
2.1 Formen und Merkmale betrieblicher Kooperation

Die wissenschaftliche Literatur im Bereich der interorganisationalen Zusammenarbeit ist gekennzeichnet durch eine hohe Begriffsvielfalt. Teilweise ergibt sich diese durch unterschiedliche, jedoch im Kern synonyme Begriffe, teilweise bestehen jedoch bedeutsame Unterschiede der konstitutiven Merkmale alternativer Formen betrieblicher Kooperation. Um eine einheitliche Sichtweise zu erlangen, erfolgt zunächst eine kurze begriffliche Abgrenzung der Zuliefererkooperation im Vergleich zu anderen Kooperationsformen.

Es besteht eine Vielzahl unterschiedlicher und teilweise synonymen Begrifflichkeiten, die eine interorganisationale Zusammenarbeit beschreiben. Neben einfachen *Kooperationen* werden insbesondere aus einer strategischen Perspektive regelmäßig Begriffe wie *Joint Ventures*, *Strategische Allianzen* und *Wertschöpfungspartnerschaften* genannt.¹ Da Unternehmen nicht alle Leistungserstellungsprozesse in effektiver und effizienter Form selbst ausführen können, sondern einzelne Aktivitäten in arbeitsteiligen Prozessen an spezialisierte Partner delegieren, werden Leistungsübertragungen zwischen Unternehmen notwendig. Die Kooperation wird von Unternehmen eingesetzt, um externe Wertschöpfungsaktivitäten in das eigene Unternehmen zu integrieren.² Allgemein wurde Kooperation zwischen Unternehmen definiert als „die auf stillschweigender oder vertraglicher Vereinbarung beruhende Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen

¹ Vgl. Sydow (1992). Eine synoptische Übersicht verschiedener langfristiger und kurzfristiger Kooperationsformen liefern Braßler und Grau (2005).

² Vgl. Dyer und Singh (1998).

gen Unternehmen durch Funktionsabstimmung oder Funktionsgliederung und -übertragung auf einen Kooperationspartner im wirtschaftlichen Bereich³.

Diese Definition stellt heraus, dass zwar eine Vereinbarung über die Zusammenarbeit besteht, die Partner jedoch ihre rechtliche *Selbstständigkeit* beibehalten. Somit sind Kooperationen grundsätzlich von sogenannten *Joint Ventures* abzugrenzen, in welchen Unternehmen ihre rechtliche Selbstständigkeit aufgeben.⁴ Die Wahrung der wirtschaftlichen Selbstständigkeit bedeutet nicht, dass keine gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen verfolgt werden und der wirtschaftliche Erfolg zweier Unternehmen vollständig entkoppelt ist. Vielmehr erfolgt eine gemeinsame Wertschöpfung, in der die Ergebnisverantwortung jedoch beim einzelnen Partner liegt.⁵ Die tatsächliche Selbstständigkeit wird beeinflusst von der Intensität der Kooperation, welche sich aus dem Zeithorizont und dem Formalisierungsgrad ergibt.

Der *Zeithorizont* kann von kurzfristigen (zumeist auf ein gemeinsames Projekt beschränkt) bis zu langfristigen (mehrere Jahre oder zeitlich unbegrenzt) Kooperationen reichen. Die Dauer spiegelt in der Regel die strategische Zielsetzung der Zusammenarbeit wider. Während kurzfristige Kooperationen tendenziell operativen Zielsetzungen folgen, verfolgen langfristige Kooperationen oft den gemeinsamen Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen.⁶

Der *Formalisierungsgrad* gibt Aufschluss darüber, wie viele Freiheitsgrade die Kooperationspartner haben und wie einfach es ist, die Kooperation aufzulösen. Während eine detaillierte Kodifizierung von Rahmenbedingungen einen hohen Formalisierungsgrad darstellt, können Kooperationsvereinbarungen alternativ auch nur Spielregeln festlegen oder auf rein mündlicher Basis erfolgen. Durch vertragliche Regelungen schränken die Partner ihre wirtschaftliche Zusammenarbeit teilweise freiwillig ein.⁷

³ Rotering (1990, S.41). Siehe für eine Gegenüberstellung verschiedener Definitionen des Begriffs Kooperation Rupprecht-Däullary (1994). In der englischsprachigen Literatur wird häufig der Begriff der „Collaboration“ anstatt der „Cooperation“ verwendet. Dillenbourg et al. (1995) schlagen eine inhaltliche Abgrenzung der Begriffe vor. Während Kooperation bedeutet, dass jeder Partner in Eigenverantwortung dem gemeinsamen Ziel zuarbeitet, wird in der Kollaboration die wechselseitige Ergänzung und Koordination von Aktivitäten in Bezug auf eine gemeinsame Problemlösung verstanden. Da eine derartige saubere Trennung der beiden Begriffe meist nicht vorgenommen wird, werden diese nachfolgend synonym betrachtet.

⁴ Vgl. Balling (1998).

⁵ Vgl. Balling (1998).

⁶ Vgl. Braßler und Grau (2005).

⁷ Vgl. Balling (1998).

Als weiteres konstitutives Merkmal gilt die *gemeinsame Durchführung und Koordination von Aufgaben*. Diese umfasst, dass individuelle Leistungen so aufeinander abgestimmt werden, dass eine gemeinsame Wertschöpfung ermöglicht wird. Insbesondere für komplexe gemeinsame Aufgaben (z. B. Innovationsprojekte), stellt die Koordination und Integration der individuellen Beiträge der Partner eine wesentliche Herausforderung dar.⁸ Beispielsweise müssen relevante Informationen über Fortschritte, Anforderungen etc. rechtzeitig an Kooperationspartner kommuniziert werden, um Verzögerungen zu verhindern und Doppelarbeiten zu vermeiden. Zur Umsetzung der Koordination sind Mechanismen notwendig, die die Zusammenarbeit in Bezug auf die Kooperationsziele abstimmen.⁹

Im Anwendungskontext des strategischen Managements wird häufig nicht der Begriff der Kooperation verwendet, sondern von *strategischen Allianzen* oder *Partnerschaften* gesprochen.¹⁰ Diese Kooperationsformen akzentuieren die gemeinsame Schaffung von Werten innerhalb der Zusammenarbeit. Strategische Allianzen sind langfristige, zielgerichtete Kooperationen, in denen Organisationen Ressourcen und Wissen in der gemeinsamen Leistungserstellung kombinieren, um besser mit Unsicherheit aus der Umwelt zurechtzukommen und Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Der Fokus liegt in der Nutzung komplementärer Stärken von Kooperationspartnern, um gemeinsam Ergebnisse zu realisieren, die der einzelne mit seinen materiellen und immateriellen Ressourcen nicht realisieren könnte.¹¹

Nach Braßler und Grau (2005) stellt insbesondere die *Langfristigkeit der Zusammenarbeit* ein wesentliches Merkmal der strategischen Allianz dar, da zumeist nicht eine konkrete Leistungserstellung das Ziel der Zusammenarbeit ist, sondern die nachhaltige Optimierung und Stabilisierung der Wertschöpfungsprozesse. Strategische Allianzen sind somit inhaltlich flexible Formen der Kooperation und decken ein breites Leistungsspektrum ab.

Ein wesentliches Merkmal strategischer Allianzen gegenüber weiteren Kooperationsformen ist, dass diese notwendigerweise auf *Wechselseitigkeit* beruhen müssen und sich somit von einfachen sporadischen Transaktionen (z. B. einzelnen Beschaffungsvorgängen) grundsätzlich unterscheiden.¹² Strategische Allianzen können

⁸ Vgl. Park und Ungson (2001).

⁹ Vgl. Hoetker und Mellewigt (2009).

¹⁰ Vgl. Rupprecht-Däullary (1994). Sie stellt fest, dass insbesondere in der angelsächsischen Literatur der Begriff der Kooperationen in der betriebswirtschaftlichen Literatur nur selten Verwendung findet.

¹¹ Vgl. Sydow (1992).

¹² Vgl. Gulati (1998); Mayer und Teece (2008).

prinzipiell zwischen allen wirtschaftlichen Akteuren stattfinden.¹³ Sie beinhalten beispielsweise Lieferanten-Käufer-Partnerschaften, Outsourcing-Vereinbarungen, gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte, gemeinsame Produktion etc.¹⁴

Grundsätzlich kann interorganisationale Kooperation zwischen Unternehmen auf allen Wertschöpfungsstufen und/oder aus unterschiedlichen Branchen stattfinden. Abhängig davon, welche Akteure kooperieren, werden *vertikale*, *horizontale* und *laterale* Kooperationen unterschieden. Von vertikalen Kooperationen ist die Rede, wenn aufeinanderfolgende Wertschöpfungsstufen zusammenarbeiten. Horizontale Kooperationen liegen vor, wenn potenzielle Wettbewerber auf der gleichen Wertschöpfungsstufe zusammenarbeiten. Laterale Kooperationen treten zwischen Unternehmen ohne branchenbezogene Überschneidungen auf.¹⁵

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Begriff der Kooperation zwei oder mehr Unternehmen mit dem Ziel der gemeinsamen, arbeitsteiligen Leistungserstellung verbindet. Während die rechtliche Selbstständigkeit erhalten bleibt, ist es dennoch entscheidend, dass die Unternehmen durch verbindliche Mechanismen miteinander verbunden sind. Die Art und Ausgestaltung dieser Mechanismen ist zunächst noch nicht näher zu bestimmen. Diese sollte jedoch ausreichen, um die gemeinsame Leistungserstellung der Akteure zu gewährleisten.

2.2 Merkmale und Ausprägungen vertikaler Kooperation

Nach allgemeiner Abgrenzung des Kooperationsbegriffs wird im Weiteren die vertikale Zusammenarbeit mit Zulieferern vertiefend betrachtet. Hierzu wird zunächst auf die konstitutiven Merkmale vertikaler Zusammenarbeit eingegangen, um dann die spezifischen Anforderungen an eine Kooperation bzw. Partnerschaft zu beleuchten. Zudem werden abschließend Beziehungen beschrieben, die sich jenseits der organisatorischen Ausgestaltung durch mehrfache Interaktion zwischen den Akteuren etablieren können.

¹³ Vgl. Sydow (1992).

¹⁴ Vgl. Grant und Baden-Fuller (2004).

¹⁵ Vgl. zu horizontaler und lateraler Kooperation Balling (1998). Im Zusammenhang mit horizontaler Kooperation wird aufgrund des existierenden Spannungsfeldes zwischen Kooperation und Wettbewerb (Competition) auch der zusammengesetzte Ausdruck der Coopetition gebraucht.

In der *vertikalen Zusammenarbeit* interagieren Unternehmen aufeinander folgender Wertschöpfungsstufen. Daher wird hierfür im neueren Sprachgebrauch auch der Begriff der *Supply-Chain-Zusammenarbeit*¹⁶ verwendet, welcher jedoch im Folgenden als synonym anzusehen ist. Jedes Unternehmen deckt bestimmte Leistungsbereiche in der Produkterstellung ab, die sich sukzessive zu einem Gesamtprodukt ergänzen. Die einzelnen Akteure können sich auf einen Teilschritt der Leistungserstellung entsprechend der eigenen Kernkompetenz konzentrieren.¹⁷ Wertschöpfungsprozesse zur Erstellung komplexer Produkte sind in der Regel durch eine hohe Arbeitsteilung gekennzeichnet, wobei die spezialisierten Produkte vorgelagerter Unternehmen in die Leistungsherstellung von Unternehmen auf nachfolgenden Wertschöpfungsstufen integriert werden.¹⁸

Um eine gemeinsame Wertschöpfung zu initiieren, wird häufig eine Abstimmung der Aktivitäten mehrerer aufeinanderfolgender Partner in einer ganzheitlichen Wertschöpfungskettenbetrachtung vorgenommen. Harland (1996) grenzt zwei grundsätzliche Analyseeinheiten in der vertikalen Zusammenarbeit ab: 1) Das *Management der dyadischen Beziehung*: Dieses betrachtet die konkrete Ausgestaltung der langfristigen Zusammenarbeit zwischen zwei spezifischen aufeinanderfolgenden Wertschöpfungspartnern. 2) Das *Management der Wertschöpfungskette*: Dieses zielt auf eine Abstimmung der Einzelaktivitäten vom Rohstofflieferanten bis zum Endkonsumenten ab. Insbesondere wird versucht, die von nachgelagerten Stufen ausgehenden Nachfrageschwankungen auszugleichen, um einen kontinuierlichen Strom von Gütern und Dienstleistungen zu gewährleisten. Während eine ganzheitliche Betrachtung der Wertschöpfungskette Erklärungsbeiträge für die Effizienz interorganisationaler Leistungserstellung liefern kann, erlaubt sie jedoch keine detaillierte Betrachtung der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Akteuren.

In der vertikalen Zusammenarbeit können *unterschiedlichste Inhalte* die Grundlage der Austauschbeziehung darstellen. Croom et al. (2000) unterscheiden zwischen materiellen Ressourcen, Informationen, Wissen und sozialen Elementen. Diese können die Basis für wechselseitige Lernprozesse und die Kombination komplementärer Kompetenzen sein.¹⁹ Der Ansatz grenzt die vertikale Zusammenarbeit von einer einfachen Beschaffung von im Leistungserstellungsprozess benötigten Produktionsfaktoren und Vorprodukten ab, die ausschließlich den materiellen Ressourcen zuzurechnen sind.

¹⁶ Vgl. Magnus et al. (2008).

¹⁷ Vgl. Völker und Neu (2008).

¹⁸ Vgl. Pfaffmann (2001).

¹⁹ Vgl. Rindfleisch und Moorman (2001).

Die vertikale Zusammenarbeit ist im Vergleich zu horizontalen Kooperationen durch Unterschiede in der *Wettbewerbssituation* und der *Wissensverteilung zwischen den Akteuren* gekennzeichnet. Aufgrund der geringen Konkurrenz zwischen Partnern auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen reduziert sich das Risiko, dass Wissen, welches in der Zusammenarbeit übertragen wird, zu Wettbewerbsnachteilen führt. Daher ist die Gefahr von organisationalen Konflikten in der vertikalen Zusammenarbeit vergleichsweise gering. Demnach ist das organisationale Vertrauen in der vertikalen Zusammenarbeit generell höher, als in der horizontalen. Somit bietet diese Form eine gute Grundlage zur Gewährung eines reduzierten Formalisierungsgrads der wechselseitigen Prozesse.

Die vertikale Zusammenarbeit stellt eine geeignete Plattform zum *Aufbau langfristiger, loyaler Beziehungen* dar.²⁰ Mayer und Teece (2008) zeigen, dass in der vertikalen Zusammenarbeit eine geringere Formalisierung gemeinsamer Austauschprozesse für technisches Wissen oder Fähigkeiten sowie zur Konfliktlösung benötigt wird als in bspw. horizontalen Allianzen. Zusätzlich verfügen Partner verschiedener Wertschöpfungsstufen über unterschiedliche Kompetenzen und weisen eine geringe Überlappung der Wissensstrukturen auf.²¹ Durch die geringere Redundanz der Wissensbasen im Vergleich zu horizontalen Kooperationen ergeben sich Chancen zum wechselseitigen Lernen. Daher ist es für die Akteure unter gewissen Bedingungen lohnenswert, eine stärkere interfunktionale Abstimmung und Aufteilung der Verantwortlichkeiten vorzunehmen.

Aufgrund der beschriebenen Charakteristika vertikaler Zusammenarbeit stellt diese grundsätzlich einen geeigneten Rahmen zur *Kooperation* und zur Bildung von *Partnerschaften* dar. Somit kann die Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und Abnehmern wechselseitig, bezogen auf die gemeinsame Zielsetzung, gestaltet werden: „(Cooperation) is a departure from the anchor point of discreteness which underlies spot market transactions to a relational exchange, as the roles of supplier and buyer are no longer narrowly defined in terms of the simple transfer of ownership of products. (It) appears as enterprises recognise cases where working and operating alone is not sufficient to resolve common problems and to achieve the desired goals.“²² Kooperative Zusammenarbeit zwischen Zulieferer und Abnehmer ist somit abzugrenzen von einer klassischen Transaktion auf Armlänge („arm’s length approach“), in der die Übertragung von Produkten und Services im Fokus steht.²³

²⁰ Vgl. Achrol (1997).

²¹ Vgl. Rindfleisch und Moorman (2001).

²² Matopoulos et al. (2007, S. 178).

²³ Vgl. Johnston et al. (2004).

Johnston et al. (2004) identifizieren drei Grundelemente kooperativer, vertikaler Zusammenarbeit: 1) die gemeinsame Verantwortung für strategische Entscheidungen, 2) die gemeinsame Planung relevanter Vorhaben inklusive aktiver Information des Partners über eigene Pläne (Kapazitätsänderungen, Produktmodifikationen) und 3) die Bereitschaft zu flexiblen Anpassungen der Vereinbarungen, wenn exogene Änderungen dies erforderlich werden lassen.

Mit besonderer Betonung der strategischen Potenziale zur Schaffung einer beidseitigen Win-Win-Situation werden Kooperationen zunehmend auch als *Partnerschaften* beschrieben.²⁴ Tan et al. (2002) fassen diese als neue Managementphilosophie auf, die industrielle Abnehmer in die Lage versetzt, Prozesse, Technologien und Kompetenzen eines oder weniger strategischer Zulieferer zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition zu nutzen und in gemeinsame Produktions-, Logistik- und Materialflussprozesse zu integrieren.

Für das Vorliegen einer Partnerschaft sollten nach Sobrero und Roberts (2002) insbesondere die Ziele und Strategien der Partner im Einklang sein.²⁵ Groves und Valsamakis (1998) charakterisieren Partnerschaften anhand sechs konstitutiver Merkmale: 1) *Ganzheitliche Evaluation*: Partner werden nach ihrer ganzheitlichen Leistungsfähigkeit zur gemeinsamen Erzielung von Wettbewerbsvorteilen selektiert (z. B. gesamte Akquisitionskosten, Qualitätserwartung, technologische Kompetenz, Ausstattung mit Humanressourcen). Die Evaluation umfasst dabei alle Potenziale über den Lebenszyklus einer langfristigen Zusammenarbeit. 2) *Gemeinsame Entwicklung*: Partner werden frühzeitig in die Neuproduktentwicklung eingebunden. Dies umfasst die Abstimmung von Produktions- und Logistikprozessen sowie die Übertragung von gestalterischer Autonomie an den Zulieferer. 3) *Gemeinsame Qualitätsverantwortung*: Die Qualitätssicherung einer Partnerschaft geht über die Wareneingangskontrolle hinaus. Partner werden nicht auf Basis einzelner Produkte, sondern nach der Qualität der Beziehung bewertet. Der Fokus einer partnerschaftlichen Sichtweise liegt darin, Problemfelder bei Produkten und Prozessen aufzudecken und gemeinsam zu optimieren. 4) *Intensiver Informationsaustausch*: Partner pflegen einen intensiven und aktuellen Informationsaustausch bezüglich aller relevanten Kennzahlen der gemeinsamen Leistungserstellung. Wesentlich ist, dass nicht nur die Einkaufsabteilung diese Kommunikation durchführt, sondern sich in der Zusammenarbeit multifunktionale Ressorts in der Interaktion regelmäßig austauschen. Aufgrund der langfristigen Ausrichtung von Partnerschaften werden ressourcenintensive Investitionen und damit einhergehende Amortisationsrisiken legitimiert. 5) *Optimierte Prozesse*: In Partnerschaften wird

²⁴ Vgl. Harland (1996).

²⁵ Vgl. Sobrero und Roberts (2002).

der Nutzen der langfristigen Zusammenarbeit den notwendigen Investitionen in die gemeinsamen Prozesse gegenübergestellt. Daher rechtfertigen Partnerschaften wechselseitige Investitionen in Informationssysteme, Produktionsanbindung oder die Logistik. 6) *Gemeinsame Ziele*: Partnerschaften zielen auf die gemeinsame Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Ein kontinuierlicher, von beiden Partnern gleichermaßen initiiertes Verbesserungsprozess der Zusammenarbeit in Bezug auf Interaktion und Kommunikation steht somit im Vordergrund. Dadurch werden einzigartige, von Wettbewerbern nicht imitierbare, beziehungspezifische Kompetenzen aufgebaut.²⁶

Neben den oben beschriebenen inhaltlichen Merkmalen wie einem offenen Informationsaustausch und der Beteiligung von Partnern an der Entscheidungsfindung, werden im Zuge intensiver Zusammenarbeit zunehmend *informelle und soziale Aspekte* zwischen den Partnern als bedeutsam für die Zusammenarbeit beschrieben. Hoegl und Wagner (2005) sehen insbesondere eine kooperative Atmosphäre zwischen den Akteuren als Merkmal von Kooperationen und Partnerschaften an. Gegenseitiger Respekt, ein positiver Umgangston und wechselseitige Hilfsbereitschaft fördern den Austausch von Ideen und die gemeinsame Problemlösung. Ergänzend kann Fairness bezüglich der Aufteilung gemeinsamer Ergebnisse als wesentlich angesehen werden.²⁷ In der Literatur wird demnach zunehmend der Begriff der *Zulieferer-Abnehmer-Beziehung* (Buyer-Supplier-Relationship) verwendet.²⁸ Der Begriff der Beziehung verdeutlicht, dass Unternehmen neben den strukturellen Spezifika der Interaktion über soziale und implizite Mechanismen („relationship connectors“) miteinander verbunden sind.²⁹ Diese Perspektive stellt nicht die ökonomischen Transaktionen zwischen unabhängigen Akteuren, sondern die wechselseitig etablierten Verhaltensweisen, Umgangsformen sowie die gegenseitige Wahrnehmung in den Fokus.³⁰ Da in der vertikalen Zusammenarbeit in der Regel kein Wettbewerb zwischen den Akteuren herrscht, ist diese in besonderem Maße für die Bildung *informeller Beziehungen* geeignet und stellt demnach auch besondere Anforderungen an das Management. Christopher (1998) führt an: „(. . .)

²⁶ Vgl. Dyer und Singh (1998).

²⁷ Vgl. Matopoulos et al. (2007).

²⁸ Vgl. u. a. Tangpong et al. (2008, 2010).

²⁹ Vgl. Cannon und Perreault Jr. (1999).

³⁰ Vgl. Morgan und Hunt (1994); Ravald und Grönroos (1996). Dwyer et al. (1987) liefern eine umfassende tabellarische Abgrenzung von diskreten Transaktionen und Beziehungen zwischen Unternehmen. Für eine umfassende Diskussion verschiedener gewählter Spezifikationen des Beziehungsbegriffs in der Literatur vgl. Blocker et al. (2012).

the focus of supply chain management is upon the management of relationships in order to achieve a more valuable outcome for all parties in the chain³¹.

Beziehungen beschreiben keine starre Form der Zusammenarbeit, sondern formieren sich durch die Interaktion und Adaption der Akteure. Sie sind abhängig von den vergangenen Erfahrungen und zukünftigen Erwartungen der Partner. Im Zuge mehrerer Phasen entwickeln Akteure in der vertikalen Zusammenarbeit eine Beziehung, indem durch wiederholte Interaktion sowohl ein Verständnis für den Partner als auch eine reliable Einschätzung der Leistungsfähigkeit der Zusammenarbeit ermöglicht werden. Die wechselseitige Investition von materiellen und immateriellen Ressourcen bildet die Grundlage der Leistungsfähigkeit der Beziehung als Einheit und schafft eine Abhängigkeit zwischen den Akteuren. Die positive Erwartungshaltung der Partner sowie die geschaffene Abhängigkeit lösen selbstverstärkende Effekte auf die industrielle Beziehung aus.³²

Um der Bedeutung der wechselseitigen Leistungserstellung Rechnung zu tragen, wird vertikale Zusammenarbeit hier auf die wertschöpfungsbezogene, strategische Beschaffung beschränkt. Weitere vertikale Prozesse, wie die einfache Lieferung von Verbrauchsgütern (Büromaterial, Normteile, Betriebsstoffe etc.), werden hingegen nicht betrachtet, da sie keine kooperative Zusammenarbeit erfordern. Diese Eingrenzung bedeutet jedoch nicht, dass vertikale Kooperationen grundsätzlich mit Partnerschaften gleichzusetzen sind, da auch Prozesse mit strategischer Bedeutung bzgl. des Ausmaßes der funktionalen Integration variieren können. Für die nachfolgende Betrachtung wird daher die folgende Arbeitsdefinition der vertikalen Kooperation zugrunde gelegt:

Vertikale Kooperation bezeichnet die gemeinsame Leistungserstellung zwischen zwei rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Partnern, aufeinander folgender Wertschöpfungsstufen. Sie umfasst neben der organisationalen Ausgestaltung auch die zwischen den Akteuren entstehende Beziehung.

³¹ Christopher (1998, S. 18).

³² Vgl. Dwyer et al. (1987).



<http://www.springer.com/978-3-658-06111-1>

Zuliefererkooperationen

Formen, Zielsetzungen und Governancemechanismen

Clauß, Th.

2014, VII, 48 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06111-1