

Waldwirtschaft Schweiz: Was Kooperation erfolgreich macht

Barbara Stöckli und Bernhard Pauli, Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft SHL, 3052 Zollikofen

Auskünfte: Barbara Stöckli E-Mail: barbara.stoeckli@bfh.ch, Tel. +41 31 910 22 70



Gemeinsam sind wir stärker: Immer mehr einzelne Gemeindeforstbetriebe schliessen sich zu Zweckverbänden zusammen. (Foto: Zweckverbandes Falknis)

Einleitung

Verbesserte Leistungsfähigkeit der Forstbetriebe ist nötig
Seit vielen Jahren weisen die öffentlichen Forstbetriebe der Schweiz im Durchschnitt ein zwar jährlich schwankendes, aber konstant negatives Betriebsergebnis aus. Dies gilt sowohl für den reinen Holzproduktionsbetrieb als auch für den Gesamtbetrieb (BAFU 2009).

Dieser Umstand wird im Allgemeinen auf die Strukturschwäche der Branche zurückgeführt (z.B. Amt für

Wald des Kantons Bern 2002). Zu kleine Betriebe arbeiten mit zu hohen Fixkosten und erzielen infolge kleiner Angebotsmenge und wenig professioneller Vermarktungsstrukturen geringere Verkaufserlöse als ihre Mitbewerber jenseits der Schweizer Grenzen (Sekot 2007; Mai et al. 2007).

Die Forstbetriebe haben grundsätzlich mehrere Optionen, sich aus der misslichen Lage zu befreien: sie können versuchen, ihre Betriebsfläche durch Zukauf von Wald zu vergrössern, sie können ihr Leistungsangebot diversifizieren oder sie können mit Nachbarbetrieben eine Kooperation eingehen.

Private Waldbesitzer sind nur in geringem Mass bereit, Wald zu verkaufen (Krebs 2002), der Verkauf von öffentlichem Wald bedingt zumeist einen Volksbeschluss und ist damit politisch oft schwierig zu realisieren.

Die Diversifikation des Leistungsangebots wird von den Betrieben als Strategie anerkannt, doch zeitigt diese nicht überall den gewünschten Erfolg (Hofer 2007). Als erfolgsversprechender Weg wird in der Waldwirtschaft daher die Kooperation gesehen (z.B. Amt für Wald 2002). In der Wald- und Holzwirtschaft sind Kooperationen international gesehen keine Seltenheit. Im Hinblick auf ihre Ausrichtung existieren aber regionale Unterschiede: während in Skandinavien und Nordamerika die vertikale Kooperation verbreitet ist, arbeiten die Betriebe in Mitteleuropa vor allem auf horizontaler Ebene zusammen. Die Gründung von forstlichen Kooperationen wird vom Bundesamt für Umwelt gefördert und daher in den meisten Kantonen auch finanziell unterstützt. Zusammen mit der wirtschaftlich eher düsteren Zukunft der einzelnen Betriebe und einer Reihe von Naturereignissen (z.B. Sturm Lothar, Käferkalamitäten, Trockenheit im Sommer 2003) ergibt sich ein Umfeld, das die Bildung von Kooperationen in den letzten zehn Jahren begünstigt hat.

Im Rahmen einer vom Förderprogramm Holz21 und Verband Waldwirtschaft Schweiz finanzierten und der Abteilung Forstwirtschaft der SHL realisierten Studie wurde untersucht, welche Kooperationsformen mit welcher Kooperationstiefe in diesem Prozess im öffentlichen Wald entstanden sind, welche Rechtsformen gewählt worden sind und welche Faktoren im Einzelfall zur Kooperation geführt haben.

Material und Methoden

Umfragen, Interviews und Betriebsabrechnungen als Basis

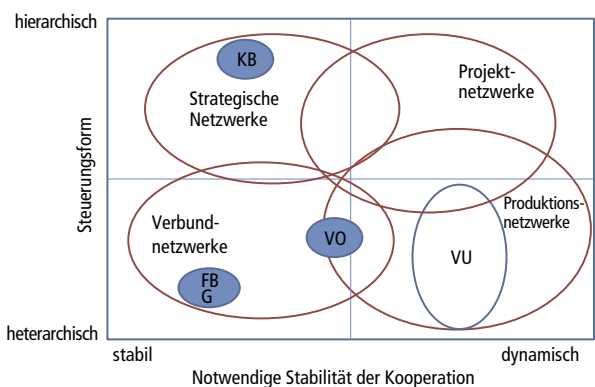
Die Studie beruht zum einen auf Umfragen, die bei den kantonalen Waldwirtschaftsverbänden, beim Verband Waldwirtschaft Schweiz sowie bei den kantonalen Forstdiensten und ausgewählten Betriebsleitern durchgeführt worden sind. Zum andern wurden zwanzig bestehende Kooperationen ausgesucht und deren Struktur genauer analysiert.

Die Auswahl der Kooperationsformen beruhte auf folgenden Kriterien:

- Verschiedenartigkeit der Kooperationsansätze in Bezug auf ihre Kooperationstiefe
- Räumliche Verteilung (Beispiele aus den Hauptproduktionsregionen Jura, Mittelland, Voralpen, Alpen, Alpensüdseite)
- Verschiedenartigkeit in Bezug auf das wahrgenommene Aufgabenspektrum (z.B. Schutzwald, Erholungswald etc.).

Von den zwanzig untersuchten Kooperationen waren vier reine Holzvermarktungsorganisationen mit einer geringen Kooperationstiefe, sechzehn Kooperationen wurden den Betriebskooperationen zugeordnet.

Zwei Vermarktungsorganisationen und drei Betriebskooperationen wurden der Produktionsregion Voralpen / Alpen / Alpensüdseite zugerechnet, sechs Betriebskooperationen stammten aus dem Jurabogen während die übrigen untersuchten Zusammenarbeitsformen aus dem Mittelland stammten.



VU = Virtuelle Unternehmung

Quelle: Sydow (2006)

Abb. 1 | Schema zur Einordnung der Kooperationsformen.

KB = Kopfbetrieb; FBG = Forstbetriebsgemeinschaft;

VO = Vermarktungsorganisation.

Zusammenfassung Im Rahmen einer Studie der Schweizerischen Hochschule für Landwirtschaft wurde untersucht, welche Kooperationsformen in der Schweizer Waldwirtschaft bestehen und welche Faktoren die Gründung begünstigt haben. Generell wurde dabei eine grosse Vielfalt der Zusammenarbeitsformen festgestellt. Die Vielfalt betrifft dabei die Kooperationstiefe, die Wahl der Rechtsform und die Anzahl beteiligter Partner. Ein einzelnes «bestes» Modell konnte nicht eruiert werden, vielmehr ist erfolgreiche Kooperation abhängig vom vorhandenen Umfeld und den darin agierenden Schlüsselpersonen. Einige Kooperationsformen wurden ausgewählt und in einer Praxishilfe präsentiert.

Alle Kooperationsformen wurden nach dem Sturm Lothar, in den Jahren 2001 bis 2006 gegründet und befanden sich zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch in der Aufbauphase.

Als Grundlagen für die Analyse der Betriebskooperationen dienten die Betriebsabrechnungen (wobei elf von sechzehn Kooperationen bereit waren, ihre Daten offen zu legen), die Kooperationsverträge beziehungsweise die Statuten und zugehörigen Reglemente sowie leitfadengestützte Gespräche mit den jeweiligen Betriebsleitern (Geschäftsführern).

Theoretische Grundlagen

Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Partnern, die ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit partiell zugunsten eines koordinierten Handelns aufgeben, um angestrebte Unternehmensziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können (Etter 2003, S. 44).

Kooperation kann ganz unterschiedlicher Natur sein. Sydow (2006) weist darauf hin, dass die Möglichkeiten, Netzwerktypen zu unterscheiden, an sich grenzenlos sind. Die von ihm vorgeschlagene und in der Studie von Pauli *et al* (2008) verwendete Klassierung beschränkt sich auf die Steuerungsform (Hierarchie oder Gleichberechtigung zwischen den Partnern) und die zeitliche Stabilität des Netzwerks (Abb. 1).

Theling und Loos (2004) nennen zusätzlich noch Klassifikationskriterien wie Anzahl Partner und ihre Herkunft aus geografischer oder institutioneller Sicht.

Aus theoretischer Sicht gibt es drei Modellansätze zur Erklärung, warum sich Kooperationen überhaupt bilden. Der auf die Ökonomen Bains (1968) und Porter (1981) zurückgehende industrieökonomische Erklä-



Abb. 2 | Kooperative Holzvermarktung erleichtert den Zugang zu internationalen Märkten und den Handel mit Grosskunden, welche das Holz bahnenweise kaufen. (Foto: Michael Meuter, Zürich/LIGNUM)

rungsansatz für die Entstehung von Kooperationen geht davon aus, dass Gruppen von Unternehmen, die sich im gleichen Markt bewegen und sich substituierende Produkte anbieten, also zueinander in Konkurrenz stehen, ab einer gewissen Anbieterkonzentration beginnen, zusammenzuarbeiten, um ihre Position innerhalb des Marktes zu stärken.

Alle sich im gleichen Markt mit einer ähnlichen Wettbewerbsstrategie bewegendes Unternehmen zusammen bilden eine strategische Gruppe welche sich durch sogenannte Mobilitätsbarrieren oder Marktschranken von anderen strategischen Gruppen abgrenzt (Porter 1980). Kooperation kann für ein Unternehmen auch eine Möglichkeit sein, diese Mobilitätsbarriere zu durchbrechen und in eine andere strategische Gruppe einzudringen.

Ein zweiter Ansatz zur Erklärung von Kooperationen liefert die Neue Institutionenökonomie mit ihrer Transaktionskostentheorie, welche im Wesentlichen auf mehrere wissenschaftlichen Arbeiten von Coase (1937 bis 1960) zurückgeht und z.B. bei Pauli (2002) zusammengefasst ist.

Zwei grundsätzlich unterschiedliche Organisationsformen existieren in der Welt der Neuen Institutionenökonomie: einerseits der Markt, in welchem Unternehmen flexibel sind, sich opportunistisch verhalten aber einen hohen Koordinationsaufwand betreiben müssen, um über Verträge Dienstleistungen und Güter zu beschaffen. Auf der anderen Seite des Spektrums steht die Firma, die hierarchisch organisiert ist, anti-opportunistisches, vertrauensbasiertes Handeln von den einzelnen Beteiligten erfordert, einen geringeren Koordinationsaufwand treiben muss dafür aber von geringerer Flexibilität ist.

Nach Sydow (2006) ist die Kooperation nun Ausdruck einer hybriden Form zwischen Markt und Hierarchie in

welcher versucht wird, die Vorteile der marktlichen Struktur (vor allem die Flexibilität) mit den Vorteilen der hierarchischen Firmenstruktur (geringer Koordinationsaufwand ergo geringe Transaktionskosten) zu vereinen.

Die neuesten Erklärungsmodelle aus dem Supply Chain Management gehen davon aus, dass Kooperationen entstehen, weil sich Unternehmen schnell neue Kompetenzen oder neue Märkte erschliessen wollen (siehe hierzu z.B. Duschek und Sydow (2002)).

Ein anderer Zweig der Kooperationsforschung untersucht das Kooperationsverhalten auf Ebene der einzelnen Menschen und versucht daraus die Auswirkungen auf ganze Systeme abzuleiten.

Bereits in den 1980er Jahren konnte Axelrod (1984) mit spieltheoretischen Experimenten nachweisen, dass unter speziellen Bedingungen Kooperation auch unter an sich egoistisch handelnden Partnern lohnenswert ist und sich daher bis zu einem gewissen Grad in einer Gruppe durchsetzt.

Neuere Arbeiten (z. B. Fehr und Fischbacher 2003) zeigen auf, dass Kooperation jedoch weitaus häufiger stattfindet, als die theoretische Herleitung dies vermuten lässt, weil auch bisher vernachlässigte Facetten des Menschen wie Altruismus oder Gerechtigkeitsinn (Fairness) die Handlungsentscheidungen beeinflussen.

Angewandte Modelle im Bereich der Kooperation gehen daher davon aus, dass für deren erfolgreiche Einführung und Stabilisierung neben der Organisationsform und deren strategische Ausrichtung der Faktor Mensch die entscheidende Rolle spielt (z.B. Kyburz und Pfister 2005).

Resultate

Kooperationen im Wald sind auf Stabilität ausgelegt

Die im Rahmen der SHL-Studie analysierten Kooperationsformen wurden nach ihrer zeitlichen Dauer und ihrer Steuerungsform einerseits und nach der Kooperationsintensität andererseits klassiert, hierbei wurde das Klassierungssystem von Sydow (1998) verwendet (Abb. 1). Es wurden drei grosse Gruppen von Kooperationsformen unterschieden, die nachfolgend kurz beschrieben werden.

Forstbetriebsgemeinschaften (FBG) sind Kooperationsformen, bei welchen sich mehrere öffentliche Waldeigentümer zu einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft nach kantonalem Recht zusammenschliessen (zum Beispiel in Form eines Zweckverbandes). Die der Zusammenarbeit zu Grunde liegenden Verträge sind langfristig ausgelegt (stabil) und die beteiligten Betriebe sind gleichberechtigte Partner (heterarchisch). Nach Hess (2000) entsprechen die Forstbetriebsgemeinschaften somit einem Verbundnetzwerk (Abb.1, VN).

Im Unterschied dazu sind *Holzvermarktungsorganisationen (VO)* Zusammenschlüsse von mehreren bis sehr vielen kleinen bis grossen Waldeigentümern zur *gemeinsamen Vermarktung* ihres Holzes. Die Kooperation ist im Ausmass somit bescheidener als diejenige der Betriebskooperationen. Die Vermarktungsorganisation ist auf ein langfristiges Bestehen ausgelegt (stabil), doch die einzelnen Lieferanten können nicht zur Vermarktung des Holzes über die Organisation verpflichtet werden und nutzen diese deshalb nur, wenn sie ihnen einen Vorteil verschafft. Dadurch ergibt sich eine ausgesprochen dynamische Komponente. Die Vermarktungsorganisation ist an der Schnittstelle zwischen Verbundnetzwerken und Produktionsnetzwerken (PN) einzuordnen.

Häufig anzutreffen ist in der Schweizer Waldwirtschaft die Kooperationsform des *Kopfbetriebs (KB)*. Hierbei übernimmt der Waldbesitzer, welcher auch den Betrieb besitzt, eine klare Führungsrolle gegenüber den Kooperationspartnern. Der Kopfbetrieb wird zum fokalen Unternehmen, die Kooperationsform bildet ein strategisches Netzwerk (SN).

Allen untersuchten Kooperationsformen gemeinsam ist ihre Ausrichtung auf Langfristigkeit und Stabilität. Hinsichtlich der Intensität der Kooperation oder der Kooperationstiefe nimmt die Intensität vom Kopfbetrieb mit Einzelabrechnung hin zur Betriebsgemeinschaft mit gemeinsamer Rechnung zu. In der Schweizer Waldwirtschaft kommen alle Intensitätsstufen vor.

Grosse Vielfalt an Rechtsformen

Auch betreffend Wahl der Rechtsform herrscht in der Schweizer Waldwirtschaft eine grosse Vielfalt. So wurden neben eher klassischen Formen wie der Pacht, der Genossenschaft oder dem Auftrag auch Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Aktiengesellschaften und Vereine gefunden. Unter den untersuchten Kooperationsformen organisierten sich die öffentliche Waldeigentümer jedoch am häufigsten in öffentlich-rechtlichen Zweckverbänden nach kantonalem und kommunalem Recht.

Die Rechtsform definiert die internen und externen Rahmenbedingungen, nach welchen sich die Kooperationsform zu richten hat. Die Rechtsform wirkt sich auf Haftungsfragen aus und bestimmt die Möglichkeiten und Grenzen der Mitgestaltung und Mitbestimmung der einzelnen Betriebe.

Entsprechend viel Bedeutung messen die Beteiligten der Wahl der Rechtsform beim Eingehen einer Kooperation oder bei der Firmengründung generell bei.

Nach Analyse der zwanzig Kooperationsformen in der Schweiz kommen Pauli *et al* (2008) jedoch zum Schluss, dass die Rechtsform für den Erfolg der Kooperation nur eine untergeordnete Rolle spielt.



Abb. 3 | Eine vertrauensbildende Massnahme in neuen Kooperationen ist es, allen Mitarbeitern neue Aufgaben zu übertragen, die sie fördern und fordern ohne zu überfordern. (Foto: SHL FWI)

Alle Kooperationsformen mit Stärken und Schwächen

Als Stärken der Kooperationen konnten grundsätzlich eine Professionalisierung in den durch die Zusammenarbeit betroffenen Teilbereichen festgestellt werden. Die Kooperationen zeichnen sich durch schlanke Strukturen und eine effiziente Aufgabenabwicklung aus. Generell haben die Kooperationen noch die Möglichkeit, weitere Partner aufzunehmen und dadurch ihre Stellung am Markt weiter zu verbessern.

Schwächen weisen die Kooperationsformen bei der Formulierung ihrer Strategien und Zielsetzungen auf. Sie sind oft sehr allgemein gehalten und bergen somit Gefahr, dass (noch) nicht entdeckte Zielkonflikte bestehen. Auch ist der Aufbau von wirkungsvollen Kontrollmechanismen ohne Formulierung klarer Ziele nicht möglich. Die untersuchten Kooperationsformen schöpfen ihr Potenzial noch nicht aus, was zumindest teilweise damit zu erklären ist, dass sich alle Kooperationen noch im Aufbaustadium befinden. Synergien zum Beispiel bei der Rechnungslegung werden oft noch nicht genutzt und Personal- und Maschinenbestände sind den neuen Strukturen (noch) nicht angepasst. Gefahr droht denjenigen Zusammenarbeitsformen, welche stark von einer einzelnen Person (Geschäftsführer oder Betriebsleiter) abhängig sind und die Stellvertretung noch nicht geregelt haben. Der Wegfall dieser Schlüsselperson bedeutet Informations-, Kontroll- und Know-How-Verlust und gefährdet den Weiterbestand der ganzen Kooperation. Als Praxishilfe wurden aus dem umfangreichen Katalog der Kooperationsformen sechs Beispiele herausgegriffen. Nebst einem Kurzbeschrieb mit Eckdaten wurde eine vereinfachte Stärken-Schwächen-Analyse dargestellt. Ein Fazit rundet die Beschreibung ab (SHL, WVS & BAFU 2010).

Der Weg in die Kooperation führt über engagierte Meinungsmacher

Die Befragung der Betriebsleiter diente auch der Sammlung von Entstehungsgeschichten, die anschliessend hinsichtlich ihrer Gemeinsamkeiten untersucht worden sind. Dabei ist festzustellen, dass in jedem näher untersuchten Fall ein aus betrieblicher Sicht gravierendes äusseres Ereignis den Weg frei gemacht hat für die Veränderung in der Organisationsform. Die schwierige Situation auf dem Holzmarkt nach dem grossen Sturm Lothar war einer dieser Auslöser. Noch häufiger aber waren personelle Veränderungen in einem oder mehreren räumlich nahestehenden Forstbetrieben der Anlass für den Beginn von Kooperationsverhandlungen.

In einem ersten Schritt haben eine oder mehrere vor Ort akzeptierte Persönlichkeiten aus Wald- oder Politikerkreisen den Weg in die Kooperation durch vertrauensbildende Massnahmen bereitet. Der Einbezug aller Beteiligten und Offenheit gegenüber deren Ängsten zeichnen diesen Prozess der Vertrauensbildung aus.

Eine gemeinsame Wertebasis (eine ähnliche Unternehmenskultur) ist für die Phase des Zusammenfindens der neuen Kooperationspartner entscheidend. Sie drückt sich nicht nur in der Formulierung gemeinsamer Ziele und einer gemeinsamen Strategie, sondern auch im Umgang mit Mitarbeitern und der natürlichen Produktionsgrundlage «Wald» aus.

Diskussion

Die ökonomische Analyse von Kooperationen und die zugehörigen theoretischen Erklärungsmodelle hat in der Vergangenheit sehr stark auf die technisch-organisatorische Ebene fokussiert (vgl. z.B. Pauli 2002, Sydow 2006 etc.). Hierbei wurde aus Gründen der Modellvereinfachung ausgeblendet, dass Organisationen durch Menschen gemacht und ihre Präferenzen und ihre Werthaltung daher sehr entscheidend für den Erfolg der Organisation sind (vgl. z.B. Kyburz und Pfister 2005).

Die ebenfalls stark auf «harte Fakten» wie formulierte Strategien, Organisationsstrukturen und -prozesse sowie finanzielle Kennziffern ausgerichtete Untersuchung aus den Jahren 2006 bis 2008 konnte daher den Erfolg der einzelnen untersuchten Kooperationen nur in einem geringen Mass erklären. Statistische und vergleichende Aussagen sind durch das gewählte Auswahlverfahren für die Detailanalysen nicht möglich. Der Wert

der Untersuchung beruht auf der Darstellung vieler möglicher Wege in die erfolgreiche Kooperation, die in der Schweizer Waldwirtschaft bereits besprochen worden sind. Sie dokumentiert einen Entwicklungsstand, der als Basis einer Zeitreihenanalyse dienen kann um so den Übergang von Aufbau- zu Dauerphase zu erfassen, zu untersuchen und letztlich besser zu verstehen.

Schlussfolgerungen

Von zentraler Wichtigkeit bei der Gründung einer Kooperation ist die Identifikation und anschliessende Integration sämtlicher Schlüsselfiguren. Dazu gehören die lokalen Meinungsmacher, die politisch Verantwortlichen, die bisherigen Betriebsleiter, die Mitarbeiter und der lokale Forstdienst. Je früher alle diese Akteure in den Prozess mit einbezogen werden, desto grösser sind die Erfolgsaussichten für das Kooperationsprojekt.

Bereits zu Beginn muss eine gemeinsame Wertebasis bestehen. Betriebe, die eine grundsätzlich verschiedene Auffassung von waldbaulichen Strategien haben, die eine diametral auseinandergelagerte Betriebskultur leben oder ein sich kaum überschneidendes Produkteportfolio aufweisen, werden es schwer haben, erfolgreich zu kooperieren. Allein die räumliche Nähe reicht daher für die Bildung einer Betriebskooperation nicht aus.

Die Wahl der Rechtsform entscheidet zumindest in der hier dokumentierten Aufbauphase nicht über Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation. Trotzdem sind die Autoren der Überzeugung, dass eine Rechtsform, die den einzelnen Partnern klare Rechte und Pflichten auferlegt, zu bevorzugen ist, weil dies die Kooperationspartner dazu zwingt, ihre Rollen genau zu definieren.

Es ist nicht möglich und auch nicht nötig, den vollen Kooperationsnutzen bereits von Anfang an aususchöpfen. Erstrebenswert ist das schrittweise Vorgehen begleitet von vertrauensbildenden Massnahmen wie kooperativer Betriebsführung durch mehrere bisherige Betriebsleiter, die Erstellung von Abrechnungen für jeden Teilbetrieb, die Übernahme des ganzen Personals, das in der neuen Betriebsform mitarbeiten will. Die Zusammenarbeit soll sukzessive weiter vertieft werden. Das Ziel ist die langfristige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und das Bestehen in einem zukünftigen unter Umständen noch stärker globalisierten Markt. Diesem Ziel soll und muss die kurzfristige Rendite untergeordnet sein. ■

Riassunto

Economia forestale svizzera: Quale forma di collaborazione porta al successo

Nell'ambito di uno studio della Scuola superiore di agricoltura svizzera è stato esaminato quali forme di cooperazione nel settore dell'economia forestale svizzera esistono e quali fattori hanno promosso la loro costituzione. In generale vi è stata constatata una grande diversità tra le forme di collaborazione istaurate. Questa diversità è dettata dall'intensità di collaborazione, dalla scelta della forma giuridica e dal numero di partner coinvolti. Non è stato, tuttavia, possibile identificare un unico modello «ideale». Risulta piuttosto che la cooperazione di successo dipende dall'ambiente esistente e dalle attività svolte da persone chiave coinvolte. Alcune forme di collaborazione sono state selezionate e presentate come aiuto pratico.

Summary

Swiss forest economy: how to cooperate successfully

Within the framework of a study conducted by the Swiss College of Agriculture, the types of cooperation currently in existence in the Swiss forestry industry together with the factors favorably influencing their establishment were examined. It was ascertained that a wide variety of cooperation types exist in terms of the depth of cooperation, the choice of legal structure and the number of participating partners. No «best» model could be determined; it was rather clear that successful cooperation depends on the existing situation and its key players. Some cooperation types have been selected and are presented in the form of practical advice.

Key words: Swiss forest industries, cooperation.

Literatur

- Amt für Wald des Kantons Bern 2002. Bericht Galileo – Vision für die Berner Waldwirtschaft.
- Axelrod R., 1984. The evolution of cooperation. New York: Basic Books, Inc. Deutsche Fassung: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München 2000.
- BAFU, 2009. Jahrbuch Wald und Holz 2008. Umwelt-Wissen Nr. 0904. Bundesamt für Umwelt, Bern. 202 S.
- Bain J.S., 1968. Industrial organization. New York: Wiley. 2nd edition. 678 S.
- Coase R., 1937. The nature of the firm. *Economica* 4, 386–405.
- Coase R., 1938/1973. Business organization and the accountant. In: Buchanan J. M. & Thirlby G. F. (ed.). *L. S. E. essays on cost*. New York: Univ. Press., 95–132.
- Coase R., 1960. The problem of social cost. *Journal of Law and Economics* 3, 1–44.
- Duschek S. & Sydow J., 2002. Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements – Zwei Perspektiven auf Unternehmungskoope- ration. *WiSt.* 31, 426–431.
- Etter C., 2003. Nachgründungsdynamik neugegründeter Unternehmen in Berlin im interregionalen Vergleich, Dissertation, FU Berlin.
- Fehr E. & Fischbacher U., 2003. The nature of human altruism. *Nature* 425, 785–791.
- Hess T. 2000. Anwendungsmöglichkeiten des Konzerncontrolling in Unternehmensnetzwerken. In: Sydow J. & Windeler A. (Hrsg.). *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Westdeutscher Verlag GmbH Opladen, Wiesbaden. 391 S.
- Hofer P., 2007. Koreferat zum Thema Kooperationen in der Waldwirtschaft. Gehalten anlässlich des 4. Waldökonomischen Seminars in Münchenwiler September 2007. Unveröffentlicht.
- Krebs B., 2002. Projekt Auriga. Verbesserung der Bewirtschaftungsbedingungen im Privatwald des Kantons Bern. Grundlagenbericht zum Förderprogramm im Rahmen der Komponente 421.2. Amt für Wald des Kantons Bern.
- Kyburz P. & Pfister Th., 2005. So kommt der Faktor Mensch besser zum Tragen. In: *Kooperationen gründen und erfolgreich führen*. KTBL-Schrift 433, Darmstadt, 9–15.
- Mai W., Borchert R. & Schreiber R., 2007. Überschüsse der Forstbetriebe in Bayern deutlich gestiegen. *AFZ-Der Wald* 22, 1184–1185.
- Pauli B., 2002. Gestaltungsfelder einer dauerhaften Kooperation und Koordination in Supply Chain Management Systemen. Unveröffentlichte Diplomarbeit TU München, Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.
- Pauli B., Stöckli – Krebs B. & Bernhard St., 2008. Kooperationen in der Schweizer Waldwirtschaft. Unveröffentlichter Schlussbericht.
- Porter M.E., 1981. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review* 6, 609–620.
- Porter M.E., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, The Free Press
- Sekot W., 2007. Österreichs Forstwirtschaft 2006. Überdurchschnittlich erfolgreich. *AFZ-Der Wald* 22, 1198–1199.
- SHL, WVS, BAFU 2010. Kooperationen in der Schweizer Waldwirtschaft. 20 S.
- Sydow J., (Hrsg.) 2006. *Management von Netzwerkorganisationen*. Verlag Gabler, Wiesbaden. 4 | Auflage. 472 S.
- Sydow J., 1998. Postmoderne Konzerne? – Zum Verhältnis von Konzernen und Netzwerk, Schriftfassung eines Vortrages auf dem 22. Workshop der Kommission «Organisation» im Hochschullehrerverband für BWL an der FU Berlin.
- Theling Th. & Loos P., 2004. Determinanten und Formen von Unternehmenskooperationen. Working Papers of the Research Group Information Systems & Management, Paper 18.