



Klumpp, Matthias (Hrsg.)

**ild Schriftenreihe Logistikforschung
Band 9**

Kooperationskonzepte
in der Logistik –
Synopsis zu SCM, ECR und VM

Koppers, Laura
Klumpp, Matthias

Koppers, Laura / Klumpp, Matthias

Kooperationskonzepte in der Logistik – Synopse zu SCM, VM und ECR

FOM Hochschule für Oekonomie & Management
ild Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement
Schriftenreihe Logistikforschung

Band 9, April 2010

ISSN 1866-0304

Essen

Die Autoren danken *Thomas Keuschen* für Hinweise zu dieser Publikation.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abstract	IV
1 Einleitung	1
2 Kooperationen	2
2.1 Entstehung.....	2
2.2 Definition	2
2.3 Zielsetzungen	2
2.4 Differenzierungsmerkmale	4
3 Konzept Supply Chain Management	6
3.1 Entstehung.....	6
3.2 Definition	6
3.3 Zielsetzungen	8
3.4 Gegenstand der Kooperation.....	9
4 Konzept Vertikales Marketing	10
4.1 Entstehung.....	10
4.2 Definition	10
4.3 Ziele	11
4.4 Gegenstand der Kooperation.....	12
5 Konzept Efficient Consumer Response	13
5.1 Entstehung.....	13
5.2 Definition	13
5.3 Ziele	13
5.4 Gegenstand der Kooperation.....	14
6 Synopse der Konzepte	17
7 Zusammenfassung und Implikationen	20
Literaturverzeichnis	22
Anhang	33

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
B2C	Business-to-Consumer
Bd.	Band
CM	Category Management
CPC	Corn Products Company
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting und Replenishment
Diss.	Dissertation
DSOR	Decision Support und Operations Research
ECR	Efficient Consumer Response
et al.	Et alii
etc.	Et cetera
f.	fortfolgend
ff.	fortfolgende Seiten
ggf.	gegebenenfalls
HMD	Handbuch der modernen Datenverarbeitung
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
Ifu	Institut für Unternehmensführung
Inc.	Incorporated
Jg.	Jahrgang
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
mi	Moderne Industrie
Nr.	Nummer
No.	Number
o. Hrsg.	ohne Herausgeber
o. Jg.	ohne Jahrgang
OR	Operations Research
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
S.	Seite
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
TCW	Transfer-Centrum Wildemann
u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem

Vol.	Volume
vgl.	vergleiche
VM	Vertikales Marketing
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kooperationszielsetzungen	3
Abbildung 2: Beispielskizze Supply Chain.....	8
Abbildung 3: Inhaltliche Unterschiede der Konzepte SCM, VM und ECR.....	20

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Differenzierungsmerkmale von Kooperationen.....	5
Tabelle 2: Übersicht Supply Chain Management Definitionen	7
Tabelle 3: Gegenüberstellung SCM, VM und ECR	17

Abstract

Co-operation is a basic concept for several logistics concepts as the co-operation of different companies in a supply chain defines possibilities and results in operations management. This paper presents a comparative view onto different approaches, namely supply chain management, efficient consumer response and value chain management. From these results, the authors derive an integrated view towards co-operation concepts in logistics.

1 Einleitung

In einem globalen Wirtschaftsumfeld und in modernen Supply Chains müssen Unternehmen flexibel auf die sich permanent verändernden Einflussfaktoren reagieren können. Für Unternehmungen ergeben sich Herausforderungen aus der Dynamisierung der Märkte, der Internationalisierung von Beschaffung und Absatz, der Verlagerung von Produktion und Verwaltung, der steigenden Anzahl von Unternehmenskonzentrationen sowie der steigende Einfluss von global agierenden Großkonzernen, die ein ‚survival of the fittest‘ im Markt verschärfen.¹

Viele Unternehmungen sind der Ansicht, dass „eine Kooperationsstrategie am ehesten dazu geeignet ist“² diesen Trends Rechnung zu tragen.³ Ziel der Kooperation ist es, durch Bündelung unternehmungsindividueller Wettbewerbsvorteile einen strategischen Gesamtwettbewerbsvorteil für die Kooperation und damit für alle Unternehmungen in ihr zu erzielen.⁴ Während die Verwendung des Begriffs Wettbewerbsstrategie als eine Differenzierung zu einer kooperativen Strategie verwendet werden könnte, wird die unternehmerische Praxis vielfach von ‚co-opetition‘⁵ geprägt. So können beispielsweise Kooperationspartner bei der Schaffung von neuen Märkten in einer komplementären Beziehung zueinander stehen und bei der Aufteilung dieser Märkte in einer Wettbewerbsbeziehung.⁶

In der wissenschaftlichen Literatur sind einige Konzepte zu finden, deren mutmaßlicher Erfolg wesentlich auf Kooperation beruht. Dies soll in der vorliegenden Publikation durch das folgende Vorgehen eingehend vorgestellt und diskutiert werden:

Zunächst soll allgemein Kooperation definiert werden und darauf aufbauend werden die entsprechenden Zielsetzungen detailliert. Im Anschluss werden drei ausgewählte *vertikale* Kooperationsansätze, Supply Chain Management (SCM), Vertikales Marketing (VM) und Efficient Consumer Response (ECR)⁷ vorgestellt. Durch eine Gegenüberstellung der drei Ansätze sollen wesentliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet werden.

-
- 1 Vgl. Arndt, H. (2006), S. 8 ff.; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), o.S.; Pfohl, H.-C. (2000), S. 3; Plotzki, S. (2007), S. 33 ff.
 - 2 Meffert, H. et al. (2008), S. 316; Vgl. Addy, R. (2008), S. 6; Mentzer, J. T. et al. (2001), S. 5 ff.
 - 3 Vgl. Gomes-Casseres, B. (1995), S. 76; Leenderste, J. (2006), S. 160; Levis, A. A., Papageorgiou, L. G. (2007), S. 551 f.; Patnayakuni, R. et al. (2006), S. 14.
 - 4 Vgl. Melzer-Ridinger, R. (2007), S. 9 ff.
 - 5 Co-opetition ist ein Neologismus, der sich aus den englischen Begriffen co-operation und competition zusammensetzt. Er drückt allgemein die Dualität von Kooperation und Wettbewerb aus, die wissenschaftlich durch die Mechanismus-Design-Theorie, als Teil der Spieltheorie, erklärbar ist. Vgl. Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (2008), S. 33 ff.; Krass, R. (1984), S. 67.
 - 6 Vgl. Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (2008), S. 64; Schmickler, M. (2001), S. 1.
 - 7 Da ECR Gemeinsamkeiten zu SCM und VM aufweist, wird von einer alphabetischen Reihenfolge abgewichen und ECR zum Schluss vorgestellt.

2 Kooperationen

2.1 Entstehung

Die Einführung und Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien in den 90er Jahren stellt einen wichtigen Meilenstein für Unternehmungsk Kooperationen dar. Wenn auch eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmungen in verschiedensten Formen bereits existierte, sind diese durch den Einsatz von modernen Technologien, Internet, RFID und Telematik, intensiviert worden. Zum einen können räumliche Distanzen besser überbrückt werden, zum anderen können durch den Einsatz von neuen Technologien neue Kooperationsgegenstände erschlossen werden.⁸

2.2 Definition

Der Begriff Kooperation ist in der Literatur nicht homogen definiert. Kooperation kann weit gefasst als „Koordinationsform“⁹ zwischen Unternehmungen betrachtet werden. Im engeren Sinne wird Kooperation als eine „Vereinbarung zwischen zwei oder mehreren unterschiedlichen Unternehmen, wo ein geteiltes Risiko und Kontrolle vorliegt ... und gegenseitige Abhängigkeit“¹⁰ definiert. Zusätzlich wird eine Vielzahl von Begriffen synonym zu Kooperation verwendet, wie strategische Allianz, Bündnis, Koalition, Partnerschaft oder Netzwerk.¹¹

Kooperation kann für die weiteren Darstellungen als eine langfristige Zusammenarbeit von mindestens zwei Partnern mit dem Ziel den individuellen Nutzen für alle Kooperationspartner zu steigern, beschrieben werden.¹² Das Eingehen von einer Kooperation birgt das Risiko von Abhängigkeiten, das nur gerechtfertigt sein kann, wenn neue strategische Handlungsspielräume geschaffen werden.¹³ Diese Gradwanderung zwischen Un- und Abhängigkeit bezeichnet BOETTCHER als „Paradoxon der Kooperation“¹⁴.

2.3 Zielsetzungen

Kooperationen und die damit verfolgten Ziele können nur im Rahmen der Gesamtunternehmensstrategie betrachtet werden.¹⁵ Da die Zielsetzungen sehr vielfältig sein können, ist eine vollständige und abschließende Betrachtung von Kooperationszielen

8 Vgl. Gomes-Casseres, B. (2002), S. 79 f.; Österle, H. et al. (2002), S. 4; Plotzki, S. (2007), S. 77 ff.; Semlinger, K. (2006), S. 29; Wang, W. Y. C et al. (2007), S. 2.

9 Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

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

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

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

13 Vgl. Aulinger, A. (1996), S. 57; Boettcher, E. (1974), S. 42; Ernst, D., Bamford, J. (2005), S. 134; Fredebeul, M. (2007), S. 30; Österle, H. et al. (2002), S. 83; Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

14 Boettcher, E. (1974), S. 42.

15 Vgl. Bleeke, J., Ernst, D. (2002), S. 26; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 40.

in diesem Rahmen nicht möglich. Im Folgenden werden in Anlehnung an KRAEGE Potential- und Wertziele von Kooperationen aufgezeigt.¹⁶

Mögliche Kooperationsziele können sich aus allen *vier Zielbereichen* nach der Kombination der Kriterien *Kernkompetenz* (Bestehend/Neu) und *Geschäftsfeld* (Bestehend/Neu) zusammensetzen.

Abbildung 1: Kooperationszielsetzungen

Kernkompetenz	Neu	(c) Potentialaufbau in existierenden Geschäftsfeldern <ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu geschäftsfeld-bezogenen Technologieentwicklungen • Erlernen von geschäftsfeld-spezifischem Prozess- und Funktions-Know-how 	(d) Potentialaufbau in neuen Geschäftsfeldern <ul style="list-style-type: none"> • Diversifikation in neue Geschäftsbereiche • Erhöhung der strategischen Flexibilität • Erlernen von Kultur- und Wertvorstellungen
	Bestehend	(a) Wertsteigerung durch optimale Potentialnutzung <ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduzierung durch Synergieeffekte / Rationalisierung • Reduzierung des Investitionsbedarf und -risikos • Erhöhung der Marktmacht • Wettbewerbsvorteile durch Vervollständigung des Geschäftsfelds 	(b) Wertsteigerung durch erweiterte Potentialnutzung <ul style="list-style-type: none"> • Internationalisierung bzw. Zugang zu neuen Märkten • Diversifikation in neue, verwandte Bereiche • Entwicklung von Systemkompetenz • Wettbewerbsvorteile
		Bestehend	Neu

Quelle: In Anlehnung an: Kraege, R. (1997), S. 61.

(a) Bei *bestehenden* Kernkompetenzen und einem *bestehenden* Geschäftsfeld soll eine nachhaltige positive Wertsteigerung¹⁷ durch die *optimale Potentialnutzung* erreicht werden. Kosten können z.B. durch die Zusammenlegung von Kapazitäten und Funktionen und durch Größendegressionseffekte reduziert werden. Investitionen und Risiken werden unter den Kooperationspartnern aufgeteilt.¹⁸ Durch Volumensteigerungen und Marktanteilsgewinne kann die Marktmacht gegenüber den Wett-

16 Vgl. Kraege, R. (1997), S. 63.

17 Wertsteigerung bedeutet hier, dass der Wert einer bestimmten strategischen Geschäftseinheit erhöht wird. Langfristig kann über die Wertsteigerung der strategischen Geschäftseinheit der Wert der Gesamtunternehmung erhöht werden. Weiterführende Literatur zur Wertsteigerung bieten Konzepte wie der Shareholder-Value-, Economic-Value-Added- oder der Cash-Flow-on-Return-of-Investment-Ansatz.

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

bewerbern erhöht werden.¹⁹ Dieses Ziel wird häufig als Antwort auf Wettbewerbsdruck formuliert und ist deshalb eng mit einer Wettbewerbsstrategie verbunden.²⁰

(b) Bei der *erweiterte Potenzialnutzung* wird auf oft komplementäre Stärken des Kooperationspartners bzw. der Kooperationspartner in *neuen* Geschäftsfeldern zurückgegriffen. Hier wird häufig, durch den Zugang zu neuen Märkten bzw. die Diversifikation, eine Wertsteigerung angestrebt. Die Vorteile von Spezialisierung können genutzt werden und die eigenen Kompetenzen mit denen von den Partnern ergänzt werden. Die Kosten können gesenkt werden und gleichzeitig die Qualität und Vielzahl an Produkten erhöht werden.²¹

(c) Ein Potenzialaufbau in *bestehenden* Geschäftsfeldern kann durch das Aneignen von *neuen* Kompetenzen erfolgen. Dies kann auch als die „bewusste Abschöpfung von Innovationspotenzialen außerhalb des Unternehmens“²² bezeichnet werden. Durch den Know-how-Transfer können Innovationen generiert und die Entwicklungszeiten und -kosten reduziert werden.²³

(d) Mit *neuen* Kernkompetenzen soll das Potenzial in *neuen* Geschäftsfeldern genutzt werden. Durch den Aufbau von neuen Geschäftsbereichen kann eine strategische Flexibilität erzielt werden und langfristig das unternehmerische Risiko auf unterschiedliche Geschäftsfelder gestreut werden.²⁴ Mögliche Investitionsrisiken können unter den Kooperationspartnern aufgeteilt werden.

2.4 Differenzierungsmerkmale

In der Fachliteratur sind viele Differenzierungsmerkmale für Kooperationen vertreten.²⁵ Hier sollen in Anlehnung an die Typologisierung von AULINGER einige Differenzierungsmöglichkeiten von Kooperationen dargestellt werden.²⁶

19 Vgl. Berndt, S. (2003), S. 20; Kraege, R. (1997), S. 61; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 41.

20 Vgl. Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 37.

21 Vgl. Hamel, G. et al. (2002), S. 2; Kraege, R. (1997), S. 62; Nøkkentved, C. (2005), S. 233; Österle, H. et al. (2002), S. 101; Schürmann, H., (2009), S. 19; Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

22 Schürmann, H. (2009), S. 19.

23 Vgl. Berndt, S. (2003), S. 20; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 41; Schürmann, H. (2009), S. 19.

24 Vgl. Berndt, S. (2003), S. 20; Kraege, R. (1997), S. 63; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 41.

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

26 Vgl. Aulinger, A. (1996), S. 70 ff.

Tabelle 1: Differenzierungsmerkmale von Kooperationen

(a) Richtung der Kooperation ²⁷	<ul style="list-style-type: none"> • überbetriebliche Kooperation: zwischen unterschiedlichen Branchen • zwischenbetriebliche Kooperation: zwischen Unternehmungen in vertikaler, horizontaler oder lateraler Form • innerbetriebliche Kooperation: innerhalb einer Unternehmung
(b) Anzahl der Kooperationspartner ²⁸	<ul style="list-style-type: none"> • dyadische Kooperation: zwei Partner • Kleingruppen-Kooperation: drei bis sieben Partner • Großgruppen-Kooperation: ab sieben Partner
(c) Initiative zur Kooperation ²⁹	<ul style="list-style-type: none"> • vorwärtsgerichtete Kooperation: z.B. Hersteller wendet sich an Händler • rückwärtsgerichtete Kooperation: z.B. Rohstofflieferant wendet sich an Hersteller
(d) Organisationsform der Kooperation ³⁰	<ul style="list-style-type: none"> • bestehende Organisationsform: v.a. bei Großgruppen-Kooperation • eigenständige Organisationsform: ggf. bei dyadischen und Kleingruppen-Kooperation
(e) Zutrittsmöglichkeiten zur Kooperation ³¹	<ul style="list-style-type: none"> • offen: Zutritt jederzeit möglich • geschlossen: Zutritt nicht jederzeit möglich
(f) Räumliche Ausdehnung der Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • lokal • regional • national • international • global
(g) Zeitliche Ausdehnung der Kooperation ³²	<ul style="list-style-type: none"> • langfristig, aber zeitlich begrenzt • langfristig, aber zeitlich unbegrenzt
(h) Gegenstand der Kooperation ³³	<ul style="list-style-type: none"> • einzelne Unternehmungsfunktionen • funktionsübergreifend
(i) Vorgehensweise der Kooperation ³⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Informationskooperation • Planungs-kooperation • Prozesskooperation • Ressourcenkooperation

Quelle: Eigene Darstellung.

Durch die Betrachtung der unterschiedlichen Merkmale (a) bis (i) wird deutlich, wie vielfältig die Ausprägungen von Kooperationen sein können.

27 Vgl. Fredebeul, M. (2007), S. 30 ff.

28 Vgl. Knolle, M. (2006), S. 26.

29 Vgl. Meffert, H. et al. (2008), S. 560.

30 Vgl. Gomes-Casseres, B. (2002), S. 88.

31 Vgl. Knolle, M. (2006), S. 27.

32 Vgl. Kanter, R. M. (2002), S. 99; Pfohl, H.-C. (1990), S. 218; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 56; Vahrenkamp, R. (2000), S. 11.

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

34 Die vier Arten der Kooperationsvorgehensweise stehen in einem hierarchischen Verhältnis. Dies bedeutet, dass eine Ressourcenkooperation auch immer eine Informations-, Planungs- und Prozesskooperation umfasst. Vgl. Klumpp, M., Koppers, L. (2008), S. 172.

3 Konzept Supply Chain Management

3.1 Entstehung

Über den Ursprung der Konzeption *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.³⁵ In anderen Quellen werden aber auch die späten 70er³⁶, 80er³⁷ und 90er Jahre³⁸ als Entstehungsjahre genannt. Der Ursprung für das was heute unter SCM verstanden und gelebt wird, hat sich primär in den 80er Jahren gefestigt.

Als Hauptgründe für die Entstehung von SCM werden der *Wandel* von Verkäufer- zu Käufermärkten sowie die steigende Komplexität der unternehmerischen Rahmenbedingungen angesehen.³⁹ In Wissenschaft und Praxis hat SCM gerade in den letzten Jahren eine hohe Aufmerksamkeit erhalten.⁴⁰

3.2 Definition

Es existiert eine Vielzahl von heterogenen Definitionen für das SCM, was u.a. auf die Diskussion in unterschiedlichen wissenschaftlichen Fachrichtungen zurückzuführen ist.⁴¹ Weitere definitorische Unterschiede sind auch zwischen Wissenschaftlern und Praktikern aufgrund ungleicher Ziele und Begriffsabgrenzungen festzustellen.⁴²

Anhand der nachfolgend beispielhaft dargestellten Definitionen ist erkennbar, dass es viele unterschiedliche Akzentuierungen des SCM gibt.⁴³ Zum einen sind Definitionen zu finden, die ihren Fokus auf die „Gestaltung und Koordination von ... *Geschäftsprozessen*“⁴⁴ setzen. Dabei erstreckt sich diese „unternehmensübergreifende Koordination ... über den *gesamten Wertschöpfungsprozess* von der Rohstoffgewinnung über die einzelnen Veredelungsstufen bis hin zum Endkunden“⁴⁵. Diese Prozessoptimierungssicht veranschaulicht beispielsweise ARNDT.⁴⁶ WANG, HENG und CHAU ergänzen diese Sichtweise durch den Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen.⁴⁷ FAWCETT, ELLRAM UND OGDEN betonen dabei die Möglichkeit zu

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

36 Vgl. Arndt, H. (2006), S. 45 ff.; Chaib-Draa, B. (2006), S. 4.

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

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

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

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

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

42 Vgl. Busch, A., Dangelmaier, W. (2004), S. 5; Corsten, H., Gössinger, R. (2008), S. 108; Supply Management Forum e.V. (2009), o.S.

43 Vgl. Bechtel, C., Jayaram, J. (1997), S. 17; Kotzab, H. (2000), S. 25 ff.; Seuring, S., Schneidewind, U. (2000), S. 229f.

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

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

46 Vgl. Arndt, H. (2006), S. 46.

47 Vgl. Wang, W. Y. C. et al. (2007), S. 3.

Spezialisierung als entscheidenden Wettbewerbsvorteil.⁴⁸ Viele Definitionen betrachten das SCM als „ein *ganzheitliches Managementkonzept*“⁴⁹. Hier sind BECKMANN, BLANCHARD sowie JESPERSEN und SKJØTT-LARSEN beispielhaft herangezogen worden. MELZER-RIDINGER weist jedoch darauf hin, dass dieser Management-Gedanke sich ausschließlich auf *logistische* Fragestellungen und Abstimmungsprozesse bezieht.⁵⁰

Tabelle 2: Übersicht Supply Chain Management Definitionen

Arndt, H. (2006), S. 46.	“Supply Chain Management ist die unternehmensübergreifende Koordination und <i>Optimierung</i> der Material-, Informations- und Wertflüsse über den gesamten <i>Wertschöpfungsprozess</i> von der Rohstoffgewinnung über die einzelnen Veredelungsstufen bis hin zum Endkunden“.
Wang, W. Y. C. et al. (2007, S. 3.	Supply Chain Management „is not only concerned with the extraction of raw materials to their end of useful life, it also focuses on how firms utilise their suppliers’ processes, technology, and capability to enhance <i>sustainable competitive advantage</i> “.
Fawcett, S. E. et al. (2007), S. 6.	Supply Chain Management “allows a company to do a few things very well for which it has the needed skills. <i>Relationships</i> are established to assure that each company in the chain performs in a way that improves success of the entire supply chain. SCM is a <i>collaborative specialization</i> “.
Beckmann, H. (2004), S. 3.	Supply Chain Management umfasst, die „ <i>Gestaltung, Lenkung</i> und <i>Entwicklung</i> der Supply Chain über alle Wertschöpfungsstufen von der Rohstoffgewinnung bis hin zu Serviceleistungen beim Endverbraucher“.
Blanchard, D. (2007), S. 8.	„Supply Chain Management encompasses the <i>planning</i> and <i>management</i> of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all logistics management activities. That concludes ... <i>collaborating</i> with channel partners, including suppliers, intermediaries, third parties and customer“.
Jespersen, B. D., Skjøtt-Larsen, T. (2005), S. 10.	Supply Chain Management “is a <i>management concept</i> that can help a business get an overview of and manage <i>cooperation</i> in the supply chain based on a holistic view“.

Quelle: Eigene Darstellung.⁵¹

48 Vgl. Fawcett, S. E. et al. (2007), S. 6.

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

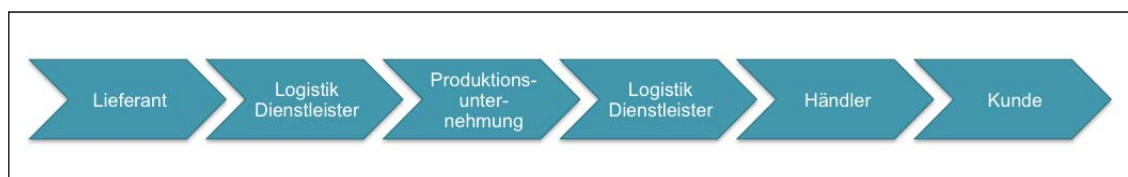
50 Vgl. Beckmann, H. (2004), S. 3; Blanchard, D. (2007), S. 8; Jespersen, B. D., Skjøtt-Larsen, T. (2005), S. 10; Melzer-Ridinger, R. (2007), S. 9.

51 Anmerkungen nicht im Original der einzelnen Quellenangaben.

3.3 Zielsetzungen

Das SCM zielt auf die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette, da im Allgemeinen davon ausgegangen wird, dass eine Optimierung des Gesamtsystems effizienter ist, als die von isolierten Teilsystemen.⁵² Die Unternehmen, die sich erfolgreich in eine Supply Chain integrieren und entsprechend das komplexe Netzwerk von Supply Chain Partnern koordinieren, können Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Supply Chains generieren.⁵³ Ausgangspunkt für die Optimierung ist der Endkunde. Dies gilt sowohl für Händler, die im direkten Kontakt zum Endkunden stehen, als auch für alle vorgelagerten Wertschöpfungsstufen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Beispielskizze Supply Chain



In Anlehnung an: Arndt, H. (2006), S. 46; Corsten, H., Gössinger, R. (2008), S. 104.

Das angesprochene Optimierungsziel bezieht sich häufig auf Effizienz- und Geschwindigkeitsverbesserungen. Diese können durch folgende, primär logistische Teilziele spezifiziert werden:⁵⁴

- eine Minimierung der totalen Supply Chain Kosten,
- eine höhere Effizienz der unternehmensübergreifenden Produktionssteuerung und der Kapazitätsplanung,
- eine unternehmensübergreifende Sicht auf verfügbare Bestände und Ressourcen,
- ein Abbau von Lagerbeständen,
- eine verbesserte Kapazitätsauslastung,
- eine Erhöhung der Lieferbereitschaft.

Durch einen unternehmensübergreifenden Informationsfluss soll für alle Beteiligte in der SC eine bessere *Prognose* von Angebot und Nachfrage ermöglicht werden und damit der von FORRESTER bezeichnete ‚Bullwhip-Effekt‘⁵⁵ in der SC gelöst werden.⁵⁶

52 Vgl. Busch, A., Dangelmaier W. (2004), S. 8; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 10; Schmickler, M., Rudolph, T. (2002), S. 15.

53 Vgl. Gomes-Casseres, B. (2002), S. 76; Landry, J. T. (1998), S. 18f.; Levis, A. A., Papageorgiou, L. G. (2007), S. 551f.; Magretta, J. (2000), S. 30; Wang, W. Y. C. et al. (2007), S. 2.

54 Vgl. Chaib-Draa, B. (2006), S. 2; Corsten, H., Gössinger, R. (2008), S. 107; Göpfert, I. (2004), S. 35; Vahrenkamp, R. (2000), S. 102f.

55 Beispielsweise kann es, durch fehlende Weitergabe von Informationen über die Nachfrage des Kunden einer Unternehmung zum Lieferante, zu einer Nachfrageverzerrung und -aufschaukelung in interorganisationalen Wertschöpfungssystemen kommen. Vgl. Göpfert, I. (2004), S. 33 ff.; Stadler, H., Kilger, C. (2002), S. 21; Thonemann, U. et al. (2007), S. 175.

56 Vgl. Blanchard, D. (2007), S. 9; Busch, A., Dangelmaier W. (2004), S. 9 ff.; Fisher, M. L. (2000), S. 129.

3.4 Gegenstand der Kooperation

Im Rahmen vom SCM stehen Kooperationen im Vordergrund, die die Logistikfunktionen von Unternehmungen betreffen. Beiträge von ARNDT, BUSCH und DANGELMAIER sowie von SCHOLZ-REITER und JAKOBZA betonen die Prozessoptimierung (siehe Kapitel 3.2). Sie liefern damit häufig konkretere Hinweise auf mögliche Kooperationsgegenstände als abstrakte Definitionen, die den Managementgedanken vom SCM hervorheben. Insgesamt muss jedoch festgehalten werden, dass SCM-Kooperationen in der Literatur auf einem hohen Abstraktionslevel dargestellt werden. Aus branchenspezifischen Case Studies können individuelle Kooperationsgegenstände abgeleitet werden.⁵⁷

Die angestrebte Prozessoptimierung lässt sich in eine *Schnittstellen-* und eine *Planungsoptimierung* unterteilen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass eine solche Differenzierung lediglich zur Strukturierung dient. Beide Aspekte sind für eine Prozessoptimierung entscheidend und nicht isoliert zu betrachten. In der Praxis sind die Übergänge fließend.

(a) Eine *Schnittstellenoptimierung* soll durch die unternehmensübergreifende Kooperation erzielt werden. Durch eine intensivere Zusammenarbeit der Schnittstellen, kann eine SC flexibler auf ein dynamisches Marktumfeld reagieren und sich entsprechend ausrichten. Diese Flexibilität kann sich auf Veränderungen von Angebot und Nachfrage-Signalen bzw. die Vermeidung des Bullwhip-Effekts beziehen, aber auch auf wirtschaftliche und technologische Entwicklungen.⁵⁸

(b) Eine Kooperation zur *Planungsoptimierung* soll z.B. die Produktionssteuerung und Kapazitätsplanung optimieren, mit dem Ziel einer erhöhten Wirtschaftlichkeit, die sich in einer Senkung der totalen SC-Kosten zeigt. Zusätzlich bieten Instrumente, wie u.a. das Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) Geschäftsmodell, sowie das Supply Chain Event Management und Supply Chain Risk Management Ansatzpunkte zu Kooperationsgegenständen für eine Planungsoptimierung.⁵⁹

57 Vgl. Klumpp, M, Jasper, A. (2008), S. 65 ff.

58 Vgl. Baumgarten, H., Darkow, I.-L. (2004), 93 ff.; Fredebeul, M. (2007), S. 30; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 24; Lee, H. L. (2005), S. 70; Patnayakuni, R. et al. (2006), S. 14 ; Porter, M. E., Millar, V. E. (2008), S. 73ff; Semlinger, K. (2006), S. 33.

59 Vgl. Baader, A., Montanus, S. (2008), S. 4 ff.; Färber, B. H. (2007), S. 5; Sydow, J. (2006), S. 2; Zewlewski, S. et al. (2008), S. 223 ff.

4 Konzept Vertikales Marketing

4.1 Entstehung

Der Begriff Vertikales Marketing ist auf eine Untersuchung von MCCAMMON zurückzuführen, der den ursprünglichen Begriff „vertical marketing system“⁶⁰ verwendete.⁶¹ Nach MCCAMMON lassen sich innerhalb der Distributionssysteme⁶² zwei Ausprägungen differenzieren – konventionelle Distributionssysteme und vertikale Marketingsysteme.⁶³ Letztere zeichnen durch eine „arbeitsteilige Aufgabenerfüllung in Hinblick auf einen gemeinsamen Zweck bzw. auf ein gemeinsames Ziel des Distributionssystems“⁶⁴ aus. Anfänglich wurde der Begriff des Vertikalen Marketingsystems auch in der deutschen Literatur verwendet, bis sich dann der Begriff Vertikales Marketing durchgesetzt hat. Als Synonyme sind auch die Begriffe Handelsmarketing, kooperatives Distributionsmanagement oder auch Trade-Marketing zu finden.⁶⁵

4.2 Definition

In der Literatur sind weit gehend homogene Definitionen zu finden. KUNKEL beschreibt das VM als eine „absatzfördernde Strategie und deren taktischen Ausgestaltung“⁶⁶. BELZ konkretisiert dies als die „bewusste Gestaltung der Arbeitsteilung und Partnerschaft ... differenziert nach Marktleistungen, Märkten und Kundengruppen“⁶⁷. Viele Definitionen betonen, dass es sich hierbei, wie der Begriff Vertikales Marketing vermuten lässt, um ein „gemeinsames Vorgehen im Marketing“⁶⁸ handelt.⁶⁹

Definitivische Unterschiede sind hinsichtlich der Kooperationspartner und der Initiative zu finden. MEFFERT, BURMANN und KIRCHGEORG betrachtet das VM primär als ein Stimulierungskonzept der *Hersteller*, durch das Absatzmittler gewonnen und gebunden werden.⁷⁰ Dieser Meinung schließt sich OLBRICH an. Er betrachtet das VM als ein Konzept, das durch die koordinierte Zusammenarbeit der *Hersteller* mit den Händlern zur Erreichung der absatzpolitischen Ziele der Hersteller dient.⁷¹ Es gibt

60 McCammon, B. C. (1970), S. 43.

61 Vgl. Florenz, P. (1991), S. 19; Kunkel, R. (1977), S. 21; McCammon, B. C. (1970), S. 43.

62 Ein Distributionssystem lässt sich in die Subsysteme akquisitorisches und logistisches Distributionssystem differenzieren. Erstgenanntes bezieht sich auf das Management der Absatzwege, während letztgenanntes Transport und Lagerung der Produkte zur Überbrückung von Raum und Zeit umfasst. McCammon bezieht seine Ausführungen auf beide Subsysteme. Auch wenn sie begrifflich häufig getrennt erscheinen, weisen sie in der Realität erhebliche Berührungspunkte auf. Die Zielsetzungen des VM können nur erreicht werden, wenn beide Entscheidungsbereiche berücksichtigt werden. Vgl. Specht, G. Fritz, W. (2005), S. 33 ff.

63 Vgl. McCammon, B. (1970), S. 32.

64 Brockmeier, B. (2000), S. 70.

65 Vgl. Papst, O. (1999), S. 19; Schmickler, M., Rudolph, T. (2002), S. 25.

66 Kunkel, R. (1977), S. 23.

67 Belz, C. (1989), S. 34.

68 Thies, G. (1976), S. 52.

69 Vgl. Heß, G. (1974), S. 10 ff.; Lach, H. (1995), S. 87.

70 Vgl. Meffert, H. et al. (2008), S. 560.

71 Vgl. Olbrich, R. (2009), S. 240 ff.

auch Hinweise in der Literatur, die von *Vorwärts- und Rückwärtskooperation* sprechen und damit sowohl die Initiative beim Hersteller als auch beim Händler sehen.⁷² Da in vielen Branchen sich die Machtverhältnisse zu Gunsten der Händler verlagert haben, scheint dieser Definitionsansatz passender.⁷³ Während die meisten wissenschaftlichen Beiträge das VM i.d.R. auf *Hersteller* und *Händler* im Business-to-Consumer-Markt (B2C) beziehen, hält KUNKEL dies für eine „unnötige Einengung des Begriffs“⁷⁴ und hält das VM grundsätzlich bei mindestens drei Wertschöpfungsstufen möglich.⁷⁵ Zur Vollständigkeit wird an dieser Stelle das VM vom Konzept der Channel Coordination abgegrenzt. Während beide die Kooperation zwischen Hersteller und Handel untersuchen, bezieht sich Channel Coordination primär auf die Gewinnmaximierung zwischen Herstellern und Absatzmittlern, während vertikales Marketing auch qualitative Ziele wie eine optimale Befriedigung der Kundenbedürfnisse als Zielsetzung haben kann.⁷⁶

4.3 Ziele

Ziele des VM sind eng mit den übrigen Marketingzielen sowie mit den Unternehmenszielen verbunden.⁷⁷ THIES formuliert als „globale Zielvorstellung“⁷⁸ die „bessere Erfüllung von bisher individuell angestrebten Zielen oder .. [die] Verfolgung bisher nicht erreichbarer Ziele“⁷⁹ Diese Zielsetzung stimmt mit generellen Kooperationszielsetzungen überein, ohne jedoch konkret die Ziele des VM zu berücksichtigen.⁸⁰ GEPPERT beschreibt das VM als eine „Optimierung und .. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Distributionssystems“⁸¹.

Vertikales Marketing soll den individuellen Nutzen für Hersteller, Handel und Endkunde verbessern.⁸² Für den Endkunden soll sich dies in einer größeren Markttransparenz, an seinen Bedürfnissen orientierten Produkten und schnellen sowie termingerechten Lieferungen zeigen.⁸³ Der Handel soll von höheren Artikelumschlägen profitieren. Der Hersteller erzielt durch die Kooperation verbesserte Absatzwege. Insgesamt kann durch die Kooperation eine flexiblere Anpassung auf dynamische Markt- und Wettbewerbsverhältnisse erzielt werden. Durch die Kooperation mit den

72 Vgl. Thies, G. (1974), S. 52.

73 Vgl. Kunkel, R. (1977), S. 22; Stern, L., El-Ansary, A. (1996), S. 1; Thies, G. (1976), S. 54.

74 Kunkel, R. (1977), S. 22.

75 Vgl. Belz, C. (1989), S. 34; Brauer, U. (1989), S. 54 ff.; Kunkel, R. (1977), S. 20 ff.; Pabst, O. (1999), o.S.; Thies, G. (1974), S. 51 f.

76 Vgl. Balachander, S., Srinivasan, K. (1998), S. 170 ff.; Dolan, R. J. (1987), S. 2 ff.; Florenz, P. (1991), S. 89; Ingene, C. A., Parry, M. E. (1998), S. 65; Jeuland, A. P., Shugan, S. M. (1983); Kadiyali, V. et al. (1996), S. 459 ff.; Kadiyali, V. et al. (1999), S. 399 ff.; Kunkel, R. (1977), S. 22; Moorthy, K. S. (1987), S. 375 ff.; Sudhir, K. (2001), S. 244; Weng, Z. K. (1995), 1509 ff.

77 Vgl. Engelhardt, T.-M. (1990), S. 11.

78 Thies, G. (1974), S. 60.

79 Thies, G. (1974), S. 61.

80 Vgl. Kraege, R. (1997), S. 63.

81 Geppert, H. M. (1995), S. 10.

82 Vgl. Engelhardt, T.-M. (1990), S. 11; Thies, G. (1974), S. 62.

83 Vgl. Steffenhagen, H. (1975), S. 72 ff. u. 129 ff.; Thies, G. (1974), S. 61.

Absatzmittlern sollen zusätzliche Gewinnpotenziale, die bei einem Verzicht der Kooperation nicht erzielt würden, realisiert werden. Zusätzlich werden i.d.R. Effizienzsteigerungen durch die vertikale Kooperation ermöglicht, da Synergien genutzt und Arbeitsteilung umgesetzt werden können.⁸⁴

4.4 Gegenstand der Kooperation

Kooperationsgegensand des Vertikalen Marketings können alle Bereiche des Marketings umfassen. THIES gibt einen sehr guten Überblick über mögliche Kooperationsfelder, die im Folgenden nach den vier P's des Marketing-Mix strukturiert werden.⁸⁵

(a) Im Bereich der *Produktpolitik* können Optimierungspotenziale bei der Entwicklung, Gestaltung und Qualitätssicherung von neuen Produkten durch Kooperation genutzt werden. Beispielsweise kann durch Kooperation mit dem Handel die Verpackung zielgerechter gestaltet werden. Branchenübliche Standards, aber auch handelspezifische Anforderungen wie Selbstbedienungsfähigkeit können berücksichtigt werden.

(b) Im Rahmen der *Preispolitik* bietet sich eine Kooperation zwischen Hersteller und Händler an, um die „individuelle Preis-Unvernunft ... [durch] kooperative Preis-Vernunft“⁸⁶ abzulösen. Ziel sollte eine langfristige Planung für Hersteller und Handel von Preisen sein. Ergebnisse der Kooperation können sich in marktrealistischen unverbindlichen Preisempfehlungen oder einem einheitlichem Rabatt- sowie Liefer- und Zahlungsbedingungssystem zeigen.

(c) Die *Kommunikationspolitik* bietet zahlreiche Kooperationsfelder. Dies kann sich von der Herstellerunterstützung bei der Handelsverkaufsförderung bis zur gemeinsamen Planung und Erstellung von Kommunikationsmitteln und Werbung erstrecken. Durch das VM können auch Synergieeffekte in der Marktforschung realisiert werden, die für alle Instrumente des Marketing-Mix genutzt werden können.

(d) Das Logistik- und Lagerwesen ist wichtiger Anknüpfungspunkt für eine Kooperation von Hersteller und Handel, die der *Distributionspolitik* zuzuordnen ist. Durch Rationalisierung und Synergieeffekte können auf beiden Seiten Einsparungen realisiert werden, z.B. bessere Produktionsplanung des Herstellers bzw. durch bessere Bestellplanung des Handels.⁸⁷

84 Vgl. Lach, H. (1995), 20 ff.; Otzen-Wehmeyer, E. (1996), 88.

85 Vgl. Thies, G. (1974), S. 65 ff.

86 Thies, G. (1974), S. 75.

87 Vgl. Geppert, H. M. (1995), o.S.

5 Konzept Efficient Consumer Response

5.1 Entstehung

Die Ursprünge des Efficient Consumer Response führen 1993 in die US-Lebensmittelindustrie zurück.⁸⁸ Die Industrie musste sich mit sinkenden Umsätzen und einer steigenden Anzahl an Discountern auseinandersetzen. Das Ziel zu höherer Effizienz resultierte in gestiegenem Druck auf Kosteneinsparungen, weil Produktivitätssteigerungen im größeren Umfang kaum noch zu realisieren waren.

5.2 Definition

Die Unternehmensberatung KURT SALMON ASSOCIATES definierte das ECR als ein Konzept zur Effizienzsteigerungen in der gesamten *Lebensmittellieferkette*.⁸⁹ Das ECR wurde und wird als der „nächste Schritt [betrachtet], dem sich kein Unternehmen der Branche entziehen kann, will es langfristig sein Überleben sichern“⁹⁰. Die Brancheneinschränkung auf Lebensmittel muss heute als obsolet betrachtet werden, da das ECR inzwischen in vielen Industrien eingesetzt wird, jedoch schwerpunktmäßig in klassischen B2C-Märkten, z.B. in der Textilindustrie.

Dieses Kooperationskonzept setzt den Fokus auf den Endkunden. Durch die genaue Kenntnis über seine Bedürfnisse und sein Verhalten soll eine Optimierung erfolgen. Gleichzeitig sollen durch die Kooperation traditionelle Konflikte zwischen Hersteller und Handel überwunden werden.⁹¹

Als Kooperationspartner kommen für das ECR EUROPE⁹² alle Unternehmungen in der SC in Frage.⁹³ Analog vertritt auch HEBLER die Auffassung, dass ECR-Kooperationspartner sowohl die nachgelagerten Wertschöpfungsstufen eines Herstellers als auch die vorgelagerten sein können.⁹⁴ Ebenso kann die Initiative auch von jeder Unternehmung in der SC erfolgen. Diese weite Auslegung von ECR wird jedoch u.a. von CANSIER, LIETKE und TOPOROWSKI eingeschränkt, die im Rahmen von ECR primär Kooperationen zwischen *Hersteller* und *Händler* beobachten.⁹⁵

5.3 Ziele

ECR zielt auf eine Optimierung aller Prozesse im Sinne des Endkunden ab. Die permanente Ausrichtung am Endkundennutzen soll zu einer höheren Befriedigung der Endkundenbedürfnisse und höheren Endkundenzufriedenheit führen, die sich in einer stärkeren Kundenbindung gegenüber den Kooperationspartnern auszahlt. Im Detail

88 Vgl. Brown, T. A., Bukovinsky, D. M. (2001), S. 77; Cansier, A. (2001), S. 7.

89 Vgl. Kurt Salmon Associates (1993), S. 30; Olbrich, R. (2006), S. 150.

90 Kilimann, J., Schlenk, v. H. (1998), S. 10.

91 Vgl. Cansier, A. (2001), S. 1; Kilimann, J., Schlenk, v. H. (1998), S. 6; Kreipl, C. (2004), S. 14.

92 ECR Europe ist ein Zusammenschluss von Organisationen und Unternehmungen, die über ECR in der praktischen Umsetzung forschen und lehren. Vgl. ECR Europe (2009), o.S.

93 Vgl. ECR Europe (2009), o.S.

94 Vgl. Hebler, M. (1998), S. 23.

95 Vgl. Cansier, A. (2001), S. 1; Lietke, B., Toporowski, W. (2008), S. 5.

zeigt sich das ECR für den Endkunden u.a. in Produkten, die seinen Qualitätsansprüchen entsprechen, einer übersichtlichen Sortimentsgestaltung und besseren Lieferzeiten bzw. Vermeidung von Ausverkauf-Situationen. Hersteller profitieren von einer verbesserten Produktionsplanung auf Basis der Abverkaufsdaten des Handels, einer Vermeidung bzw. Reduzierung von Produktflops und einer verbesserte Koordination des Marketings. Durch eine intensivere Abstimmung der Logistikprozesse kann die allgemeine Liefer- und Bestandssituation beim Handel verbessert und können Kosten reduziert werden.⁹⁶

5.4 Gegenstand der Kooperation

In der ECR-Literatur werden konkrete Kooperationsgegenstände im Rahmen der ECR-Strategien benannt, die durch zwei Dimensionen strukturiert werden können. Zum einem können sie in Basis- und Ergänzungsstrategien differenziert werden. Diese Strukturierung ist sowohl auf die zeitliche Entstehung der einzelnen Strategien zurückzuführen als auch auf die Notwendigkeit, die Basisstrategien um zusätzliche, unterstützende Strategien zu ergänzen.⁹⁷ Zum anderen können die ECR-Strategien aber auch den Bereichen Logistik und Marketing zugeordnet werden, da hier der Fokus des ECR liegt.⁹⁸ Im Folgenden wird diese Strukturierung übernommen, weil sie sehr gut veranschaulicht, dass das ECR sowohl Marketing- als auch Logistikaspekte in *einem* Konzept vereint.

Kooperationsgegenstände, die in dieser Kontextsetzung dem Bereich *Marketing* zugeordnet werden:

Category Management (CM) stellt eine Handlungsmaxime, ein Instrument und einen Prozess dar. Als Maxime definiert es das kooperative Grundverständnis zwischen Hersteller und Händler. Gleichzeitig trägt das CM zur Gestaltung einer Auf- und Ablauforganisation der Hersteller und Händler bei und dient als Instrument einer effizienten und endkundenorientierten Kooperation. Der CM-Prozess treibt die Umsetzung der Strategien auf der Nachfrageseite voran. Im Rahmen des CM werden die einzelnen Produktgruppen bzw. Sortimentkategorien als strategische Geschäftseinheiten betrachtet und entsprechend geplant, durchgeführt und kontrolliert.⁹⁹ Dies stellt

96 Vgl. Corsten, D. (2004), S. 20 ff.; ECR Europe (2009), o.S.; Fernie, J. (2004), S. 23 ff.; Kilimann, J., Schlenk, v. H. (1998), S. 2; Lietke, B., Toporowski, W. (2008), S. 5; Rodens-Friedrich, B. (1999), S. 205 ff.; Stewart, H., Martinez, S. (2002), S. 28 ff.; Stölzle, W. et al. (2006), S. 12 ff.

97 Vgl. Cansier, A. (2001), S. 14 ff.; Lietke, B., Toporowski, W. (2008), S. 7 ff.; Ziebell, R. M. (1998), S. 163 ff.

98 Vgl. Schmickler, M., Rudolph, T. (2002), S. 22; Töpfer, A. (1996a), S. 30 ff.

99 Vgl. Hurth, J. et al. (2006), S. 178 ff.; Kettern, A., Heim, E. (1999), S. 159 ff.; Müller-Hagedorn, L. et al. (2006), S. 136 ff.; Pschenny, W., Schmalenstroer, J. (1999), S. 148 ff.; Schmickler, M., Rudolph, T. (2002), S. 65.

eine sehr weit gefasste und vielfältige Definition des CM dar, die Einfluss auf die Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik hat.¹⁰⁰

(a) In der *Produktpolitik* kann im Rahmen von Efficient Product Introduction, in Abhängigkeit der Kooperationsintensität, die Einführung neuer Produkte, die Entwicklung neuer Produkte bzw. die Entwicklung und Produktion von Handelsmarken umfassen. Ziel ist es, die Kosten, die für die Entwicklung und Einführung von Neuprodukten entstehen, zu reduzieren. Beispielsweise kann durch die Einbeziehung von Kundendaten des Handels früher erkannt werden, ob ein Produkt die Kundenbedürfnisse trifft bzw. welche Zielgruppe für eine erfolgreiche Vermarktung in Marketing-Aktivitäten angesprochen werden muss.¹⁰¹

(b) Die Zusammenarbeit von Hersteller und Handel bei der Planung, Durchführung und Kontrolle von gemeinsamen Verkaufsförderungsmaßnahmen durch Efficient Promotion stellt ein Kooperationsgegenstand der *Kommunikationspolitik* dar. Efficient Promotion bedeutet, dass Hersteller und Handel zusammen zukünftige Aktionen planen. Zum einen soll dadurch vermieden werden, dass der Hersteller in Lieferengpässe gerät, da er verkaufsfördernde Aktionen des Handels nicht in der Produktionsplanung berücksichtigt. Durch die Rücksprache mit dem Handel können auch Überschneidungen bei herstellerseitig geplanten Aktionen zu Wettbewerbsaktionen beim Handel vermieden werden. Zum anderen wird davon ausgegangen, dass der Handel Sonderpreisaktionen oder Bevorratung von rabattierten Aktionsprodukten unterlässt, da ihm die vollständige Planung bekannt ist. Der Handel kann dadurch seine Kapitalbindungs- bzw. Lagerkosten reduzieren. Die gleichmäßigere Nachfrage des Handels zeigt sich beim Hersteller in einer gleichmäßigeren Produktionsauslastung und geringeren Produktionskosten.¹⁰²

(c) Im Rahmen der *Distributionspolitik* soll Efficient Assortment¹⁰³ bei konsequenter Umsetzung übersichtliche Sortimentskategorien beim Handel schaffen. Diese sollen permanent an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden. Die Kunden sollen von einem schnelleren und einfacheren Einkaufserlebnis profitieren. Diese Reduzierung resultiert i.d.R. beim Handel in höheren Produktumschlägen und dadurch niedrigeren

100 In der Literatur sind auch Ansätze zu finden, die CM auf einen der drei Bereiche einschränken. Vgl. Cansier, A. (2001), S. 19 ff.; ECR Europe (2009), o.S.; Hebler, M. (1998), S. 19.

101 Vgl. Brown, T. A., Bukovinsky, D. M. (2001), S. 78; Heydt, v. d. A. (1999), S. 12 ff.; Lau, J. S. K. (2007), S. 3; Lietke, B., Toporowski, W. (2008), S. 7f.

102 Vgl. Brown, T. A., Bukovinsky, D. M. (2001), S. 78; Diller, H., Metz, R. (2006), S. 216 ff.; Kruse, C., Rumpf, K. (1999), S. 194 ff.; Lietke, B., Toporowski, W. (2008), S. 8.

103 Efficient Assortment kann auch als ein Kooperationsgegenstand der Produktpolitik betrachtet werden.

Kapitalbindungskosten während der Hersteller ggf. seine eigene Produktpalette und die damit verbundenen Kosten reduzieren kann.¹⁰⁴

Kooperationsgegenstände, die dem Bereich *Logistik* zugeordnet werden:

(a) Eine *Schnittstellenoptimierung* kann durch Efficient Replenishment, Efficient Operating Standards, Efficient Administration und Efficient Sourcing erreicht werden. Efficient Replenishment zielt auf eine Optimierung der Informations- und Warenflüsse zwischen Hersteller und Handel. Durch abgestimmte und weit gehend automatisierte Prozesse soll die Generierung von Bestellungen hinsichtlich Umfang, Zeitpunkt und Lagerbeständen verbessert werden. Operative Umsetzung einer Kooperation im Rahmen von Efficient Replenishment zeigen sich im Vendor Managed Inventory, Cross Docking und Computer Assisted Ordering.¹⁰⁵ Efficient Operating Standards zielen auf die Definition und den Einsatz von Logistikstandards innerhalb einer SC bzw. Branche. Diese Koordinierung und Standardisierung wird u.a. durch Cross Docking, Roll Cage Sequencing und Efficient Unit Loads erzielt.¹⁰⁶ Efficient Administration umfasst die Bestell-, Liefer- und Zahlungsprozesse, die u.a. durch Electronic Data Interchange und gemeinsam genutzten Data Warehouse Systeme optimiert werden sollen. Efficient Sourcing beschreibt die Integration von vorgelagerten Wertschöpfungsstufen, wie Rohstofflieferanten in die Kooperation zwischen Hersteller und Handel.

(b) Eine *Planungsoptimierung* wird im Rahmen von ECR durch Efficient Controlling beschrieben. Efficient Controlling zielt u.a. auf eine Optimierung von Preis- und Forecastberechnungen. Durch den Einsatz von CPFR, Joint Forecasting und Real-Time-Controlling kann dies umgesetzt werden. Efficient Controlling setzt vielfach aufgrund hoher Optimierungs- und Kostenreduzierungspotenziale auf der Logistikseite an. Deswegen wird es auch innerhalb der hier gewählten Struktur diesem Bereich zugeordnet. Aber auch auf der Marketingseite sind Einsatzmöglichkeiten denkbar, wie z.B. das Controlling von gemeinsam geplanten Verkaufsförderungsaktionen oder beim Preismanagement.¹⁰⁷

104 Vgl. Brown, T. A., Bukovinsky, D. M. (2001), S. 77; Lietke, B., Toporowski, W. (2008), S. 8; McLaughlin, E. W., Hawkes, G. F. (1994); Sudhir, K. (2001), S. 257.

105 Vgl. Brown, T. A., Bukovinsky, D. M. (2001), S. 77; Fredebeul, M. (2007), S. 56; King, R. P., Phumpier, P. F. (1996), S. 1183; Lietke, B., Toporowski, W. (2008), S. 8; Stölze, W. et al. (2006), S. 18 ff.; Thonemann, U. et al. (2007), S. 177.

106 Vgl. Mau, M., Bayha, A. (2006), S. 79 ff.; Schmickler, M., Rudolph, T. (2002), S. 22 ff.

107 Vgl. Lietke, B., Toporowski, W. (2008), S. 9; Stölze, W., Heusler, K. F. (2006), S. 59 ff.

6 Synopse der Konzepte

In der folgenden Tabelle sind die dargestellten Erkenntnisse der Kooperationsansätze Supply Chain Management, Vertikales Marketing und Efficient Consumer Response zur Veranschaulichung von Gemeinsamkeiten und Differenzierungen gegenübergestellt.

Tabelle 3: Gegenüberstellung SCM, VM und ECR

	Supply Chain Management	Vertikales Marketing	Efficient Consumer Response
Allgemeine Charakteristika			
(a) BWL-Fachrichtung	Logistik	Marketing	Logistik / Marketing
(b) Konzeptentstehung	80er Jahre	70er Jahre	90er Jahre
(c) Märkte	Alle	Business-to-Consumer	Business-to-Consumer
(d) Absatz	Direkt / Indirekt	Indirekt	Direkt / Indirekt
Spezielle Kooperationscharakteristika			
(a) Richtung der Kooperation	Zwischenbetriebliche, vertikale Kooperation	Zwischenbetriebliche, vertikale Kooperation	Zwischenbetriebliche, vertikale Kooperation
(b) Anzahl der Kooperationspartner	Kleingruppen- / Großgruppen-Kooperation in Abhängigkeit von der Anzahl der Unternehmungen in einer Supply Chain	Dyadische Kooperation, i.d.R. Hersteller und Handel	Kleingruppen- / Großgruppen-Kooperation in Abhängigkeit von der Anzahl der Unternehmungen in einer Supply Chain
(c) Initiative zur Kooperation	Oft rückwärtsgerichtete Initiative	Vorwärts- und rückwärtsgerichtete Initiativen möglich	Vorwärts- und rückwärtsgerichtete Initiativen möglich
(d) Organisationsform der Kooperation	Im Rahmen von bestehenden Organisationsformen	Im Rahmen von bestehenden Organisationsformen	Im Rahmen von bestehenden Organisationsformen

	Supply Chain Management	Vertikales Marketing	Efficient Consumer Response
(e) Zutrittsmöglichkeiten zur Kooperation	Offen	Offen / geschlossen	Offen
(f) Räumliche Ausdehnung	Lokal bis global	Lokal bis international	Lokal bis international
(g) Zeitliche Ausdehnung	Zeitlich unbegrenzt	Zeitlich unbegrenzt	Zeitlich unbegrenzt
(h) Gegenstand der Kooperation	Primär Unternehmensfunktion Logistik	Primär Unternehmensfunktion Marketing	Funktionsübergreifend, Marketing und Logistik
(i) Vorgehensweise der Kooperation	Planungs- / Prozesskooperation	Prozess- / Ressourcenkooperation	Prozess- / Ressourcenkooperation

Quelle: Eigene Darstellung.

Auch wenn in der Literatur bereits erste Versuche zu Einordnungen dieser Kooperationskonzepte zu finden sind, erscheint eine abschließende Betrachtung im Sinne eines integrativen Kooperationskonzeptes schwierig. Dies ist u.a. auf eine fehlende homogene Definitionsgrundlage zurückzuführen.¹⁰⁸ Dies lässt sich sehr gut am Beispiel vom SCM veranschaulichen.

Wird der *Kooperationsgedanke* in den Vordergrund gestellt, können andere Kooperationskonzepte, wie ECR, SCM untergeordnet werden.¹⁰⁹ Denn das SCM ist ein Kooperationsansatz, der universell anwendbar ist. Es gibt weder Einschränkungen auf mögliche Kooperationspartner noch auf Märkte, in denen es eingesetzt werden kann. Ebenso ist die Absatzform irrelevant, da das SCM in SCs mit direktem und indirektem Absatz angewendet werden kann. Liegt der definitorische Fokus auf dem Einsatz von modernen *Technologien* zur Abwicklung von Transaktionen in der Wertschöpfungskette, kann das SCM als ein gleichrangiges Konzept neben dem ECR betrachtet werden.¹¹⁰ Steht die Gestaltung der *Supply-Seite* im Mittelpunkt der Definition, kann SCM als ein Element von ECR, das die Supply- und die Demand-Seite umfasst, verstanden werden.

Das ECR ist der erste Ansatz der Logistik- und Marketingaspekte berücksichtigt und

108 Vgl. Corsten, H., Gössinger, R. (2008), S. 132 f.

109 Vgl. Schmitz Whipple, J. et al. (1999), S. 43f; Sennheiser, A., Schnetzler, M. (2008), S. 2. ff.

110 Vgl. Corsten, H., Gössinger, R. (2008), S. 108.

dadurch auch die zwei Konzepte SCM und VM in einem Konzept verbindet. Die ersten Kooperationsansätze im Rahmen des VM begannen bereits in den 70er Jahren. Wissenschaftliche Beiträge und Umsetzungen basierten auf dem damaligen Stand der Technik. Durch den Einsatz der neuen Technologien kann eine Umsetzung im Rahmen vom ECR zwar effizienter und professioneller erfolgen, aber die Zielsetzungen sind ähnlich zu denen des VM. Es kann angenommen werden, dass die wissenschaftlichen Ergebnisse und praktischen Erfahrungen vom VM bei der Gestaltung des ECR berücksichtigt worden sind.

Die Betrachtung von ECR als „evolutionärer Prozess“¹¹¹ ist in der Literatur auch vertreten. ECR stelle die konsequente Weiterentwicklung des VM dar. Lediglich der Einsatz der modernen Technologien kann dann als revolutionär betrachtet werden. CORSTEN und GÖSSINGER stufen den „Novitätsgrad“¹¹² des ECR als gering ein. Vielmehr betrachten sie das ECR als eine Verknüpfung bekannter Erkenntnisse betrachten.¹¹³ Ebenso bezeichnet OLFERT das SCM als „nichts grundsätzliches Neues“¹¹⁴, was den Evolutionsgedanken der Kooperationskonzepte bekräftigt.

Dagegenzusetzen sind jedoch die unterschiedlichen BWL-Fachrichtungen und damit die unterschiedlichen Kooperationsgegenstände. SCM und VM beschreiben zwar beide vertikale Kooperationen, beziehen sich jedoch primär auf Logistik- bzw. Marketing-relevante Kooperationsgegenstände.

111 Töpfer, A. (1996b), S. 47.

112 Corsten, H., Gössinger, R. (2008), S. 132.

113 Vgl. Corsten, H., Gössinger, R. (2008), S. 133.

114 Olfert, K. (2005), S. 34.

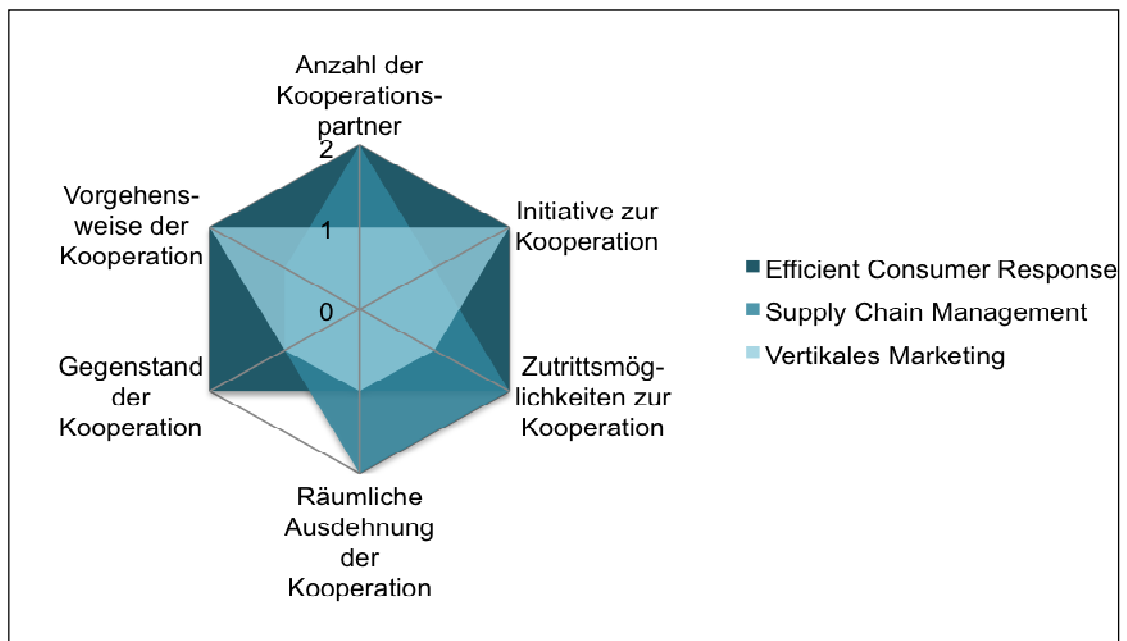
7 Zusammenfassung und Implikationen

Die vertikale Kooperation wird als ein erfolgversprechendes Konzept zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen betrachtet. Dies wird in der Literatur durch unterschiedliche Konzepte aufgegriffen. Es erscheint wichtig, die Gemeinsamkeiten der drei vorgestellten Konzepte, SCM, VM und ECR zu betrachten.

Sie beschreiben alle eine zwischenbetriebliche, vertikale Kooperation. Sie erfolgen i.d.R. in bestehenden Unternehmen und besitzen, auch aufgrund ihrer Zielsetzungen, einen langfristigen Charakter. Diese Zielsetzungen sollen häufig durch gemeinsames Handeln erreicht werden und orientieren sich am Endkunden. Durch die Kooperation sollen Potenziale in den Schnittstellen und in der Planung genutzt werden. Das ganzheitliche Denken in der SC soll bewusst gemacht und gestärkt werden. Die dargestellten Kooperationen sind i.d.R. offen für außenstehende Unternehmungen, sich an der Wertschöpfung zu beteiligen und erhalten damit den Wettbewerb in der Kooperation und den damit verbundenen Effizienzdruck aufrecht.¹¹⁵

Dennoch sind auch einige Unterschiede in den Konzepten zu erkennen (s. Tabelle 3). Die folgende Abbildung stellt einen Versuch dar, die *Unterschiede der Kooperationscharakteristika* zu verdeutlichen.

Abbildung 3: Inhaltliche Unterschiede der Konzepte SCM, VM und ECR



Quelle: Eigene Darstellung¹¹⁶.

115 Vgl. Melzer-Ridinger, R. (2007), S. 9 ff.

116 Lesebeispiel: Die räumliche Ausdehnung der Kooperation ist bei SCM am weitesten ausgeprägt, da es in der Literatur Verweise auf globales SCM gibt (Faktor 2), während ECR und VM allenfalls internationale Kooperationsansätze (Faktor 1) darstellen. Für weitere Informationen zur Abbildung vgl. Anhang, S. 33.

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, greift jedes Konzept die sechs Kriterien auf, aber es liegen inhaltliche Unterschiede vor. Das ECR könnte der Abbildung nach als das umfassendste Konzept betrachtet werden. Dieser Rückschluss ist jedoch aufgrund heterogener Definitionsgrundlagen problematisch.

Es wäre sinnvoll, wenn zukünftige wissenschaftliche Arbeiten ein integratives Kooperationskonzept erarbeiten würden, welches die Merkmale und Vorteile der einzelnen Konzepte miteinander verbindet.

Die bestehende Vielfalt bedeutet für Praktiker, dass es durchaus sinnvoll sein kann, die unterschiedlichen Konzepte zu berücksichtigen. Z.B. kann es bei der Implementierung vom SCM sinnvoll sein, auch wissenschaftliche Erkenntnisse vom VM und ECR zu beachten. Dass die Umsetzung der theoretischen Anforderungen in der Praxis einen schwierigeren und langen Weg umfasst, belegen Studien, welche die Effizienz und Potenzialausnutzung von Kooperationen bei durchschnittlich 30% ansetzen.¹¹⁷ Praktische Umsetzungen stehen häufig erst am Anfang oder zeigen nur mäßigen Erfolg.¹¹⁸ 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.¹¹⁹ COHEN und RUSSEL haben dies wie folgt zusammengefasst: "True collaboration is very difficult, and there's no point in doing it unless you can achieve financial or strategic gain"¹²⁰.

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

118 Vgl. Baumgärtel, H. (2008), S. 23; Brink, D. (2007), S. 11; Brown, T. A., Bukovinsky, D. M. (2001), S. 78; Chaib-draa, B. (2006), S. 2; Ernst, D., Bamford, J. (2005), S. 133; Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002), S. 44; Lee, P. D. (2005), S. 61; Liker, J. K., Choi, T. Y. (2004), S. 106; Porter, M. E. (2008), S. 3 ff.; Schmitz Whipple, J. et al. (1999), S. 23 ff.

119 Vgl. Pfohl, H.-C. (1990), S. 224.

120 Cohen, S., Roussel, J. (2004), S. 141.

Literaturverzeichnis

- Addy, R. (2008): Industry Drives New Era of Sustainable Distribution, in: Food Manufacture, Vol. 83, No. 7, S. 6
- Arndt, H. (2006): Supply Chain Management – Optimierung logistischer Prozesse, 3. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2006
- Aulinger, A. (1996): (Ko-)operation Ökologie – Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik, in: Pfriem, R. (Hrsg.), Theorie der Unternehmung, Bd. 4, Metropolis: Marburg 1996, S. 19-384
- Baader, A., Montanus, S. (2008): Transparency in Global Supply Chain Networks, in: Ijoui, R., Emmerich, H., Ceyp, M. (Hrsg.), Strategies and Tactics in Supply Chain Event Management, Springer: Berlin, Heidelberg 2008, S. 3-13
- Balachander, S., Srinivasan, K. (1998): Quantity Discounts, Manufacturer and Channel Profit Maximization – Impact of Retailer Heterogeneity, in: Marketing Letters, Vol. 9, No. 2, S. 169-179
- Baumgärtel, H. (2008): TSCP – Ein taktisches Supply Chain Planungsmodell für Kollaboratives Planen, in: Mattfeld, D. C., Günther, H.-O., Suhl, L., Voß, S. (Hrsg.), Informations- und Kommunikationssysteme in Supply Chain Management, Logistik und Transport, DSOR Beiträge zur Wirtschaftsinformatik 5, Universitätsverlag: Paderborn 2008, S. 21-38
- 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., Gabler: Wiesbaden 2004, S. 93-110
- Bechtel, C., Jayaram, J. (1997): Supply Chain Management – A Strategic Perspective, in: International Journal of Logistics Management, 1997, Vol. 8, No. 21, S. 15-34
- Beckmann, H. (2004): Supply Chain Management – Grundlagen, Konzept und Strategien, in: Beckmann, H. (Hrsg.), Supply Chain Management – Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen, Springer: Berlin, Heidelberg, New York 2004, S. 1-49
- Belz, C. (1989): Konstruktives Marketing – Marketing-Diagnose und Lösungen für umkämpfte Märkte in Sättigung, Stagnation und Schrumpfung, Savosa: St. Gallen 1989
- 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., Shaker: Aachen 2003
- Blanchard, D. (2007): Supply Chain Management – Best Practices, Jon Wiley & Sons: Hoboken 2007
- Bleeke, J., Ernst, D. (2002): Is Your Strategic Alliance Really a Sale?, in: (O. Hrsg.): Harvard Business Review on Strategic Alliances, Boston 2002, S. 23-46
- Boettcher, E. (1974): Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, JCB Mohr: Tübingen 1974
- Bowersox, D., Closs, D. (1996): Logistical Management – The Integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill: New York 1996
- Brauer, U. (1989): Die vertikale Kooperation als Absatzwegestrategie für Herstellerunternehmen dargestellt am Beispiel der Konsumgüterindustrie, Diss., in: Beschoner, D., Heinhold, M. (Hrsg.), Hochschulschriften zur Betriebswirtschaftslehre, Bd. 64., Florentz: München 1989, S. 1-297
- Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (2008): Coopetition – Kooperativ konkurrieren – Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg, 2. Aufl., Christian Rieck: Eschborn 2008
- Bretzke, W.-R. (2006): Wettbewerb zwischen Supply Chains – Mehr Erfolg durch weniger Markt?, in: Jacquemin, M., Pibernik, R., Sucky, E. (Hrsg.), Quantitative Methoden der Logistik und des Supply Chain Management, Dr. Kovač: Hamburg 2006, S. 3-20
- Brink, D. (2007): E-Supply Chain Controlling – Die Balanced Scorecard als Instrument zur Steuerung und Kontrolle von Wertschöpfungsketten, VDM: Saarbrücken 2007
- Brockmeier, B. (2000): Internationale vertikale Marketingsysteme – Importeursteuerung durch deutsche Automobilhersteller, Diss., Gabler: Wiesbaden 2000
- Brown, T. A., Bukovinsky, D., M. (2001): ECR and Grocery Retailing – An Exploratory Financial Statement Analysis, in: Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, S. 77-90
- Burt, D. N., Dobler, D., Sterling, S. (2003): World Class Supply Management – The Key to Supply Chain Management, McGraw-Hill: New York 2003
- Busch, A., Dangelmaier W. (2004): Integriertes Supply Chain Management – Ein koordinationsorientierter Überblick, in: Busch, A., Dangelmaier, W. (Hrsg.), Integriertes Supply Chain Management – Theorie und Praxis effektiver unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, 2. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2004, S. 3-21

- Cansier, A. (2001): Efficient Consumer Response aus Kooperationstheoretischer Sicht, Diss., Gabler: Wiesbaden 2001
- Chaib-draa, B. (2006): Supply Chain Management and Multiagent Systems – An Overview, in: Chaib-draa, B., Müller, J. P. (Hrsg.), Multiagent-based Supply Chain Management, Springer: Berlin, Heidelberg, New York 2006, S. 1-27
- Cohen, S., Rousssel, J. (2004): Strategic Supply Chain Management – The Five Disciplines for Top Performance, McGraw-Hill: New York 2004
- Corsten, D. (2004): Efficient Consumer Response Adoption – Theory, Model and Empirical Results, Haupt: Bern 2004
- Corsten, H., Gössinger, R. (2008): Einführung in das Supply Chain Management, 2. Aufl., Oldenbourg: München 2008
- 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, Vol. 8, No. 1, S. 1-14
- Diller, H., Metz, R. (2006): Couponing bei Procter & Gamble, in: Akademische Partnerschaft ECR Deutschland, Müller-Hagedorn, L., Mesch, R. (Hrsg.), Efficient Consumer Response in der Praxis – Fallstudien zu Projekten, Konzepten und Strategien, Deutscher Fachverlag: Frankfurt am Main 2006, S. 215-229
- Dolan, R. J. (1987): Quantity Discounts - Managerial Issues and Research Opportunities, in: Marketing Science, Vol. 6, No. 1, S. 1-22
- 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.), Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der Managementforschung, 4. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 107-142
- ECR Europe (2009): <http://www.ecrnet.org/>, Stand: 07.09.2009
- Engelhardt, T.-M. (1990): Partnerschafts-Systeme mit dem Fachhandel als Konzept des vertikalen Marketing dargestellt am Beispiel der Unterhaltungselektronik-Branche in der Bundesrepublik Deutschland, Diss., in: Schriftenreihe Marketing-Management des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel an der Hochschule St. Gallen, Bd. 7, Thexis: St. Gallen 1990, S. 1-427
- Ernst, D., Bamford, J. (2005): Your Alliances are too stable, in: Harvard Business Review, Vol. 83, No. 6, S. 133-141
- Färber, B. H. (2007): Simulationsansätze für Supply Chains, VDM: Saarbrücken 2007
- Fawcett, S. E., Ellram, L. M., Ogden, J. A. (2007): Supply Chain Management – From Vision to Implementation, Pearson: New York 2007

- Fernie, J. (2004): Relationships in the Supply Chain, in: Fernie, J., Sparks, L. (Hrsg.), Logistics and Retail Management – Insights into Current Practice and Trends from Leading Experts, 2. Aufl., Kogan Page: London, Sterling 2004, S. 23-46
- Fisher, M. L. (2000): The Right Supply Chain for Your Product, in: (O. Hrsg.): Harvard Business Review on Managing the Value Chain, Boston 2000, S. 127-154
- Florenz, P. (1991): Konzept des vertikalen Marketing – Entwicklung und Darstellung am Beispiel der deutschen Automobilwirtschaft, Diss., Universitätsverlag: Köln 1991
- Fredebeul, M. (2007): Supply Chain Management und Beschaffungslogistik – Einflussfaktoren und Auswirkungen, VDM: Saarbrücken 2007
- Geppert, H. M. (1995): Vertikales Marketing in der Touristik-Branche – Distributive Leistungssysteme aus Sicht deutscher und schweizerischer Grossreiseveranstalter zur Motivation und Steuerung mittelständischer Reise-mittler, Diss. in: Kaspar, C. (Hrsg.), St. Galler Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft, Reihe Tourismus, Bd. 26, Paul Haupt: Bern, Stuttgart, Wien 1995, S. 1-366
- Gersch, M., Göke, C., Freiling, J. (2007): Kooperationen in veränderlichen Umfeldern – Eine (co-) evolutorische Analyse aus der Perspektive der Competence-based Theory of the Firm, in: Ifu Bochum 2007, Nr. 103, S. 1-50
- Gomes-Casseres, B. (2002): Group versus Group, in: (O. Hrsg.): Harvard Business Review on Strategic Alliances, Boston 2002, S. 75-96
- 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., Gabler: Wiesbaden 2004, S. 27-45
- Hamel, G., Doz, Y. L., Prahalad, C. K. (2002): Collaborate with Your Competitors – and Win, in: (O. Hrsg.): Harvard Business Review on Strategic Alliances, Boston 2002, S. 1-21
- Hebler, M. (1998): Der steinige Weg zur Partnerschaft – Die Perspektive eines Herstellers, in: Kilimann, J., Schlenk, v. H., Tienes, E.-C. (Hrsg.), Efficient Consumer Response – Strategische Waffe für Handel und Industrie, Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1998, S. 11-34
- Heß, G. (1974): Vertikales Marketing – Markstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel – Gestaltungsformen, Möglichkeiten und Grenzen, Diss., Universitätsverlag: Berlin 1974
- Heß, G. (2008): Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer Ansatz und Praxisfälle, Gabler: Wiesbaden 2008

- Heydt, v. d., A. (1999): Efficient Consumer Response – So einfach und doch so schwer, in: Heydt, v. d. A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, Vahlen: München 1999, S. 3-23
- Hofstede, G. J. (2007): Trust and Transparency in Netchains – A Contradiction? in: Wang, W. Y. C., Heng, M. S. H., Chau, P. Y. K. (Hrsg.), Supply Chain Management – issues in the new era of collaboration and competition, Idea: Hershey 2007, S. 105-126
- Hurth, J., Küver, F., Strehlau, A. (2006): Der Prozess der Category Management-Kooperation bei dm und Nestlé, in: Akademische Partnerschaft ECR Deutschland, Müller-Hagedorn, L., Mesch, R. (Hrsg.), Efficient Consumer Response in der Praxis – Fallstudien zu Projekten, Konzepten und Strategien, Deutscher Fachverlag: Frankfurt am Main 2006, S. 177-204
- Ingene, C. A., Parry, M. E. (1998): Manufacturer-Optimal Wholesale Pricing When Retailers Compete, in: Marketing Letters, Vol. 9, No. 1, S. 65-77
- Jespersen, B. D., Skjøtt-Larsen, T. (2005): Supply Chain Management – In Theory and Practice, Copenhagen Business School Press: Kopenhagen 2003
- Jeuland, A. P., Shugan, S. M. (1983): Managing Channel Profits, in: Marketing Science, Vol. 2., No. 2., S. 239-272
- Kadiyali, V., Vilcassim, N., Chintagunta, M. (1996): Empirical Analysis of Intertemporal Competitive Product Line Pricing Decisions – Lead follow or move together? in: Journal of Business, Vol. 69, No. 4, S. 459-487
- Kadiyali, V., Vilcassim, N., Chintagunta, M. (1999): Product Line Extensions and Competitive Market Interactions – An Empirical Analysis, in: Journal of Econometrics, Vol. 89, March/April, S. 399-364
- Kanter, R. M. (2002): Collaborative Advantage, in: (O. Hrsg.): Harvard Business Review on Strategic Alliances, Boston 2002, S. 97-128
- Kettern, A., Heim, E. (1999): Category Management als zentrales Element zur Implementierung von Efficient Consumer Response im LEH, in: Heydt, v. d. A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, Vahlen: München 1999, S. 159-169
- Kilimann, J., Schlenk, v. H. (1998): Die ECR-Bewegung – Mehr Verständnis für den Kunden, in: Kilimann, J., Schlenk, v. H., Tienes, E.-C. (Hrsg.), Efficient Consumer Response – Strategische Waffe für Handel und Industrie, Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1998, S. 1-10
- King, R. P., Phumpier, P. F. (1996): Reengineering the Food Supply Chain – The ECR Initiative in the Grocery Industry, in: American Journal of Agricultural Economics, Vol. 78, S. 1181-1186.

-
- Klaus, E. (2002): Vertrauen in Unternehmensnetzwerken – Eine interdisziplinäre Analyse, Diss., Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden 2002
- Klump, M., Jasper, A. (2008): Success Factors for Retail Logistics in an E-Commerce-Environment, in: Sinoeuropean Engineering Research Journal, Vol. 1, July 2008, S. 63-68
- Klump, M., Koppers, L. (2008): Kooperationen zwischen Unternehmen als Herausforderung für erfolgreiches Supply Chain Management, in: Clases, C., Schulze, H. (Hrsg.), Kooperation konkret, GWP: Lengerich 2008, S. 170-183
- Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen, Lüneburg 2006
- Kotzab, H. (2000): Zum Wesen von Supply Chain Management vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlichen Logistikkonzeption – Erweiterte Überlegungen, in: Wildemann, H. (Hrsg.), Supply Chain Management, TCW: München 2000, S. 21-47
- Kraege, R. (1997): Controlling strategischer Unternehmenskooperationen – Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen, in: Steinle, C. (Hrsg.), Schriften zum Management, Bd. 9, Hampp: Hannover 1997, S. 1-329
- Krass, R. (1984): Kooperation zwischen Verleger und Spedition – Konzept zur Effizienzsteigerung der Marketing-Logistik, S. Toeche-Mittler: Darmstadt 1984
- Kreipl, C. (2004): Efficient Consumer Response und die Bereitschaft zur Kooperation – Eine empirische Untersuchung an deutschen Krankenhäusern, Diss., Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden 2004
- Kruse, C., Rumpf, K. (1999): Das LEGO Brand Shop-In-Shop Konzept im Rahmen der ECR Basisstrategie Efficient Promotion, in: Heydt, v. d. A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, Vahlen: München 1999, S. 194-204
- Kuhn, A., Hellingrath, H. (2002): Supply Chain Management – Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette, Springer: Berlin, Heidelberg, New York 2002
- Kumar, N. (2002): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, in: (O. Hrsg.): Harvard Business Review on Managing the Value Chain, Boston 2000, S. 91-126
- Kunkel, R. (1977): Vertikales Marketing im Herstellerbereich, Diss., Florentz: München 1977
- Kurt Salmon Associates, Inc. (1993): Efficient Consumer Response – Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, in: Food Marketing Institute, S. 30

- Lach, H. (1995): Vertikales Marketing von Versicherungsunternehmen – Marketingkonzepte für Versicherungsunternehmen mit Ausschließlichkeits-, Makler- und Strukturvertrieb, Diss. in: Farny, D. (Hrsg.), Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln, Bd. 50, Duncker & Humboldt: Berlin 1995, S. 1-314
- Landry, J. T. (1998): Supply Chain Management – The Value of Trust, in: Harvard Business Review, Vol. 76, No. 1, S. 18-19
- Lau, J. S. K. (2007): Information Sharing in Supply Chains – Improving the Performance of Collaboration, in: Blecker, T., Hunag, G. Q., Salvador, F. (Hrsg.), Operations and Technology Management, Erich Schmidt: Berlin 2007, S. 1-262
- 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
- Levis, A. A., Papageorgiou, L. G. (2007): Active demand management for substitute products through price optimisation, in: OR Spectrum, Vol. 29, S. 551-577
- Lietke, B., Toporowski, W. (2008): Status Quo des Efficient Consumer Response – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in: Göttinger Beiträge zur Handels- und Distributionswissenschaft, Nr. 7, Universitätsverlag: Göttingen 2008, S. 1-XIII
- Liker, J. K., Choi, T. Y., (2004): Building Deep Supplier Relationships, in: Harvard Business Review, 2004, Nr. 12, S. 104-113
- Magretta, J. (2000): Fast, Global, and Entrepreneurial – Supply Chain Management, Hong Kong Style – An Interview with Victor Fung, in: (O. Hrsg.), Harvard Business Review on Managing the Value Chain, Boston 2000, S. 29-59
- Mau, M., Bayha, A. (2006): Die konsequente Verankerung der EAN- und ECR-Prozess-Standards, in: Akademische Partnerschaft ECR Deutschland, Müller-Hagedorn, L., Mesch, R. (Hrsg.), Efficient Consumer Response in der Praxis – Fallstudien zu Projekten, Konzepten und Strategien, Deutscher Fachverlag: Frankfurt am Main 2006, S. 77-106
- McCammon, B. C. (1970): Perspectives for Distribution Programming, in: Bucklin, L. P. (Hrsg.), Vertical Marketing Systems, Pearson: Glenview 1970, S. 32–51
- McLaughlin, E. W., Hawkes, G. F. (1994): Category Management – Current Status and Future Outlook, Working Paper of the Food Industry Management Program, Cornell Universitätsverlag: Ithaca, 1994
- Meffert, H., Burmann, C. Kirchgeorg, M. (2008): Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 10. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2008

- Melzer-Ridinger, R. (2007): Supply Chain Management – Prozess- und unternehmensübergreifendes Management von Qualität, Kosten und Liefertreue, Oldenbourg: München, Wien 2007
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S, Min, S, Nix, N. W., Smith, C. D, Zacharia, Z. G. (2001): What is supply chain management?, in: Mentzer, J.T. (Hrsg.), Supply Chain Management, Sage Publications: Thousand Oaks 2001, S. 5-24
- Moorthy, K. S. (1987): Managing Channel Profits - Comments, in: Marketing Science, Vol. 6, No. 4, S. 375-379
- Müller-Hagedorn, L., Jedrowiak, J., Mirza, O. (2006): Regionale Differenzen in der Bedürfnisstruktur bei der Implementierung von Category Management, in: Akademische Partnerschaft ECR Deutschland, Müller-Hagedorn, L., Mesch, R. (Hrsg.), Efficient Consumer Response in der Praxis – Fallstudien zu Projekten, Konzepten und Strategien, Deutscher Fachverlag: Frankfurt am Main 2006, S. 133-176
- Nøkkentved, C. (2005): Collaboration in e-Supply Networks, in: An, C., Fromm, H. (Hrsg.), Supply Chain Management on Demand – Strategies, Technologies, Applications, Springer: Berlin, Heidelberg, New York 2005, S. 233-286
- Olbrich, R. (2006): Marketing – Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Springer: Berlin, Heidelberg, New York 2006
- Olfert, K. (2005): Logistik, 5. Aufl., Friedrich Kiehl: Ludwigshafen 2005
- Österle, H., Fleisch, E., Alt, R. (2002): Business Networking in der Praxis – Beispiele und Strategien zur Vernetzung mit Kunden und Lieferanten, Springer: Berlin, Heidelberg 2002
- Otzen-Wehmeyer, E. (1996): Internationales vertikales Marketing – Eine explorative Erfassung und Evaluation des strategischen Verhaltens der Markenartikelindustrie gegenüber internationalen Handelskunden, Diss., Gabler: Wiesbaden 1996
- Pabst, O. (1999): Kooperatives Handelsmarketing in der Bekleidungsindustrie, Deutscher Fachverlag: Frankfurt 1999
- Patnayakuni, R., Rai, A., Seth, N. (2006): Relational Antecedents of Information Flow Integration for Supply Chain Coordination, in: Journal of Management Information Systems, Vol. 23, No. 1, S. 13-49
- Pfohl, H.-C. (1990): Logistiksysteme – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 4. Aufl., Springer: Berlin, Heidelberg 1990
- Pfohl, H.-C. (2000): Supply Chain Management: Konzept, Trends, Strategien, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Supply Chain Management – Logistik plus? Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette, Universitätsverlag: Darmstadt 2000, S. 1-44

- Pfohl, H.-C. (2004): Logistikkonzeption – Entwicklung, Implementierung, Nachhaltigkeit, Universitätsverlag: Darmstadt 2004
- Plotzki, S. (2007): Trends im Supply Chain Management – Auswirkungen auf den Standort Deutschland, VDM: Saarbrücken 2007
- Porter, M. E. (2008): From Competitive Advantage to Corporate Strategy, in: Porter, M. E. (Hrsg.), On Competition, Harvard Business School Publishing: Boston 2008, S. 133-167
- Porter, M. E., Millar, V. E. (2008): How Information Gives You Competitive Advantage, in: Porter, M. E. (Hrsg.), On Competition, Harvard Business School Publishing: Boston 2008, S. 73-96
- Pschenny, W., Schmalenstroer, J. (1999): Strategische Sortimentsoptimierung im Rahmen von Category Management für alkoholfreie Getränke, in: Heydt, v. d. A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, Vahlen: München 1999, S. 148-158
- Rodens-Friedrich, B. (1999): ECR bei dm-drogerie Markt – Unser Weg in die Wertschöpfungspartnerschaft, in: Heydt, v. d. A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, Vahlen: München 1999, S. 205-221
- Schmickler, M. (2001): Management strategischer Kooperationen zwischen Hersteller und Handel – Konzeption und Realisierung von Efficient Consumer Response-Projekten, Diss., in: Kuß, A., Rudolph, T., Tomczak, T. (Hrsg.), Gabler Edition Wissenschaft – Marketing Management, Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden 2001, S. 1-501
- Schmickler, M., Rudolph, T. (2002): Erfolgreiche ECR-Kooperationen – Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel, Hermann Luchterhand: Neuwied, Kriftel 2002
- Schmitz Whipple, J., Frankel, R., Anselmi, K. (1999): The Effect of Governance Structure on Performance – A Case Study of Efficient Consumer Response, in: Journal of Business Logistics, Vol. 20, No. 2, S. 43-62
- Scholz-Reiter, B., Jakobza, J. (1999): Supply Chain Management – Überblick und Konzeption, in: HMD, o.J., Nr. 207, S. 7-15
- Schürmann, H. (2009): Gemeinsam zu neuen Technologien – Forschungsk Kooperationen reduzieren die Kosten und führen schneller zum Ziel, in: Handelsblatt, 2009, Nr. 103, S. 19
- Semlinger, K. (2006): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperationen, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management

- von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der Managementforschung, 4. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2006, S. 29-74
- Sennheiser, A., Schnetzler, M. (2008): Wertorientiertes Supply Chain Management – Strategien zur Mehrung und Messung des Unternehmenswertes durch SCM, Springer: Berlin, Heidelberg, New York 2008
- Seuring, S., Schneidewind, U. (2000): Kostenmanagement in der Wertschöpfungskette, in: Wildemann, H. (Hrsg.), Supply Chain Management, TCW: München 2000, S. 227-250
- Specht, G., Fritz, W. (2005): Distributionsmanagement, 4. Aufl., Kohlhammer: Stuttgart 2005
- Stadtler, H., Kilger, C. (2002): SCM and Advanced Planning, 2. Aufl., Springer: Berlin, Heidelberg 2002
- Steffenhagen, H. (1975): Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen – Ein Beitrag zur verhaltensorientierten Marketingtheorie, Gabler: Wiesbaden 1975
- Stern, L., El-Ansary, A. (1996): Marketing Channels, Pearson: Engelwood Cliffs 1996
- Stewart, H., Martinez, S. (2002): Innovation by Food Companies – Key to Growth and Profitability, Food Review, Vol. 25, No.1, S. 28-32
- Stölzle, W., Heusler, K. F. (2006): Kostentransparenz in der Supply Chain der GLOBUS-Gruppe, in: Akademische Partnerschaft ECR Deutschland, Müller-Hagedorn, L., Mesch, R. (Hrsg.), Efficient Consumer Repsonse in der Praxis – Fallstudien zu Projekten, Konzepten und Strategien, Deutscher Fachverlag: Frankfurt am Main 2006, S. 57-76
- Stölzle, W., Hofstetter, J. S., Hamprecht, J. (2006): ECR Implementierung bei der Manor AG, in: Akademische Partnerschaft ECR Deutschland, Müller-Hagedorn, L., Mesch, R. (Hrsg.), Efficient Consumer Repsonse in der Praxis – Fallstudien zu Projekten, Konzepten und Strategien, Deutscher Fachverlag: Frankfurt am Main 2006, S. 9-26
- Sudhir, K. (2001): Structural Analysis of Manufacturer Pricing in the Presence of a Strategic Retailer, in: Marketing Science, Vol. 20, No. 3, S. 244-264
- Supply Management Forum e.V. (2009): <http://www.ebs.edu/index.php?id=3941>, Stand: 07.09.2009
- Sydow, J. (2006): Editorial – Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbände, Kooperationen und Konstellationen, in: Sydow, J. (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der Managementforschung, 4. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2006, S. 1-7
- Thies, G. (1976): Vertikales Marketing – Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel, 1. Aufl., de Gruyter: Berlin, New York 1976

- Thonemann, U., Behrenbeck, K., Brinkhoff, A., Großpietsch, J., Küpper, J., Merschmann, U. (2007): Der Weg zum Supply-Chain-Champion – Harte Fakten zu weichen Themen, mi-Fachverlag: Landsberg am Lech 2007
- Töpfer, A. (1996a): ECR – eine neue Zauberformel – Einführungsvortrag von Prof. Dr. Joachim Zentes, in: CPC Deutschland GmbH (Hrsg.), Efficient Consumer Response (ECR) – Wie realistisch sind die versprochenen Vorteile? Ergebnisse des 1. CPC Trend Forum, SFV-Verlag: Mainz 1996, S. 24-46
- Töpfer, A. (1996b): ECR – Keine Revolution sondern Evolution – Vortrag von Dr. Bernd Hallier, in: CPC Deutschland GmbH (Hrsg.), Efficient Consumer Response (ECR) – Wie realistisch sind die versprochenen Vorteile? Ergebnisse des 1. CPC Trend Forum, SFV-Verlag: Mainz 1996, S. 47-53
- Vahrenkamp, R. (2000): Logistikmanagement, 4. Aufl., Oldenbourg: München, Wien, Oldenbourg 2000
- Wang, W. Y. C., Heng, M. S. H., Chau, P. Y. K. (2007): Implementing Supply Chain Management in the New Era – A Replenishment Framework for the Supply Chain Operations Reference Model, in: Wang, W. Y. C., Heng, M. S. H., Chau, P. Y. K. (Hrsg.), Supply Chain Management – Issues in the New Era of Collaboration and Competition, Idea: Hershey 2007, S. 1-22
- Weng, Z. K. (1995): Channel Coordination and Quantity Discounts, in: Management Science, Vol. 41, No. 9, S. 1509-1522
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, Free Press: New York 1985
- Zelewski, S., Klumpp, M., Hohmann, S. (2008): Risks and Capacity Management in Logistics Networks – The Example of Global Container Operators, in: Kersten, W., Blecker, T., Fläming, H. (Hrsg.), Global Logistics Management? Sustainability, Quality, Risks, ESV Erich Schmidt: Berlin 2008, S. 223-237
- Zibell, R. M. (1998): Die neue Rolle der Dienstleister, in: Kilimann, J., Schlenk, v. H., Tienes, E.-C. (Hrsg.), Efficient Consumer Response – Strategische Waffe für Handel und Industrie, Schäffer-Poeschel: Stuttgart 1998, S. 163-184

Anhang

Erläuterungen zu *Abbildung 3*:

Anhand der Tabelle 3 sind die Kriterien, (b), (c), (e), (f), (h) und (i), mit den Faktoren 0, 1 und 2 gewichtet worden:

Der *Faktor 0* bedeutet, dass dieses Kriterium für das Konzept nicht relevant ist.

Der *Faktor 1* bedeutet, dass dieses Kriterium im Vergleich zu den anderen Konzepten weniger intensiv ausgeprägt ist.

Der *Faktor 2* bedeutet, dass dieses Kriterium im Vergleich zu den anderen Konzepten intensiver ist.

Die Vergabe der Faktoren bezieht sich ausschließlich auf die Literaturlauswertung, die in Tabelle 3 zusammengefasst worden ist.

	Supply Chain Management	Faktor	Vertikales Marketing	Faktor	Efficient Consumer Response	Faktor
Kooperationscharakteristika						
(b) Anzahl der Kooperationspartner	Kleingruppen- / Großgruppen-Kooperation in Abhängigkeit der Unternehmen in einer Supply Chain	2	Dyadische Kooperation, i.d.R. Hersteller und Handel	1	Kleingruppen-/ Großgruppen-Kooperation in Abhängigkeit der Unternehmen einer Supply Chain	2
(c) Initiative zur Kooperation	Oft rückwärtsgerichtet, d.h. ein Hersteller wendet sich an seine Lieferanten	1	Vorwärts- und rückwärtsgerichtete Initiativen möglich	2	Vorwärts- und rückwärtsgerichtete Initiativen möglich	2
(e) Zutrittsmöglichkeiten zur Kooperation	Offen	2	Offen / geschlossen	1	Offen	2
(f) Räumliche Ausdehnung	Lokal bis global	2	Lokal bis international	1	Lokal bis international	1
(h) Gegenstand der Kooperation	Primär Unternehmensfunktion Logistik	1	Primär Unternehmensfunktion Marketing	1	Funktionsübergreifend, Marketing und Logistik	2
(i) Vorgehensweise der Kooperation	Abgestimmte Planung / gemeinsames Handeln	1	gemeinsames Handeln	2	gemeinsames Handeln	2

Die Publikationsreihe

Schriftenreihe Logistikforschung / Research Paper Logistics

In der Schriftenreihe Logistikforschung des Institutes für Logistik- & Dienstleistungsmanagement (ild) der FOM werden fortlaufend aktuelle Fragestellungen rund um die Entwicklung der Logistikbranche aufgegriffen. Sowohl aus der Perspektive der Logistikdienstleister als auch der verladenden Wirtschaft aus Industrie und Handel werden innovative Konzepte und praxisbezogene Instrumente des Logistikmanagement vorgestellt. Damit kann ein öffentlicher Austausch von Erfahrungswerten und Benchmarks in der Logistik erfolgen, was insbesondere den KMU der Branche zu Gute kommt.

The series research paper logistics within Institute for Logistics and Service Management of FOM University of Applied Sciences addresses management topics within the logistics industry. The research perspectives include logistics service providers as well as industry and commerce concerned with logistics research questions. The research documents support an open discussion about logistics concepts and benchmarks.

Band 1, 11/2007	Klumpp, M./Bovie, F.: Personalmanagement in der Logistikwirtschaft
Band 2, 12/2007	Jasper, A./Klumpp, M.: Handelslogistik und E-Commerce [vergriffen]
Band 3, 01/2008	Klumpp, M. (Hrsg.): Logistikanforderungen globaler Wertschöpfungsketten [vergriffen]
Band 4, 03/2008	Matheus, D./Klumpp, M.: Radio Frequency Identification (RFID) in der Logistik
Band 5, 11/2009	Bioly, S./Klumpp, M.: RFID und Dokumentenlogistik
Band 6, 12/2009	Klumpp, M.: Logistiktrends und Logistikausbildung 2020
Band 7, 01/2010	Koppers, C./Klumpp, M.: Integrated Business Development
Band 8, 04/2010	Gusik, V./ Westphal, C.: GPS in Beschaffungs- und Handelslogistik
Band 9, 04/2010	Koppers, L./Klumpp, M.: Kooperationskonzepte in der Logistik



Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule für Oekonomie & Management verfügt über 19 Hochschulstudienzentrum in Deutschland und einen weiteren im Ausland.

Als praxisorientierte Hochschule fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen zugeschnitten. Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in den zahlreichen Firmenkooperationen. FOM-Absolventen verfügen über solide Fachkompetenzen wie auch über herausragende soziale Kompetenzen und sind deshalb von der Wirtschaft sehr begehrt.

Weitere Informationen finden Sie unter www.fom.de



Das Ziel des ild Institut für Logistik- & Dienstleistungsmanagement ist der konstruktive Austausch zwischen anwendungsorientierter Forschung und Betriebspraxis. Die Wissenschaftler des Instituts untersuchen nachhaltige und innovative Logistik- und Dienstleistungskonzepte unterschiedlicher Bereiche, initiieren fachbezogene Managementdiskurse und sorgen zudem für einen anwendungs- und wirtschaftsorientierten Transfer ihrer Forschungsergebnisse in die Unternehmen. So werden die wesentlichen Erkenntnisse der verschiedenen Projekte und Forschungen unter anderem in dieser Schriftenreihe Logistikforschung herausgegeben. Darüber hinaus erfolgen weitergehende Veröffentlichungen bei nationalen und internationalen Fachkonferenzen sowie in Fachpublikationen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.fom-ild.de

ISSN 1866-0304