

Theurl, Theresia; Sander, Carsten

Working Paper

Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 103

Provided in Cooperation with:

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (WWU), Institut für Genossenschaftswesen

Suggested Citation: Theurl, Theresia; Sander, Carsten (2011) : Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 103, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55804>

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 Stadtwerke-Kooperationen -
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

von Theresia Theurl / Carsten Sander

Nr. 103 ■ Januar 2011

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

Stadtwerke sehen sich seit dem Beginn des energiewirtschaftlichen Liberalisierungsprozesses großen und zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Dies gilt umso mehr, als ihre kommunale Einbindung politische Zielsetzungen mit sich bringt, die als Restriktionen und Nebenbedingungen für eine effiziente Leistungserbringung zu berücksichtigen sind. Obwohl gerade in den vergangenen Monaten häufig eine Rekommunalisierung vermutet und diskutiert wurde, ändert auch eine solche Entwicklung wenig daran, dass viele Stadtwerke seit Jahren in der Kooperation mit anderen Unternehmen eine strategische Option zur Bewältigung der aktuellen und zukünftigen Herausforderung sehen.

Dieses Arbeitspapier berichtet über einige Ergebnisse einer größeren empirischen IfG-Untersuchung, die u.a. nach der Ausgestaltung solcher Kooperationen, ihren Zielen und ihren Erfolgsfaktoren fragt. Im Mittelpunkt steht eine spezielle Institutionalisierung der Kooperationen, nämlich Joint Ventures zwischen Stadtwerken. Es hat sich herausgestellt, dass solche weit verbreitet sind und von den Kooperationspartnern überwiegend als erfolgreich eingeschätzt werden. In dieser Arbeit werden auf der Grundlage theoretisch fundierter Hypothesen systematisch die Erfolgsfaktoren dieses Kooperationstyps herausgearbeitet und empirisch überprüft. Manche Ergebnisse sind überraschend, einige konnten so erwartet werden. Auf ihrer Grundlage werden in diesem Arbeitspapier Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement von Stadtwerkekooperationen abgeleitet, die sowohl die Vorbereitung einer Kooperation als auch deren Umsetzung und Erfolgskontrolle beinhalten. Weitere Ergebnisse werden in Kürze publiziert. 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
Abkürzungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung	1
2 Grundlagen der Untersuchung.....	2
2.1 Datenbasis	2
2.2 Hypothesen.....	4
2.3 Methodik	12
3 Empirische Ergebnisse	14
3.1 Deskriptive Auswertung	14
3.1.1 Kooperationsziele und Erfolg	14
3.1.2 Gestaltungsvariablen	16
3.2 Multivariate Erfolgsfaktorenanalyse	20
3.2.1 Ergebnisse des PLS-Modells.....	20
3.2.2 Indexwertbasierte Analyse der Erfolgsfaktoren.....	22
4 Schlussbetrachtung	24
4.1 Handlungsempfehlungen	24
4.2 Fazit	30
Anhang	31
Literaturverzeichnis	34

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Eigenschaften der Befragungsteilnehmer	3
Abb. 2: Kooperationsfelder in der Stichprobe	3
Abb. 3: Kooperationsziele	14
Abb. 4: Zielerreichungsindex	15
Abb. 5: Erfolgseinschätzung	16
Abb. 6: Einbindung der Stakeholder	17
Abb. 7: Wahl des Kooperationspartners	17
Abb. 8: Regeln der Zusammenarbeit	18
Abb. 9: Bedeutung von Vorbedingungen	19
Abb. 10: Schnittstellen und Prozesse	19
Abb. 11: Kontrolle, Vertrauen und Joint Venture-Autonomie	20
Abb. 12: Modellergebnisse	21
Abb. 13: Importance-Performance-Map	23
Abb. 14: Idealtypische Schritte der Partnerselektion	24
Abb. 15: Handlungsempfehlungen	30

Abkürzungsverzeichnis

AVE	Average Variance Explained
EVU	Energieversorgungsunternehmen
F.L.	Fornell-Larcker-Kriterium
VIF	Variance Inflation Factor
VKU	Verband kommunaler Unternehmen

1 Einleitung

Im sich wandelnden Energiemarkt stehen die rund 800 kommunalen Energieversorger vielen Herausforderungen gegenüber: Neben den zu erfüllenden gesetzlichen Anforderungen und einem u.a. regulierungsbedingten Kostendruck müssen sie sich gegenüber neuen Konkurrenten in einem zunehmenden Wettbewerb behaupten.¹ Gleichzeitig sollen sie den kommunalwirtschaftlichen Zielen, Aufgaben und Forderungen weiterhin gerecht werden. In Konsequenz ist seit einigen Jahren eine strategische Neupositionierung vieler Stadtwerke zu beobachten. Viele EVU verfügen indes oft nicht über die notwendige kritische Größe, um die genannten Herausforderungen im Rahmen einer Stand-alone-Lösung anzugehen.

Aus diesem Grund haben sich Kooperationen in den vergangenen Jahren für viele Stadtwerke als eine wichtige Strategie etabliert.² In kooperativen Strukturen kann die vielfach gewünschte Eigenständigkeit und Wahrnehmbarkeit der kommunalen Unternehmen gewahrt bleiben, während gleichzeitig Größen- und Know-how-Vorteile zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden können. Kooperationen mit anderen Unternehmen dienen dabei vor allem zur Expansion in neue Geschäftsfelder: So werden Wertschöpfungsbereiche erschlossen, welche erstens traditionell größtenteils von den vorgelagerten Regional- und Verbundunternehmen übernommen wurden (z.B. Stromerzeugung), welche zweitens erst mit der Liberalisierung entstanden sind (z.B. Energiehandel, überregionaler Vertrieb) oder deren Rolle drittens für den künftigen Energiemarkt erst noch erprobt wird (z.B. Smart Metering). Daneben werden angesichts des regulierungsinduzierten Kostendrucks Kooperationen zunehmend zur Rationalisierung bereits bestehender Geschäftsbereiche genutzt.

Auch wenn Kooperationen mittlerweile weit verbreitet sind, ist hiermit indes keineswegs eine Erfolgsgarantie verbunden. Dies mag einerseits an den rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen liegen, andererseits ist die Kooperation per se eine anspruchsvolle Organisationsform. Es bedarf somit eines umfassenden Kooperationsmanagements, welches die Partnerschaften als kontinuierlichen Prozess begreift und nicht bereits mit der Vereinbarung der Zusammenarbeit endet. Der Erfolg und die Erfolgsfaktoren sind Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

¹ Vgl. zu den Herausforderungen SANDER (2008).

² Vgl. für einen Überblick über das Kooperationsgeschehen SANDER (2009a,b).

Ziel ist es, Handlungsempfehlungen für das Management von Kooperationen aufzustellen, welche auf empirischen Ergebnissen beruhen. Hierzu werden in Kapitel 2 zunächst die Datenbasis, die Methodik sowie insbesondere die untersuchten Hypothesen vorgestellt. Kapitel 3 bildet sodann den Schwerpunkt dieses Arbeitspapiers und umfasst die empirischen Ergebnisse: In Kapitel 3.1 erfolgt eine zunächst deskriptive Betrachtung. Diese widmet sich der Bedeutung verschiedener Kooperationsziele sowie der Einschätzung des eigenen Erfolgs durch die Stadtwerke (3.1.1). Anschließend wird die Ausprägung der einzelnen Gestaltungsvariablen des Kooperationsmanagements vorgestellt (3.1.2). Kapitel 3.2 führt schließlich beide Seiten - potenzielle Einflussfaktoren und Erfolg - in einem quantitativen Modell zusammen. In Kapitel 4 werden die Implikationen für das Kooperationsmanagement diskutiert.

2 Grundlagen der Untersuchung

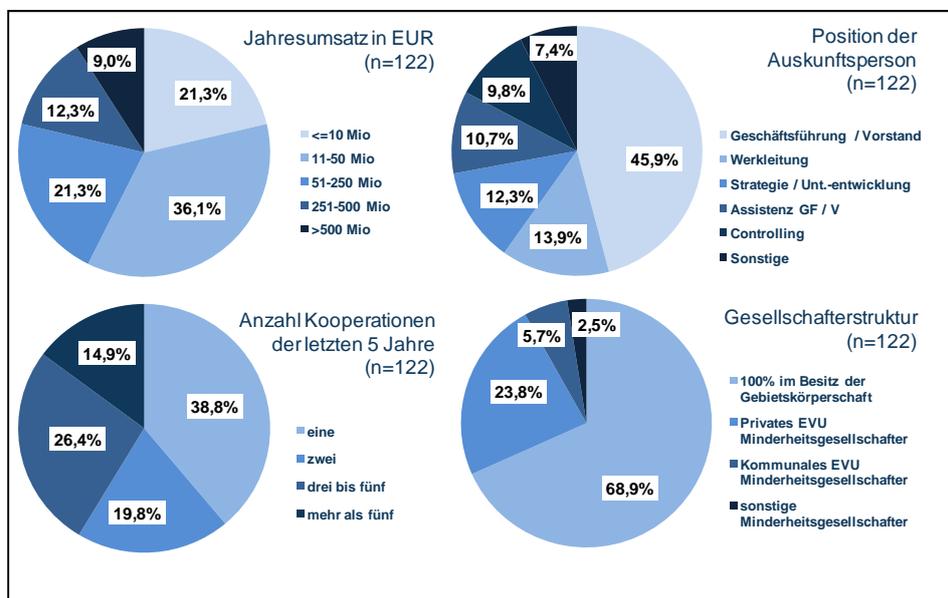
2.1 Datenbasis

Den Ergebnissen dieser Untersuchung liegt eine schriftliche Befragung kooperationserfahrener kommunaler Energieversorger zu Grunde. Diese wurde mit Unterstützung des Verbands kommunaler Unternehmen e.V. (VKU) im Zeitraum Oktober 2009 bis Januar 2010 durchgeführt. Gegenstand sind Kooperationen in Form eines Joint Ventures (Gemeinschaftsunternehmen) mit anderen kommunalen EVU in einzelnen Wertschöpfungsbereichen, da sich diese Konstellation in einer zuvor durchgeführten Vorstudie als die in der Praxis relevanteste herauskristallisierte.³ Nicht Gegenstand der Befragung waren somit Kooperationen mit anderen Partnern (private EVU, branchenfremde Unternehmen) sowie nicht-gesellschaftsrechtlich verankerte Formen (Kooperationsverträge, formlose Absprachen, etc.). Ebenfalls nicht Bestandteil der Untersuchung sind sog. „strategische Partnerschaften“ als Modell mit einem Minderheitsgesellschafter auf Gesamtunternehmensebene, Fusionen sowie reine Dienstleistungsbeziehungen (z.B. Betriebsführungen). Insgesamt nahmen an der Befragung 131 Unternehmen teil. Nach Bereinigung um unvollständige Angaben und Kooperationen, die nicht der oben skizzierten Abgrenzung entsprachen, gingen 122 Fragebögen in die Auswertung ein. Zur Prüfung der Datenvalidität wurden die üblichen statistischen Tests durchgeführt. Es ergaben sich keine Hinweise auf eine systemati-

³ Vgl. SANDER (2009a,b).

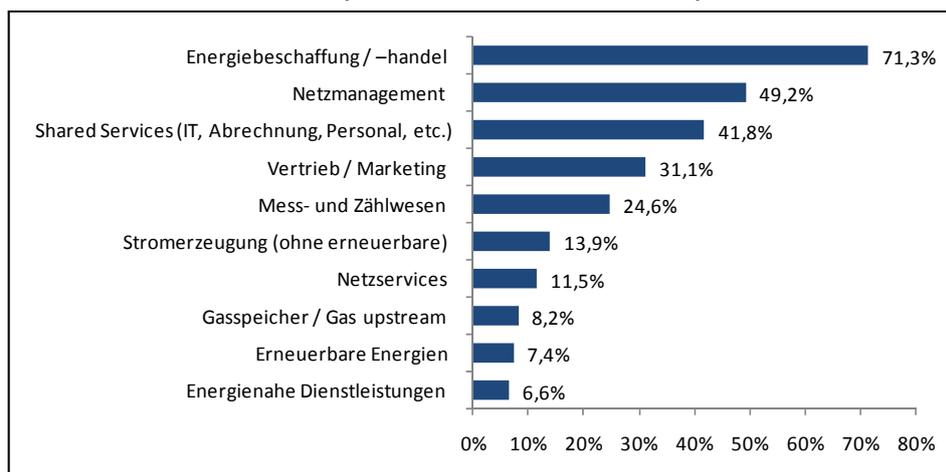
sche Verzerrung der Daten.⁴ Abb. 1 zeigt einige deskriptive Merkmale der Befragungsteilnehmer.

Abb. 1: Eigenschaften der Befragungsteilnehmer



Jedes Unternehmen beantwortete die Fragen für ein konkretes Joint Venture. Die in der Stichprobe enthaltenen Kooperationsfelder sind in Abb. 2 aufgeführt. Es zeigt sich, dass alle relevanten Bereiche der Wertschöpfung eines Stadtwerks im Energiesektor vertreten sind.

Abb. 2: Kooperationsfelder in der Stichprobe



⁴ Zur Prüfung des Non-Response-Bias wurden in Anlehnung an ARMSTRONG/OVERTON (1977) die Angaben der früh antwortenden Unternehmen mit jenen der zuletzt antwortenden mit Hilfe eines t-Tests verglichen, bei dem sich keine Auffälligkeiten zeigten. Fehlende Angaben sind in der effektiven Stichprobe mit 0,4% die Ausnahme und nicht systematisch. Auf Basis des Ein-Faktor-Tests nach HARMAN (1967) fanden sich zudem keine Hinweise auf einen Common-Method-Bias. Vgl. hierzu ausführlich SANDER (2011), Kapitel 5.1.

2.2 Hypothesen

Der Analyse der Erfolgsfaktoren liegt eine Strukturierung des Kooperationsprozesses zugrunde. In Anlehnung an THEURL werden die verschiedenen Phasen des Kooperationsmanagements von der internen Vorbereitung über die Institutionalisierung bis hin zur operativen Kooperationsführung untersucht.⁵ Für jede Phase werden mehrere *Gestaltungsvariable* auf ihren Zusammenhang zum *Kooperationserfolg* geprüft. Als *Kontrollgrößen* werden zusätzlich die Anzahl der Kooperationspartner, die Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl) sowie die „Intensität“ der Zusammenarbeit berücksichtigt. Mit letzterer ist gemeint, ob durch die Kooperation stark in die existierenden Strukturen des EVU eingegriffen wird oder ob eher neue Aktivitäten hinzukommen, welche nur zu geringen Änderungen der bisherigen Organisation führen. Für die Gestaltungsvariablen wurde auf Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie, des Prinzipal-Agenten-Ansatzes sowie der Spieltheorie rekurriert. Diese Ansätze bilden die Erklärungsgrundlage für die folgenden Hypothesen.

Interne Vorbereitung

Nach der Kooperationsentscheidung sind die notwendigen internen Vorbereitungen zu treffen. Aufgrund des komplexen Zielsystems kommunaler EVU kommt hierbei dem Stakeholdermanagement eine bedeutende Rolle zu.⁶ Daneben gilt es die passenden Partner zu identifizieren.

Frühzeitige Einbindung der Anteilseigner

Oberste Priorität haben zunächst die kommunalen Anteilseigner. Letztlich treffen diese die Entscheidung über das Zustandekommen der Kooperation auf Basis ihrer eigenen Zielfunktion, welche neben betriebswirtschaftlichen Motiven auch kommunal- und sozialpolitische Elemente enthält.⁷ Gibt es neben der Kommune weitere Gesellschafter, erhöht dies die Komplexität. Denn die Minderheitsgesellschafter verfolgen letztlich eigene Interessen. So ist es denkbar, dass diese sich selbst als besten Kooperationspartner sehen oder statt einer Kooperation die direkte Übernahme der betreffenden Prozesse als Dienstleister präferieren.⁸ Da die Entscheidungen der Anteilseigner aus Managementsicht letztlich als exogen zu betrachten sind, verbleibt als einzige Möglichkeit die offene Kommunikation in den jeweiligen Gremien. Es gilt dabei, die Vorteile und

⁵ Vgl. THEURL (2008), S. 327ff.

⁶ Vgl. WERNER (2001) S. 49.

⁷ Vgl. RIDDER (2007), S. 35ff. und 246ff.

⁸ Vgl. VKU/YOURSALES (2007), S. 140.

ggf. die Notwendigkeit der Kooperation deutlich zu signalisieren. Eine frühzeitige Integration in den Planungsprozess hilft potenzielle Hürden schnell zu erkennen und - falls möglich - abzubauen.⁹ Dies reduziert neben den Transaktionskosten des Kooperationsmanagements auch die Informationsasymmetrien zu Gunsten der beschlussfassenden Anteilseigner-Prinzipale. Als Hypothese wird daher formuliert:

H_1: Eine frühzeitige Einbindung der Anteilseigner in die Planung der Kooperation fördert den Kooperationserfolg.

Einbindung der Mitarbeiter

Daneben sind die Arbeitnehmer zu beachten. Diese werden ggf. in das neue Gemeinschaftsunternehmen überführt, was mit Unsicherheiten einhergeht. Insbesondere bei Kooperationen, in denen Synergien durch die Zusammenlegung von bisher separat erfüllten Aufgaben geschaffen werden sollen, ist dies ein nicht unerheblicher Aspekt. In den Partnerunternehmen sind u.U. Mitarbeiter mit vergleichbarem Know-how vorhanden, was die Frage nach den Konsequenzen für die Arbeitnehmer aufwirft.¹⁰ Über die Kommunikation hinaus kann eine direkte Einbindung der betroffenen Mitarbeiter sinnvoll sein. Aus den Betroffenen werden so Beteiligte.¹¹ Die angemessene Berücksichtigung der Belange kann motivationsfördernd wirken und das Verständnis für die Umstrukturierung sowie die Identifikation mit der Kooperationsgesellschaft erhöhen.¹² Gelingt dies, werden die Interessen der Arbeitnehmer als Agenten des Unternehmens mit jenen ihrer Prinzipale harmonisiert. Dies erhöht wiederum die Erfolgswahrscheinlichkeit. Als Hypothese wird formuliert:

H_2: Eine Einbindung der betroffenen Mitarbeiter in die Planung der Kooperation fördert den Kooperationserfolg.

Vorherige Partnererfahrungen

Bei der Suche nach Kooperationspartnern kann es sich anbieten, den Kreis potenzieller Kandidaten einzuengen, indem auf bekannte Partner zurückgegriffen wird. Aus agenturtheoretischer Sicht reduziert die wiederholte Wahl eines Partners Informationsasymmetrien.¹³ Es liegen be-

⁹ Vgl. OTTO/BRUMMER (2008), S. 498.

¹⁰ Vgl. STEINBAUER (2006).

¹¹ Vgl. BRUNS/RADEL (2005), S. 12.

¹² Vgl. WAGNER/KRISTOF (2001), S. 46.

¹³ Vgl. VOETH/RABE (2005), S. 661.

reits Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen vor, welche für die aktuelle Zusammenarbeit extrapoliert werden können. Einerseits kann besser eingeschätzt werden, welche Zugeständnisse, Hindernisse oder Forderungen im Voraus erwartet werden können. Andererseits ist auch das Verhalten während der Kooperation eher vorhersehbar.¹⁴ Die Gefahr einer adversen Partnerselektion kann somit substantiell reduziert werden. Bestehen hingegen keine Erfahrungen, ist die Unsicherheit über mögliches opportunistisches Verhalten deutlich größer.¹⁵ Des Weiteren verursacht die Partnersuche Transaktionskosten. Dies sind insbesondere Anbahnungskosten für die Beschaffung von Informationen über potenzielle Partner, ihre Bewertung und letztlich die Auswahlentscheidung.¹⁶ Durch den Rückgriff auf Erfahrungen können diese vermindert werden. Vorhandene Bindungen beschleunigen zudem oft die Konsensfindung, weswegen Kooperationen schneller und effizienter entwickelt werden können.¹⁷ Hierdurch reduzieren sich im Verlauf der Kooperation die Kosten für Kontrolle und ggf. Anpassungen. Die Hypothese lautet:

H_3: Vorherige Erfahrungen mit den Kooperationspartnern fördern den Kooperationserfolg.

Strategischer Fit

Der strategische Partner-Fit bezieht sich auf die Kompatibilität der Kooperationsziele. Diese müssen nicht zwangsläufig identisch sein, ihre Erreichung sollte jedoch nicht in Konflikt zueinander stehen.¹⁸ Bei nicht-identischen Zielen ist es wichtig, dass zumindest eine wechselseitige Komplementarität gegeben ist, so dass sich die Zielerreichungsgrade gegenseitig beeinflussen. Wäre dies nicht der Fall, könnte ein Partner das Interesse an der Zusammenarbeit verlieren, sobald er seine eigenen Ziele erreicht hat. Weitere Facetten des strategischen Fits sind ähnliche Vorstellungen über den zeitlichen Planungshorizont sowie eine vergleichbare strategische Bedeutung der Kooperation.¹⁹ Harmonisieren die Partner in den genannten Aspekten, werden Konfliktpotenziale vermindert.²⁰ Sind die Interessen gleichgerichtet, steigt zudem der Anreiz, sich im Sinne der Kooperation zu verhalten und in die Zusammenarbeit zu in-

¹⁴ Vgl. SAXTON (1997), S. 446.

¹⁵ Vgl. INKPEN/CURRALL (1998), S. 8.

¹⁶ Vgl. SIEBELT (2010), S. 191, TALLMAN/PHENE (2006), S. 137.

¹⁷ Vgl. RING/VAN DE VEN (1994), S. 101.

¹⁸ Vgl. SCHWERK (2000), S. 38, FONTANARI (1996), S. 158f.

¹⁹ Vgl. BRONDER/PRITZL (1992), S. 417.

²⁰ Vgl. MORRIS/CADOGAN (2001), S. 229.

vestieren. Mit Blick auf das Gemeinschaftsunternehmen kann zudem argumentiert werden, dass die Aufgabe des Joint Venture-Managements als Agent multipler Prinzipale erleichtert wird, wenn die Vorstellungen der Gesellschafter nicht zu heterogen sind.²¹ Die Hypothese lautet:

H_4: Ein strategischer Fit der Kooperationspartner fördert den Kooperationserfolg.

Organisationaler Fit

Der organisationale Fit bezieht sich auf die allgemeinen Eigenschaften der Partnerunternehmen. Gerade bei auf Dauer angelegten Kooperationen reicht eine Übereinstimmung in Sachfragen oft nicht aus, sondern es wird ebenso eine Kompatibilität in Bezug auf die Unternehmenskulturen und Organisationsstrukturen gebraucht.²² Gibt es hier Differenzen, kann dies dazu führen, dass trotz eines prinzipiellen strategischen Fits mögliche Synergien nicht erreicht werden. Gerade die für die Umsetzung gemeinsamer Vorhaben relevanten Aspekte wie die Führungsstile und Hierarchiestufen können erhebliche Auswirkungen auf die Transaktionskosten der Planung und Durchführung der Zusammenarbeit haben.²³ Je ähnlicher sich die Kooperationspartner in diesen Punkten sind, desto eher lässt sich ein Konsens finden und desto weniger „Reibungsverluste“ und Anpassungsnotwendigkeiten gibt es im Laufe der Kooperation. Je größer die kulturelle Distanz, desto wahrscheinlicher sind hingegen Missverständnisse, Unstimmigkeiten und Konfliktpotenzial.²⁴ Dies gilt besonders für Kooperationen, in denen EVU verschiedener Größe zusammenarbeiten. Hier spielt neben den kulturellen Aspekten die Machtfrage eine große Rolle. So stellt eine unterschiedliche Größe einen Hauptgrund für Misstrauen dar.²⁵ Fühlen sich die kleineren Partner „bevormundet“, kann die Kooperation schnell zerbrechen oder destabilisiert werden. Zusammenfassend kann vermutet werden, dass ähnlichen Organisationsstrukturen und -kulturen eine Erfolgsrelevanz zukommt.

H_5: Ein organisationaler Fit der Kooperationspartner fördert den Kooperationserfolg.

²¹ Vgl. CHILD/FAULKNER/TALLMAN (2005), S. 254.

²² Vgl. ZENTES/SWOBODA (1999), S. 49, SAXTON (1997), S. 447.

²³ Vgl. BALLING (1997), S. 100f.

²⁴ Vgl. TEUSLER (2008), S. 62 und EISELE (1995), S. 233.

²⁵ Vgl. WALMSLEY (1982), S. 65.

Institutionalisierung

Nach der internen Vorbereitung gilt es die Zusammenarbeit zu institutionalisieren. Es geht um die Gestaltung der Cooperative Governance.²⁶ Es stellt sich auch die Frage nach vorhandenen Vorbedingungen für eine Zusammenarbeit. Zudem geht es um die Anpassung der Schnittstellen.

Regeln der Zusammenarbeit

Verbunden mit der Gründung des Gemeinschaftsunternehmens erfolgt in der Regel das Abschließen eines Vertrags, der die Details der Zusammenarbeit regelt. Diesem „Joint Venture Agreement“ kommt eine hohe Bedeutung zu, denn ohne vertragliche Rechtezuweisung besteht der einzige Sanktionsmechanismus letztlich in der Drohung die Zusammenarbeit zu beenden.²⁷ Über einen solchen Vertrag werden Unsicherheiten und damit das Opportunismus-Risiko reduziert, indem die Handlungsspielräume der Akteure eingeschränkt werden.²⁸ Dabei kommt es auf den Vertragsinhalt an.²⁹ Bestandteil ist zunächst die Verteilung der Verantwortlichkeiten, Rechte und Pflichten.³⁰ Daneben werden in der Literatur Kommunikations- und Konfliktlösungsmechanismen, die Gewinnverwendung sowie das Vorgehen für den Fall der Auflösung des Gemeinschaftsunternehmens oder die Neuaufnahme bzw. den Ausstieg eines Partners (Entry/Exit-Regeln) genannt.³¹ Die konkreten Gestaltungsfreiräume können dabei von der gewählten Rechtsform abhängen. Je genauer und vollständiger die Regeln sind, desto seltener werden Missverständnisse auftreten.³² Die Regeln fungieren als Selbstbindung. Ein möglichst vollständiger Vertrag ist daher ein effektiver Mechanismus zur Reduktion eines möglichen opportunistischen Verhaltens.³³ Sind die Verhaltensregeln unvollständig, nehmen der Interpretationsspielraum und das Konfliktpotenzial hingegen zu. Ein späteres Korrigieren erfordert einen ungleich höheren Aufwand und stört den eigentlichen Kooperationsprozess.³⁴ Die Hypothese lautet:

H_6: Ausführliche Regeln der Zusammenarbeit fördern den Kooperationserfolg.

²⁶ Vgl. THEURL (2005), S. 17.

²⁷ Vgl. SWOBODA (2005), S. 49.

²⁸ Vgl. ARINO/REUER (2005), S. 149, GONG et al. (2001), S. 765.

²⁹ Vgl. MEISTER/CORD (2008), S. 81.

³⁰ Vgl. BALLING (1997), S. 112.

³¹ Vgl. THEURL (2008), S. 329, LUO (2002), S. 910f., GONG et al. (2007), S. 1027.

³² Vgl. ZEIRA/SHENKAR (1990), S. 13.

³³ Vgl. KILLING (1983).

³⁴ Vgl. FONTANARI (1996), S. 223.

Vorbedingungen der Kooperation

Je nach Kooperationsfeld kann es zu Einschnitten in Prozesse, Organisationsstrukturen und Strategien des Stadtwerks kommen. Aus diesem Grund wurde bereits die Einbindung der Stakeholder in den Kooperationsprozess als erfolgsfördernde Maßnahme thematisiert. Diese Einbindung kann jedoch u.U. dazu führen, dass für den notwendigen Konsens umfangreiche Vorbedingungen formuliert werden, welche die betriebswirtschaftliche Vorteilhaftigkeit konterkarieren. So sollen z.B. oftmals der eigene Einfluss (bzw. jener der Kommune) und die Arbeitsplätze erhalten werden. Es zeigt sich die Schwierigkeit des Kooperationsmanagements: Einerseits wird die Zusammenarbeit gesucht, um die Eigenständigkeit im liberalisierten Markt erhalten zu können. Andererseits geht im Rahmen von Kooperationen ein Teil der Eigenständigkeit durch die Verdünnung der Verfügungsrechte an den gemeinsam genutzten Ressourcen verloren.³⁵ Die Bereitschaft, Kompetenzen und Ressourcen im Rahmen der Zusammenarbeit abzugeben, stellt ein Commitment dar. Es signalisiert glaubwürdig die Kooperationsbereitschaft, stabilisiert die Erwartungen und reduziert die Verhaltensunsicherheit. Begeben sich Unternehmen in dem entsprechenden Bereich selbst in Abhängigkeit, sinkt die Wahrscheinlichkeit eines opportunistischen Verhaltens. Die Glaubwürdigkeit des Commitments würde indes vermindert, wenn ein Stadtwerk jedwede Abhängigkeiten vermeidet, um im Falle von Schwierigkeiten möglichst ohne Kosten die Zusammenarbeit beenden zu können. Dies manifestiert sich vor allem darin, dass umfangreiche Vorbedingungen gesetzt werden, die darauf zielen, möglichst wenige Kompetenzen zu verlieren. Als Hypothese wird festgehalten:

H_7: Umfangreiche Vorbedingungen wirken sich negativ auf den Kooperationserfolg aus.
--

Anpassung der technischen und organisatorischen Schnittstellen

Je nach Kooperationsfeld sind Teile der EVU betroffen, welche jahrelang individuell gewachsen sind. Bedingt durch die Markt- und Regulierungsentwicklungen stellt die interne Prozessoptimierung für viele Stadtwerke nach wie vor eine große Herausforderung dar.³⁶ Treffen mehrere EVU im Rahmen einer Kooperation aufeinander, kann es daher zu Inkompatibilitäten kommen. Diese Konstellation kann indes auch als Chance wahr-

³⁵ Vgl. THEURL (2005), S. 8.

³⁶ Vgl. EDELMANN (2009), S. 14.

genommen werden, gemeinsam effiziente Strukturen zu entwickeln.³⁷ Neben der Festlegung der Spielregeln muss bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen das Augenmerk daher auch auf die Angleichung der technischen und organisatorischen Schnittstellen gelegt werden.³⁸ Dies betrifft Inkompatibilitäten der Infrastruktur (z.B. IT) und der organisatorischen Prozesse. Die Implementierung beinhaltet das „Herunterbrechen“ der Kooperationsentscheidung und der Spielregeln auf die einzelnen Abteilungen und Akteure der Partner.³⁹ Es gilt gemeinsame Standards zu entwickeln.⁴⁰ Gelingt dies effizient, können die Transaktionskosten reduziert werden, was die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen kann. Als Hypothese wird formuliert:

H_8: Eine Angleichung der technischen und organisatorischen Schnittstellen fördert den Kooperationserfolg.

Operative Kooperationsführung

Nach der Institutionalisierung nimmt das Joint Venture seine Arbeit auf. In dieser Phase der operativen Führung setzt das Kooperationsmanagement die beschlossenen Aufgaben um. Es geht um die Steuerung der Zusammenarbeit. Dabei spielen die Erfolgskontrolle, die Autonomie des Joint Venture-Managements sowie ein gegenseitiges Vertrauen zwischen den Partnerunternehmen eine große Rolle.

Strategische Erfolgskontrolle⁴¹

Im Rahmen des Kooperationsprozesses kommt der Erfolgskontrolle eine phasenübergreifende und -begleitende Aufgabe zu.⁴² Voraussetzung für ihre Erfolgswirkung ist eine konkrete Definition und Fixierung der Kooperationsziele, die bereits in der Phase der internen Vorbereitung unternehmensindividuell formuliert und in der Institutionalisierungsphase mit den Partnern verhandelt werden sollte. Eine Einigung auf einheitliche Zielvorstellungen harmonisiert dabei die Interessen der Partner für den Verlauf der Zusammenarbeit.⁴³ Sie reicht indes nicht aus, wenn der Erfolg nicht kontinuierlich geprüft wird. Daher müssen die Zielerreichungs-

³⁷ Vgl. hierzu TILLING (2006).

³⁸ Vgl. FONTANARI (1996), S. 290, ODENTHAL/SÄUBERT/WEISHAAR (2002), S. 45.

³⁹ Vgl. THEURL (2005), S. 17.

⁴⁰ Vgl. BÜHRING (2007), S. 319.

⁴¹ Die Bedeutung der Kontrolle wird in der Kooperationsliteratur intensiv diskutiert. Die hier fokussierte strategische Kontrolle ist dabei von einer operativen Kontrolle abzugrenzen. Vgl. CHILD/FAULKNER/TALLMAN (2005), S. 224f.

⁴² Vgl. THEURL/SCHWEINSBERG (2004), S. 20f.

⁴³ Vgl. BALLING (1997), S. 101, 111.

grade regelmäßig erhoben und ausgewertet werden. Strategische Zwischenziele sind hinsichtlich ihrer Gültigkeit zu prüfen, um kritische Umweltereignisse möglichst früh zu erkennen und Fehlentscheidungen zu begrenzen. Die strategische Kontrolle setzt also eine intensive Beschäftigung der beteiligten Stadtwerke mit den Fortschritten des Gemeinschaftsunternehmens voraus.⁴⁴ Die Erfolgskontrolle trägt jedoch nur zum erfolgreichen Kooperationsmanagement bei, wenn sie im Fall der Zielabweichung auch zu Konsequenzen führt. Diese reichen je nach Evaluierungsergebnis von der Adaption der Kooperationsvereinbarung bis zur Auflösung der Zusammenarbeit.⁴⁵ Als Hypothese wird formuliert:

H_9: Eine kontinuierliche strategische Erfolgskontrolle fördert den Kooperationserfolg.

Gegenseitiges Vertrauen

In den ökonomischen Theorien dominiert die Annahme der Gefahr eines opportunistischen Verhaltens. In der Logik des Prinzipal-Agenten-Ansatzes kann einerseits versucht werden, dieses Problem durch Kontrolle und Angleichung der Interessen zwischen Agent und Prinzipal (z.B. über materielle Anreizsysteme) zu lösen. Neben diesen harten Faktoren spielt auch Vertrauen eine große Rolle.⁴⁶ Denn Akteure handeln nicht stets opportunistisch, wenn sie es ohne Gefahr von Sanktionen tun könnten. Im Kontext von Gemeinschaftsunternehmen drückt sich Vertrauen darin aus, dass die beteiligten Unternehmen bereit sind, sich auf die anderen Partner zu verlassen, obwohl prinzipiell opportunistisches Verhalten möglich wäre.⁴⁷ Aus ökonomischer Sicht ist Vertrauen eine riskante Vorleistung, deren Ausnutzung nicht erwartet wird. Es wirkt wie ein „Schmiermittel“ in ökonomischen Systemen, gerade wenn Transaktionen komplex und mit ihnen verbundene Risiken nur begrenzt abzuschern sind.⁴⁸ Vertrauen als komplementärer oder substituierender Faktor zu Vertrag und Kontrolle vermag die Transaktionskosten zu senken.⁴⁹ Die Hypothese lautet:

H_10: Gegenseitiges Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern fördert den Kooperationserfolg.

⁴⁴ Vgl. EBERL/KABST (2010), S. 122.

⁴⁵ Vgl. THEURL (2009), S. 74.

⁴⁶ Vgl. THEURL (2007), S. 39.

⁴⁷ Vgl. VOETH/RABE (2005), S. 664.

⁴⁸ Vgl. RIPPERGER (2007), S. 48.

⁴⁹ Vgl. ZAHEER/VENKATRAMAN (1995), S. 380.

Autonomie des Joint Venture-Managements

Die Gründung eines Joint Ventures drängt die Frage nach der Form und Verantwortlichkeit seines Managements auf. Dieser Punkt ist aus Sicht der Stadtwerke kritisch, da er ihre Kontrollmöglichkeiten determiniert. Das Joint Venture als Agent der kooperierenden Unternehmen sollte nicht völlig autonom handeln, da sonst die Gefahr besteht, dass die Zielsetzung der Partner aus den Augen verloren wird. Eine zu starke Einmischung der Mutterunternehmen wiederum ist u.U. kontraproduktiv. Es gilt also, den richtigen Ausgleich zwischen Abhängigkeit und Unabhängigkeit zu finden.⁵⁰ Während in strategischer Sicht den Mutterunternehmen die Steuerung zukommt, kann argumentiert werden, dass im operativen Geschäft eine weitgehende Unabhängigkeit des Joint Ventures förderlich ist. Der Sinn einer Aufgabendelegation besteht eben darin, Spezialisierungsvorteile nutzen zu können. Die Übertragung von Kompetenzen erhöht die Entscheidungseffizienz und senkt die Abstimmungskosten. Aus spieltheoretischer Sicht stellt die Abgabe der Kontrolle über das Ergebnis der Kooperation zudem ein Commitment dar.⁵¹ Je größer die Autonomie ist, desto eher kann zudem das Management der Kooperationsgesellschaft eigene Verantwortung übernehmen.⁵² Durch die Unabhängigkeit wird die Bildung einer eigenen Kooperationskultur erleichtert, was gerade bei auf Dauer angelegten Formen der Zusammenarbeit vorteilhaft sein kann.⁵³ Als Hypothese wird formuliert:

H_11: Eine autonome Stellung des Kooperationsmanagements fördert den Kooperationserfolg.

2.3 Methodik

Die in Kapitel 2.2 identifizierten potenziellen Erfolgsfaktoren stellen theoretische Konstrukte bzw. latente Variable dar. Diese können nicht direkt beobachtet werden, so dass zunächst eine Operationalisierung erfolgen muss. Dabei hat es sich durchgesetzt, Konstrukte mit Hilfe mehrerer Indikatoren zu messen.⁵⁴ Um aus den Informationen der Indikatoren die dahinterstehenden Konstrukte generieren zu können, bedarf es eines Messmodells. Hierbei lassen sich prinzipiell formative und reflektive Messmodelle differenzieren, welche sich im Wesentlichen hinsichtlich

⁵⁰ Vgl. VOETH/RABE (2005), S. 663.

⁵¹ Vgl. THEURL (2001), S. 84, DIXIT/NALEBUFF (1991), S. 155ff.

⁵² Vgl. WAF/A KECHIK/SULAIMAN (1999).

⁵³ Vgl. BLEICHER (1992), S. 283.

⁵⁴ Vgl. CHRISTOPHERSEN/GRAPE (2009).

des kausalen Zusammenhangs zwischen Indikatoren und Konstrukt unterscheiden.⁵⁵ Bei formativen Messmodellen stellen die Indikatoren verschiedene, weitgehend unabhängige Aspekte des Konstrukts dar und „formieren“ somit gemeinsam das Konstrukt. Bei reflektiven Messmodellen liegt die Ursache hingegen auf Konstruktebene und die Indikatoren spiegeln die Ausprägung des zugrunde liegenden Konstrukts lediglich wider.⁵⁶ Je nach Spezifikation werden verschiedene Prüfkriterien herangezogen, um Reliabilität und Validität der Messmodelle zu gewährleisten.⁵⁷ Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung kommen beide Messkonzeptionen zur Anwendung. Die vollständigen Indikatoren sowie die Prüfung der Gütekriterien finden sich im Anhang.

Zur Analyse des Zusammenhangs zwischen den potenziellen Erfolgsfaktoren und dem Erfolg wird der *Partial-Least-Squares-Ansatz* herangezogen. Dieser stellt ein varianzbasiertes Verfahren der Strukturgleichungsanalyse dar, welche häufig zur Analyse latenter Variable eingesetzt werden. Im Vergleich zu kovarianzbasierten Strukturgleichungsmodellen (z.B. LISREL) bietet der PLS-Ansatz den Vorteil, dass er standardmäßig sowohl die Integration reflektiver als auch formativer Messmodelle erlaubt, während die kovarianzbasierten Verfahren primär reflektive Messmodelle unterstellen.⁵⁸ Zudem hat die vorliegende Untersuchung aufgrund des weitgehend unerforschten Analyseobjektes tendenziell einen explorativen Charakter. So wird eine möglichst gute Erklärung der Veränderung des Kooperationserfolgs als abhängige Variable angestrebt, um die Erfolgsdeterminanten isolieren zu können. Es liegen des Weiteren teilweise noch keine bewährten Messmodelle vor. Für solche Fälle wird der PLS-Ansatz als adäquates Verfahren empfohlen.⁵⁹ Zusätzlich ist der vorliegende Stichprobenumfang relativ gering im Vergleich zur Modellgröße. Im Gegensatz zu kovarianzbasierten Verfahren vermag der PLS-Ansatz in solchen Fällen robuste Ergebnisse zu liefern.⁶⁰ Zur Schätzung wurde das Programm SmartPLS 2.0 eingesetzt.⁶¹

⁵⁵ Vgl. HERRMANN/HUBER/KRESSMANN (2006), S. 47, EBERL (2006), S. 652ff.

⁵⁶ Vgl. JARVIS/MACKENZIE/PODSAKOFF (2003), S. 203.

⁵⁷ Vgl. WEIBER/MÜHLHAUS (2010), S. 103ff. und S.201ff.

⁵⁸ Vgl. BOSSOW-THIES/PANTEN (2009), S. 371.

⁵⁹ Vgl. CHIN/NEWSTED (1999), S. 336.

⁶⁰ Vgl. CHIN (2010), S. 661f.

⁶¹ Vgl. RINGLE/WENDE/WILL (2005).

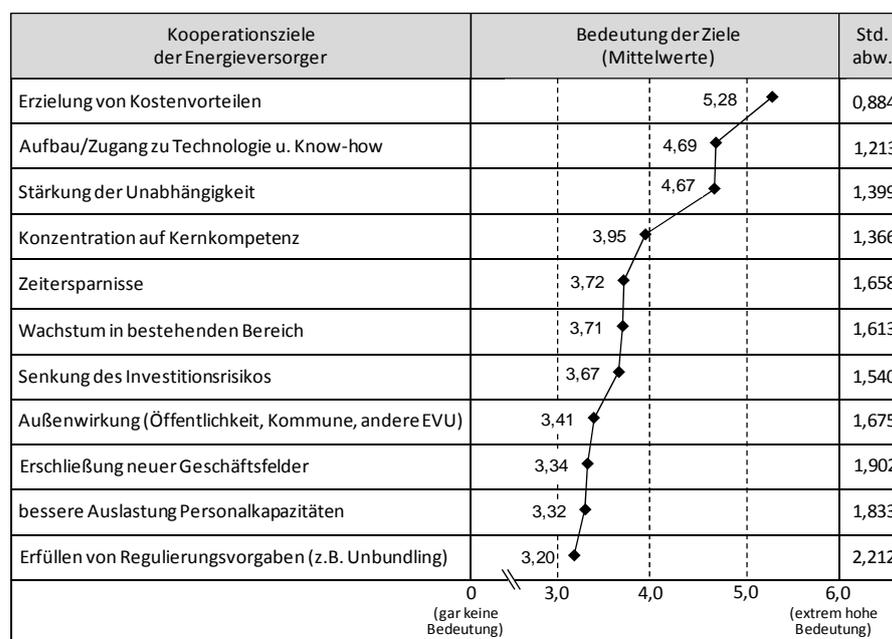
3 Empirische Ergebnisse

3.1 Deskriptive Auswertung

3.1.1 Kooperationsziele und Erfolg

Auch der Kooperationserfolg ist ein schwer zu messendes Phänomen, welches sich durch Komplexität und Vielschichtigkeit auszeichnet.⁶² Im Rahmen dieser Untersuchung wurde der Erfolg zunächst als unternehmensindividueller Zielerreichungsgrad konzeptualisiert. Hierzu wurden die Stadtwerke aufgefordert, die Bedeutung verschiedener Kooperationsziele auf einer 7er-Skala von 0 (gar keine Bedeutung) bis 6 (extrem hohe Bedeutung) zu beurteilen. Abb. 3 zeigt diese Kooperationsziele und ihre mittlere Bedeutung.

Abb. 3: Kooperationsziele



Bei der Interpretation muss allerdings berücksichtigt werden, dass aufgrund der Heterogenität der Kooperationsfelder die Relevanz der Ziele z.B. je nach Kooperationsfeld unterschiedlich ist. Das bedeutet, dass für einzelne Kooperationen Ziele, welche im gesamten Datensatz lediglich einen geringen Mittelwert aufweisen, durchaus eine wesentlich höhere Bedeutung haben können. Dies spiegelt sich in den jeweils angegebenen Standardabweichungen wider. Vergleichsweise gering ist diese beim Ziel der Kostensenkung, das zugleich den höchsten Mittelwert von 5,28 aufweist und somit im Durchschnitt das wichtigste Ziel zu sein

⁶² Vgl. SAXE (2009), S. 68.

scheint. Es folgen Know-how-Ziele sowie das Streben nach einer Stärkung der Unabhängigkeit.

Im nächsten Schritt wurde analog die Erreichung der Ziele von 0 (gar nicht erreicht) bis 6 (voll und ganz erreicht) abgefragt. Wie in Abb. 4 dargestellt, wurde aus diesen Angaben für jedes Stadtwerk ein Zielerreichungsindex berechnet. Dieses Vorgehen hat im Gegensatz zu anderen in der Literatur verwendeten Indices den Vorteil, dass die Erreichung eines unbedeutenden Ziels die Verfehlung eines sehr wichtigen Ziels nicht gleichwertig kompensieren kann.⁶³ Durch die Normierung ist der Index zudem von der Anzahl der Ziele unabhängig.

Abb. 4: Zielerreichungsindex

$$JVE_{1j} = \sum_{i=1}^{11} \left(\frac{B_{ij} \cdot E_{ij}}{\sum_{i=1}^{11} B_{ij}} \right)$$

JVE _{1j}	Joint Venture-Erfolgsmaß 1 des EVU j
B _{ij}	Bedeutung des Ziels i aus Sicht des EVU j
E _{ij}	Erreichung des Ziels i aus Sicht des EVU j

Der Durchschnittswert des Zielerreichungsindex der Unternehmen beträgt 4,02. Nach diesem Erfolgsmaß haben die kommunalen EVU somit ihre mit dem Joint Venture verfolgten Ziele im Mittel zu 67% erreicht.

Unabhängig von den verfolgten Zielen wurde als zweiter Erfolgsindikator die *globale Zufriedenheit* mit der Kooperation direkt abgefragt. Diese wurde mit der Zustimmung zu zwei Aussagen erfasst (vgl. Abb. 5). Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden hier und auch im Folgenden die zwei jeweils extremen Antwortmöglichkeiten sowie die drei mittleren Kategorien aggregiert dargestellt.⁶⁴ Insgesamt scheint die Mehrheit mit ihrer Kooperation durchaus erfolgreich zu sein: Rund 58% der befragten Stadtwerke stimmten der Aussage „Wir sind mit der Kooperation sehr zufrieden“ auf einer 7er Skala mit einem Wert von 6 oder 7 zu. Diese Einschätzung fällt damit besser aus als in einer PWC-Studie aus dem Jahr 2009, in der nur 36% der befragten Stadtwerke ihre Ziele als tendenziell erreicht einstufen.⁶⁵ 54% der Stadtwerke würden die Kooperati-

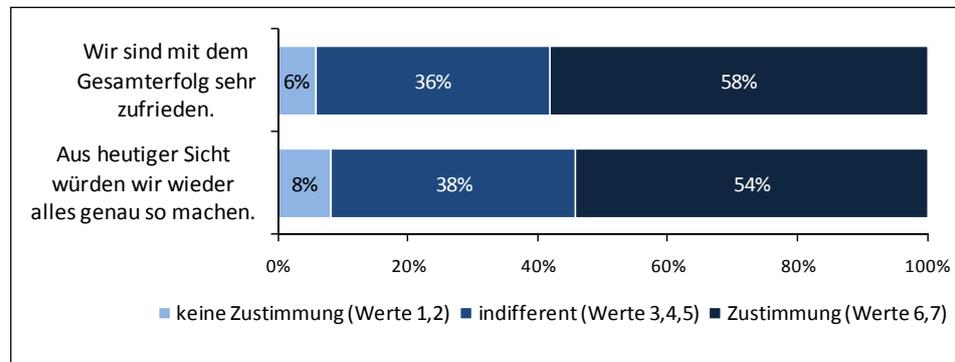
⁶³ Vgl. für ein Gegenbeispiel beispielsweise Eisele (1995), S. 91ff.

⁶⁴ Dabei entspricht „Zustimmung“ den Antworten 6 und 7, „indifferent“ den Kategorien 3, 4 und 5 sowie „Ablehnung“ den Kategorien 1 und 2 der 7er Skala.

⁶⁵ Im Gegensatz zur vorliegenden Untersuchung wurden in der PWC-Studie allerdings nicht nur Joint Ventures, sondern alle Formen der Zusammenarbeit betrachtet, vgl. KURTZ/FECHT/BUTLER (2009), S. 25.

on aus heutiger Sicht wieder genau gleich angehen. In vielen Fällen scheint es also noch Verbesserungsbedarf zu geben.

Abb. 5: Erfolgseinschätzung



3.1.2 Gestaltungsvariablen

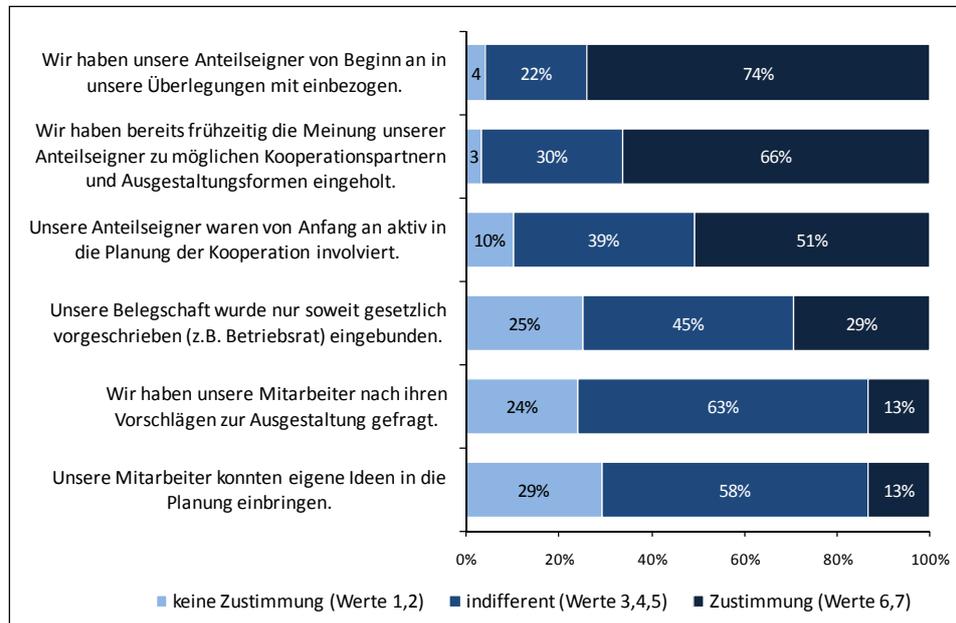
Bevor in Kapitel 3.2 ihr Zusammenhang mit dem Kooperationserfolg untersucht wird, werden im Folgenden zunächst die Ausprägungen der einzelnen, den Hypothesen zu Grunde liegenden Gestaltungsvariablen des Kooperationsmanagements betrachtet.⁶⁶ In der Regel handelt es sich hierbei um Aussagen, zu denen die Auskunftspersonen ihre Zustimmung auf einer 7er Skala von 1 (überhaupt nicht zutreffend) bis 7 (voll und ganz zutreffend) beurteilten. Weitere Angaben zu den Variablen finden sich im Anhang.

Interne Vorbereitung

Bei den Aussagen zur Einbindung der Stakeholder zeigt Abb. 6 deutlich, dass die Stadtwerke sich größtenteils stark an ihren Anteilseignern orientieren und diese bereits frühzeitig in den Kooperationsprozess einbeziehen (74% der EVU). Eine aktive Einbindung der Anteilseigner in die konkrete Planung geben hingegen nur noch 51% der befragten Unternehmen an. Hinsichtlich der Mitarbeiterereinbindung ist das Bild nicht eindeutig. Die Mehrheit scheint hier indifferent und hat nur eine mittlere Zustimmung zum Ausdruck gebracht. Fast 30% der Stadtwerke gaben zudem an, dass ihre Mitarbeiter eher keine eigenen Ideen einbringen konnten. Genauso viele haben ihre Mitarbeiter nur im gesetzlich vorgeschriebenen Rahmen eingebunden.

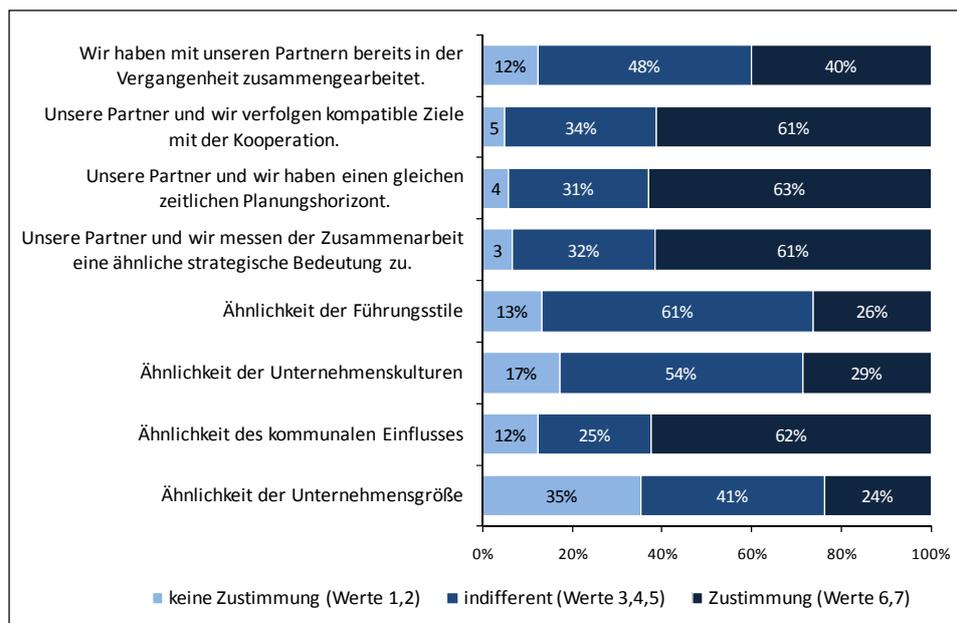
⁶⁶ Bei den reflektiv spezifizierten Messmodellen wird teilweise nur die Auswertung eines Indikators von mehreren dargestellt. Vgl. Anhang.

Abb. 6: Einbindung der Stakeholder



Bei den Hypothesen zur Auswahl der Kooperationspartner wurde auf vorherige Erfahrungen sowie den strategischen und organisationalen Fit abgestellt. Die deskriptive Auswertung in Abb. 7 zeigt, dass ein Großteil der Unternehmen tatsächlich auf Partner zurückgreift, mit denen bereits zuvor zusammengearbeitet wurde.

Abb. 7: Wahl des Kooperationspartners

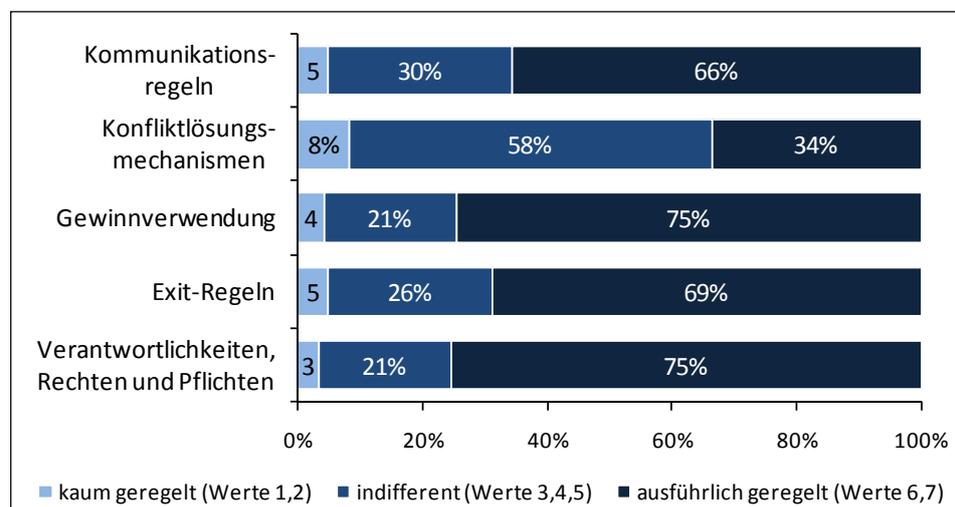


Die drei Aussagen zum strategischen Fit (kompatible Ziele, gleicher zeitlicher Planungshorizont, ähnliche strategische Bedeutung) wurden sehr ähnlich beantwortet: Jeweils über 60% der befragten EVU sahen diese drei Facetten als weitgehend gegeben an. Etwas anders sieht dies bei den Komponenten des organisationalen Fits aus. Während der Einfluss der Kommune bei den Partnerunternehmen noch überwiegend als ähnlich eingeschätzt wird, sind die Ergebnisse hinsichtlich der Führungsstile, der Unternehmenskulturen sowie der Unternehmensgröße deutlich indifferent. Hier sehen jeweils weniger als 30% eine hohe Ähnlichkeit als gegeben an. Über ein Drittel der EVU gibt hingegen beispielsweise an, dass die Partner eher unterschiedlich groß sind.

Institutionalisierung

Im Rahmen der Institutionalisierung wurden zudem die vereinbarten Regeln der Zusammenarbeit betrachtet. Abb. 8 zeigt, dass insbesondere die Fragen der Gewinnverwendung sowie der Verteilung der Rechte und Pflichten von jeweils 75% der EVU sehr ausführlich geregelt werden. Eine geringere Bedeutung scheint in der Praxis den Konfliktlösungsmechanismen zuzukommen.

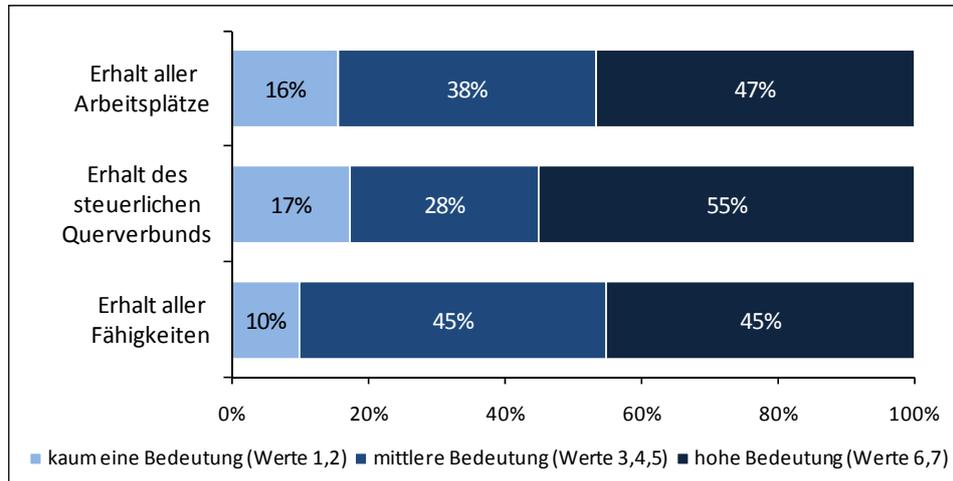
Abb. 8: Regeln der Zusammenarbeit



Des Weiteren wurde erhoben, welche Bedeutung mögliche Vorbedingungen für das Eingehen der Kooperation aus Sicht der EVU haben. So wurden die Unternehmen gefragt, wie wichtig folgende Aspekte bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit waren: Der Erhalt aller Arbeitsplätze, der Erhalt des steuerlichen Querverbands sowie der Erhalt aller eigenen Fähigkeiten (vgl. Abb. 9). Es zeigt sich, dass alle drei Aspekte eine wichtige Rolle bei den Kooperationen der kommunalen EVU spielen. Rund 45% der Unternehmen gaben an, dass ihnen der Erhalt aller Fä-

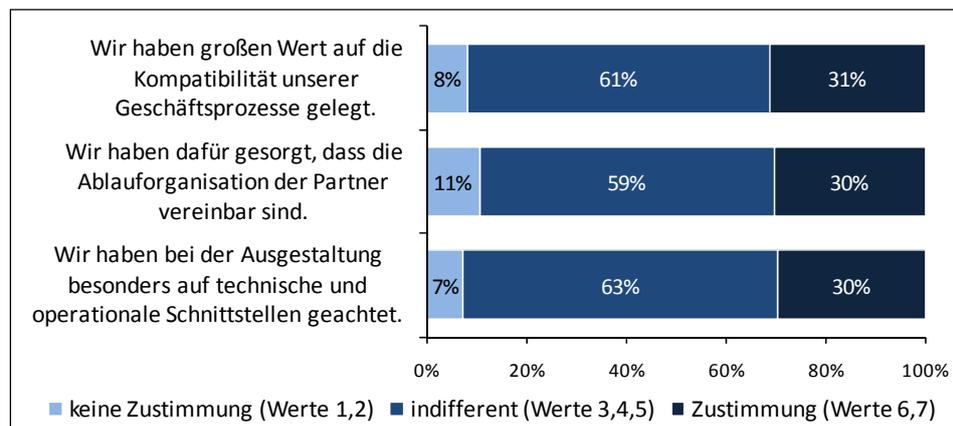
higkeiten besonders wichtig war, beim steuerlichen Querverbund sind es sogar 55%. Auch der Erhalt aller Arbeitsplätze ist aus Unternehmenssicht ein bedeutender Aspekt.

Abb. 9: Bedeutung von Vorbedingungen



Die Angleichung der Prozesse und Schnittstellen zwischen den Partnern wurde mehrheitlich indifferent beurteilt. Jeweils rund 60% der EVU wählen eine mittlere Zustimmung zu den drei Aussagen in Abb. 10.

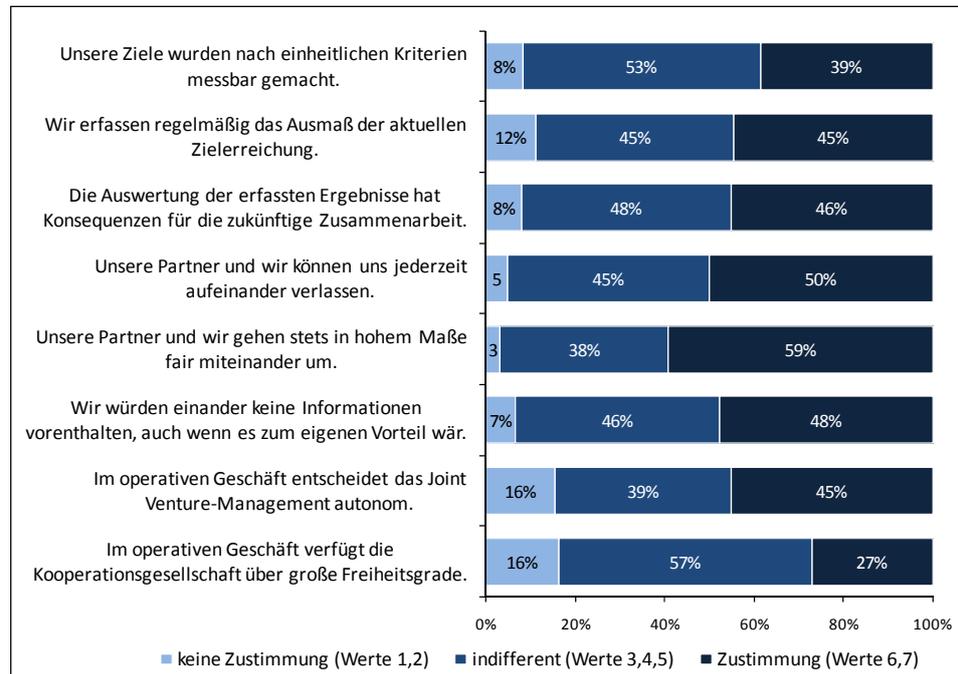
Abb. 10: Schnittstellen und Prozesse



Operative Kooperationsführung

Für die laufende Zusammenarbeit wurden Hypothesen zur Erfolgsrelevanz der strategischen Erfolgskontrolle, des gegenseitigen Vertrauens zwischen den Partnern sowie der operativen Autonomie des Joint Venture-Managements gegenüber den Muttergesellschaften aufgestellt. Abb. 11 zeigt die deskriptive Auswertung der einzelnen Fragen.

Abb. 11: Kontrolle, Vertrauen und Joint Venture-Autonomie



Hinsichtlich der Erfolgskontrolle zeigt sich, dass eine Konkretisierung der angestrebten Kooperationsziele von einer Mehrheit der EVU (53%) lediglich in einem mittleren Ausmaß angegeben wurde. Immerhin 12% der EVU erfassen nicht regelmäßig die Zielerreichung. Verlässlichkeit und Fairness wurden als Manifestationen von gegenseitigem Vertrauen abgefragt. Hier findet die größte Zustimmung die Aussage zum fairen Umgang zwischen den Partnern: 59% sehen diesen als in hohem Maß gegeben an. 7% der Befragten gaben an, Informationen gegenüber den Partnern zurückzuhalten, wenn hieraus ein eigener Vorteil erwächst. Bezüglich der Rolle des Joint Venture-Managements stimmen 45% der EVU zu, dass dieses im operativen Geschäft autonom handeln kann. Allerdings gestehen nur 27% dem Joint Venture auch tatsächlich große Freiheitsgrade bei operativen Entscheidungen zu. Jeweils 16% der Unternehmen widersprechen beiden Aussagen und sehen keine Autonomie des Joint Ventures gegenüber den Muttergesellschaften als gegeben.

3.2 Multivariate Erfolgsfaktorenanalyse

3.2.1 Ergebnisse des PLS-Modells

Nachdem nun sowohl Erfolgsvariablen als auch Gestaltungsvariablen vorgestellt wurden, werden beide im Folgenden zu einem Modell kombiniert. Ziel der Analyse ist es herauszufinden, bei welchen Gestaltungsvariablen sich die mit ihren Kooperationen erfolgreichen Stadtwerke statis-

tisch signifikant von den weniger erfolgreichen unterscheiden. Die Aussagen zu den potenziellen Erfolgsfaktoren wurden im Rahmen des PLS-Verfahrens über Messmodelle jeweils zu einem Konstruktwert verdichtet. Neben den Gestaltungsvariablen aus den Hypothesen fließen die drei Kontextfaktoren (Unternehmensgröße, Partneranzahl, Kooperationsintensität) sowie das Erfolgskonstrukt bestehend aus dem Zielerreichungsindex und den beiden Erfolgsaussagen in das Modell ein.⁶⁷

Abb. 12 zeigt die Ergebnisse der PLS-Schätzung. Mit einem R² von 62,4% ist das Modell in der Lage, einen Großteil der Varianz des Kooperationserfolgs mit Hilfe der unterstellten Wirkbeziehungen zu erklären, was aufgrund des vergleichsweise explorativen Charakters der Analyse als sehr zufriedenstellend beurteilt werden kann.

Abb. 12: Modellergebnisse

	Hypothese (Richtung)	Pfad- koeffizient	Effekt- stärke f ²	Hypothese unterstützt?
Einbindung Anteilseigner	H_1 (+)	-0,083	0,016	X
Einbindung Mitarbeiter	H_2 (+)	-0,027	0,000	X
vorherige Erfahrungen	H_3 (+)	-0,118*	0,029	X
strategischer Fit	H_4 (+)	0,305***	0,104	✓
organisationaler Fit	H_5 (+)	0,195***	0,066	✓
vollständige Spielregeln	H_6 (+)	-0,023	0,000	X
Vorbedingungen	H_7 (-)	-0,148*	0,051	✓
Schnittstellenangleichung	H_8 (+)	0,148*	0,032	✓
Erfolgskontrolle	H_9 (+)	0,205**	0,051	✓
ggs. Vertrauen	H_10 (+)	0,270***	0,104	✓
JV-Autonomie	H_11 (+)	-0,040	0,003	X
Unternehmensgröße	-	0,028	0,000	-
Partneranzahl	-	0,091	0,019	-
Kooperationsintensität	-	0,051	0,005	-

*** p < 0,01 ** p < 0,05 * p < 0,10 (zweiseitig)

Die Betrachtung der Ergebnisse ergibt ein differenziertes Bild: Für die Phase der *internen Vorbereitung* können die Hypothesen zu den Partner-Fits bestätigt werden: Das Konstrukt des strategischen Fits liefert dabei den größten Erklärungsbeitrag mit dem höchsten Pfadkoeffizienten (0,305) sowie einer Effektstärke von f² = 0,105. Der organisationale Fit ist ebenfalls positiv mit dem Erfolg korreliert: Kooperationen mit ähn-

⁶⁷ Die Inhaltsvalidität der reflektiven Konstrukte wurde mit Hilfe einer explorativen Faktorenanalyse sichergestellt. Anschließend folgte die Prüfung der Indikator- und Konstruktreliabilität sowie der Diskriminanzvalidität. Bei den formativ spezifizierten Konstrukten wurden die Indikatorrelevanz sowie die Multikollinearität geprüft. Die Ergebnisse der einzelnen Güteprüfungen finden sich im Anhang. Vgl. zu den Gütekriterien allgemein z.B. WEIBER/MÜHLHAUS (2010).

lich großen Partnern, welche vergleichbare Führungsstile und Unternehmenskulturen pflegen, erweisen sich im Modell als erfolgreicher. Während die Hypothesen zur Einbindung der Stakeholder nicht unterstützt werden können, liefert die Untersuchung hinsichtlich Hypothese H_3 ein überraschendes Resultat: Das Konstrukt der vorherigen Partnererfahrungen übt anders als postuliert einen signifikant *negativen* Einfluss auf den Kooperationserfolg aus.

Für die Phase der *Institutionalisierung* findet sich Unterstützung für die Hypothesen zu den Vorbedingungen der Kooperation sowie zur Angleichung der Schnittstellen, nicht jedoch für die ausführlichen Regeln der Zusammenarbeit. Für die Phase der *operativen Kooperationsführung* schließlich liefern sowohl die Erfolgskontrolle als auch das gegenseitige Vertrauen einen signifikanten Erfolgsbeitrag. Die Hypothese zur Erfolgswirkung einer weitgehenden Autonomie des Joint Venture-Managements muss jedoch verworfen werden. Die drei Kontrollvariablen haben allesamt keinen direkten Effekt: Weder die eigene Unternehmensgröße, die Kooperationsintensität noch die Anzahl der Kooperationspartner liefern per se einen Erklärungsbeitrag zum Erfolg.⁶⁸

3.2.2 Indexwertbasierte Analyse der Erfolgsfaktoren

Anhand der erhobenen Daten lässt sich dieses Ergebnis noch um einen zusätzlichen Blickwinkel erweitern. Hierzu dient eine *indexwertbasierte Modellanalyse*.⁶⁹ Diese ergänzt die bisherige Betrachtung um die aktuelle Ausprägung der Erfolgsfaktoren, wodurch sich Prioritäten für das Kooperationsmanagement identifizieren lassen. Hat beispielsweise eine Gestaltungsvariable einen besonders hohen Einfluss auf den Erfolg und ist gleichzeitig bislang eher gering ausgeprägt, sollte das Kooperationsmanagement der Verbesserung dieses Einflussfaktors eine besondere Beachtung schenken. Ist der Erfolgsfaktor hingegen bereits stark ausgeprägt, lässt sich an dieser „Stellschraube“ nur noch wenig verbessern. Zur Analyse wird für jeden bestätigten Erfolgsfaktor der sogenannte Indexwert berechnet. Dieser basiert auf den von PLS berechneten Konstruktwerten und wurde auf Werte von 0 bis 100 skaliert.⁷⁰ Je höher der Wert ist, desto stärker ist der Erfolgsfaktor im Durchschnitt bereits ausgeprägt.

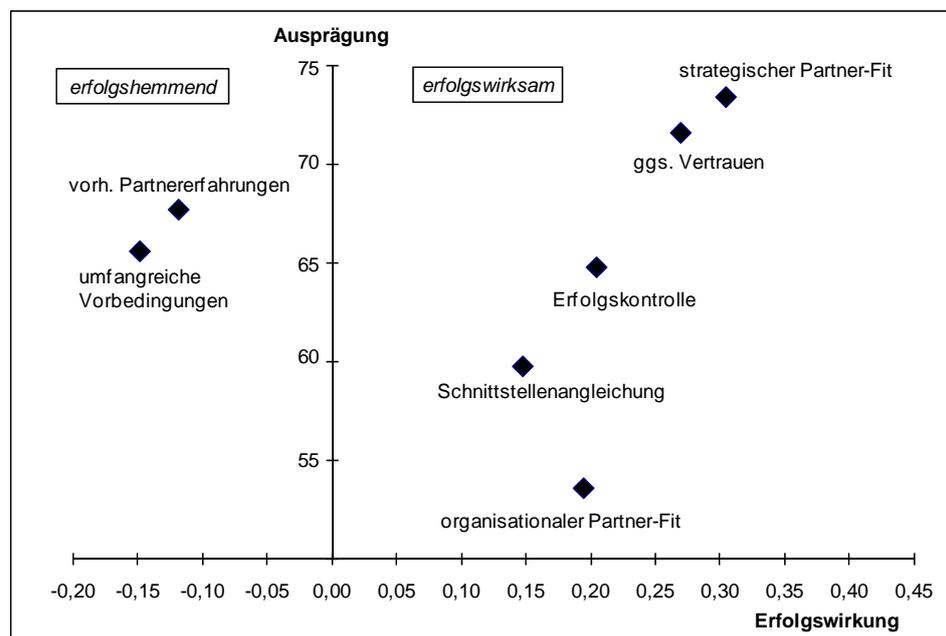
⁶⁸ Vgl. für weitere Auswertungen SANDER (2011).

⁶⁹ Vgl. MARTENSEN/GRØNHOLDT (2003), HÖCK/RINGLE/SARSTEDT (2010).

⁷⁰ Vgl. ANDERSON/FORNELL (2000), S. 882.

In Kombination mit den Pfadkoeffizienten (den totalen Effekten auf den Erfolg) lassen sich diese in einem Koordinatensystem abtragen (vgl. Abb. 13). Auf der Abszisse finden sich die totalen Effekte der bestätigten Erfolgsfaktoren, auf der Ordinate die Indexwerte. Die Darstellung hat aufgrund der Skalierung den Vorteil einer leichten Interpretation: So führt die Erhöhung des Indexwerts eines Erfolgsfaktors um eine Einheit ceteris paribus zu einer Verbesserung bzw. Verschlechterung des Indexwerts des Joint Venture-Erfolgs in Höhe des totalen Effekts.⁷¹

Abb. 13: Importance-Performance-Map



Wie bereits in Abb. 12 deutlich wurde, kommt dem strategischen Partner-Fit die größte Erfolgsrelevanz zu. Dieser Erfolgsfaktor wird jedoch gleichzeitig von den kommunalen EVU bereits am stärksten umgesetzt. Zwar ist mit einem Indexwert von 73,3 noch Verbesserungspotenzial vorhanden, dieses ist im Vergleich zu den anderen Einflussfaktoren jedoch gering ausgeprägt. Ähnliches gilt für das gegenseitige Vertrauen. Niedrigere Indexwerte weisen hingegen die Erfolgsfaktoren der Schnittstellenangleichung, der organisationalen Ähnlichkeit sowie der strategischen Erfolgskontrolle auf. Ihre Erfolgswirkung ist zwar geringer als jene des strategischen Fits und des gegenseitigen Vertrauens, jedoch besteht bei diesen Faktoren noch am meisten „Luft nach oben“.

Ebenfalls dargestellt sind die erfolgshemmenden Faktoren: Wie bereits diskutiert sind dies im Modell die vorherigen Erfahrungen mit den Koope-

⁷¹ Vgl. MARTENSEN/GRØNHOLDT (2003), S. 143.

rationspartnern sowie umfangreichen Vorbedingungen für das Eingehen einer Kooperation. In Konsequenz müsste daher argumentiert werden, dass beide möglichst weit reduziert werden sollten, um den Erfolg zu steigern. Bei der Übertragung in die Realität erscheint es jedoch sinnvoller zu schlussfolgern, dass beide Einflussfaktoren explizit beachtet werden sollten, damit ihre negative Erfolgswirkung sich nicht entfalten kann. Die Implikationen werden im folgenden Abschnitt ausführlich diskutiert.

4 Schlussbetrachtung

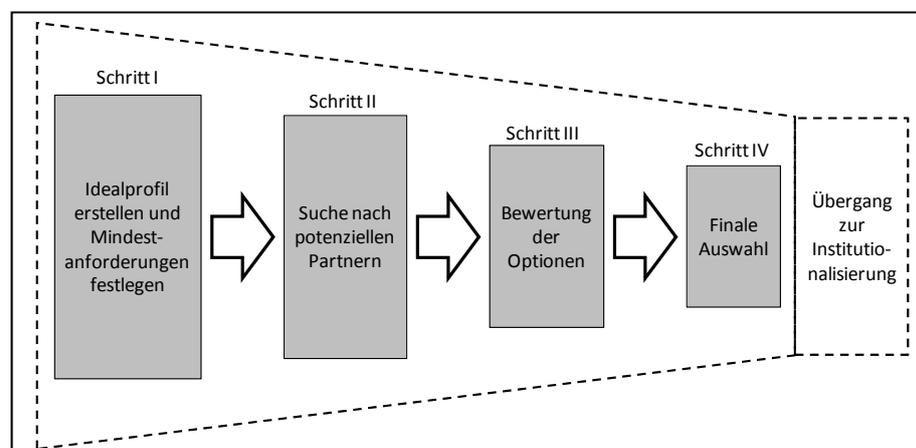
4.1 Handlungsempfehlungen

Im Kern der internen Vorbereitung steht die Wahl der Kooperationspartner, da die Hypothesen zur Einbindung der Stakeholder verworfen werden mussten. Vor dem Hintergrund der empirischen Resultate ist die Partnerwahl von entscheidender Bedeutung: Alle drei Aspekte (strategischer und organisationaler Fit, vorherige Erfahrungen) lieferten einen signifikanten Beitrag zur Erklärung der Erfolgsvarianz. Hieraus lassen sich folgende Empfehlungen ableiten.

1. Die Partnersuche klar strukturieren

Basis für eine optimale Partnerwahl ist ein strukturiertes Vorgehen. Ist die Entscheidung zur Kooperation gefallen, beginnt die Partnersuche mit dem Erstellen eines systematischen Anforderungsprofils.⁷² Anschließend gilt es potenzielle Kooperationspartner zu identifizieren und vergleichend zu bewerten. Die finale Auswahl der Partner bildet den Übergang zur Institutionalisierung der Kooperation (vgl. Abb. 14).

Abb. 14: Idealtypische Schritte der Partnerselektion



⁷² Vgl. ALBERS (2010), S. 197ff.

In einem Anforderungsprofil sollten die Ideal- sowie die Minimalanforderungen an die potenziellen Partner festgelegt werden. Hierfür muss zunächst die eigene Positionierung klar formuliert werden. Was kann das eigene Unternehmen beisteuern? Welche Ressourcen und Kompetenzen müssen die Partner mitbringen? Die Kriterien sollten dabei nach Prioritäten unterschieden werden: So lassen sich in der Regel absolute Muss-Kriterien von zusätzlichen Wunsch-Kriterien differenzieren.⁷³

Dabei sollten die strategischen Aspekte stark gewichtet werden, da sie im Modell den größten Einfluss zeigten. Die Kriterienliste sollte eine Einschätzung der Kompatibilität der Ziele erfordern. Zudem erscheint es sinnvoll, im Rahmen einer Szenario-Analyse die künftige Entwicklung möglicher Zielkonflikte bei geänderten Rahmenbedingungen durchzuspielen. So kann sich angesichts der Dynamik des Energiemarkts die strategische Positionierung ändern, so dass die anfänglichen Ziele adaptiert werden. Daneben sollte das Profil einen Vergleich der strategischen Bedeutung beinhalten, welche alle Beteiligten einer möglichen Zusammenarbeit zugemessen wird. Denn selbst wenn prinzipiell kompatible Ziele verfolgt werden, kann der Erfolg beeinträchtigt werden, falls ein Partner stärker vom Gelingen der Kooperation abhängig ist. Im Gegensatz zu den genannten Aspekten zeigte das formative Messmodell des Konstrukts keine Relevanz des Indikators „gleicher zeitlicher Planungshorizont“. Dieser Aspekt ist damit nicht erfolgsrelevant.

Die organisationalen Eigenschaften der Partner sind im Vergleich leicht nachrangig, weisen allerdings ebenfalls einen positiven Zusammenhang mit dem Kooperationserfolg auf. Zudem zeigte sich, dass in diesem Punkt noch deutliches Verbesserungspotenzial besteht: Von allen signifikanten Modellvariablen war der organisationale Fit durchschnittlich am geringsten ausgeprägt (vgl. Abb.13). Daher sollte das Anforderungsprofil Kriterien zur Bewertung der organisationalen Partnereigenschaften beinhalten. Die Betrachtung des Messmodells des Erfolgsfaktors zeigte eine Relevanz der Ähnlichkeit von Unternehmenskultur, Führungsstile sowie Unternehmensgröße. Eine Relevanz eines vergleichbaren kommunalen Einflusses ließ sich hingegen nicht nachweisen (vgl. Anhang).

Die genannten Kriterien für das Anforderungsprofil sollten durch kooperationsfeldspezifische Aspekte ergänzt werden, welche aufgrund der aggregierten Betrachtung nicht in die Analyse einfließen konnten. Beispielsweise sollte bei einer Beschaffungskoooperation geklärt werden,

⁷³ Vgl. KILLICH/LUCZAK (2003), S. 113ff.

welche Handelsvolumen mindestens erforderlich sind. So machen Kooperationen auch bei perfekter Erfüllung der genannten Fits keinen wirtschaftlichen Sinn, wenn die Partner gemeinsam nicht über hinreichende Ressourcen oder Kompetenzen verfügen.

2. Den Kreis der bekannten Partner um neue Kandidaten erweitern

Ist das Anforderungsprofil erstellt, gilt es potenzielle Partner zu identifizieren.⁷⁴ Eine wichtige Erkenntnis der empirischen Untersuchung hierfür ist, dass bereits aus früherer Zusammenarbeit bekannte Stadtwerke nicht zwingend auch bei einem neuen Kooperationsvorhaben die optimalen Partner sein müssen. So zeigte sich im Modell ein negativer Zusammenhang zwischen vorherigen Erfahrungen und dem Erfolg. Im Durchschnitt sind jene EVU erfolgreicher, welche mit Partnern zusammenarbeiten, zu denen vorher keine Beziehungen bestanden. Zwar erleichtert die Eingrenzung des Suchfelds auf den Bekanntenkreis die genaue Beurteilung der Partner-Fits. In der Praxis unterbleibt diese jedoch häufig.⁷⁵ Zudem ist es möglich, dass zwar die Mindestanforderungen für das fragliche Kooperationsprojekt erfüllt werden, es indes weitere potenzielle Partner gibt, welche deutlich besser geeignet wären und dem Idealbild näher kommen, jedoch aufgrund der bestehenden Beziehungen nicht in Betracht gezogen werden. Aus den Modellergebnissen ergibt sich die Empfehlung, nur dann bereits bekannte Partner in Betracht zu ziehen, wenn diese explizit bei der Fit-Analyse gut abschneiden. Eine unvoreingenommene Erweiterung des Suchradius ist in jedem Fall anzuraten. Es sollte gelten: Der Kooperationsgegenstand bestimmt den Partner und nicht umgekehrt! Stehen auf Basis früherer Zusammenarbeit oder auch politisch motiviert die Partner bereits fest, bevor der Inhalt der Kooperation bestimmt wird, kann dies zu Lasten des strategischen und organisationalen Fits gehen und somit erfolgshemmend wirken.

Ist die Kandidatenliste auf wenige potenzielle Partner eingegrenzt, sollte eine detaillierte Bewertung vorgenommen werden. Um einen Vergleich möglichst objektiv durchführen zu können, sollte das Anforderungsprofil herangezogen werden und für jede Konstellation sukzessive bewertet werden. Dabei kann beispielsweise anhand eines Scoring-Modells die Erfüllung der einzelnen Kriterien bewertet werden.⁷⁶

⁷⁴ Vgl. FONTANARI (1996), S. 196ff, STAUDT et al (1992), S. 90ff.

⁷⁵ Vgl. KILLICH/LUCZAK (2003), S. 111.

⁷⁶ Vgl. z.B. FONTANARI (1996), S. 203.

Findet sich hingegen kein Partner, der die Minimalanforderungen erfüllt, ergibt sich für das EVU ein Dilemma. Letztlich stellt sich dann die Frage, ob eine Kooperation mit Einschränkungen hinsichtlich des Anforderungsprofils wirtschaftlich sinnvoll ist. In diesem Fall sollte die grundsätzliche Positionierungsentscheidung überdacht werden. Mangelnde Partneroptionen können letztlich auch ausschlaggebend dafür sein, dass von der kooperativen Lösung mit anderen Stadtwerken Abstand genommen wird. Stattdessen könnten eine Zusammenarbeit mit privaten EVU oder branchenfremden Unternehmen bzw. die Beauftragung eines externen Dienstleisters (Outsourcing) in Betracht gezogen werden.

3. Abgabebereitschaft zeigen

Im Modell zeigte sich ein negativer Zusammenhang zwischen dem Konstrukt der „umfangreichen Vorbedingungen“ und dem Erfolg. Bei der näheren Betrachtung des formativen Konstrukts zeigt sich, dass die Punkte des Erhalts aller Arbeitsplätze und des steuerlichen Querverbands der Unternehmen keinen signifikanten Beitrag zum Konstrukt liefern können und sich entsprechend im Modell kein negativer Einfluss dieser Aspekte feststellen lässt (vgl. Anhang). Das Konstrukt wird stattdessen ausschließlich von der dritten Facette formiert: dem Erhalt aller Fähigkeiten. Je wichtiger den Stadtwerken ist, dass sie die an die Kooperationsgesellschaft delegierten Aufgaben jederzeit wieder selbst übernehmen können, desto weniger erfolgreich erweist sich die Kooperation im Modell. Eine gewisse Abgabebereitschaft stellt somit einen wichtigen Erfolgsfaktor dar: Für erfolgreiche Unternehmen ist der Erhalt aller Fähigkeiten nicht entscheidend beim Eingehen einer Kooperation. Sie scheinen eher bereit, Kompetenzen an die Kooperationsgesellschaft zu übertragen und sich damit selbst partiell in Abhängigkeit zu begeben. Ein starkes Festhalten am Status quo wirkt hingegen kontraproduktiv.

4. Auf effiziente Ausgestaltung der Schnittstellen achten

Im Vergleich zu den anderen Erfolgsfaktoren erwies sich die „Schnittstellenangleichung“ als jene mit dem schwächsten direkten Effekt auf die Zielerreichung. Andererseits zeigte sie die zweitgeringste durchschnittliche Ausprägung, was tendenziell auf ein hohes Verbesserungspotenzial hindeutet. Bei Kooperationen sind zunächst die personellen Schnittstellen entscheidend, welche sich zwischen den Partnern und dem Gemeinschaftsunternehmen neu ergeben. Hier sollten die Partner auf effiziente Strukturen achten, wozu beispielsweise feste Ansprechpartner für einzelne Aufgaben definiert werden können. Daneben sollten gemeinsame

Standards für einzelne Prozesse entwickelt werden. Nicht zuletzt ist hiermit auch die technische Seite verbunden. Falls notwendig sollten die IT-Strukturen adaptiert werden, indem z.B. die Softwareprodukte vereinheitlicht werden.

5. Kooperationsziele messbar machen

Als weiterer Erfolgsfaktor konnte die strategische Erfolgskontrolle im Modell bestätigt werden. Eine wesentliche Facette hierbei ist zunächst die Definition der eigenen Kooperationsziele. So haben erfolgreiche Unternehmen eine genauere Vorstellung davon, was sie mit der Zusammenarbeit konkret erreichen möchten. Um eine Verbesserung der Kooperationsergebnisse zu erreichen, sollte daher zunächst in der Phase der Institutionalisierung in Abstimmung mit den Partnern eine Konkretisierung der Ziele erfolgen. Dabei kann das Setzen von „Meilensteinen“ helfen, die Entwicklung in der anschließenden Phase der operativen Führung zu überwachen. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass die verfolgten Ziele messbar gemacht werden. Eine nur grobe Vorgabe der Zielsetzungen erlaubt Interpretationsspielräume und kann unterschiedliche Vorstellungen der Partner zum Nachteil aller kaschieren.

Da mit der Einbringung von Know-how in das Gemeinschaftsunternehmen auch spezifisches Wissen ausgelagert wird, erscheint es sinnvoll, die Ziele möglichst transparent und eindeutig zu formulieren. Die meisten EVU gaben im Rahmen der Befragung an, Kostensenkungen anzustreben. Diese lassen sich zumeist direkt nachvollziehen. Diese Möglichkeit existiert jedoch nicht zwangsläufig für jedes Kooperationsfeld, so dass auch qualitative Erhebungen beispielsweise der beteiligten Mitarbeiter an den Schnittstellen zwischen Joint Venture und eigenem Unternehmen sinnvoll sein können.

6. Zielerreichung kontinuierlich prüfen und Kooperation anpassen

Die zweite empirisch bestätigte Facette der Erfolgskontrolle ist das kontinuierliche Monitoring der Zielerreichung. So sollte regelmäßig überprüft werden, ob die formulierten Meilensteine erreicht werden. Dabei reicht es vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse nicht aus, beispielsweise die von dem Joint Venture regelmäßig zur Verfügung gestellten Berichte zur Kenntnis zu nehmen. So erwies sich der Indikator KON_2 (regelmäßige Erfassung der Zielerreichung) als nicht relevant (vgl. Anhang). Vielmehr ist von Bedeutung, dass die Auswertung der Daten auch Konsequenzen für die Weiterführung der Zusammenarbeit hat

(KON_3). Hierzu bedarf es zusätzlich einer kontinuierlichen Umweltanalyse, um - falls erforderlich - strategische Weichenstellungen auf Gesellschafterebene zur Anpassung der Kooperation umsetzen zu können.

7. Voraussetzungen für den Aufbau von Vertrauen schaffen

Gegenseitiges Vertrauen stellt im Modell den zweitwichtigsten Einflussfaktor auf den Erfolg dar. Im Gegensatz zu anderen Gestaltungsvariablen zeichnet sich Vertrauen indes dadurch aus, dass es sich nicht bewusst herstellen lässt. Es können lediglich die Voraussetzungen für seine Evolution geschaffen werden.⁷⁷ Es bedarf folglich eines systematischen und langfristig orientierten Vertrauensmanagements. Vertrauensanker müssen etabliert werden, um den notwendigen Investitionsprozess in gegenseitiges Vertrauen zu initiieren und zu stärken.⁷⁸ Hierzu kann bereits in der Phase der internen Vorbereitung gezielt die Reputation der potenziellen Partner eruiert werden. Gespräche mit anderen Unternehmen, welche ggf. bereits über Erfahrungen mit dem Kandidaten verfügen, können hilfreiche Informationen liefern, welche auf das eigene Projekt extrapoliert werden können. In der Phase der Institutionalisierung kann durch eine ehrliche Kommunikation der eigenen Stärken und Schwächen das Kennenlernen und gegenseitige Verstehen erleichtert werden. Die künftigen Vorteile der Kooperation für alle Beteiligten sollten herausgestellt werden, um die aktuelle Zusammenarbeit zu stärken. Dabei sollten jedoch auch Nachteile offen diskutiert werden, um spätere Überraschungen auf allen Seiten zu vermeiden. Dies signalisiert Zuverlässigkeit und Fairness und kann die Evolution von Vertrauen fördern.

Im Laufe der Zusammenarbeit stellt die regelmäßige Pflege persönlicher Kontakte einen bedeutenden Vertrauensanker dar.⁷⁹ Gerade im Kontext der Gemeinschaftsunternehmen erscheint dies wichtig, da die Interaktion im Rahmen der operativen Führung sich vielfach auf die Beziehungsebene zwischen Stadtwerk und Joint Venture beschränkt. Daher sollten auch auf Ebene der Gesellschafter regelmäßig Besprechungen stattfinden, die über eine jährliche Gesellschafterversammlung hinaus gehen. Diese sollten häufiger angesetzt und durch zusätzliche Veranstaltungen auch außerhalb der Kooperation ergänzt werden.⁸⁰ Geteilte informelle

⁷⁷ Vgl. NOOTEBOOM (1996), S. 989, EBERL/KABST (2010), S. 118.

⁷⁸ Vgl. THEURL (2007), S. 42.

⁷⁹ Vgl. KOLLOGE (2010), S. 202, WALTI (1999), S. 235ff.

⁸⁰ Vgl. MEISTER (2007), S. 307.

Institutionen bilden ebenfalls einen Vertrauensanker. Hierzu gehören z.B. gemeinsam akzeptierte Werte und Organisationsvisionen.⁸¹

4.2 Fazit

Vor dem Hintergrund der großen Praxisrelevanz der Kooperationen in der kommunalen Energiewirtschaft war es Ziel dieser empirischen Untersuchung, auf Basis einer quantitativen Analyse Handlungsempfehlungen für das Kooperationsmanagement aufzustellen. Hierzu wurden zunächst die Kooperationsziele und der Kooperationserfolg erhoben. Es zeigt sich, dass knapp 60% der befragten Unternehmen mit ihren Kooperationen zufrieden waren und ihre Ziele im Schnitt zu 67% erreicht haben. Um Unterschiede zu den weniger erfolgreichen Energieversorgern aufzudecken, wurden aus der Kooperationstheorie mehrere Hypothesen über potenzielle Einflussfaktoren entlang eines idealtypischen Kooperationsmanagementprozesses abgeleitet und empirisch getestet. Im Ergebnis erwiesen sich der strategische und der organisationale Partner-Fit als wichtig. Gleiches gilt für den Aufbau gegenseitigen Vertrauens und die kontinuierliche Erfolgskontrolle. Daneben ist es erforderlich, auf die entstehenden Schnittstellen zu achten. Es konnte gezeigt werden, dass umfangreiche Vorbedingungen erfolgshemmend wirken können. Vorherige Erfahrungen mit dem Partner müssen zudem nicht positiv sein, sondern können sich auch negativ auswirken. Die Handlungsempfehlungen für Stadtwerke sind in Abb. 15 nochmals zusammengefasst.

Abb. 15: Handlungsempfehlungen

- 1) *Die Partnersuche klar strukturieren*
- 2) *Den Kreis der bekannten Partner um neue Kandidaten erweitern*
- 3) *Abgabebereitschaft zeigen*
- 4) *Auf effiziente Ausgestaltung der Schnittstellen achten*
- 5) *Kooperationsziele messbar machen*
- 6) *Zielerreichung kontinuierlich prüfen und Kooperation anpassen*
- 7) *Voraussetzungen für den Aufbau von Vertrauen schaffen*

⁸¹ Vgl. THEURL (2007), S. 43.

Anhang

Messmodelle und Gütekriterien

„Einbindung der Anteilseigner“ (reflektiv)	Notation	Mean	s.d.	Faktorladung	t-Wert	Composite Reliability	Cronbachs α	AVE	F.-L.
Wir haben unsere Anteilseigner von Beginn an in unsere Überlegungen mit einbezogen. Wir haben bereits frühzeitig die Meinung unserer Anteilseigner zu möglichen Kooperationspartnern und Ausgestaltungsformen eingeholt. Unsere Anteilseigner waren von Anfang an aktiv in die Planung der Kooperation involviert.	EIG_1	5,90	1,42	0,847***	4,178	0,875	0,795	0,700	ok
	EIG_2	5,76	1,35	0,834***	3,949				
	EIG_3	5,10	1,77	0,840***	3,887				
„Einbindung der Mitarbeiter“ (reflektiv)	Notation	Mean	s.d.	Faktorladung	t-Wert	Composite Reliability	Cronbachs α	AVE	F.-L.
Wir haben unsere Mitarbeiter nach ihren Vorschlägen zur Ausgestaltung gefragt. Unsere Mitarbeiter konnten eigene Ideen in die Planung einbringen. Unsere Belegschaft wurde nur soweit gesetzlich gefordert (z.B. Betriebsrat) eingebunden. (R)	MIT_1	3,69	1,53	0,950***	12,10	0,950	0,893	0,903	ok
	MIT_2	3,65	1,63	0,951***	11,60				
	MIT_3	3,90	1,88	0,338 (n.s) eliminiert	./.				
„vorherige Erfahrungen“ (reflektiv)	Notation	Mean	s.d.	Faktorladung	t-Wert	Composite Reliability	Cronbachs α	AVE	F.-L.
Wir haben mit unseren Partnern bereits in der Vergangenheit zusammengearbeitet. Wir kannten unsere Partner durch vorherige gemeinsame Projekte. Im Vorfeld hatten wir zu unseren Partnern keinerlei Beziehungen. (R)	ERF_1	4,84	1,72	0,913***	7,330	0,930	0,930	0,815	ok
	ERF_2	4,84	1,78	0,944***	7,839				
	ERF_3	5,49	1,87	0,947***	8,139				
„Schnittstellenangleichung“ (reflektiv)	Notation	Mean	s.d.	Faktorladung	t-Wert	Composite Reliability	Cronbachs α	AVE	F.-L.
Wir haben großen Wert auf die Kompatibilität unserer Geschäftsprozesse gelegt. Wir haben dafür gesorgt, dass die Ablauforganisationen der Partner vereinbar sind. Wir haben bei der Ausgestaltung der Zusammenarbeit besonders auf technische und operationale Schnittstellen zwischen den Partnern geachtet.	SSA_1	4,68	1,51	0,942***	77,26	0,939	0,904	0,838	ok
	SSA_2	4,53	1,56	0,954***	111,0				
	SSA_3	4,52	1,42	0,847***	18,94				
Anzahl Kooperationspartner	Notation	Mean	s.d.						
	PART	18,04	15,85						

R = reversed coded AVE = average variance explained F.L. = Fornell-Larcker-Kriterium (max. quadrierte Korrelation < AVE)

	Notation	Mean	s.d.	Faktorladung	t-Wert	Composite Reliability	Cronbachs α	AVE	F.-L.
„gegenseitiges Vertrauen“ (reflektiv)	VER_1	5,21	1,41	0,921***	52,03	0,952	0,925	0,869	ok
	VER_2	5,52	1,33	0,942***	61,46				
	VER_3	5,11	1,54	0,934***	53,46				
„Joint Venture-Autonomie“ (reflektiv)	Notation	Mean	s.d.	Faktorladung	t-Wert	Composite Reliability	Cronbachs α	AVE	F.-L.
	AUT_1	4,86	1,84	0,905***	4,412	0,879	0,854	0,713	Ok
	AUT_2	3,67	1,97	0,679***	3,086				
AUT_3	4,39	1,66	0,923***	4,336					
„Kooperationsintensität“ (reflektiv)	Notation	Mean	s.d.	Faktorladung	t-Wert	Composite Reliability	Cronbachs α	AVE	F.-L.
	INT_1	3,12	1,75	0,993***	5,482	0,871	0,922	0,696	Ok
	INT_2	3,15	1,75	0,751***	4,061				
INT_3	2,91	1,75	0,768***	4,369					
„Kooperationserfolg“ (reflektiv)	Notation	Mean	s.d.	Faktorladung	t-Wert	Composite Reliability	Cronbachs α	AVE	F.-L.
	JVE_1	4,0	0,92	0,905***	38,63	0,931	0,889	0,819	ok
	JVE_2	5,3	1,40	0,934***	67,23				
JVE_3	5,2	1,53	0,875***	31,15					
Unternehmensgröße (Anzahl Mitarbeiter)	Notation	Mean	s.d.						
	SIZE	428,3	921,4						

R = reversed coded AVE = average variance explained F.L. = Fornell-Larcker-Kriterium (max. quadrierte Korrelation < AVE)

	Notation	Mean	s.d.	Gewicht	t-Wert	VIF
„strategischer Fit“ (formativ)						
Unsere Kooperationspartner und wir verfolgen kompatible Ziele mit der Kooperation.	STRAT_1	5,34	1,42	0,425***	2,716	2,092
Unsere Kooperationspartner und wir haben einen gleichen zeitlichen Planungshorizont bei der Zusammenarbeit.	STRAT_2	5,47	1,41	0,152 (n.s.)	1,428	1,773
Unsere Kooperationspartner und wir messen der Zusammenarbeit eine ähnliche strategische Bedeutung zu.	STRAT_3	5,43	1,45	0,552***	2,269	2,269
„organisationaler Fit“ (formativ)						
Ähnlichkeit der Führungsstile	ORGA_1	4,34	1,52	0,469*	1,969	1,799
Ähnlichkeit der Unternehmenskulturen	ORGA_2	4,36	1,64	0,439**	2,000	1,657
Ähnlichkeit des kommunalen Einflusses	ORGA_3	5,22	1,87	0,161 (n.s.)	0,933	1,163
Ähnlichkeit der Unternehmensgröße	ORGA_4	3,67	1,88	0,482***	2,693	1,013
„Bedeutung von Vorbedingungen“ (formativ)						
Erhalt aller Arbeitsplätze	BED_1	4,94	1,97	-0,421 (n.s.)	1,417	1,281
Keine Gefährdung des steuerlichen Querverbands	BED_2	5,02	1,98	0,023 (n.s.)	0,068	1,164
Erhalt aller Fähigkeiten für den Fall des Scheiterns (kein Know-how-Verlust)	BED_3	4,93	1,66	3,352***	3,353	1,263
„Regeln der Zusammenarbeit“ (formativ)						
Verteilung der Verantwortlichkeiten, Rechte und Pflichten	REG_1	5,91	1,16	0,611**	2,445	1,633
Regeln für den Fall der Auflösung	REG_2	5,77	1,40	0,069 (n.s.)	0,418	1,572
Regeln für die Verwendung des Gewinns	REG_3	5,90	1,33	0,153 (n.s.)	0,768	1,712
Mechanismen zur Konfliktlösung	REG_4	4,79	1,55	0,150 (n.s.)	0,702	1,889
Kommunikationsmechanismen (feste Ansprechpartner, regelmäßige Meetings, etc.)	REG_5	5,57	1,39	0,271 (n.s.)	1,081	1,813
„Erfolgskontrolle“ (formativ)						
Unsere Ziele wurden nach einheitlichen Kriterien messbar gemacht.	KON_1	4,84	1,39	0,477***	2,865	1,802
Wir erfassen regelmäßig das Ausmaß der aktuellen Zielerreichung.	KON_2	4,71	1,59	0,173 (n.s.)	0,947	2,210
Die Auswertung der erfassten Ergebnisse hat Konsequenzen für die künftige Zusammenarbeit.	KON_3	4,99	1,48	0,484**	2,248	2,281

Korrelationsmatrix der Modellvariablen

Modellvariablen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Anzahl Partner	1,00														
2 JV-Autonomie	0,13	1,00													
3 Anteilseigner	-0,12	0,00	1,00												
4 JV-Erfolg	-0,03	0,17	0,07	1,00											
5 Kooperationsintensität	-0,13	0,04	0,15	-0,06	1,00										
6 Erfolgskontrolle	-0,03	0,21	0,05	0,57	-0,13	1,00									
7 Mitarbeiter	-0,17	0,06	0,16	0,19	0,03	0,29	1,00								
8 Vorbedingungen	0,04	-0,10	0,08	-0,12	-0,10	0,01	-0,04	1,00							
9 Spielregeln	0,04	0,35	0,12	0,41	-0,16	0,55	0,09	0,01	1,00						
10 geg. Vertrauen	-0,17	0,04	0,13	0,62	-0,14	0,45	0,20	0,00	0,37	1,00					
11 organisationaler Fit	-0,14	0,14	0,22	0,40	-0,21	0,12	0,12	0,08	0,18	0,43	1,00				
12 Schnittstellen	-0,17	0,14	0,21	0,44	0,25	0,45	0,30	0,10	0,25	0,31	0,18	1,00			
13 Unternehmensgröße	-0,26	-0,05	0,03	0,06	0,11	0,12	0,04	-0,17	0,09	0,01	-0,08	0,02	1,00		
14 strategischer Fit	0,00	0,19	0,22	0,65	-0,20	0,58	0,13	0,08	0,54	0,57	0,37	0,42	0,08	1,00	
15 vorherige Erfahrungen	0,05	-0,28	0,09	-0,13	-0,16	-0,11	-0,13	0,19	-0,10	0,02	0,09	-0,03	0,05	0,05	1,00

Literaturverzeichnis

- ALBERS, C. (2010): Kooperationen in der Versicherungswirtschaft - eine theoriegeleitete empirische Analyse der Kooperationspotenziale und Erfolgsfaktoren, Aachen.
- ANDERSON, E.W./FORNELL, C. (2000): Foundations of the American Customer Satisfaction Index, in: Total Quality Management, Jg. 11, Nr. 7, S. 869-882.
- ARINO, A./REUER, J.J. (2005): Alliance Contractual Design, in: SHENKAR, O./REUER, J. J. (Hrsg.): Handbook of Strategic Alliances, S.149-167.
- ARMSTRONG, J.S./OVERTON, T.S. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Survey, in: Journal of Marketing Research, Jg. 14, Nr. 3, S. 396-402.
- BALLING, R. (1997): Kooperation - Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Frankfurt am Main.
- BLEICHER, K. (1992): Der Strategie-, Struktur- und Kulturfit strategischer Allianzen als Erfolgsfaktor, in: Bronder, C./Pritzl, R. (Hrsg.): Wegweiser für strategische Allianzen, Wiesbaden, S. 265-292.
- BOSSOW-THIES, S./PANTEN, G. (2009): Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge mit Hilfe von Partial-Least-Squares, in: ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A./WOLF, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 365-380.
- BRONDER, C./PRITZL, R. (1992): Developing Strategic Alliances, in: European Management Journal, Jg. 10, Nr. 4, S. 412-421.
- BRUNS, I./RADEL, J. (2005): Performance und Mitarbeiterpartizipation - Gestaltungskriterien nachhaltiger Veränderungsprozesse, in: Unternehmen der Zukunft, Jg. 6, Nr. 4, S. 12-14.
- BÜHRING, W. (2007): Kooperationen und Beteiligungen als eine Antwort auf den Liberalisierungsprozess II, in: SCHÖNEICH, M. (Hrsg.): Stadt-Werke, Festschrift für Gerhard Widder, Frankfurt am Main, S. 319-335.
- CHILD, J./FAULKNER, D./TALLMAN, S. (2005): Cooperative Strategy, 2. Aufl., N.Y.
- EISELE (1995): Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Managements, Wiesbaden.
- CHIN, W.W./NEWSTED, P.R. (1999): Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares, in: HOYLE, R. H. (Hrsg.): Statistical strategies for small sample research, Thousand Oaks, S. 307-342.
- CHIN, W.W. (2010): How to Write up and Report PLS Analyses, in: ESPOSITO VINZI, V. / CHIN, W.W./HENSELER, J./WANG, H. (Hrsg.): Handbook of Partial Least Squares - Concepts, Methods and Applications, Berlin, S. 655-689.
- CHRISTOPHERSEN, T./GRAPE, C. (2009): Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle, in: ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A./WOLF, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 103-118.
- DIXIT, A.K./NALEBUFF, B.J. (1991): Thinking Strategically - The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life, New York [u.a.].
- EBERL, P./KABST, R. (2010): Vertrauen, Opportunismus und Kontrolle - Eine empirische Untersuchung von Joint Venture-Beziehungen vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie, in: SYDOW, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, 5. aktualisierte Auflage, Wiesbaden, S. 107-142.
- EBERL, M. (2006): Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsmodells - eine statistische Entscheidungshilfe, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 66, Nr. 6, S. 651-668.

- EDELMANN, H. (2009): Die Zukunft der Stadtwerke - Stadtwerkstudie 2009, herausgegeben von Ernst&Young und dem BDEW.
- FONTANARI, M. (1996): Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis, Berlin.
- GONG, Y./SHENKAR, O./LUO, Y./NYAW, M.-K. (2001): Role Conflict and Ambiguity of CEOs in International Joint Ventures - a Transaction Cost Perspective, in: Journal of Applied Psychology, Jg. 86, Nr. 4, S. 764-773.
- GONG, Y./SHENKAR, O./LUO, Y./NYAW, M.-K. (2007): Do Multiple Parents Help or Hinder International Joint Venture Performance? The Mediating Roles of Contract Completeness and Partner Cooperation, in: Strategic Management Journal, Jg. 28, Nr. 10, S. 1021-1034.
- HARMAN, H. H. (1967): Modern Factor Analysis, Chicago.
- HERRMANN, A./HUBER, F./KRESSMANN, F. (2006): Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle - Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 58, Nr. 2, S. 34-66.
- HÖCK, C./RINGLE, C.M./SARSTEDT, M. (2010): Management of Multi-purpose Stadiums - Importance and Performance Measurement of Service Interfaces, in: International Journal of Services Technology and Management, Jg. 14, Nr. 2/3, S. 188-207.
- INKPEN, A.C./CURRALL, S.C. (1998): The Nature, Antecedents, and Consequences of Joint Venture Trust, in: Journal of International Management, Jg. 4, Nr. 1, S. 1-20.
- JARVIS, C.B./MACKENZIE, S.B./PODSAKOFF, P.M. (2003): A Critical Review of Construct Indicators und Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, Jg. 30, Nr. 3, S. 199-217.
- KILLICH, S./LUCZAK, H. (2003): Unternehmenskooperationen für kleine und mittelständische Unternehmen, Berlin [u.a.].
- KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen - eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau, Aachen.
- KURTZ, R./FECHT, T./BUTLER, L. (2009): Kooperation von Stadtwerken - ein Erfolgsmodell? Bedingungen und Erfolgsfaktoren von Stadtwerke-Kooperationen, Marktstudie von PriceWaterhouseCoopers.
- LUO, Y. (2002): Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures, in: Strategic Management Journal, Jg. 23, Nr. 10, S. 903-919.
- MEISTER, F. (2007): Etablierung von Netzwerken in der Energiewirtschaft - Change Management vor dem Hintergrund der Neufassung des Energiewirtschaftsgesetzes, Wiesbaden.
- MEISTER, F./CORD, M. (2008): Erfolgreiche Umsetzung von Kooperationen bei Stadtwerken und Regionalversorgern, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, Jg. 58, Nr. 5, S. 78-83.
- MARTENSEN, A./GRØNHOLDT, L. (2003): Improving Library Users' Perceived Quality, Satisfaction and Loyalty: An Integrated Measurement and Management System, in: The Journal of Academic Librarianship, Jg. 29, Nr. 3, S. 140-147.
- MORRIS, B.G.A./CADOGAN, J.W. (2001): Partner Symmetries, Partner Conflict and the Quality of Joint Venture Marketing Strategy: An Empirical Investigation, in: Journal of Marketing Management, Jg. 17, Nr. 1/2, S. 223-256.

- NOOTEBOOM, B. (1996): Trust, Opportunism, and Governance: A process and control model, in: *Organization Studies*, Jg. 17, Nr. 6, S. 985-1010.
- ODENTHAL, S./SÄUBERT, H./WEISHAAR, A. (2002): *Strategische Partnerschaften - mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz*, Wiesbaden.
- OTTO, S.-J./BRUMMER, O. (2008): Erfolgsfaktoren für Kooperationen, in: PWC (Hrsg.): *Entflechtung und Regulierung in der deutschen Energiewirtschaft*, 2. Auflage, Freiburg [u.a.], S. 498-501.
- RIDDER, N. (2007): *Vom monopolistischen Stromversorger zum kundenorientierten Energiedienstleister - die strategische Neuausrichtung kommunaler Energieversorgungsunternehmen im liberalisierten deutschen Strommarkt*, Hamburg.
- RING, P.S./VAN DE VEN, A.H. (1994): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, in: *Academy of Management Review*, Jg. 19, Nr. 1, S. 90-118.
- RINGLE, C.M./WENDE, S./WILL, A. (2005): *SmartPLS, Release 2.0 (beta)*, Hamburg 2005, www.smartpls.de.
- RIPPERGER, T. (2007): Von der Vorteilhaftigkeit einer Vertrauenskultur, in: SCHWARZ, G. (Hrsg.): *Vertrauen - Anker einer freiheitlichen Ordnung*, Zürich, S. 47-62.
- SANDER, C. (2008): *Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 75.
- SANDER, C. (2009a): *Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 78.
- SANDER, C. (2009b): *Kooperationen in der kommunalen Energiewirtschaft*, in: *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, Jg. 59, Nr. 7, S. 38-41.
- SANDER, C. (2011): *Kooperationen in der Energiewirtschaft* (im Erscheinen).
- SAXE, A. (2009): *Erfolgsfaktoren für Stiftungsk Kooperationen - eine theoretische und empirische Analyse*, Aachen.
- SAXTON, T. (1997): The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes, in: *Academy of Management Journal*, Jg. 40, Nr. 2, S. 443-461.
- SCHWERK, A. (2000): *Dynamik von Unternehmenskooperationen*, Berlin.
- SIEBELT, P. (2010): *Kooperationen von Handelsunternehmen - eine kritische Analyse am Beispiel des nicht filialisierten Einzelhandels mit Gebrauchsgütern auf Basis der Neuen Institutionenökonomik*, Frankfurt am Main.
- STAUDT, E./TOBERG, M./LINNÉ, H./BOCK, J./THIELEMANN, F. (1992): *Kooperationshandbuch - ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis*, Stuttgart.
- STEINBAUER, B. (2006): *Reorganisation in der Energiewirtschaft („unbundling“) und deren arbeitsrechtliche Folgen*, München.
- SWOBODA, B. (2005) *Kooperation: Erklärungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick*, in: ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (Hrsg.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke - Grundlagen, Ansätze, Perspektiven*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 35-64.
- TALLMAN, S./PHENE, A. (2006): Structuring and Restructuring Alliances - a Theory-based Process Model, in: SHENKAR, O./REUER, J.J. (Hrsg.): *Handbook of Strategic Alliances*, Thousand Oaks, S. 133-147.

- TEUSLER, N. (2008): Strategische Stabilitätsfaktoren in Unternehmenskooperationen - eine kausalanalytische Betrachtung, Wiesbaden.
- THEURL, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch für Franchising und Kooperation, Neuwied, S. 73-91.
- THEURL, T./SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue Kooperative Ökonomie, Ökonomik der Kooperation, Band 2, Tübingen.
- THEURL, T. (2005): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen Nr. 48, Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster.
- THEURL, T. (2007): Das Ringen um Vertrauenswürdigkeit, in: Schwarz, G. (Hrsg.): Vertrauen - Anker einer freiheitlichen Ordnung, Zürich, S. 37-45.
- 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 Dieter Ahlert, Wiesbaden, S. 61-87.
- TILING, W. (2006): Kooperation - die Antwort auf drastisch gestiegene Prozess- und IT-Anforderungen, in: ew - Magazin für die Energiewirtschaft, Jg. 105, Nr. 22, S. 26-29.
- VKU/YOURSALES (2007): Stadtwerk der Zukunft II - Perspektiven kommunaler Kooperationen im Energiesektor.
- 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. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, S. 647-672.
- WAFI, S.A./A KECHIK, A.R./SULAIMAN, M. (1999): Performance and Problems of International Joint Ventures in Malaysia, in: Malaysian Management Review, Jg. 35, Nr. 2.
- WAGNER, O./KRISTOF, K. (2001): Strategieoptionen kommunaler Energieversorger im Wettbewerb; Wuppertal Paper Nr. 115; Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie.
- WALMSLEY, J. (1982): Handbook of International Joint Ventures, London.
- WALTI, C. (1999): Vertriebsmanagement für Industriegüter - dargestellt am Beispiel der Schweizer Werkzeugmaschinenindustrie, Schesslitz.
- WEIBER, R./MÜHLHAUS, D. (2010): Strukturgleichungsmodellierung - eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, Berlin [u.a.].
- WERNER, T. V. (2001): Strategische Planung in öffentlichen Unternehmen - dargestellt am Fallbeispiel eines Stromversorgers, Berlin.
- ZAHEER, A./HARRIS, J. (2006): Interorganizational Trust, in: SHENKAR, O./REUER, J.J. (Hrsg.): Handbook of Strategic Alliances, Thousand Oaks, S. 169-197.
- ZEIRA, Y./SHENKAR, O. (1990): Interactive and Specific Parent Characteristics - Implications for Management and Human Resources in International Joint Ventures, in: Management International Review, Jg. 30, S. 7-22.
- ZENTES, J./SWOBODA, B. (1999): Motive und Erfolgsgrößen internationaler Kooperation mittelständischer Unternehmen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 59, Nr. 1, 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 Prüfungsver-
band - Zur Frage der Funktion und Unabhängig-
keit 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 entscheidungs-
logischer Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8
Joachim Wiemeyer
Produktivgenossenschaften und selbst-
verwaltete 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 Un-
ternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988
- Nr. 12
Reimut Jochimsen
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungs-
union - Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13
Hubert Scharlau
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überleg-
ungen und Perspektiven zur Unternehmens-
gliederung 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 Kundenbin-
dung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16
*Holger Bonus / Rolf Greve / Thom 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 Ergebnis-
se 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 Human-
kapitalinvestitionen zur Vermeidung
unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000
- Nr. 21
José Miguel Simian
Wohnungsgenossenschaften in Chile -
Vorbild für eine Politik der Wohneigentums-
bildung 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 Schmollmüller / 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 Stadtbau - 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: Governance-Strukturen, 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 Stiftungs-
kooperationsmanagement
September 2009
- Nr. 89
Christian Albers
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versiche-
rern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2009
- Nr. 90
Martin Büdenbender
Atomausstieg in Deutschland - Ein zukunftsfähiger
Sonderweg im europäischen Kontext?
Oktober 2009
- Nr. 91
Martin Büdenbender
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland
und Europa im Rahmen des dritten EU-
Legislativpakets - eine Problemdarstellung
Februar 2010
- Nr. 92
Johannes Spandau
Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVer-
bund - eine erfolgreiche Strategie?
März 2010
- Nr. 93
Christoph Heller / Axel Roßdeutscher
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern-
Der Analytic Network Process (ANP) als Ent-
scheidungsunterstützung zur Wahl einer
Kooperationsalternative
Juni 2010
- Nr. 94
Kersten Lange
Kooperationen in der Automobilindustrie -
Analyse und Systematisierung
Juli 2010
- Nr. 95
Konstantin Kolloge
Internationale Vertriebskooperationen im
Maschinenbau -
ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis
Juli 2010
- Nr. 96
Michael Tschöpel
Die MemberValue-Strategie von Genossen-
schaftsbanken - eine theoretische Begründung
und Darstellung von Potentialen
August 2010
- Nr. 97
Caroline Schmitter
Immobilienangebote im Internet -
eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung
August 2010
- Nr. 98
Johannes Spandau
Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieb-
lichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk
September 2010
- Nr. 99
Michael Tschöpel
Operationalisierungsversuche des Förder-
auftrags - Ergebnisse und Implikationen einer
Literaturstudie
Oktober 2010
- Nr. 100
Lars Völker
Risk Governance für Genossenschaftsbanken
Dezember 2010
- Nr. 101
Johannes Spandau
Outsourcing-Modelle in der
genossenschaftlichen FinanzGruppe -
Eine explorative Erhebung
Januar 2011
- Nr. 102
Kersten Lange
Faktoren der Stabilisierung für
Unternehmenskooperationen
Januar 2011
- Nr. 103
Theresia Theurl / Carsten Sander
Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen -
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Januar 2011

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