche Kooperationsziele definiert werden. Die zunächst einzunehmende (bzw. beizubehaltende) Perspektive ist folglich nicht die der Kooperation, sondern die der eigenen Stiftung. So kann gewährleistet werden, dass die Kooperation tatsächlich keinen Selbstzweck darstellt, sondern als Instrument genutzt wird, das dazu beiträgt, den Stiftungszweck effizient und effektiv zu erreichen. Eine professionelle und managementorientierte Ausrichtung der Stiftung ist hier maßgeblich. Dies beinhaltet auch, dass der Stiftungsvorstand und wichtige Entscheidungsträger von Anfang an über die Ziele und Inhalte der Kooperation informiert sind. Aufgabe der Stiftungsleitung ist es wiederum, ausreichend Zeit für die Planung der Kooperation einzuräumen. So kann erreicht werden, dass Kooperationen wie andere Instrumente der Unternehmens- bzw. Stiftungsleitung auch, systematisch und fortwährend innerhalb des Managements erfasst werden. Der Gefahr, dass eine Stiftung nicht über die genaue Anzahl ihrer Kooperationen Bescheid weiß und daher wiederholt die gleichen Partner aufwendig screent oder Partner auswählt, mit denen in der Vergangenheit nicht erfolgreich zusammengearbeitet wurde, kann durch eine solche managementorientierte Herangehensweise begegnet werden.

Sind die Ziele, die die eigene Stiftung in die Kooperation setzt, definiert, lassen sich die insgesamt für das Projekt benötigten Ressourcen (Betriebsmittel, Materialien, Kapital, Personal, Infrastruktur etc.) bestimmen. Aus der Gesamtplanung aller benötigten Ressourcen lassen sich in einem weiteren Schritt die Ressourcen, die der potenzielle Partner in die Kooperation einbringen soll, ableiten. Ebenso können die Eigenschaften des potenziellen Partners beschrieben werden.

Weiter ist zu überlegen, ob aufgrund der Beschaffenheit des betrachteten Projektes oder aufgrund anderer Rahmenbedingungen eine bestimmte Sektorzugehörigkeit des Partners notwendig ist. So könnte zum Beispiel für ein Bildungsförderungsprojekt in einem Entwicklungsland ein kommunaler Partner vor Ort zwingend erforderlich sein. Ist

jedoch keine bestimmte Sektorzugehörigkeit erforderlich, sollte sektorübergreifend projekt- (und nicht organisationspezifisch) nach dem passenden Partner gesucht werden. Denn eine nicht nötige Fokussierung auf einen Sektor würde die für Stiftungskoooperationen notwendige Kreativität gefährden.

Besonders ist darauf hinzuweisen, dass ebenso eine präzise Ausgestaltungsidee der Kooperation zu ihrem erfolgreichen Gelingen beiträgt. Als wichtige Facetten erweisen sich hier neben der angesprochenen Planung der insgesamt für das Projekt benötigten Ressourcen, eine vom Stiftungsvorstand ausreichend gewährte Vorbereitungszeit des Kooperationsprojekts sowie die Kenntnis über verschiedene mögliche Ausgestaltungsformen von Kooperationen von Stiftungen. Anhand eines morphologischen Kastens kann die große Heterogenität von möglichen Kooperationsausgestaltungsformen dargestellt und die Suche nach der geeigneten Organisationswahl strukturiert werden (vgl. Instrument 12).<sup>11</sup>

### Instrument 12: Morphologischer Kooperationskasten

		Ausprägung				
1)	Kooperationsinstanzen	operative Stiftungen	fördernde Stiftungen	Unternehmen	staatliche Einrichtungen	
2)	Institutionalisierung	reine Kreativkooperation		informell-operative Kooperation	vertraglich-operative Kooperation	
3)	Kooperationsverhältnis	bilateral			multilaterales Arrangement	
4)	Kooperationsebene	kreativer Bereich	Potenzialdimension	Externer Faktor	Prozessdimension	Ergebnisdimension
5)	Kooperationsrichtung	horizontal		vertikal		diagonal
6)	Führungsstruktur	gleichberechtigt		gleichberechtigt durch Instanz		einseitig konzentriert
7)	Kernkompetenzen	komplementär			additiv	
8)	Dauer der Beziehung	Projektkooperation			langfristige Kooperation	
9)	Entry/Exit-Regeln	vertraglich geregelt			Kooperationsergebnis	
10)	Internationalität	national regional	national überregional	grenzüberschreitend	global	

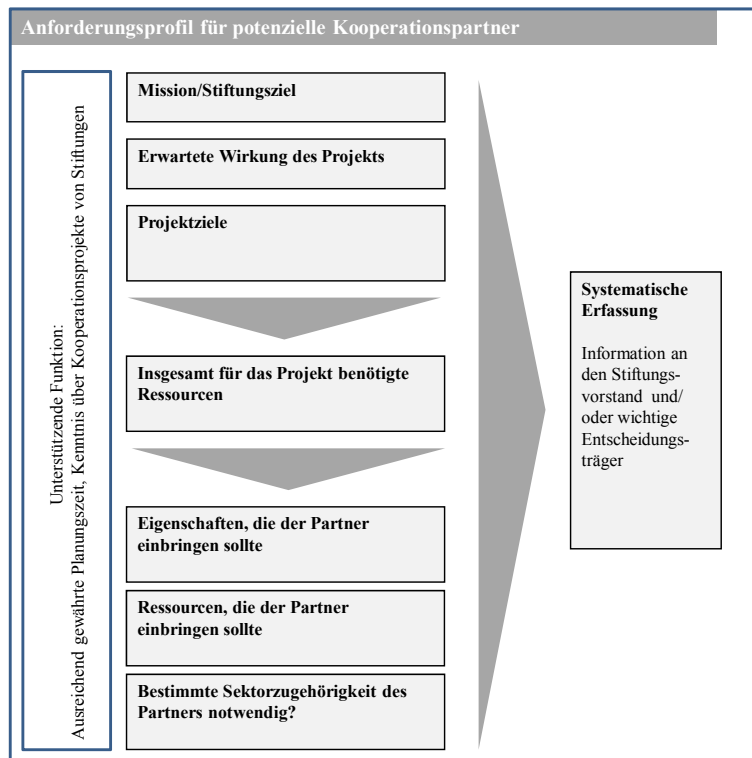
Quelle: THEURL (2009).

Als letzter Schritt sind innerhalb der internen Vorbereitung der Kooperation auf Basis der eigenen definierten Kernkompetenzen die Schnittstellen zur Partnerorganisation zu definieren.

<sup>11</sup> Eine ausführliche Beschreibung vom aktuellen Kooperationsgeschehen von Stiftungen im deutschen Raum liefert THEURL/SAXE (2009).

**Instrument 13** fasst die notwendigen Schritte der internen Kooperationsvorbereitung zusammen:

**Instrument 13: Interne Vorbereitung der Kooperation**



Darüber hinaus kann eine Planungsmatrix, die die einzelnen Phasen des Kooperationsmanagementmodells berücksichtigt, die gesamte Organisation der Kooperation vereinfachen (vgl. **Instrument 14**).

**Instrument 14: Planungsmatrix**

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

KV = Kooperationsvereinbarung  
KI = Kooperationsimplementierung

Die Zeilen stehen für die einzelnen Kooperationsphasen. In die jeweiligen Spaltenköpfe können Oberbegriffe aufgenommen werden, die für die jeweilige Kooperation von hoher Bedeutung sind. Beispielhaft wurden hier die Merkmale Ressourcen, Operationen, Partner und Ausgestaltung gewählt, andere Begriffe sind ebenso denkbar. Für jede Phase kann sodann überlegt werden, ob die jeweiligen Merkmale bestimmte Anforderungen an die Phase stellen, die es mit Blick auf das jeweilige Phasenziel zu berücksichtigen gilt.

## **B) Die Institutionalisierung der Kooperation**

Ergebnis der Phase der internen Vorbereitung der Kooperation sollte eine Auswahl verschiedener potenzieller Kooperationspartner sein. Aus diesem Pool gilt es als Übergang zur Phase der Implementierung der Kooperation, den passenden Partner auszusuchen. Neben den Eigenschaften und Ressourcen des Partners spielen weitere Partnermerkmale für die Auswahl eine wichtige Rolle. Als relevant erweisen sich hier die Wertevorstellungen des Partners sowie sein Rollenverständnis innerhalb der Gesellschaft. Beides muss nicht mit den Vorstellungen bzw. dem Verständnis der eigenen Stiftung vollends übereinstimmen, sollte jedoch zu ihr und ihrer Mission kompatibel sein. Insbesondere bei Kooperationspartnern aus der Unternehmenswelt erscheint eine Prüfung dieser Merkmale wichtig. Damit einher geht auch eine Überprüfung der vom Partner verfolgten, individuellen Ziele, die auch zur eigenen Stiftung und zum angestrebten Projekt passen müssen. Als letztes Übereinstimmungsmerkmal sollte, als Voraussetzung für einen positiven Kooperationsablauf und -erfolg, die Einschätzung der Bedeutung der Kooperation zueinander passen. Anhand dieser Merkmale kann im Rahmen eines Screeningprozesses der Partner ausgesucht werden, mit dem der beste, individuelle Fit besteht.

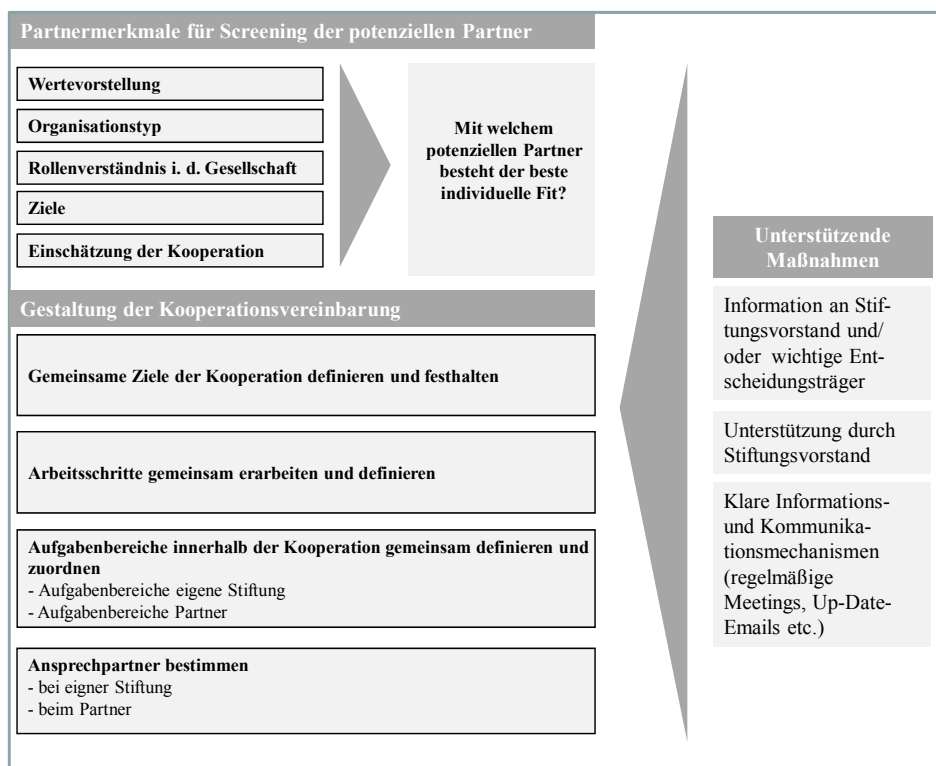
Ist (sind) der (die) potenzielle(n) Partner gefunden, ist aus Sicht der eigenen Stiftung wie auch aus Sicht des Partners ein Perspektivwechsel zu vollziehen. Nun steht nicht mehr die individuelle Sichtweise im Vordergrund, sondern gemeinsam mit dem Partner ist eine beide Seiten verbindende Kooperationssicht einzunehmen. Dabei ist es wichtig, dass beide Seiten zusammen Ziele der Kooperation bzw. des Kooperationsprojektes definieren und in der Kooperationsvereinbarung (schriftlich) fixieren. So können die Grenzen der Kooperation und die Übergänge zu den im Alleingang oder mit anderen Partnern zu leistenden Schritten innerhalb des Projektes definiert werden.

Kooperationen zwischen Stiftungen oder zwischen Stiftungen und anderen Partnern muss nicht zwingend ein schriftlicher Vertrag zugrunde liegen. Trotzdem bietet sich ein schriftliches Festhalten der mit der Kooperation verfolgten Ziele an. Wie weit die Kooperationsvereinbarung dann detailliert ausformuliert wird, sollte vom jeweiligen Projekt abhängen. Handelt es sich um ein großes Kooperationsprojekt, das einen breiten Teil der gesamten Leistungserstellung betrifft (vgl. Instrument 8), sollte sich dies auch in einer ausführlichen, schriftlichen Kooperationsvereinbarung ausdrücken. So können Missverständnisse und Unklarheiten umgangen werden. Die gewählte Form der Kooperationsvereinbarung sollte also zum Umfang der Kooperation passen. Dann kann

von ihr ein stabilisierender Beitrag auf den Verlauf der Kooperation erwartet werden. Ein zu detaillierter, möglichst alle Eventualitäten abdeckender Vertrag ist jedoch kosten- und zeitintensiv und somit unangemessen. Der Angst vor Lücken im Kooperationsvertrag, die eventuell sogar seine Vereinbarung verhindert, lässt sich durch dieses Wissen begegnen. Lücken und offen gestaltete Passagen können im Laufe der Kooperation durch flexible Reaktionen geschlossen werden, ohne dass eine Neuverhandlung mit dem Partner notwendig wird.

Ein weiteres Kriterium für den nötigen Umfang der aufzusetzenden Kooperationsvereinbarung sind die Reputation des Kooperationspartners sowie eventuell vorangegangene Erfahrungen mit demselben Partner. Sind die Reputation des Partners sowie frühere Erfahrungen mit ihm positiv, kann sich beides reduzierend auf die Detailliertheit und den Umfang der Kooperationsvereinbarung auswirken. Von den innerhalb der Kooperationsvereinbarung gemeinsam mit dem Partner aufgestellten Zielen lassen sich dann die unterschiedlichen Aufgabenbereiche für die eigene Stiftung sowie für den Partner ableiten. Auch hier sollte der Detaillierungsgrad mit dem Umfang der Kooperation einhergehen. Als den Implementierungs- und vor allem den weiteren Kooperationsprozess unterstützend erweisen sich die Bestimmung fester Ansprechpartner auf beiden Seiten sowie die Einrichtung von klaren Informations- und Kommunikationsmechanismen wie zum Beispiel monatlich stattfindenden Meetings, regelmäßigen Update-E-mails etc. Ebenso positiv auf den gesamten Kooperationserfolg wirkt die ausreichende Gewährung von Zeit für die Implementierung sowie die Unterstützung der Vereinbarung durch den Stiftungsvorstand. Ein Ablaufschema zur gemeinsamen Implementierung der Kooperation durch beide Vertragsseiten der intern vorbereiteten Kooperation liefert **Instrument 15**.

### Instrument 15: Kooperationsimplementierung

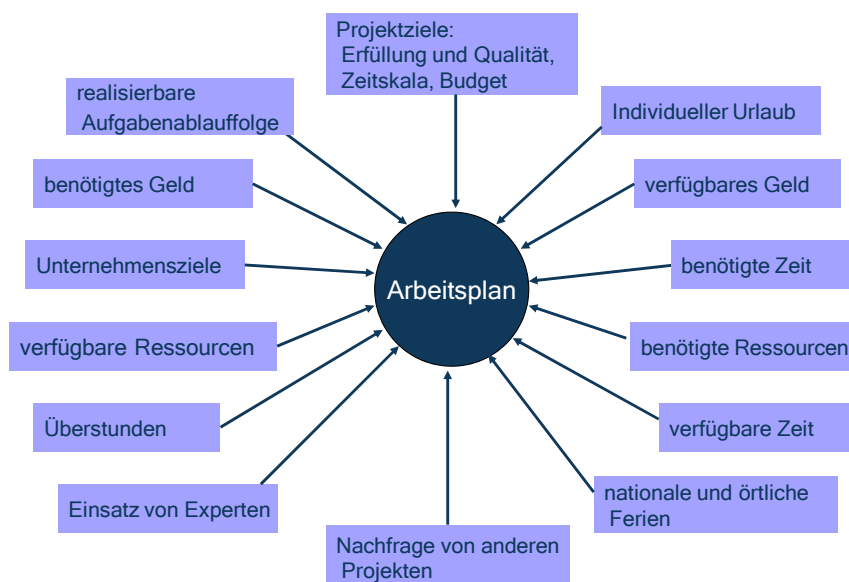


### C) Operative Durchführung der Kooperation

Am Ende der Implementierung der Kooperation sollte folglich eine Kooperationsvereinbarung vorliegen, die aus den einzelwirtschaftlichen Zielen beider Kooperationsseiten abgeleitete gemeinsame, die Kooperation betreffende Ziele beinhaltet. Darauf aufbauend sollten die Aufgabenbereiche zwischen den beiden Vertragsseiten definiert sein. Den auftretenden Schnittstellen zwischen der eigenen Stiftung und dem Partner sollte durch geeignete Maßnahmen wie feste Ansprechpartner, regelmäßige Meetings etc. begegnet werden. Voraussetzungen für einen reibungslosen Kooperationsablauf können so geschaffen werden.

Ein beide Seiten berücksichtigender Arbeitsplan kann die Durchführung der Kooperation unterstützen (vgl. **Instrument 16**).

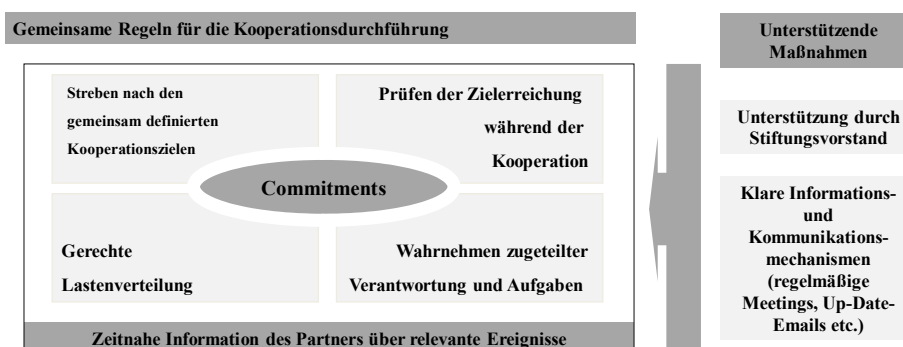
**Instrument 16: Arbeitsplan**



Quelle: LOCK (1996), entnommen aus BURTONSHAW-GUNN (2008), S. 209.

Darüber hinaus lassen sich noch Kooperationsregeln aufstellen, die den Kooperationserfolg weiter positiv beeinflussen können. Diese Regeln kommen einem Commitment für die Kooperation gleich und sollten von beiden Seiten akzeptiert und gelebt werden (vgl. **Instrument 17**).

**Instrument 17: Kooperationscommitments**





Als erstes Commitment für den Kooperationserfolg ist entscheidend, dass innerhalb der Kooperation nach den in ihr vereinbarten Zielen gestrebt wird, auch wenn möglicherweise anders lautende einzelwirtschaftliche Ziele vorhanden sind. Da die Kooperationsentscheidung im Rahmen der strategischen Positionierung jedoch auf Basis eines rationalen einzelwirtschaftlichen Kalküls getroffen sein sollte, müssen die Ziele der Kooperation auch zur Erreichung der einzelwirtschaftlichen Ziele beitragen. Ein direkter Widerspruch zwischen einzelwirtschaftlichen Zielen und den Kooperationszielen kann folglich bei einer rational durchgeführten Kooperationsentscheidung nicht vorliegen; trotzdem muss zwischen beiden unterschieden und entsprechend gehandelt werden. Andernfalls wird der Erfolg der Kooperation gefährdet.

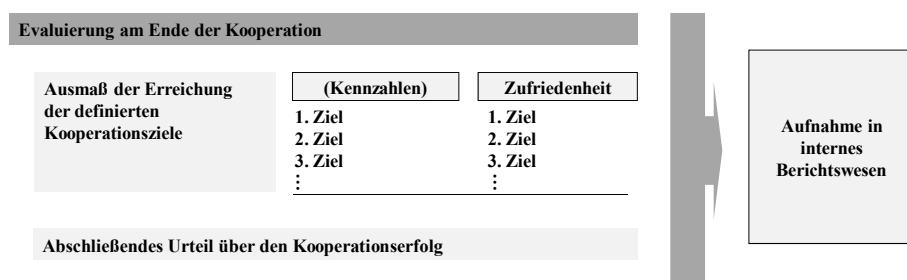
Mit Commitment Eins hängt eine bereits während der Kooperation stattfindende Überprüfung der Kooperationsziele eng zusammen (Commitment Zwei). So kann ermittelt werden, inwieweit die Kooperationsziele bereits erreicht werden konnten. Eine solche Evaluierung der Kooperationsziele schafft - falls notwendig - Möglichkeiten für Anpassungen und Re-Fokussierungen. Ein Abdriften der Kooperation kann so vermieden bzw. behoben werden.

Eine gerechte Lastenverteilung im Rahmen des Kooperationsprozesses wird als drittes Kooperationscommitment aufgestellt. Eine gerechte Lastenverteilung sollte implizit aus den in der Kooperationsvereinbarung aufgestellten Aufgabenbereichen hervorgehen. Wird entsprechend dieser Aufteilungen gehandelt, werden beide Kooperationsseiten im erwarteten Maße von den zu erledigenden Lasten getroffen. Eine solche gerechte und den Erwartungen entsprechende Lastenverteilung zwischen allen Beteiligten unterstützt die Kooperation und trägt zu ihrem Erfolg bei. Damit einher geht das vierte Commitment, dass beide Kooperationsseiten der ihnen zugewiesenen Verantwortung gerecht werden und ihre Aufgaben entsprechend wahrnehmen.

Commitment Eins bis Vier unterstützend fordert Commitment Fünf, dass sich beide Kooperationsseiten zeitnah über relevante Ereignisse, Änderungen, Verzögerungen etc. informieren.

Am Ende der Kooperationsdurchführung ist es sinnvoll, das durchgeführte Kooperationsprojekt zu evaluieren, um Kooperationen als ein Instrument neben weiteren in das Stiftungsmanagement fortwährend zu integrieren (vgl. **Instrument 18**).

### Instrument 18: Bewertung des Kooperationsprojekts



Wenn möglich, bietet es sich an, Kennzahlen zur Überprüfung des Ausmaßes der Zielerreichung zu definieren. Beispielhaft sei hier ein Kostenplan genannt, der auf Einhaltung hin überprüft werden kann. Häufig sind jedoch gerade im Stiftungsbereich solche Kennzahlen schwer zu definieren. Ebenso möglich ist daher eine Überprüfung des Erreichungsausmaßes der Ziele anhand der Zufriedenheit. Der Erfolg einer Kooperationsmaßnahme kann so festgestellt und dokumentiert werden. Der Vergleich unterschiedlicher Kooperationsmaßnahmen im Zeitablauf sowie ein Lernen aus den Kooperationserfahrungen wird ermöglicht. Jede Stiftung kann so bspw. systematisch für sich ermitteln, welche Faktoren innerhalb des internen Anforderungsprofils besonders relevant sind, welche Bereiche ihrer Leistungskette sich besonders gut für eine Zusammenarbeit mit Anderen eignen, welche Bereiche ihre eigenen, hochindividuellen Kernkompetenzen sind etc. Letztlich geht es um die Entdeckung der eigenen Kooperationskompetenz. Am Ende des Kooperationsprojektes sollte daher im Rahmen einer Abschlussevaluierung überprüft werden, ob und in welchem Ausmaß die definierten Kooperationsziele gemeinsam erreicht werden konnten.

Um die systematische Erfassung aller Kooperationsaktivitäten innerhalb einer Stiftung zu erreichen, bietet sich darüber hinaus ein standardisiertes Kooperationsportrait mit allen relevanten Informationen zu der durchgeführten Kooperation an (vgl. **Instrument 19**).

## Instrument 19: Kooperationsportrait

Name des Stiftungsprojekt: \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_  
 Projektbeschreibung: \_\_\_\_\_ Fortlfd. Nr. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Name der Kooperation bzw. Name(n) der Kooperationspartner: _____
--

Auswahlprozess	Beurteilung/Kommentar:
Unsere Kooperationsziele: _____	_____
Anzahl potenzieller Partner: _____	_____
Art der Kontaktaufnahme: _____	_____
Dauer der Partnerauswahl _____	_____

Partnermerkmale	Beurteilung/Kommentar:
Eigenschaften des Partners: _____	_____
Eingebrachte Ressourcen des Partners: _____	_____
Sektorzugehörigkeit: _____	_____
Mitarbeiterzahl/Größe: _____	_____

Kooperationsvereinbarung	Beurteilung/Kommentar:
Schriftlicher Kooperationsvertrag vorhanden? _____	_____
Detaillierungsgrad: _____	_____
Stabilisierende Wirkung? _____	_____
Ausreichend flexibel? _____	_____

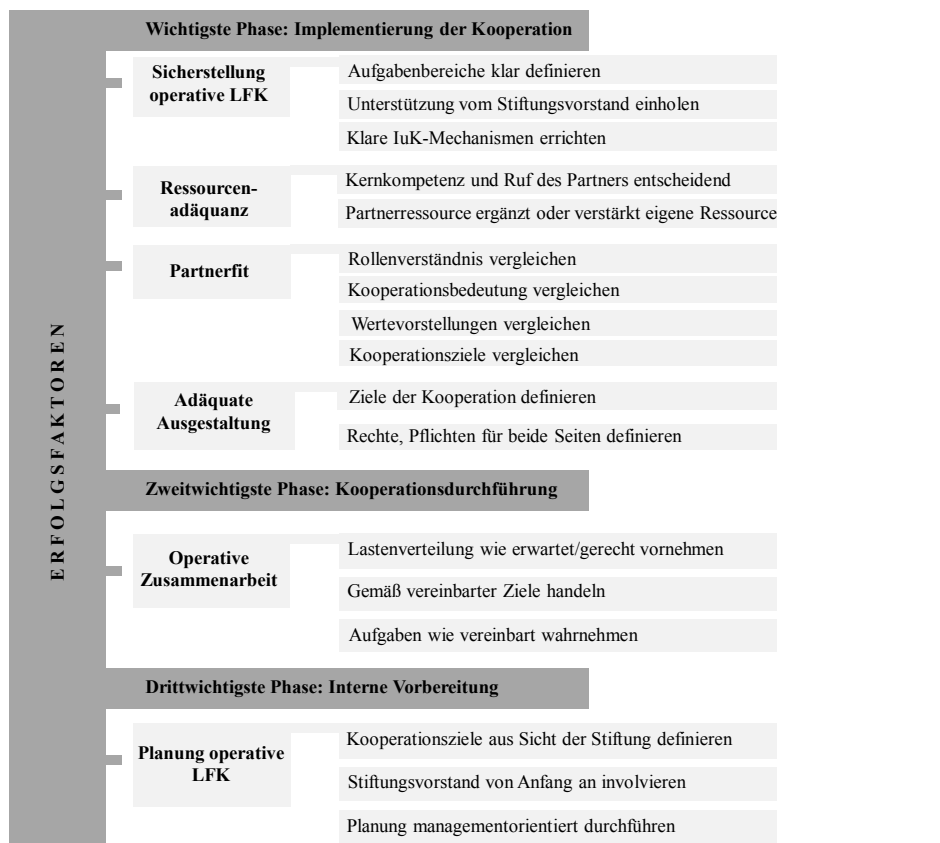
Kooperationsprozess	Beurteilung/Kommentar:
Verantwortlicher Leiter bei uns: _____	_____
Verantwortlicher Leiter beim Partner: _____	_____
Ansprechpartner bei uns: _____	_____
Ansprechpartner beim Partner: _____	_____

Abschließende Bewertung	Beurteilung/Kommentar:
Ausmaß der Zielerreichung: _____	_____
Kooperationsverhalten des Partners? _____	_____
Partner als zukünftiger Kooperationspartner gewünscht? _____	_____

Eine zusammenfassende Übersicht von Erfolgsfaktoren für Stiftungs Kooperationen liefert **Instrument 20**.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Für eine umfassende Darstellung der Erarbeitung der Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen und den hier vorgestellten Instrumenten siehe SAXE (2009a, b).

## Instrument 20: Erfolgsfaktoren von Stiftungsk Kooperationen



Insgesamt stellte das vorliegende Arbeitspapier somit 20 Instrumente für ein effizientes Stiftungs- und Stiftungskoperationsmanagement vor, welche überwiegend im Rahmen des Forschungsprojektes „Erfolgsfaktoren von Stiftungsk Kooperationen“<sup>13</sup> am Institut für Genossenschaftswesen entwickelt wurden. Mithilfe der ersten zehn Instrumente wurde eine tragfähige Entscheidungsgrundlage geliefert, über welche Form der Arbeitsteilung ein Stiftungsprojekt optimal erstellt werden kann (Teil 1 des Papiers). Für den Fall, dass die Kooperation die optimale Form der Arbeitsteilung darstellt, wurden weitere zehn Instrumente für ein effizientes Kooperationsmanagement von Stiftungen vorgestellt (Teil 2).

<sup>13</sup> Vgl. SAXE (2009a).

## Literaturverzeichnis

- BURTONSHAW-GUNN, S. A. (2008): The Essential Management Toolbox, Tools, Models and Notes for Managers and Consultants, Chichester.
- DREYER, D.; OEHLER, A. (2005): Wertreiber im Dienstleistungsprozess. Eine Analyse anhand der Wertkette nach PORTER. Bamberg.  
Online verfügbar unter URL:  
<http://opus.zbw-kiel.de/volltexte/2004/1595/pdf/bafifo21.pdf>.  
[Stand: 20.12.2008].
- EILINGHOFF, D.; MEYN, C. (2003): Gemeinsam mehr erreichen - Stiftungen als Partner in Kooperationen, in: BERTELSMANN STIFTUNG (Hg.): Handbuch Stiftungen. Ziele - Projekte - Management - Rechtliche Gestaltung. 2. vollständig überarbeitete Auflage, S. 725-738, Wiesbaden.
- PORTER, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten.
- SAXE, A. (2008): Erfolgsfaktoren von Stiftungsk Kooperationen - ein Problemaufriss. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 73.
- SAXE, A. (2009a): Erfolgsfaktoren von Stiftungsk Kooperationen - eine theoretische und empirische Analyse, Aachen.
- SAXE, A. (2009b): Erfolgsfaktoren von Stiftungsk Kooperationen, Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse. Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 87.
- THEURL, T. (2008): Controlling als Instrument des Allianzmanagements, in: VOM BROCKE, J.; BECKER, J. (Hg.): Einfachheit in Wirtschaftsinformatik und Controlling, Festschrift für HEINZ LOTHAR GROB, S. 321-335.
- THEURL, T. (2009): Grundlagen und Empirie von Unternehmenskooperationen, unveröffentlichte Vorlesungsunterlagen, Münster.
- THEURL, T.; SAXE, A. (2009): Kurzstudie Stiftungsk Kooperationen in Deutschland, BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN (Hg.), Berlin.

**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 Stadttumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken  
- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007
- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen  
Münster  
April 2007
- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen" - Erste empirische Ergebnisse  
April 2007



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