

The logo for FOM, consisting of the letters 'FOM' in a bold, white, sans-serif font, centered within a solid black square.

**Fachhochschule
für Oekonomie & Management**
University of Applied Sciences

A horizontal band at the top of the page featuring a semi-transparent teal overlay over a photograph of a modern building with glass facades and metal structures.

Arbeitspapier Nr. 7

**Kooperationsanforderungen im
Supply Chain Management (SCM)**

**Prof. Dr. Matthias Klumpp
Laura Koppers**

A large background image showing a woman in a dark business suit with her arms crossed in the foreground, and several other business professionals in suits blurred in the background, all overlaid with a semi-transparent teal tint.

**Arbeitspapiere
der FOM**

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura

Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)

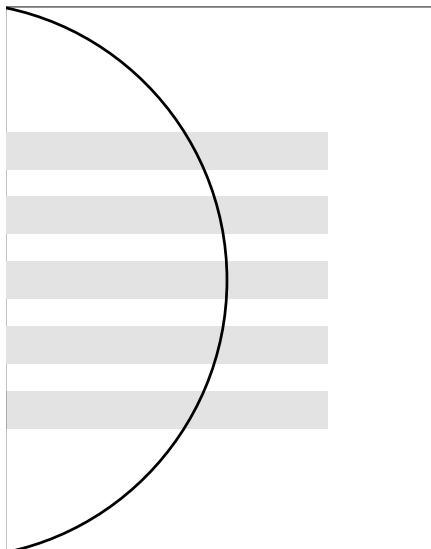
Arbeitspapier der FOM, Nr. 7

Essen 2007

ISSN 1865-5610

© 2007 by

**MA Akademie
Verlag**



MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6 · 45141 Essen
Fon 0201 81004-351
Fax 0201 81004-610

Kein Teil des Manuskriptes darf ohne
schriftliche Genehmigung in irgend-
einer Form – durch Fotokopie, Mikro-
film oder andere Verfahren – repro-
duziert werden. Auch die Rechte
der Wiedergabe durch Vortrag oder
ähnliche Wege bleiben vorbehalten.

ISSN 1865-5610

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	II
1 Einleitung	1
2 Supply Chain Management.....	2
2.1 Entstehung.....	2
2.2 Definition	2
2.3 Zielsetzungen.....	3
2.4 Konzepte.....	4
2.5 Kritik.....	5
3 Kooperationen.....	6
3.1 Entstehung.....	6
3.2 Definition	7
3.3 Zielsetzungen.....	8
3.4 Differenzierungsmerkmale	10
3.5 Kooperationstheorien.....	12
3.5.1 Prinzipal-Agenten-Theorie.....	12
3.5.2 Transaktionskostentheorie	13
3.6 Chancen und Risiken.....	15
3.6.1 Chancen.....	15
3.6.2 Risiken.....	15
4 Kooperationen im Rahmen des Supply Chain Management	16
4.1 Zielsetzungen.....	16
4.2 Anforderungen	16
4.2.1 Zielorientierung.....	19
4.2.2 Führungsvorgaben	19
4.2.3 Arbeitsteilung.....	20
4.2.4 Transparenz	20
4.2.5 Vertrauen.....	20
4.2.6 Verständnis	22
4.2.7 Erfahrung.....	22
4.3 Kritik.....	23
5 Zusammenfassung und Ausblick	24
Literaturverzeichnis	25

Abkürzungsverzeichnis

ECR	Efficient Consumer Response
Etc.	Et cetera
JIT	Just-in-Time
PAT	Prinzipal-Agenten-Theorie
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
TAKT	Transaktionskostentheorie
V.a.	Vor allem
Z.B.	Zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht Supply Chain Management Definitionen	3
Abbildung 2: Beispielskizze Supply Chain.....	3
Abbildung 3: Historische Entwicklung des Supply Chain Management	4
Abbildung 4: Koordinationsmöglichkeiten zwischen Markt und Hierarchie	6
Abbildung 5: Differenzierung von interorganisatorischen Beziehungen.....	7
Abbildung 6: Kooperationszielsetzungen	8
Abbildung 7: Transaktionskostenvorteile.....	14
Abbildung 8: Einflussfaktoren der Kooperationskultur.....	17
Abbildung 9: Abhängigkeiten in Kooperationen.....	18
Abbildung 10: Vertrauensstypologien.....	21
Abbildung 11: Vertrauen in Kooperationen	22

Abstract

In this paper the general concept of Supply Chain Management (SCM) is described and the scientific cooperation models in the supply chain are discussed. Though there are several models to explain cooperations there is no clear perspective on the needed competencies in companies to shape a successful cooperation e.g. within a supply chain. Instead companies rely solely on experience and intuition in order to create and steer supply chain relationships with high business values. In order to mitigate these shortcomings the authors present a model for SCM business cooperation management.

1 Einleitung

In einem dynamischen, häufig unvorhersehbaren, turbulenten und von hoher Wettbewerbsintensität geprägten Marktumfeld müssen Unternehmen auf die sich permanent verändernden Einflussfaktoren flexibel reagieren können.¹ Das Konzept des Supply Chain Management (SCM) strebt eine Optimierung der Geschäftsprozesse innerhalb einer *Wertschöpfungskette* („Supply Chain“) an, um eine Anpassung an die dynamischen Marktforderungen zu erreichen.² Eine Supply Chain (SC) setzt sich in der Regel aus einer *Mehrzahl* von Unternehmen zusammen, die ein bestimmtes Gut vom Rohstoff bis zum Kauf durch den Endkunden realisieren, so dass die Geschäftsprozesse *unternehmensübergreifend* optimiert werden müssen.³ Im Idealfall wird die Zusammenarbeit der involvierten Unternehmen in der SC zu kooperativen Beziehungen ausgebaut.⁴ Damit kann den Kooperationen eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg von SCM beigemessen werden, sie werden sogar als „lifeblood“⁵ für eine optimierte SC angesehen.

Unternehmen stehen nicht mehr ausschließlich im Wettbewerb zu anderen Unternehmen, sondern der Wettbewerb findet *zwischen* den einzelnen SCs statt.⁶ Häufig ist damit nicht mehr die Frage ausschlaggebend, *ob* Geschäftsbeziehungen in Kooperationen gewandelt werden sollten, sondern das *Wie*.⁷ Bei einer durchschnittlichen Erfolgsquote von 50% bei Kooperationen ist diese Frage relevant und erfolgskritisch.⁸

Dieses Arbeitspapier soll durch die Vorstellung von Zielsetzungen, Konzepten und Theorien das Verständnis für Kooperationen im Kontext des SCMs verbessern. Im zweiten Kapitel wird ein kurzer Konzeptüberblick zum Supply Chain Management gegeben. Im dritten Kapitel wird die Entstehung des Kooperations-Begriffes angesprochen sowie speziell Unternehmenskooperationen und deren Zielsetzungen erläutert. Zum theoretischen Verständnis von Kooperationen werden die Prinzipal-Agenten-Theorie (PAT) und die Transaktionskostentheorie (TAKT) vorgestellt. Im Anschluss werden die aus Kooperationen resultierenden Chancen und Risiken dargelegt. Im vierten Kapitel wird der Schwerpunkt auf die Zielsetzungen und Anforderungen von Kooperationen im SCM gelegt und es erfolgt eine kritische Betrachtung der kooperativen Zusammenarbeit in SCs. Abschließend wird nach einer Zusammenfassung ein Ausblick zum Thema Kooperationen in SCs gegeben.

¹ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), o.S.; Pfohl, H.-C. (2000), S. 3.

² Vgl. Olfert, K. (2005), S. 34.

³ Vgl. Busch, A., Dangelmaier W. (2004), S.4.

⁴ Vgl. ebd.

⁵ Liker, J. K., Choi, T. Y. (2004), S. 104.

⁶ Vgl. Patnayakuni, R. et al. (2006), S. 14.

⁷ Vgl. Liker, J. K., Choi, T. Y. (2004), S. 106.

⁸ Vgl. Ernst, D., Bamford, J. (2005), S. 133; Lee, P. D. (2005), S. 61.

2 Supply Chain Management

2.1 Entstehung

Über den Ursprung der Konzeption zum Supply Chain Management ist sich die Literatur nicht einig: Teilweise wird bereits im Modell *Industrial Dynamics* von FORRESTER aus den 50er Jahren der Ursprung für diesen Management Ansatz gesehen.⁹ Als alternative ‚Entstehungsjahre‘ werden die späten 70er¹⁰, 80er¹¹ oder auch 90er Jahre¹² genannt. Der *Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten* und *steigende Komplexität und Dynamik* der Rahmenbedingungen werden als die Hauptursachen bzw. Entstehungsgründe für diesen Ansatz angesehen.¹³ Auch wenn es sich mit den Worten von OLFERT um „nichts grundsätzliches Neues“¹⁴ handelt, hat das Supply Management gerade in den letzten Jahren in Wissenschaft und Unternehmenspraxis eine hohe Aufmerksamkeit erhalten.¹⁵

2.2 Definition

Da SCM in vielen wissenschaftlichen Disziplinen diskutiert wurde, existieren eine Vielzahl von *heterogenen* Definitionen.¹⁶ Unterschiede in der Betrachtung und dadurch differenzierte Definitionen können auch zwischen Wissenschaftlern und Managern aufgrund ungleicher Ziele und Begriffsabgrenzungen festgestellt werden.¹⁷ Im weiteren Sinne kann *SCM als ein „Oberbegriff zur Gestaltung und Koordination von unternehmensinternen und -übergreifenden Geschäftsprozessen“*¹⁸ betrachtet werden. Konkreter ist die Definition von SCHOLZ-REITER und JAKOBZA: „Supply Chain Management, [...] ist die *unternehmensübergreifende* Koordination der Material- und Informationsflüsse über den gesamten Wertschöpfungsprozess von der Rohstoffgewinnung über die einzelnen Veredelungsstufen bis hin zum Endkunden mit dem Ziel, den Gesamtprozess sowohl zeitlich- als auch kostenoptimal zu gestalten.“¹⁹

Die Betrachtung von SCM als „ein *ganzheitliches Managementkonzept*, das – ausgehend vom Endkunden – das geschäftsprozess- und *unternehmensübergreifende* Management von Material-, Geld- und Informationsströmen in Wertschöpfungsnetzwerken umfasst“²⁰ wird in der Definition von KUHN und HELLINGRATH hervorgehoben.

⁹ Vgl. Berndt, S. (2003), S. 13; Blanchard, D. (2007), S. 8.

¹⁰ Vgl. Chaib-draa, B. (2006), S. 4.

¹¹ Vgl. Burt, D.N et al. (2003), S. XXX.

¹² Vgl. Hofstede, G. J. (2007), S. 108.

¹³ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 1ff.; Pfohl, H.-C. (2000), S. 3.

¹⁴ Olfert, K. (2005), S. 34.

¹⁵ Vgl. Burt, D.N et al. (2003), S. XXX; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 1ff.

¹⁶ Vgl. Chaib-draa, B. (2006), S. 4; Pfohl, H.-C. (2004), S. 22.

¹⁷ Vgl. Busch, A., Dangelmaier W. (2004), S. 5.

¹⁸ Busch, A., Dangelmaier W. (2004), S. 4.

¹⁹ Scholz-Reiter, B., Jakobza, J. (1999), S. 7ff.

²⁰ Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), o.S.

Abbildung 1: Übersicht Supply Chain Management Definitionen

Christopher, M. (1994), S. 24.	„Network of organisations that are involved, through upstream and downstream linkages, in the different processes and activities that produce value in the form of products and services in the hands of the ultimate customer“
Bowersox, D., Closs, D.(1996), S.4.	„The basic notion of supply chain management is grounded on the belief that efficiency can be improved by sharing information and by joint planing ... an overall supply chain focussing on integrated management of all logistical operations from original supplier procurement to final consumer acceptance“
Cooper, M., Lambert, D., Pagh, J. (1997), S. 2.	„The integration of all key business processes across the supply chain is what we are calling supply chain management“
Fawcett, S. E. at al. (2007), S. 6.	„SCM allows a company to do a few things very well for which it has the needed skills. Relationships established to assure that each company in the chain performs in a way that improved the success of the entire supply chain. SCM is collaortative specialization“
Blanchard, D. (2007), S. 8.	„Supply Chain Management encompasses the planning and management of all acitvies involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. That concludes coordinating and collaborating with channel partners, including suppliers, intermediaries, third parties, and customer“
The Global Supply Chain Forum (2007)	„Supply Chain Management is the integration of key business processes from end user through original suppliers, that provides products, services, and information that add value for customers and other stakeholders“

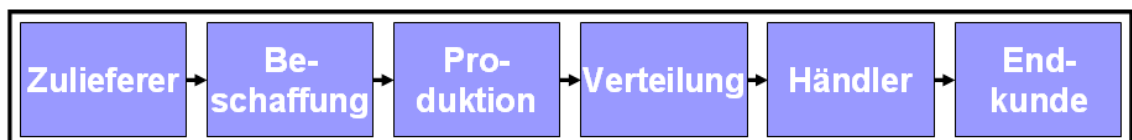
Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem auf die Vielzahl von Definitionen hingewiesen worden ist, kann für die weiteren Ausführungen *SCM* als „eine *integrative übergreifende* Steuerung und Gestaltung der gesamten Prozesskette bzw. der prozessgekoppelten Wertschöpfungsstufen“²¹ verstanden werden. Der Gedanke einer *Zusammenarbeit* aller beteiligten Unternehmen in einer Wertschöpfungskette ist für diesen Kontext von entscheidender Bedeutung, da im Folgenden der Betrachtungsschwerpunkt auf *Kooperationen* innerhalb von Wertschöpfungsketten gelegt wird.

2.3 Zielsetzungen

Das *SCM* strebt eine *Optimierung* der gesamten Wertschöpfungskette an.²² Dabei wird davon ausgegangen, dass Optimierung des *Gesamtsystems* effizienter ist, als isolierte Teilsysteme zu optimieren.²³ Die unternehmensübergreifende Optimierung orientiert sich am *Endkunden*, dies gilt sowohl für mögliche Händler, die im *direkten* Kontakt zum Endkunden stehen, als auch für den Zulieferer des Produzenten, der das denkbare Anfangsglied einer Wertschöpfungskette bildet (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Beispielskizze Supply Chain



Quelle: Eigene Darstellung

²¹ Berentzen, C. (2000), S. 100.

²² Vgl. Busch, A., Dangelmaier W. (2004), S. 8.

²³ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 10.

Als *Hauptziele* der Optimierungsmaßnahmen werden häufig Effizienz und Geschwindigkeit genannt, die sich in folgenden *Teilzielen* differenzieren lassen:²⁴

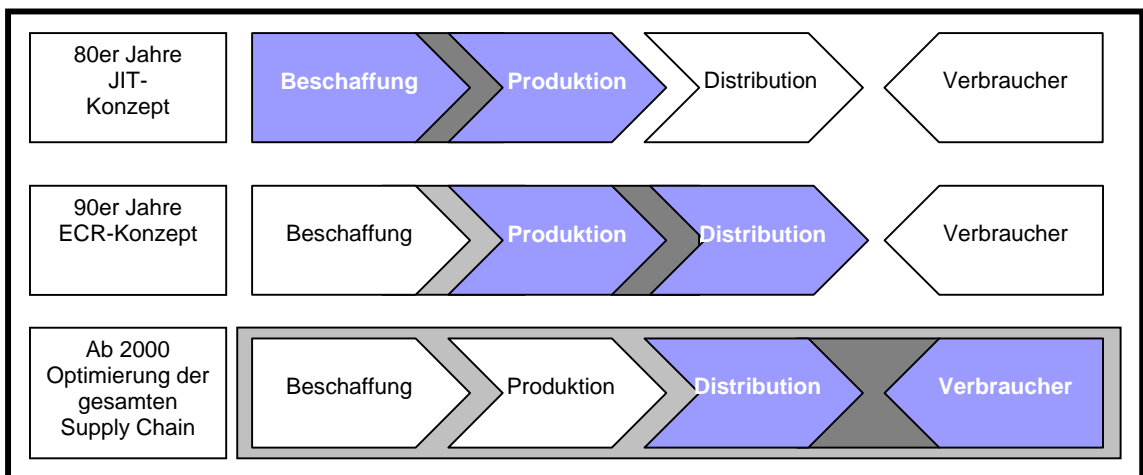
- Eine Erhöhung der Umsätze bei gleichzeitig besseren Renditen,
- eine Minimierung der totalen SC Kosten,
- eine höhere Effizienz der unternehmensübergreifenden Produktionssteuerung und der Kapazitätsplanung,
- eine globale Sicht auf verfügbare Bestände und Ressourcen,
- eine verbesserte Kapazitätsauslastung,
- ein Abbau von Beständen,
- eine Erhöhung der Lieferbereitschaft.

Durch einen unternehmensübergreifenden Informationsfluss soll für alle Beteiligten in der SC eine bessere *Prognose* von Angebot und Nachfrage ermöglicht werden und damit der von FORRESTER bezeichnete ‚Bullwhip-Effekt‘²⁵ in der SC gelöst werden.²⁶

2.4 Konzepte

Die Konzeptentwicklungen in der SC haben sich in verschiedenen Etappen und in verschiedenen Funktionen vollzogen. Aufgrund der unterschiedlichen Definitionen werden die daraus resultierenden Konzepte in der Literatur auch differenziert betrachtet. Nachfolgend werden die Konzepte in Anlehnung an PFOHL vorgestellt (siehe Abbildung 3).²⁷

Abbildung 3: Historische Entwicklung des Supply Chain Management



Quelle: Pfohl, H.-C. (2004), S. 29.

Anfang der 80er Jahren standen zunächst *einzelne Glieder* der SC im Fokus der Betrachtung: „Ziel [dieses herstellergetriebenen Konzepts] war es, sogenannte Einzel-

²⁴ Vgl. Chaib-draa, B. (2006), S. 2; Göpfert, I. (2004), S. 35; Vahrenkamp, R. (2000), S. 102f.

²⁵ Durch fehlende Weitergabe von Informationen über die Nachfrage des Kunden eines Unternehmens zum Lieferanten kommt es zu einer Nachfrageverzerrung und -aufschaukelung in interorganisationalen Wertschöpfungssystemen. Vgl. Göpfert, I. (2004), S. 33ff.

²⁶ Vgl. Blanchard, D. (2007), S. 9; Busch, A., Dangelmaier W. (2004), S. 9ff.

²⁷ Vgl. Pfohl, H.-C. (2004), S. 28ff.

funktionen, wie z.B. die Produktion oder die Distribution, zu optimieren.“²⁸ Mit der Einführung des Just-in-Time Konzeptes in der Automobilindustrie Mitte der 80er Jahre wurden zwei übergreifende Funktionen, Beschaffung und Produktion verknüpft und optimiert.²⁹ Mit dem *Efficient Consumer Response Konzept*³⁰ wurde in den 90er Jahren die Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller effizienter gestaltet.³¹ Bei diesem handelsgetriebenen Konzept steht die Koordinierung der Schnittstellen Produktion und Distribution im Zentrum der Bemühungen.³² Seit Beginn des neuen Jahrtausends wird die Optimierung über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg angestrebt. Alle Unternehmen in einer SC sollen ihre Produkte und Leistungen konsequent am Nutzen für den Endkunden orientieren. V.a. in der Elektronikindustrie lassen sich konsequente Umsetzungen dieses Konzeptes finden.

2.5 Kritik

Häufig werden *Geschwindigkeit* und *Effizienz* als die zwei *Schlüsselfaktoren* im SCM betrachtet. Diese mögen in den Anfängen von entscheidener Bedeutung gewesen sein. Heute erzielen effiziente Wertschöpfungsketten bei sonst gleichen Bedingungen in der Regel *keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile* mehr, da der Wettbewerb die eigene SC bereits angepasst bzw. optimiert hat.³³ Vielen Wertschöpfungsketten fehlt es heute an Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Interessenabgleich³⁴ – Aspekte, die in der Literatur für die Optimierung von Wertschöpfungsketten vernachlässigt werden. Wertschöpfungsketten, die schnell oder kostengünstig gestaltet sind, können nicht flexibel auf Veränderungen von Angebot und Nachfrage reagieren. Wenn kein Informationsaustausch zwischen Kunden und Zuliefern erfolgt, das Postponing-Prinzip³⁵ in der Produktentwicklung nicht berücksichtigt wird, von preiswerten, aber wichtigen Einzelteilen keine Sicherheitsbestände gehalten werden, oder keine Notfallpläne existieren, werden SCs bei größeren Mengenschwankungen aus dem Gleichgewicht geraten.³⁶ Wertschöpfungsketten, deren Struktur und Organisation nicht kontinuierlich an die Marktveränderungen angepasst werden, können trotz inhärenter Effizienz nicht *wettbewerbsfähig* bleiben. Wirtschaftliche aber auch technologische Entwicklungen müssen beobachtet und auf die SC übertragen werden. Nicht

²⁸ Pfohl, H.-C. (2004), S. 28.

²⁹ Vgl. Baumgarten, H., Darkow, I.-L. (2004), S. 99; Fernie, J. (2004), S. 27.

³⁰ Ganzheitliche Betrachtung der Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel. Das Sortiment, die Warenbeschaffung und Bestandsführung, die Werbemaßnahmen sowie die Produkteinführungen sollen unternehmensübergreifend optimiert werden, um Ineffizienzen des gesamten Distributions-systems nachhaltig zu reduzieren. Vgl. Baumgarten, H., Darkow, I.-L. (2004), S. 100ff.

³¹ Vgl. Pfohl, H.-C. (2004), S. 28.

³² Vgl. Baumgarten, H., Darkow, I.-L. (2004), S. 100ff.

³³ Vgl. Lee, H. L. (2005), S. 70.

³⁴ Vgl. ebd., S. 74.

³⁵ Fertigungsprinzip bei dem in den ersten Fertigungsstufen grundlegende Bauteile für alle Produkte gleich sind und eine Differenzierung erst gegen Ende des Fertigungsprozesses erfolgt. Vgl. Lee, H. L. (2005), S. 72f.

³⁶ Vgl. ebd., S. 72.

müssen beobachtet und auf die SC übertragen werden. Nicht aufeinander abgestimmte Interessen bringen Einbußen für alle beteiligten Unternehmen in der Wertschöpfungskette.³⁷ Die generelle Verlagerung des Wettbewerbs in SCs von Produkten in Richtung zu Serviceleistungen führt zu einem Wandel der Industrieunternehmen zu „produzierenden Dienstleistungsunternehmen.“³⁸ Diese Ausrichtung kann in der Umsetzung für Unternehmen schwierig sein, die bisher nicht in direktem Kontakt zu Endkunden standen.

3 Kooperationen

3.1 Entstehung

Der Begriff *Kooperation* stammt vom lateinischen Wort ‚cooperatio‘ ab, was mit Zusammenarbeit und Mitwirkung übersetzt werden kann.³⁹ Eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen gibt es in verschiedenen Formen schon lange Zeit.⁴⁰ Aber durch die Einführung und die Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologie in den 90er Jahren sind Kooperationen für Unternehmen zugleich technisch einfacher und wichtiger geworden.⁴¹

Abbildung 4: Koordinationsmöglichkeiten zwischen Markt und Hierarchie

Fremdbezug	Abnahmegarantie Kooperation JIT-Zulieferung Lizenzvertrag Kapitalbeteiligung Joint Venture ...	Eigenfertigung
Markt	Koordinationsmöglichkeiten	Hierarchie

Quelle: Sydow, J. (2006), S. 9.

Durch die *überbetriebliche Integration* von Informationen und Prozessen ermöglichen IT-Systeme eine räumliche Auftrennung (*Dislozierung*) von Märkten und Unternehmen oder auch wachsende Marktumfänge und Spezialisierungen.⁴² Dieser Wandel führt zu neuen Koordinationsmöglichkeiten, die zwischen den Organisationsformen Markt und Hierarchie angesiedelt sind.⁴³ Diese neuen Möglichkeiten führen zu einer Anpassung

³⁷ Vgl. Berndt, S. (2003), S. 16.

³⁸ Bretzke, W.-R. (2006), S. 14.

³⁹ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 38.

⁴⁰ Vgl. Pfohl, H.-C. (1990), S. 220; Semlinger, K. (2006), S. 31.

⁴¹ Vgl. Wang, W. Y. C et al. (2007), S. 2.

⁴² Vgl. Österle, H. et al. (2002), S. 4.

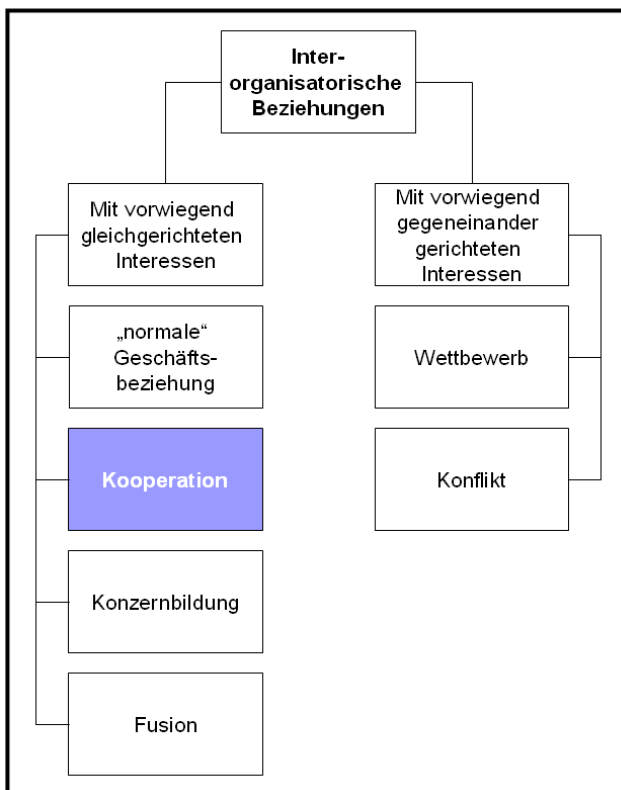
⁴³ Vgl. Semlinger, K. (2006), S. 29.

der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Um die Informationstechnologie effizient zu nutzen werden die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden intensiviert.⁴⁴

3.2 Definition

In der Literatur ist eine Vielzahl von Definitionen für Kooperationen vertreten. Von Kooperation als „Koordinationsform“⁴⁵ von zwei oder mehreren Unternehmen⁴⁶ bis hin zur Definition als „Vereinbarung zwischen zwei oder mehreren unterschiedlichen Unternehmen, wo ein geteiltes Risiko und Kontrolle vorliegt, operationale Integration und gegenseitige Abhängigkeit“⁴⁷ bietet die Literatur unterschiedliche Erläuterungen. Häufig werden in diesem Zusammenhang Begriffe wie strategische Allianzen, Bündnisse, Koalitionen, Partnerschaften, Netzwerke, etc. als Synonyme für Kooperationen verwendet bzw. Konzepte wie ‚Outsourcing‘ oder die Nutzung von Synergieeffekten unter Kooperation subsumiert.⁴⁸ Die nachfolgende Abbildung zeigt eine *Einordnung* der Kooperation in verschiedene *interorganisatorische* Beziehungsmuster.

Abbildung 5: Differenzierung von interorganisatorischen Beziehungen



Quelle: Krass, R. (1984), S. 67.

⁴⁴ Ansätze wie CRM und SCM betrachten bzw. untersuchen diese Beziehungen näher
Vgl. Semlinger, K. (2006), S. 29ff.

⁴⁵ Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

⁴⁶ Vgl. ebd.

⁴⁷ Ernst, D., Bamford, J. (2005), S. 134.

⁴⁸ Vgl. Berndt, S. (2003), S. 19; Gersch, M. et al. (2007), S. 1; Knolle, M. (2006), S. 25; Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

Kooperation kann für die weitere Argumentation als ein „zielgerichtetes und gemeinsames Werken von mindestens zwei Partnern [...] [, das] auf eine längere Dauer ausgerichtet ist“⁴⁹ beschrieben werden. Um zielgerichtet zusammenarbeiten zu können, muss eine Einigung auf und Verfolgung von gemeinsamen Zielen vorausgehen.⁵⁰ Der Kooperationspartner ist regelmäßig nicht in der Lage, alleine genauso effizient ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten.⁵¹ Bei einer erfolgreichen Kooperation kann daher der individuelle Nutzen für alle Beteiligten gesteigert werden.⁵² Entscheidend ist, dass auch wenn die wirtschaftliche Selbstständigkeit eingeschränkt wird, die rechtliche Selbstständigkeit erhalten wird.⁵³

3.3 Zielsetzungen

Kooperationen und die damit verfolgten Ziele können nur im Rahmen der Gesamtunternehmensstrategie bzw. als Instrument „zur Erreichung einer strategischen Zielposition“⁵⁴ bzw. Teilzielen betrachtet werden.⁵⁵

Abbildung 6: Kooperationszielsetzungen

	Neu	Potentialaufbau in existierenden Geschäftsfeldern <ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu geschäftsfeldbezogenen Technologieentwicklungen • Erlernen von geschäftsfeldspezifischen Prozess- und Funktions-Know-how 	Potentialaufbau in neuen Geschäftsfeldern <ul style="list-style-type: none"> • Diversifikation in neue Geschäftsbereiche • Erlernen von Kultur- und Wertvorstellungen • Erhöhung der strategischen Flexibilität
Kernkompetenz		Wertsteigerung durch optimale Potentialnutzung <ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduzierung durch Rationalisierung • Wettbewerbsvorteile • Erhöhung der Marktmacht • Abrundung der Produktpalette • Reduzierung/ Teilung des Ressourcen-/ Investitionsbedarf 	Wertsteigerung durch erweiterte Potentialnutzung <ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierung/ Zugang zu Märkten • Diversifikation in neue, verwandte Bereiche • Entwicklung von Systemkompetenz • Wettbewerbsvorteile
Bestehend		Bestehend	Produkt-/ Marktsegment
			Neu

Quelle: Kraege, R. (1997), S. 63.

⁴⁹ Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

⁵⁰ Vgl. ebd.

⁵¹ Vgl. Österle, H. (2002), S. 83.

⁵² Vgl. Aulinger, A. (1996), S. 30f.

⁵³ Vgl. Aulinger, A. (1996), S. 57; Ernst, D., Bamford, J. (2005), S. 134; Österle, H. et al. (2002), S. 83; Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

⁵⁴ Kraege, R. (1997), S. 57.

⁵⁵ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 40.

Eine vollständige und abschließende Betrachtung von *Kooperationszielen* ist in diesem Rahmen aufgrund der zahlreichen und unternehmensindividuellen Zielformulierungen nicht möglich.⁵⁶ Im Folgenden sollen in Anlehnung an KRAEGE Potential- und Wertziele von Kooperationen aufgezeigt werden.⁵⁷ Mögliche Kooperationsziele können sich aus allen *vier Zielbereichen* nach der Kombination der Kriterien *Kernkompetenz* (Bestehend/Neu) und *Marktsegment* (Bestehend/Neu) zusammensetzen, wie nachfolgend dargestellt.⁵⁸

(a) Bei *bestehenden* Kernkompetenzen und einem *bestehenden* Produkt-/Marktsegment soll eine Wertsteigerung durch die optimale Nutzung der Potenziale erreicht werden. Die Ausnutzung von Synergien steht im Mittelpunkt dieses Ziels. Hier können Kosten durch die Zusammenlegung von Kapazitäten und Funktionen der Kooperationspartner und durch Größendegressionseffekte reduziert werden. Investitionen und Risiken werden unter den Kooperationspartnern aufgeteilt.⁵⁹ Dieses Ziel wird häufig als Antwort auf Wettbewerbsdruck formuliert und ist deshalb eng mit der Wettbewerbsstrategie verbunden.⁶⁰ Durch Volumensteigerungen und Marktanteilsgewinne kann die Marktmacht gegenüber den Wettbewerbern erhöht werden.⁶¹

(b) Bei einer Wertsteigerungsstrategie durch die erweiterte Nutzung *bestehender* Potentiale, wird auf *neue* bzw. zusätzliche, oft komplementäre Stärken des Kooperationspartners bzw. der Kooperationspartner zurückgegriffen. Die Vorteile von Spezialisierung können genutzt werden und die eigenen Kompetenzen mit denen von den Partnern ergänzt werden⁶². Die Kosten können gesenkt werden und gleichzeitig die Qualität und Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen erhöht werden. Hier wird häufig eine Produkt-/ Marktsegment-Erweiterung bzw. der Zugang zu neuen Märkten angestrebt.

(c) Ein Potentialaufbau in *bestehenden* Geschäftsfeldern kann durch das Aneignen von *neuen* Kompetenzen erfolgen. Durch Kooperationen im Bereich Forschung & Entwicklung kann von erfolgreichen und erfahrenen Unternehmen gelernt werden. Durch den Know-how-Transfer können qualitative Innovationen generiert und die Entwicklungszeiten reduziert werden.⁶³

(d) Mit *neuen* Kernkompetenzen soll das Potenzial in *neuen* Produkt-/ Marktsegmenten genutzt werden. Der Aufbau von neuen Geschäftsbereichen bringt meistens strategische Flexibilität mit sich. Häufig wird dieses Ziel in Ergänzung mit anderen Zielen,

⁵⁶ Vgl. ebd., S. 39ff.

⁵⁷ Vgl. Kraege, R. (1997), S. 63.

⁵⁸ Vgl. ebd.

⁵⁹ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 41.

⁶⁰ Vgl. ebd., S. 37.

⁶¹ Vgl. Berndt, S. (2002), S. 20; Kraege, R. (1997), S. 61; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 41.

⁶² Vgl. Kraege, R. (1997), S. 62; Nøkkentved, C. (2005), S. 233; Österle, H. et al. (2002), S. 101; Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

⁶³ Vgl. Berndt, S. (2002), S. 20; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 41.

wie z.B. sozio-emotionalen oder politischen Zielen, verfolgt, weil der Aufbau von neuen Kernkompetenzen in vielen Fällen nicht im direkten Zusammenhang mit der Erreichung der Unternehmensziele steht.⁶⁴

3.4 Differenzierungsmerkmale

In der Fachliteratur sind viele Unterscheidungsmerkmale für Kooperationen vertreten.⁶⁵ Hier sollen in Anlehnung an die Typologisierung von AULINGER einige Differenzierungen von Kooperationen dargestellt werden.⁶⁶ Durch die Betrachtung der unterschiedlichen Merkmale (a) bis (h) wird deutlich, wie *ausdifferenziert* Kooperationsausprägungen möglich sind.

(a) Anzahl der Kooperationspartner

In Abhängigkeit der Anzahl der Kooperationspartner können *drei Gruppen* von Kooperationen differenziert werden: Zwei Kooperationspartner bilden eine dyadische Kooperation; wenn drei bis sieben Unternehmen kooperieren, kann dies als Kleingruppen-Kooperation bezeichnet werden; ab sieben Kooperationspartnern liegt eine Großgruppen-Kooperation vor.⁶⁷

(b) Richtung der Kooperation

Grundsätzlich sind *drei Arten* von Kooperationen denkbar: (i) Zwischen unterschiedlichen Branchen, d.h. eine Art gewerbewirtschaftliche bzw. -politische Zusammenarbeit (*überbetriebliche* Kooperation), (ii) zwischen Unternehmen (*zwischenbetriebliche* Kooperation) und (iii) innerhalb eines Unternehmens (*innerbetriebliche* Kooperation).⁶⁸ Im Rahmen dieser Betrachtung soll die zwischenbetriebliche Kooperation, wie sie auch in SCs vorkommt, näher betrachtet werden. Hier kann in *vertikale*, *horizontale* und *laterale* Kooperationen unterschieden werden: Vertikale Kooperationen finden zwischen Unternehmen statt, die auf vor- oder nachgelagerten Stufen in der Wertschöpfungskette stehen.⁶⁹ Kooperationen zwischen Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe, also mit gleichem oder ähnlichem Tätigkeitsbereich, beschreiben die horizontale Richtung. Hier liegt häufig eine ursprüngliche Wettbewerbssituation vor.⁷⁰ Eine laterale Kooperation umfasst Unternehmen, die auf verschiedenen Märkten unabhängig voneinander agieren.

⁶⁴ Vgl. Berndt, S. (2002), S. 20; Kroege, R. (1997), S. 63; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 41.

⁶⁵ Vgl. Busch, A.; Dangelmaier W. (2004), S.10ff; Pfohl, H.-C. (1990), S. 224ff.

⁶⁶ Vgl. Aulinger, A. (1996), S. 70ff.

⁶⁷ Vgl. Knolle, M. (2006), S. 26.

⁶⁸ Vgl. Klaus, E. (2002), S. 17; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 38.

⁶⁹ Vgl. Berentzen, C. (2000), S. 101; Pfohl, H.-C. (1990), S. 222.

⁷⁰ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 51.

(c) Vorgehensweise der Kooperation

Je nach Intensität der Kooperation können *vier Ausprägungen* unterschieden werden: Bei einer *geringen* Intensität werden lediglich Informationen ausgetauscht. Wenn Kooperationspartner *Absprachen* treffen, z.B. Unterlassungen von bisher durchgeführten, gegeneinandergerichteten Aktivitäten, dann beschränkt sich die Beziehung auf eine Art Kontrollfunktion. Bei einem *abgestimmten Handeln* werden nicht nur Informationen ausgetauscht und Absprachen getroffen, sondern auch geplante Tätigkeiten aufeinander abgestimmt. Der höchste Intensitätsgrad der Kooperation ist erreicht, wenn die Partner *gemeinsam handeln*. Kooperationen mit dieser Vorgehensweise haben einen intensiven Informationsaustausch und planen bzw. führen Aktionen gemeinsam durch. Bei diesem Intensitätsniveau ist die Gründung einer eigenständigen, gemeinsamen Organisation denkbar.

(d) Organisationsform der Kooperation

In der Regel finden in der Praxis Kooperationen innerhalb bestehender Organisationsformen statt. Eine Zusammenführung der Ressourcen erfolgt innerhalb einer bereits existierenden (gesellschaftsrechtlichen) Struktur. Neben dieser Organisationsform soll zur Vollständigkeit auch noch auf zwei weitere Formen hingewiesen werden: Bei dyadischen und Kleingruppen-Kooperationen kann eine eigene ausgegliederte Organisation gegründet werden. Wenn die Interessen von Großgruppen-Kooperation vertreten werden sollen, kann dies durch die Gründung eines Verbandes erfolgen.

(e) Gegenstand der Kooperation

Der Gegenstand von Kooperationen bezieht sich auf die unterschiedlichen involvierten Funktionsbereiche der Unternehmen. Häufig kommt es zu funktionsübergreifenden Kooperationen, so dass z.B. sowohl Ressourcen von Forschung und Entwicklung als auch aus der Produktion die Kooperation unterstützen.⁷¹

(f) Räumliche Ausdehnung der Kooperation

Kooperationen können hinsichtlich der geografischen Ausdehnung unterschieden werden. Innerhalb der Spannweite von lokalen bis internationalen Kooperationen sind alle Ausdehnungen denkbar und in der Praxis auffindbar.

(g) Zeitliche Ausdehnung der Kooperation

Grundsätzlich sind Kooperationen langfristig angelegt. Die Langfristigkeit unterscheidet Kooperationen von normalen Geschäftsbeziehungen, die kurzfristig beendet werden können.⁷² Kooperationen lassen sich in zeitlich begrenzte, z.B. gemeinsame lang-

⁷¹ Vgl. Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

⁷² Vgl. Pfohl, H.-C. (1990), S. 218; Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

fristige Projekte und zeitlich unbegrenzte Ausdehnungen, z.B. innerhalb von Verbänden, differenzieren.⁷³

(h) Zutrittsmöglichkeiten zur Kooperation

Wenn die Aufnahme weiterer Kooperationspartner jederzeit möglich ist, wird die Kooperation als *offen* bezeichnet. Ist dies nicht der Fall, liegt eine *geschlossene* Kooperation vor.⁷⁴

3.5 Kooperationstheorien

Zur Erklärung von Kooperationen können unterschiedliche theoretische Ansätze herangezogen werden, die verschiedene Schwerpunkte in ihrer Betrachtung setzen.⁷⁵ Im Folgenden sollen zwei Ansätze aus der neoinstitutionellen Ökonomik näher vorgestellt werden, die sich gut zur Erklärung von Kooperationsvoraussetzungen, -gestaltungen und -wirkungen eignen:⁷⁶ die PAT und die TAKT. Der Grund für die Hervorhebung dieser beiden Ansätze liegt in der breiten Anwendung in der Kooperationsforschung.⁷⁷

3.5.1 Prinzipal-Agenten-Theorie

Die PAT untersucht „Vertragsbeziehungen zwischen Individuen oder Gruppen von Individuen, die sich durch Unsicherheit und einem Informationsdefizit des Auftraggebers (Prinzipal) gegenüber seinem Auftragsempfänger (Agent) auszeichnen.“⁷⁸ Es wird im Rahmen dieser Theorie angenommen, dass sowohl der Agent als auch der Prinzipal versuchen, ihren eigenen, individuellen Nutzen im Rahmen der Gestaltung und Erfüllung der Verträge, zu maximieren.⁷⁹ Der Prinzipal kann die Handlungen des Agenten nie vollständig kontrollieren, so dass die Gefahr besteht, dass der Agent möglicherweise durch verstecktes Handeln dem Prinzipal schadet. Durch diese Ungewissheit entstehen Kosten, die nicht im Einklang mit den individuellen Zielen des Prinzipals und des Agenten stehen. Monitoring-Kosten entstehen für die Kontrolle des Agenten durch den Prinzipal oder durch mögliche Anreize, die das Verhalten des Agenten beeinflussen sollen. Der Agent hat Gewährleistungskosten, indem er entweder auf mögliche eigennützige Handlungen verzichtet oder den Prinzipal für mögliche Schäden entschädigt. Die PAT geht immer von ungleichen Beziehungen aus, da der Agent vom Prinzipal beauftragt wird.⁸⁰

⁷³ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 56.

⁷⁴ Vgl. Knolle, M. (2006), S. 27.

⁷⁵ Vgl. Eberl, P., Kabst, R. (2006), S. 107ff.; Knolle, M. (2006), S. 47.

⁷⁶ Vgl. Vahrenkamp, R. (2000), S. 15.

⁷⁷ Vgl. Eberl, P., Kabst, R. (2006), S. 107ff.; Klaus, E. (2002), S. 28.

⁷⁸ Klaus, E. (2002), S. 121.

⁷⁹ Vgl. Laske, M., Neunteufel, H. (2005), S. 21.

⁸⁰ Vgl. Hofstede, G. J. (2007), S. 116.

Eine Übertragung der PAT auf Kooperationen bietet sich an, da sie von Informationsasymmetrien geprägt sind.⁸¹ Die PAT kann eine Hilfestellung bei der Formulierung von Kooperationsvereinbarungen zur Vermeidung von opportunistischem Verhalten bieten.⁸² Entscheidend ist, dass die PAT nicht das Vertrauen in den Mittelpunkt stellt, sondern auf dem aus der Unsicherheit resultierenden Misstrauen basiert.⁸³ Deswegen vertreten auch einige Autoren in der Literatur die Ansicht, dass die PAT für Kooperationen nicht geeignet ist, weil sie Vertrauen als ein notwendiges Kriterium für Kooperation ansehen.⁸⁴

3.5.2 Transaktionskostentheorie

Zwischen Unternehmen finden Transaktionen statt. Transaktionskosten stellen anfallende Kosten für die Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung dar.⁸⁵ Anbahnungskosten setzen sich aus den Kosten für die Suche und die Beschaffung von Informationen über mögliche Transaktionspartner zusammen.⁸⁶ Die Vereinbarungskosten sind abhängig von der Intensität und zeitlichen Ausdehnung der Vertragsverhandlungen. Abwicklungs- und Kontrollkosten umfassen sämtliche Kosten, die zur Sicherstellung und Einhaltung von Termin-, Mengen-, und Preisvereinbarungen und evtl. Geheimhaltungsaufwendungen angefallen sind.⁸⁷ Anpassungskosten können für Anpassungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Laufzeit der Vereinbarung entstehen.⁸⁸

Die TAKT unterstellt, dass die Transaktionspartner einer begrenzten Rationalität unterliegen. D.h. dass sämtliche Bemühungen rationale Entscheidungen zu treffen, aufgrund fehlender Kenntnis über alle Entscheidungsalternativen, scheitern werden. Außerdem wird den Partnern Opportunismus unterstellt. Das bedeutet, dass Transaktionen immer auch von einem individuellen Eigeninteresse geprägt sind. Es ist zu erwarten, dass Informationsasymmetrien ausgenutzt werden. Neben diesen Verhaltensannahmen beeinflussen die Umweltmerkmale Unsicherheit und Spezifität die Transaktionen und dadurch ihre Kosten. Im Voraus sind die Entwicklungen nicht abzusehen, so dass Verhaltensspielräume eingeräumt werden, um flexibel auf mögliche eintretende Ereignisse reagieren zu können. Die Abhängigkeit zwischen den Partnern steigt, desto spezifischer der Transaktionsgegenstand ist. Da keine Synergie- oder Skaleneffekte aufgrund anderer vergleichbarer Transaktionen genutzt werden können, sind die Kos-

⁸¹ Vgl. Laske, M., Neunteufel, H. (2005), S. 21f.

⁸² Vgl. Vahrenkamp, R. (2000), S. 15.

⁸³ Vgl. Laske, M., Neunteufel, H. (2005), S. 22.

⁸⁴ Vgl. Berndt, S. (2003), S. 32; Hofstede, G. J. (2007), S. 116; Klaus, E. (2002), S. 121.

⁸⁵ Vgl. Laske, M., Neunteufel, H. (2005), S. 17.

⁸⁶ Vgl. Berndt, S. (2003), S. 26.

⁸⁷ Vgl. ebd.

⁸⁸ Vgl. Knolle, M. (2006), S. 48f.

ten und dadurch die Abhängigkeit sehr hoch.⁸⁹ Nach der TAKT können institutionelle Arrangements auf dem Markt, in Kooperationen und in Hierarchie abgeschlossen werden. Die TAKT räumt ein, dass es Situationen geben kann, in denen eine Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie, also Kooperation sinnvoll sein kann, weil es zu einer Reduktion der gesamten Transaktionskosten führen kann.⁹⁰

Abbildung 7: Transaktionskostenvorteile

Transaktionskostenvorteile von Kooperationen gegenüber dem Markt, wegen	<ul style="list-style-type: none"> • geringeren Kosten bei der Suche nach Abnehmern und Lieferanten • Einsparung von Kosten der Vertragsanbahnung, -aushandlung und -kontrolle • besserem Informationsfluss infolge engerer Kopplung • Transfer von nicht kodifizierbarem Wissen • Übertragung auch wettbewerbsrelevanter Informationen bei besserer Kontrolle der Wissensverwertung • möglichem Verzicht auf (doppelte) Qualitätssicherung • rascherer Durchsetzung von Innovation
Transaktionskostenvorteile von Kooperationen gegenüber der Hierarchie, wegen	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination hierarchischer Koordinationsinstrumente mit dem Markttest • reduziertem opportunistischem Verhalten • gezielter funktionsspezifischer Zusammenarbeit • größerer Reversibilität der Kooperationsentscheidung • größerer Umweltsensibilität des dezentral organisierten Gesamtsystems • leichter Überwindbarkeit des organisatorischen Konservatismus bei Anpassung an eine veränderte Umwelt

Quelle: Vahrenkamp, R. (2000), S. 14.

Eine Kooperation erweist sich als vorteilhaft, wenn aufgrund steigender Unsicherheit und Spezifität eine strategische Zusammenarbeit angestrebt wird.⁹¹ Bedingt durch die Unsicherheit sind Flexibilität und Risikoteilung für Unternehmen sehr wichtig. Zwei Gesichtspunkte, die sich in kooperativen Beziehungen im Vergleich zu hierarchischen Strukturen besser verbinden lassen.⁹² Das wahrgenommene Risiko kann reduziert werden, wenn sich zwischen den Kooperationspartnern Vertrauen entwickelt.⁹³ In Abhängigkeit vom wahrgenommenen Risiko wird die Dauer von Kooperationen steigen.⁹⁴ Durch eine langfristige Bindung, die charakteristisch für Kooperationen ist, können die Anbahnungs-, Vereinbarungs- und Kontrollkosten im Vergleich zu klassischen Geschäftsbeziehungen reduziert werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass aus transaktionstheoretischer Sicht Kooperationen eine „effiziente Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie“⁹⁵ darstellen.

⁸⁹ Vgl. Knolle, M. (2006), S. 49.

⁹⁰ Vgl. Williamson, O. E. (1985), S. 143ff.

⁹¹ Vgl. Klaus, E. (2002), S. 32.

⁹² Vgl. ebd., S. 33.

⁹³ Vgl. Laske, M., Neunteufel, H. (2005), S. 18.

⁹⁴ Vgl. Vahrenkamp, R. (2000), S. 15.

⁹⁵ Klaus, E. (2002), S. 34.

3.6 Chancen und Risiken

Die Chancen und Risiken sind in Abhängigkeit der Kooperationsausprägung und den verfolgten Kooperations- bzw. Unternehmenszielen zu betrachten, so dass die im Folgenden aufgelisteten Punkte als eine allgemeine Chancen- und Risikobetrachtung verstanden werden soll, die für jede einzelne Kooperation auf ihre Gültigkeit geprüft werden muss.

3.6.1 Chancen

Durch die Aufteilung der Kosten auf die Kooperationspartner können sie für die einzelnen Partner reduziert werden. Einsparpotenziale ergeben sich auch durch die Nutzung unterschiedlicher komparativer Vorteile und Synergieeffekten. So kann z.B. eine Senkung der allgemeinen Fixkosten ermöglicht werden, weil Duplizierungen vermieden werden können.⁹⁶ Neben der Kostenreduzierung bieten Kooperationen die Möglichkeit der Risikoteilung. Risikoreduzierungen können durch die Teilung des Investitionsbedarfs und einer möglichen Beschleunigung des Markteintrittes erreicht werden. Neben der Zeitersparnis bei der Erschließung neuer Märkte, sind eine Sicherung des Markt- und Kundenzugangs sowie die aus der Kooperation resultierende, mögliche Diversifikation der Partner als Risikoverringung zu betrachten. Technologische Synergieeffekte, eine Erweiterung des Programms bzw. Sortiments und die Nutzung des Know-hows der Partner sind Chancen, die aus den Verbundeffekten bei Kooperationen entstehen können. Durch den Know-how-Zugang der Partner kann die Effizienz der einzelnen Unternehmen gesteigert werden. Kooperationen können die Wettbewerbsintensität reduzieren bzw. die Markteintrittsbarrieren erhöhen und grundsätzlich ein Gegengewicht zu bestehenden Konzentrationstendenzen bilden.⁹⁷

3.6.2 Risiken

Häufig wird der Aufwand für Kooperationen hinsichtlich Zeit, Kosten und Einbindung der eigenen Mitarbeiter unterschätzt.⁹⁸ Mit Kooperationen können meistens keine kurzfristigen Erfolge erreicht werden. In der Praxis werden diese trotzdem erwartet. Das Risiko des unkontrollierten Abflusses von Wissen besteht neben dem generellen Problem der Know-how-Preisgabe und einem möglichen Verlust der Kernkompetenz.⁹⁹ Grundsätzlich besteht die Gefahr von einseitigen Abhängigkeiten. Bei solchen asymmetrischen Kooperationen kann es zu Ausnutzung der Macht des stärkeren Kooperationspartners kommen. Durch die Langfristigkeit von Kooperationen verlieren die Kooperationspartner Flexibilität. Eine strategische Steuerung wird erschwert, da sich die Partner strategisch nicht mehr als autonom betrachten können.

⁹⁶ Vgl. Kuhn, A., Hellgrath, H. (2002), S.44; Pfohl, H.-C. (1990), S. 227.

⁹⁷ Vgl. Pfohl, H.-C. (1990), S. 227.

⁹⁸ Vgl. Kraege, R. (1997), S. 89ff.

⁹⁹ Vgl. Berndt, S. (2002), S. 32; Kuhn, A., Hellgrath, H. (2002), S.44.

4 Kooperationen im Rahmen des Supply Chain Management

4.1 Zielsetzungen

In der Literatur wird häufig anstelle von SC auch der Begriff Supply Networks verwendet.¹⁰⁰ Während die Terminologie SC eine Linearität zwischen den einzelnen Unternehmen unterstellt, betont der Begriff *Network* die in der Praxis zutreffendere nicht-lineare Beziehung, denn Unternehmen in SCs können nicht isoliert betrachtet werden. Sie werden von anderen Unternehmen beeinflusst und beeinflussen durch ihre Entscheidungen andere Unternehmen.¹⁰¹ Durch Kooperationen in der SC sollen diese Wechselwirkungen optimal für alle Unternehmen gestaltet werden, d.h. die Interessen aller Kooperationspartner in der SC sind bekannt und werden berücksichtigt. Durch Kooperationen in der SC sollen *Angebots- und Nachfrage-Signale* über die gesamte SC hinweg betrachtet und berücksichtigt werden können und der *Bullwhip-Effekt* vermieden werden.¹⁰² Die kooperative Zusammenarbeit soll eine Optimierung der SC hinsichtlich *Geschwindigkeit* und *Wirtschaftlichkeit* ermöglichen: (a) Wenn der Faktor *Geschwindigkeit* entscheidend ist, soll die Möglichkeit bestehen, kurzfristig auf existierende Ressourcen zurückzugreifen und diese auszuschöpfen, unabhängig wo sich die Ressourcen räumlich befinden und wer sie besitzt.¹⁰³ (b) Wenn die *Kostenreduktion* das ausschlaggebende Ziel der Kooperation ist, können durch eine übergeordnete Produktionssteuerung und Kapazitätsplanung die totalen SC Kosten minimiert werden. Zusätzlich stehen die Kooperationspartner trotz enger Verknüpfungen nach wie vor in einem kontinuierlichen Wettbewerb zu den „vorherrschenden Marktkonditionen“¹⁰⁴ und sollten deshalb eine hohe Kostendisziplin aufweisen.¹⁰⁵ Eine SC muss sich flexibel an veränderte Bedingungen anpassen können um wettbewerbsfähig zu sein.¹⁰⁶ Die enge Zusammenarbeit der Unternehmen in der SC soll eine Reorganisation schnell ermöglichen, um auf strukturelle Veränderungen zu reagieren.¹⁰⁷

4.2 Anforderungen

Wie aufgeführt, sind Kooperationen ein strategischer Erfolgsfaktor für SCs.¹⁰⁸ Durch die enge Zusammenarbeit in der SC können die Ziele des SCMs besser erreicht werden. In der Vergangenheit sind Kooperationen allerdings „häufig missverstanden und oft missbraucht worden.“¹⁰⁹

¹⁰⁰ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 7; Lee, P. D. (2005), S. 59; Sydow, J. (2006), S. 3.

¹⁰¹ Vgl. Chaib-draa, B. (2006), S. 2.

¹⁰² Vgl. Patnayakuni, R. et al. (2006), S. 14.

¹⁰³ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 24.

¹⁰⁴ Vahrenkamp, R. (2000), S. 14.

¹⁰⁵ Vgl. ebd.

¹⁰⁶ Vgl. Semlinger, K. (2006), S. 33.

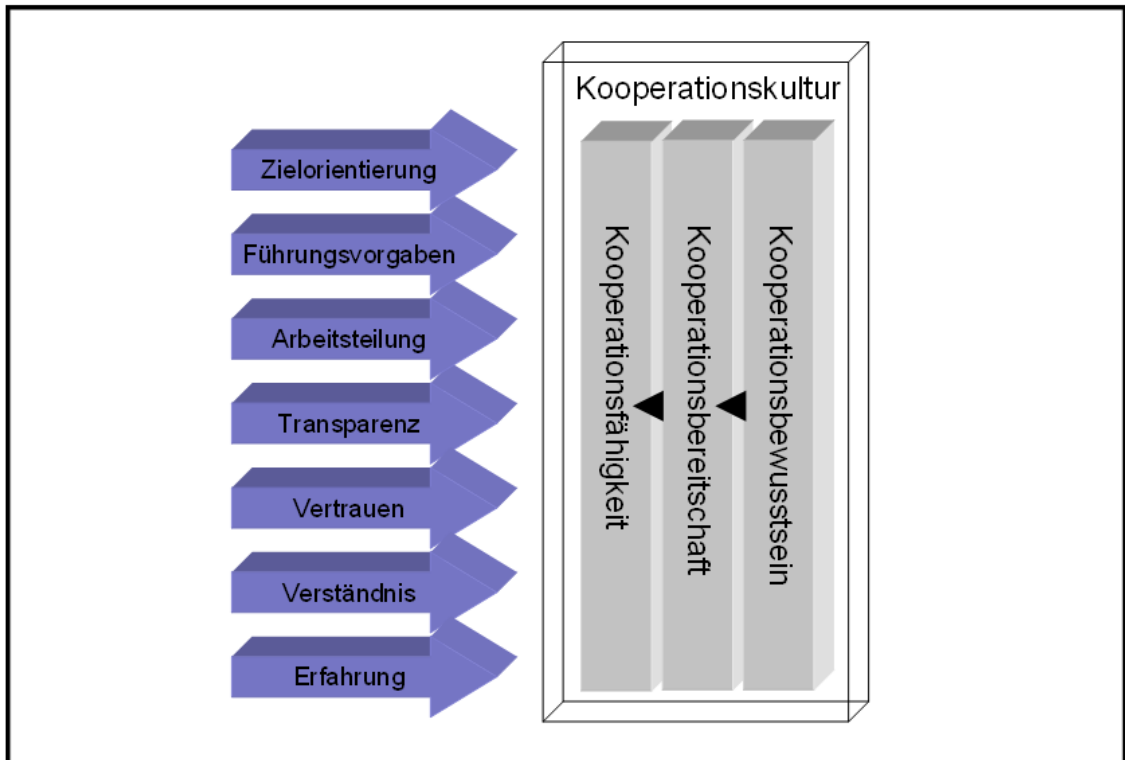
¹⁰⁷ Vgl. Sydow, J. (2006), S. 2.

¹⁰⁸ Vgl. Berentzen, C. (2000), S. 100.

¹⁰⁹ Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 24.

Der Erfolg von Kooperationen in SCs wird entscheidend durch die *Kooperationskultur* in einem Unternehmen bestimmt. Kooperationskultur kann als das „Maß für die Befähigung, Bereitschaft sowie das Bewusstsein eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter [verstanden werden, um] in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen auf einem gemeinsamen Normen- und Werteverständnis komplexe Problemlösungen kundenorientiert anzubieten.“¹¹⁰

Abbildung 8: Einflussfaktoren der Kooperationskultur



Quelle: Eigene Darstellung.

(a) *Kooperationsbewusstsein* ist eine wesentliche Grundlage der Kooperationskultur. Heutzutage dominieren bei einigen Kooperationen die Lippenbekenntnisse ohne echtes Commitment auf beiden Seiten.¹¹¹ Den kooperierenden Unternehmen muss jedoch bewusst sein, dass bestimmte Prozesse bzw. Produkte und Dienstleistungen nur gemeinsam mit den Partnern erfolgreich gelöst werden bzw. effizient angeboten werden können.¹¹² In der Fachliteratur wird die Veränderung der Wahrnehmung von unabhängigen Unternehmen zu Partnern in einer Kooperation als „institutional bottleneck“¹¹³ bezeichnet. Wenn dieser Engpass nicht überwunden wird, kann eine Kooperation nicht gelingen.¹¹⁴

¹¹⁰ Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 73.

¹¹¹ Vgl. Burt, D. N. (2003), S. 91; Vgl. Fernie, J. (2004), S. 27.

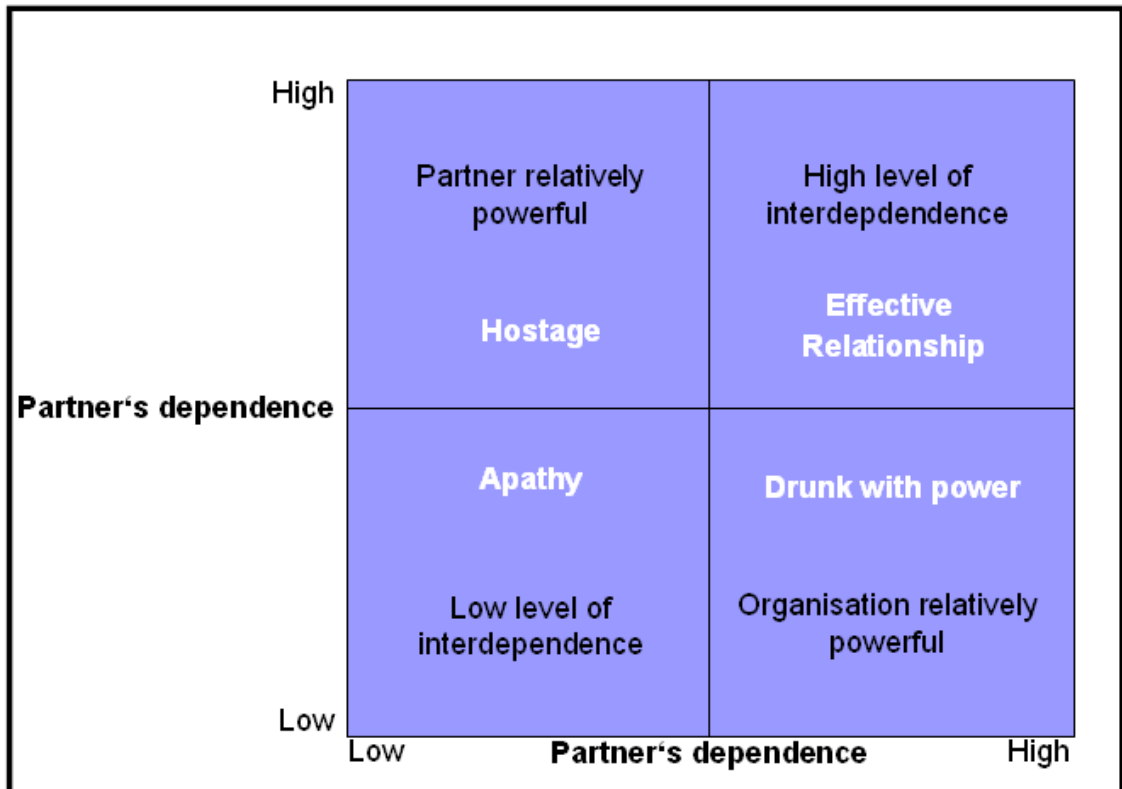
¹¹² Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 74.

¹¹³ Hofstede, G. J. (2007), S. 118.

¹¹⁴ Vgl. Hofstede, G. J. (2007), S. 118.

(b) Die *Kooperationsbereitschaft* ist eine entscheidende Grundvoraussetzung für eine positive Kooperationskultur. Es sollte ein Handlungs- und Verhaltensrahmen etabliert werden, der die Mitarbeiter zu einem kooperativen Zusammenarbeiten ermutigt. Wenn alle Partner die Kooperation als Chance erkennen, kann eine höhere und v.a. freiwillige Bereitschaft zur Zusammenarbeit erreicht werden.¹¹⁵

Abbildung 9: Abhängigkeiten in Kooperationen



Quelle: Fernie, J. (2004), S. 28.

Dafür ist es wichtig, dass unter den Kooperationspartnern keine einseitigen Abhängigkeiten entstehen. Häufig wird Macht als zentraler Einflussfaktor in Kooperationen unterschätzt.¹¹⁶ Die bloße Existenz von Macht beeinflusst Partner in ihrem Handeln oder macht sie abhängig, auch wenn sie nicht eingesetzt bzw. ausgenutzt wird.¹¹⁷ Macht kann z.B. bei der Kostenverteilung für den Aufbau und Betrieb einer SC-Kooperation und die dazugehörigen Systeme ausgenutzt werden.¹¹⁸ Die Aufgabe von traditionellen Machtkämpfen ist ein schwieriger Schritt, da neben gemeinsamen immer auch gegeneinandergerichtete Interessen existieren. Dies trifft v.a. bei horizontalen Kooperationen, die häufig zwischen Wettbewerbsunternehmen geschlossen werden, zu.¹¹⁹ Je

¹¹⁵ Vgl. Hofstede, G. J. (2007), S. 119.

¹¹⁶ Vgl. Olfert, K. (2005), S. 35.

¹¹⁷ Vgl. Burt, D. N. (2003), S. 91; Fernie, J. (2004), S. 27.

¹¹⁸ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 72.

¹¹⁹ Vgl. Liker, J. K., Choi, T. Y. (2004), S. 108; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 25; Pfohl, H.-C. (1990), S. 220.

nach Kooperation kann es sich anbieten, ein Konfliktmanagement für auftretende Konflikte zu etablieren.¹²⁰

(c) Mit *Kooperationsfähigkeit* ist die fachliche Kompetenz gemeint, die v.a. in der Verantwortung und im Aufgabenbereich des Kooperationsmanagements liegt. Dieses muss Kenntnisse über relevante Methoden und Techniken beherrschen und die Mitarbeiter schulen. Für die Etablierung bzw. Pflege einer erfolgversprechenden Kooperationskultur ist die Einführung eines *Kooperationsmanagements* erforderlich.¹²¹ Durch ein prozessorientiertes Kooperationsmanagement sollten alle Kooperationspartner in der Wertschöpfungskette in die übergreifenden Aufgaben integriert werden.¹²² Das Kooperationsmanagement ist für die Gestaltung der Zusammenarbeit vom Aufbau bis zum Ende der Kooperationsbeziehungen verantwortlich.¹²³ Die im Folgenden genannten *Anforderungen* tragen zu einer erfolgreichen Kooperationskultur bei bzw. sind für Kooperationen in SCs entscheidend und sollten deshalb im Rahmen eines Kooperationsmanagements unbedingt berücksichtigt und umgesetzt werden.

4.2.1 Zielorientierung

Die Kooperationspartner müssen sich auf gemeinsame Ziele einigen. Nur dann kann die Kooperation zielgerichtet umgesetzt werden und erfolgreich sein. Wichtig ist, dass die Kooperationspartner bereit sind, Kompromisse einzugehen, da Zielkonflikte in SCs unvermeidbar sind.¹²⁴

4.2.2 Führungsvorgaben

Durch geeignete Führungsvorgaben sollen die Delegationsfähigkeit, die Teamfähigkeit und ein kooperationsförderndes Führungsverhalten aufgrund ihrer Wichtigkeit besonders unterstützt werden. Die Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Macht wird von vielen Unternehmen schwer umgesetzt. Es ist Aufgabe des Kooperationsmanagements, die Delegationsfähigkeit bei den Mitarbeitern zu entwickeln. Eine kooperative, unternehmensübergreifende Zusammenarbeit erfolgt im Team, sowohl bei den anfänglichen Planungen und Gestaltungsüberlegungen der Kooperation, als auch bei den operativen Aufgaben, wenn die Kooperation im Betrieb ist. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeiter fähig sind, im Team zu arbeiten. Kooperationen in SCs sind abhängig von verlässlichen und zeitnahen Informationen. Die Mitarbeiter, die mit den Partnern zusammenarbeiten, müssen die Verantwortung und Eigenständigkeit von den Vorgesetzten übertragen bekommen, um Informationen selbstständig zu vermitteln. Lange hierarchische Kommunikationswege blockieren bei Kooperationen. Es ist

¹²⁰ Vgl. Pfohl, H.-C. (1990), S. 230.

¹²¹ Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 24.

¹²² Vgl. ebd., S. 22.

¹²³ Vgl. ebd., S. 38.

¹²⁴ Vgl. Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

Aufgabe des Kooperationsmanagements sich für ein kooperationsförderndes Führungsverhalten einzusetzen.

4.2.3 Arbeitsteilung

Eine zielführende Arbeitsteilung erleichtert die Zusammenarbeit innerhalb einer Supply Chain. Damit wird eine Entlastung der einzelnen Kooperationspartner erreicht.

4.2.4 Transparenz

Transparenz in einer Kooperation ist das Ausmaß des Zugriffs aller Partner auf kooperationsbezogene Informationen ohne Verluste, Verzögerungen oder Verzerrungen.¹²⁵ Transparenz bedeutet gleichzeitig auch, dass die vereinbarten Ziele und deren Erreichung überprüft werden. So können Kontrollmechanismen wie z.B. ein monatliches Berichtswesen oder gemeinsame Meetings vereinbart werden. Für Kooperationen ist es sehr wichtig, die Balance zwischen Kontrolle und Transparenz zu finden. Ansonsten kann es passieren, dass Transparenz mit Kontrolle gleichgesetzt wird. Eine derartige Informationsüberflutung, die bei zu starker Transparenz entstehen kann, ist in der Regel kontraproduktiv. Besser ist es, ausgewählte und relevante Informationen zu teilen.¹²⁶ Durch eine transparente Gestaltung der Beziehungen kann der Aufbau von Vertrauen gefördert werden.¹²⁷ Dies sollte angestrebt werden, da durch mangelndes Vertrauen die Weitergabe von wichtigen Informationen über die SC hinweg blockiert werden kann.¹²⁸

4.2.5 Vertrauen

Kooperationen sollten auf der gegenseitigen Bereitschaft der Partner aufgebaut werden, sich auch ohne direkte Gegenleistung zu unterstützen. Die Partner müssen das Vertrauen haben, dass sich ihr Verhalten langfristig auszahlen wird.¹²⁹ Vertrauen wird als ein „elementar notwendiges interorganisationales“¹³⁰ Instrument für Kooperationen in SCs bezeichnet. „Der Vertrauensmechanismus dient hier der Stabilisierung unsicherer Erwartungen in Bezug auf die (Handlungs-)Absichten eines anderen Akteurs und damit der Verringerung der Handlungskomplexität“¹³¹.

¹²⁵ Vgl. Hofstede, G. J. et al. (2004), S. 290.

¹²⁶ Vgl. Liker, J. K., Choi, T. Y. (2004), S. 108.

¹²⁷ Vgl. Hofstede, G. J. (2007), S. 119.

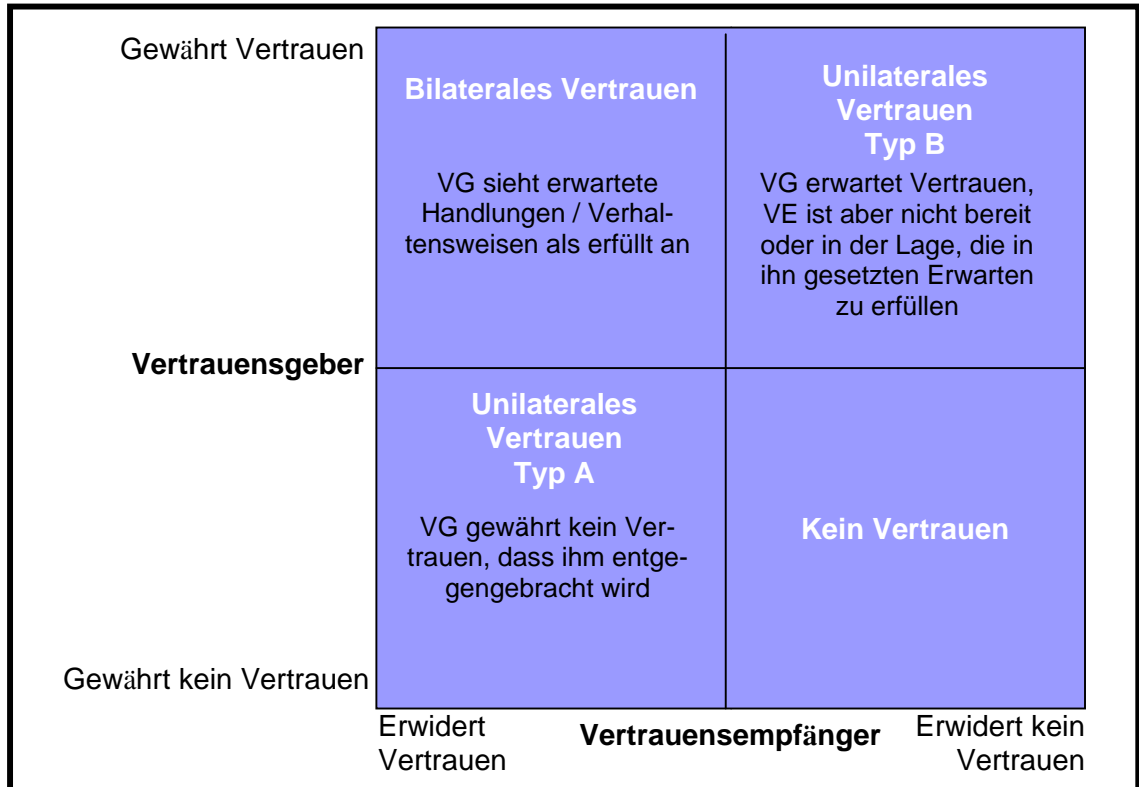
¹²⁸ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 72.

¹²⁹ Vgl. Berndt, S. (2003), S. 32.

¹³⁰ Ebd., S. 4.

¹³¹ Ripperger, T. (1998), S. 268.

Abbildung 10: Vertrauensstypologien



Quelle: Laske, M., Neunteufel, H. (2005), S. 11.

Durch den Verzicht auf Kontrollen können Transaktionskosten und Zeit reduziert werden.¹³² Doch trotz offensichtlicher Vorteile, beruhen die wenigsten Geschäftsbeziehungen auf Vertrauen bzw. starten die wenigsten Kooperationen in Vertrauen und Einigkeit.¹³³ Vertrauen wird über die Zeit bzw. durch positive Erfahrungen, anfänglicher Überprüfung und Übung mit dem Partner aufgebaut und ist deshalb schwer steuer- und messbar.¹³⁴ Über die relevanten Aspekte, wie Vertrauensbildung und mögliche Scheitergründe, existieren nur geringe Kenntnisse, weil hier eine Vielzahl von Möglichkeiten in Betracht kommt.¹³⁵ Es ist Aufgabe des Kooperationsmanagements, wenn noch kein Vertrauen zwischen den Partnern vorhanden ist, eine Vertrauens-Aufbau-Phase in den Kooperationsplanungen zu berücksichtigen und durch geeignete Maßnahmen zu fördern.¹³⁶ Durch das Einräumen von Freiräumen und Eigenverantwortung kann den Partnern trotz Kontrollen signalisiert werden, dass ihnen Vertrauen entgegengebracht wird.¹³⁷ Zur Vollständigkeit soll darauf hingewiesen werden, dass Kooperationen auch ohne Vertrauen möglich sind und eine Reduzierung auf eine vertrau-

¹³² Vgl. Hofstede, G. J. (2007), S. 112.

¹³³ Vgl. Landry, J. T. (1998), S. 19.

¹³⁴ Vgl. Burt, D. N. (2003), S. XXXVIII; Fernie, J. (2004), S. 28. Hofstede, G. J. (2007), S. 107ff.; Landry, J. T. (1998), S. 19.

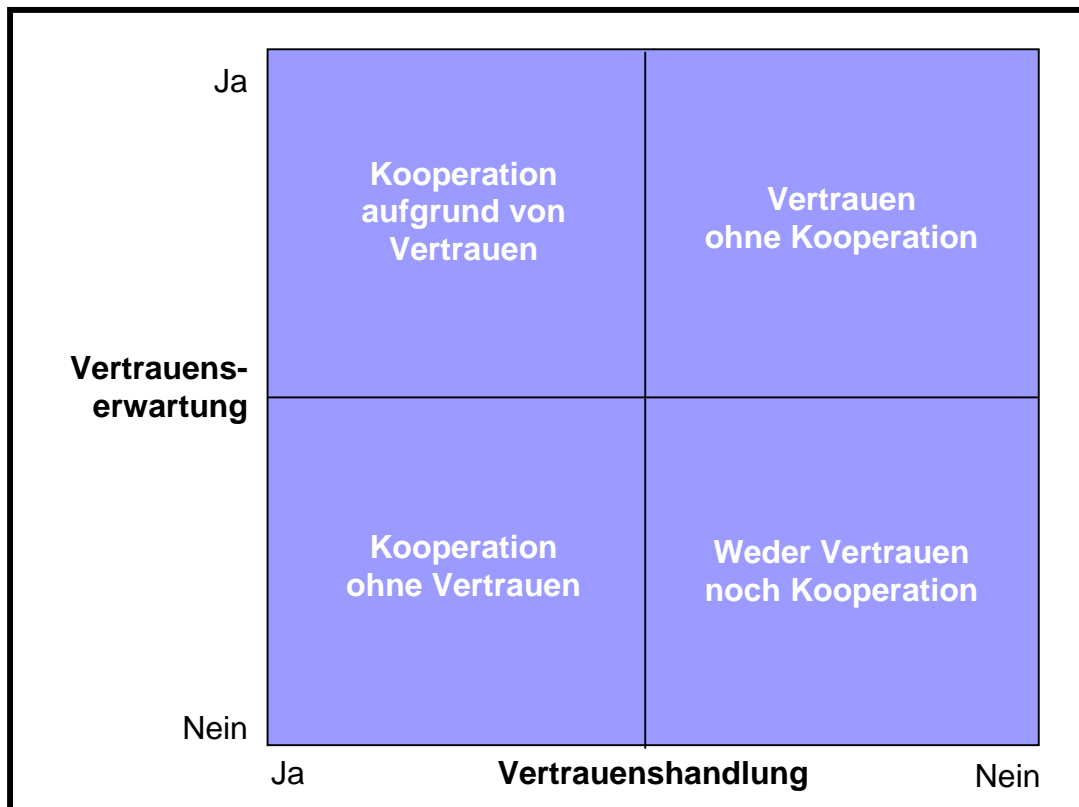
¹³⁵ Vgl. Berndt, S. (2003), S. 43.

¹³⁶ Vgl. Fernie, J. (2004), S. 28.

¹³⁷ Vgl. Hofstede, G. J. (2007), S. 113.

ensvolle „partnerschaftlich-faire Zusammenarbeit“¹³⁸ naiv und unrealistisch ist.¹³⁹ Auch eine Feststellung der „Interessengleichheit kann zur Kooperation führen, ohne dass Interaktionspartner einander vertrauen bzw. ein Vertrauensverhältnis aufgebaut haben.“¹⁴⁰ Aber eine Zusammenarbeit in der SC ohne Vertrauen kann die Vorteile einer Kooperation nicht vollständig nutzen.

Abbildung 11: Vertrauen in Kooperationen



Quelle: Klaus, E. (2002), S. 152.

4.2.6 Verständnis

Neben Transparenz ist es wichtig, ein Verständnis für das Geschäft des Partners zu entwickeln. Durch intensive Kenntnisse über die Unternehmensstruktur und -daten können die Stärken und Schwächen des Partners analysiert werden und am besten aufeinander abgestimmt werden.¹⁴¹ So kann ein optimales Ergebnis der Kooperation für die SC erzielt werden.

4.2.7 Erfahrung

Kooperationserfahrung ist keine notwendige Anforderung, aber wenn bereits positive Erfahrungen bestehen, sind Unternehmen meistens offener für neue Kooperationsüberlegungen. Ob die Erfahrungen aus über-, zwischen- oder innerbetrieblichen Ko-

¹³⁸ Berndt, S. (2003), S. 4.

¹³⁹ Vgl. Anhang, Abb. 8, S. 35; Berndt, S. (2003), S. 4.

¹⁴⁰ Laske, M., Neunteufel, H. (2005), S. 15.

¹⁴¹ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 24; Liker, J. K., Choi, T. Y. (2004), S. 108.

operationen resultieren, ist unbedeutend.¹⁴² Wichtig ist, dass die Vorteile von Kooperationen schon bewusst erlebt worden sind, aber auch mögliche Probleme bekannt sind und diese im Vorfeld bei der Kooperationsplanung berücksichtigt werden können.

4.3 Kritik

In der Regel weisen SCs eine *hohe Komplexität* durch Überschneidungen zwischen den Unternehmen auf. Wie geschildert liegen in den wenigsten Fällen lineare Beziehungen zwischen den Unternehmen bzw. den Wertschöpfungsstufen vor. „Aus diesen komplexen Beziehungsnetzen kann man zwar begrenzte Gebilde ‚herausschneiden‘, die dann als Objekte einer unternehmensübergreifenden Optimierung zur Verfügung stehen“¹⁴³, aber durch die *Willkür im Auswahlprozess* kann auch nur eine eingeschränkte Optimierung erfolgen. Die Einführung eines *Kooperationsmanagements* ist in der praktischen Umsetzung problematisch. Häufig fehlen die zeitlichen und personellen Ressourcen für eine „Zentralplanung“¹⁴⁴, die z.B. über *Aufnahme und Ausschluss von Unternehmen, Aufgaben- und Rollenverteilung* oder die *Verteilung von Kosten und Nutzen* entscheidet.¹⁴⁵ Erschwerend kommt hinzu, dass *Kooperationsvereinbarungen* und -planungen häufig keine bzw. nur geringe Anpassungen vorsehen. Aber nur wenn die Kooperationsstrategien und -ziele ständig überprüft und flexibel angepasst werden, kann die SC und ihre Kooperationen wettbewerbsfähig bleiben. Gleichzeitig führt eine „permanente Planungskorrektur [...] dazu, dass die Rede von einer ‚Optimierung‘ irgendwann absurd“¹⁴⁶ erscheint. Die grundlegenden Zielsetzungen des SCM wären dadurch gefährdet. Auch die Umsetzung von *unternehmensübergreifenden Planungsprozessen* und integrierten Systemen, die für eine Optimierung der SC erforderlich sind, sind in der Praxis oft schwer realisierbar,¹⁴⁷ v.a. anfänglich relativ hohe Investitionskosten lassen die meisten Unternehmen vor einer konsequenten Umsetzung zurückschrecken.¹⁴⁸ Abschließend muss auf die Gefahr durch zu enges kooperatives Zusammenarbeiten hingewiesen werden: Zum einen könnte der Fall eintreten, dass Unternehmen ihre Marktposition alleine durch die Zugehörigkeit zu einer Kooperation bzw. SC bestimmen. Durch die engen Beziehungen werden mögliche Potenziale von Kosteneffizienz- oder Produktverbesserungen nicht ausreichend genutzt.¹⁴⁹ Zum anderen müssen sich die kooperierenden Unternehmen in der SC bewusst sein, dass eine Rückkehr in den „Status Quo Ante“¹⁵⁰ schwierig und problema-

¹⁴² Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 27.

¹⁴³ Bretzke, W.-R. (2006), S. 6.

¹⁴⁴ Bretzke, W.-R. (2006), S. 6.

¹⁴⁵ Vgl. Liker, J. K., Choi, T. Y. (2004), S. 108.

¹⁴⁶ Bretzke, W.-R. (2006), S. 7.

¹⁴⁷ Vgl. Bretzke, W.-R. (2006), S. 9.

¹⁴⁸ Vgl. ebd.; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 26.

¹⁴⁹ Vgl. Bretzke, W.-R. (2006), S. 14.

¹⁵⁰ Bretzke, W.-R. (2006), S. 7.

tisch sein würde. Durch den Austausch von strategischen Informationen und Know-how-Transfer aber auch durch die Konzentration auf Kernkompetenzen wird es für die Unternehmen schwierig bis unmöglich, zur Ausgangssituation zurückzukehren.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Die Bedeutung von Kooperationen für effiziente Supply-Chain-Kooperationen wird trotz möglicher Risiken für die beteiligten Unternehmen nicht angezweifelt.¹⁵¹ In der Literatur sind bereits Ansätze zu finden, in denen die Integration bzw. der Erfolg eines Supply Chain Management anhand der Qualität der Zusammenarbeit und der Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern bewertet wird.¹⁵²

Dass die Umsetzung der theoretischen Anforderungen in der *Praxis* einen schwierigeren und langen Weg umfasst belegen Studien, welche die Effektivität bzw. Potenzialausnutzung von Kooperationen bei durchschnittlich 30% ansetzen.¹⁵³ Denn die Theorie bietet nur eine *Orientierung*, die aber hinfällig wird, wenn die Partner innerhalb einer Wertschöpfungskette nicht zur Zusammenarbeit bereit sind oder sich dazu nicht eignen.¹⁵⁴

Letztlich ist in Kooperationen der „Nasenfaktor“¹⁵⁵ ausschlaggebend: Wenn von Anfang an unüberwindliche Spannungen oder Abneigungen in den Gesprächen präsent sind, ist von einer Kooperation – trotz etablierter Kooperationskultur – abzuraten.

Dennoch darf nicht vernachlässigt werden, dass Kooperationen *langfristig* angelegt sind. Unter Berücksichtigung, dass die Optimierungsbestrebungen der gesamten Supply Chain v.a. von der Elektronikindustrie ausgehend zum Jahrtausendwechsel begannen, ist anzunehmen, dass sich immer mehr Branchen diesem Thema widmen werden.

Ausgehend von den hier dargestellten Überlegungen ist weiterhin anzunehmen, dass die Betrachtung von Einflussfaktoren der Kooperationskultur bzw. der Kompetenz einzelner Unternehmen in diesem Bereich weitere Aufmerksamkeit auf sich ziehen wird. Letztendlich sind die dargestellten Faktoren in ihrer Bedeutung für die Produktivität einer Supply Chain von ähnlicher Bedeutung wie die Qualität und Quantität der in den beteiligten Unternehmen eingesetzten sonstigen Produktionsfaktoren.

¹⁵¹ Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 44.

¹⁵² Vgl. Chaib-draa, B. (2006), S. 2.

¹⁵³ Vgl. Ernst, D., Bamford, J. (2005), S. 134; Lee, P. D. (2005), S. 61.

¹⁵⁴ Vgl. Pfohl, H.-C. (1990), S. 224.

¹⁵⁵ Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 26.

Literaturverzeichnis

- Arndt, H. (2004): Supply Chain Management – Optimierung logistischer Prozesse, Wiesbaden 2004
- Aulinger, A. (1996): (Ko-)operation Ökologie – Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik, in: Pfriem, R. (Hrsg.) (1996), Theorie der Unternehmung, Bd. 4, Marburg 1996, S. 19-384
- Baumgarten, H., Darkow, I.-L. (2004): Konzepte im Supply Chain Management, in: Busch, A., Dangelmaier, W. (Hrsg.), Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 93-110
- Berentzen, C. (2000): Bündelung der Kräfte – Der Supply Chain Management Ansatz in der Berentzen-Gruppe AG, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Supply Chain Management – Logistik Plus? Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette, Berlin 2000, S. 71-105
- Berndt, S. (2003): Vertrauen und Macht im Supply Chain Management-Ansatz – Die Implementierung von Informationstechnologie in Unternehmensnetzwerken im Spannungsfeld zwischen ökonomischen Zwängen, sozialen Beziehungen, kulturellen Normen und mikropolitischen Interessen, Diss., Aachen 2003
- Blanchard, D. (2007): Supply Chain Management – Best Practices, Hoboken 2007
- Bowersox, D., Closs, D. (1996): Logistical Management – The Integrated Supply Chain Process, New York 1996
- Bretzke, W.-R. (2006): Wettbewerb zwischen Supply Chains – Mehr Erfolg durch weniger Markt? in: Jacquemin, M. et al. (Hrsg.), Quantitative Methoden der Logistik und des Supply Chain Management, Hamburg 2006, S. 3-20
- Burt, D. N. et. al. (2003): World Class Supply Management – The Key to Supply Chain Management, New York 2003
- Busch, A., Dangelmeier W. (2004): Integriertes Supply Chain Management – Ein koordinationsorientierter Überblick, in: Busch, A., Dangelmaier, W. (Hrsg.) (2004), Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 3-21
- Chaib-draa, B. (2006): Supply Chain Management and Multiagent Systems – An Overview, in: Chaib-draa, B., Müller, J. P. (Hrsg.) (2006), Multiagent-based Supply Chain Management, Berlin Heidelberg New York 2006, S. 1-27
- Chaib-draa, B., Müller, J. P. (Hrsg.) (2006), Multiagent-based Supply Chain Management, Berlin Heidelberg New York 2006
- Christopher, M. (1992): Logistics and Supply Management, London 1992

- Cooper, M., Lambert, D., Pagh, J. (1997): Supply Chain Management – More than a New Name for Logistics, in: The International Journal of Logistics Management, 1997, Nr. 1, S. 1-14
- Eberl, P., Kabst, R. (2006): Vertrauen, Opportunismus und Kontrolle – Eine empirische Analyse von Joint-Venture-Beziehungen vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie, in: Sydow, J. (Hrsg.) (2006), Management von Netzwerkgorganisationen – Beiträge aus der Managementforschung, 4. Aufl., Wiesbaden 2006, S 107-142
- Ernst, D., Bamford, J. (2005): Your Alliances are too stable, in: Harvard Business Review, 2005, Nr. 6, S. 133-141
- Fawcett, S. E. at al. (2007): Supply Chain Management – From Vision to Implementation, New York 2007
- Fernie, J. (2004): Relationships in the supply chain in: Fernie, J., Sparks, L. (Hrsg.) (2004), Logistics and Retail management – Insights into Current Practice and Trends from Leading Experts, 2. Aufl., London, Sterling 2004, S. 23-46
- Gersch, M. et al. (2007): Kooperationen in veränderlichen Umfeldern – Eine (co-) evolutionäre Analyse aus der Perspektive der Competence-based Theory of the Firm, in: ifu Bochum 2007, Nr. 103, S. 1-50
- Göpfert, I. (2004): Einführung, Abgrenzung und Weiterentwicklung des Supply Chain Managements, in: Busch, A., Dangelmaier, W. (Hrsg.), Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2.Aufl., Wiesbaden 2004, S. 27-45
- Hofstede, G. J. (2007): Trust and Transparency in Netchains – A Contradiction? in: Wang, W. Y. C. et al. (Hrsg.) (2007), Supply Chain Management – issues in the new era of collaboration and competition, Hershey 2007, S. 105-126
- Hofstede, G. J. et al. (2004): Experimental learning in chains and networks, Hershey 2004
- Klaus, E. (2002): Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – Eine interdisziplinäre Analyse, Diss., Hohenheim 2002
- Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen, Lüneburg 2006
- Kraege, R. (1997): Controlling strategischer Unternehmenskooperationen – Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen, in: Steinle, C. (Hrsg.), Schriften zum Management, Bd. 9, Hannover 1997, S. 1-329
- Krass, R. (1984): Kooperation zwischen Verlager und Spedition – Konzept zur Effizienzsteigerung der Marketing-Logistik, Darmstadt 1984

- Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002): Supply Chain Management – Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette, Berlin, Heidelberg, New York 2002
- Landry, J. T. (1998): Supply Chain Management – The Value of Trust, in: Harvard Business Review, 1998, Nr. 1, S. 18-19
- Laske, M., Neunteufel, H. (2005): Vertrauen eine *Conditio sine qua non* für Kooperationen, in: Kramer, J. W. (Hrsg.), Wismarer Diskussionspapiere, 2005, Nr. 1, Wismar 2005, S. 5-73
- Lee, H. L. (2005): Das perfekte Logistiksystem, in: Harvard Business Manager, 2005, Nr. 1, S. 68-83
- Lee, P. D. (2005): Measuring Supply Chain Integration - A Social Network Approach, in: Supply Chain Forum, 2005, Bd. 6, Nr. 2, S. 58-67
- Liker, J. K., Choi, T. Y., (2004): Building deep supplier relationships, in: Harvard Business Review, 2004, Nr. 12, S. 104-113
- Nøkkentved, C. (2005): Collaboration in e-Supply Networks, in: An, C., Fromm, H. (Hrsg.) (2005), Supply Chain Management on Demand – Strategies, Technologies, Applications, Somers, Stuttgart 2005, S. 233-286
- Olfert, K. (2005): Logistik, 5. Aufl., Ludwigshafen 2005
- Österle, H. et al. (2002): Business Networking in der Praxis – Beispiele und Strategien zur Vernetzung mit Kunden und Lieferanten, Berlin, Heidelberg 2002
- Patnayakuni, R. et al. (2006): Relational Antecedents of Information Flow Integration for Supply Chain Coordination, in: Journal of Management Information System, 2006, Bd. 23, Nr 1, S. 13-49
- Pfohl, H.-C. (1990): Logistiksysteme – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg 1990
- Pfohl, H.-C. (2000): Supply Chain Management: Konzept, Trends, Strategien, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (2000), Supply Chain Management – Logistik plus? Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette, Darmstadt 2000, S. 1-44
- Pfohl, H.-C. (2004): Logistikkonzeption – Entwicklung – Implementierung – Nachhaltigkeit, Darmstadt 2004
- Ripperger, T. (1998): Ökonomik des Vertrauens – Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 1998
- Scholz-Reiter, B., Jakobza, J. (1999): Supply Chain Management – Überblick und Konzeption, in: HMD, o.J., Nr. 207, S. 7-15
- Semlinger, K. (2006): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperationen, in: Sydow, J. (Hrsg.) (2006), Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der Managementforschung, 4. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 29-74

- Steinle, C. (Hrsg.), Schriften zum Management, Bd. 9, Hannover 1997
- Sydow, J. (2006): Editorial – Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbände, Kooperationen und Konstellationen, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der Managementforschung, 4. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 1-7
- The Global Supply Chain Forum, <http://www.supplychain-forum.com>, Stand 31.05.2007
- Vahrenkamp, R. (2000): Logistikmanagement, 4. Aufl., München, Wien, Oldenburg 2000
- Wang, W. Y. C. et al. (2007): Implementing Supply Chain Management in the New Era – A Replenishment Framework for the Supply Chain Operations Reference Model, in: Wang, W. Y. C. et al. (Hrsg.) (2007), Supply Chain Management – Issues in the New Era of Collaboration and Competition, Hershey 2007, S. 1-22
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985

Die Publikationsreihe

In der Reihe der Arbeitspapiere der Fachhochschule für Oekonomie und Management (FOM) werden fortlaufend Forschungsergebnisse aus dem Umfeld unternehmenspraktischer Fragestellungen veröffentlicht.

Damit trägt die FOM aktiv zur wissenschaftlichen Entwicklung im Rahmen berufspraktischer Problembereiche bei. Darüber hinaus wird die weiterführende wissenschaftliche Diskussion im fachspezifischen Kontext durch zusätzliche Argumente und Erkenntnisse gefördert.

Nr. 1, 11/2005	Hermeier, Burghard/Frère, Eric/Heuermann, Marina: Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes ‚Fit machen fürs Rating‘
Nr. 2, 11/2006	Hermeier, Burghard/Platzköster, Charlotte: Die Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie ‚Industrie-Dienstleistungen‘
Nr. 3, 10/2005	Kern, Uwe/Pankow, Michael: Die Stärkung des klassischen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt durch den Einsatz neuer Medien
Nr. 4, 05/2006	Kürble, Peter: Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Beispiel der TV-Programmveranstalter
Nr. 5, 07/2007	Klumpp, Matthias: Begriff und Konzept Berufswertigkeit
Nr. 6, 08/2007	Klumpp, Matthias/Jasper, Anke: Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels
Nr. 7, 09/2007	Klumpp, Matthias/Koppers, Laura: Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)

Folgende Bände sind bereits erschienen:

- Band 1:** Essen 2005, ISSN 1865-5610
Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“
Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina
- Band 2:** Essen 2006, ISSN 1865-5610
Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“
Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte
- Band 3:** Essen 2006, ISSN 1865-5610
Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt
durch den Einsatz neuer Medien
Kern, Uwe / Pankow, Michael
- Band 4:** Essen 2006, ISSN 1865-5610
Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen
am Beispiel der TV-Programmveranstalter
Kürble, Peter
- Band 5:** Essen 2007, ISSN 1865-5610
Begriff und Konzept Berufswertigkeit
Klumpp, Matthias
- Band 6:** Essen 2007, ISSN 1865-5610
Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels
Klumpp, Matthias / Jasper, Anke



Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Fachhochschule für Oekonomie & Management ist eine von Deutschlands führenden Hochschulen der Wirtschaft. Sie verfügt über 21 Standorte in Deutschland und weitere im Ausland.

An der FOM studieren ausschließlich Berufstätige mit Hochschulberechtigung sowie Auszubildende, die nach dem Abitur parallel zum Studium eine betriebliche Ausbildung absolvieren. Großunternehmen wie 3M, Aldi, Bayer, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP, e.on, RWE und Siemens, aber auch viele mittelständische Betriebe kooperieren bei der Ausbildung von Führungsnachwuchs mit der FOM.

Bereits seit 2001 können die Studierenden an der FOM auch international bekannte Grade wie Bachelor und Master erwerben. Seit dem Wintersemester 2007 hat die FOM ihr Angebot um Bachelor-Studiengänge in den Richtungen Business Administration, International Management, Business Law, Steuerrecht und Wirtschaftsinformatik erweitert.

Hochschulabsolventen können auch zweijährige berufsbegleitende Master-Studiengänge in 6 verschiedenen Fachrichtungen sowie den MBA an der FOM absolvieren. Alle Studiengänge sind akkreditiert.

Weitere Informationen finden Sie unter www.fom.de