

PROJEKTARBEIT

Untersuchung zentraler Begriffe im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern

bearbeitet von: Isabel Hnida

Studiengang: Logistik, Master
Matrikel-Nr.: 157903

Ausgegeben am: 19.10.2016

Eingereicht am: 14.12.2016

Betreuerin: M. Sc. Astrid Klüter

Inhaltsverzeichnis

Untersuchung zentraler Begriffe im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
2 Einführung in die Thematik	3
2.1 Supply Chain	3
2.2 Supply-Chain-Management	4
3 Zentrale Begriffe und Publikationen	5
3.1 Zentrale Begriffe im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern	5
3.2 Publikationen.....	5
3.2.1 Google Scholar als Suchmaschine.....	6
3.2.2 Anzahl und Zeitpunkte der Publikationen.....	6
4 Definitionen und Begriffsabgrenzungen.....	9
4.1 Gegenüberstellung von Definitionen.....	9
4.1.1 Kollaboration, collaboration.....	9
4.1.2 Kooperation, cooperation, co-operation.....	12
4.1.3 Allianz, alliance.....	14
4.1.4 Joint Venture	16
4.1.5 Coopetition, co-opetition.....	18
4.1.6 Koalition, coalition.....	19
4.1.7 Korporation, corporation	20
4.2 Begriffsabgrenzung und Empfehlungen zu geeigneten Definitionen	21
4.2.1 Begriffsabgrenzung von Kollaboration und Kooperation	21
4.2.2 Abgrenzung weiterer zentraler Begriffe.....	22
5 Fazit und Ausblick.....	24
Literaturverzeichnis	26

Abkürzungsverzeichnis

et al.	et alii (lat. „und andere“)
i. A. a.	in Anlehnung an
o. J.	ohne Jahr
s.	siehe
s. o.	siehe oben

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Supply Chain Netzwerk	3
Abbildung 2-2: Unternehmensübergreifende Schnittstellen.....	4
Abbildung 3-1: Sucheinstellung bei Google Scholar - Beispiel für den Begriff "collaboration"	6
Abbildung 3-2: Summe der Veröffentlichungen 1996-2016 (Google Scholar)	7
Abbildung 3-3: Veröffentlichungen differenziert nach Anzahl und Jahr	8
Abbildung 4-1: Die Bereiche von Kollaborationen in der Supply Chain.....	10
Abbildung 4-2: Basiselemente von Kollaborationen in der Supply Chain.....	12
Abbildung 4-3: Basiselemente von Kooperationen in der Supply Chain	14
Abbildung 4-4: Basiselemente von Allianzen in der Supply Chain	16
Abbildung 4-5: Einordnung Joint Venture (1).....	17
Abbildung 4-6: Einordnung Joint Venture (2).....	17
Abbildung 4-7: Aufbau einer Joint Venture	18
Abbildung 4-8: Kollaboration und Kooperation in der Supply Chain.....	22

Tabellenverzeichnis

Tabelle 4-1: Begriffsabgrenzung – Kollaborationen und Kooperationen in der Supply Chain.....	21
---	----

1 Einleitung

Das Umfeld der Supply Chain ist geprägt von der Globalisierung, der steigenden Kundenorientierung und den Fortschritten in Informations- und Kommunikationstechnologien. Damit Unternehmen im globalen Wettbewerb bestehen können, müssen sich Supply Chains mit immer neuen Fragestellungen beschäftigen und sich neuen Herausforderungen stellen. Zu diesen zählen unter anderem die Reduzierung der Kosten, die Verbesserung der Qualität und des Kundenservices und die Gewährleistung einer kontinuierlichen Kundenversorgung. Die Realisierung dieser Ziele und die Steigerung der Effektivität von Prozessen setzen voraus, dass Organisationen einer Supply Chain ihre Strukturen kontinuierlich anpassen und überarbeiten. Da die Beziehungen zwischen Organisationen zunehmend den Geschäftserfolg und die Wettbewerbsvorteile bestimmen, sind Unternehmen entlang der Supply Chain gezwungen auch ihre Geschäftsprozesse besser aufeinander abzustimmen. [SOOSAY et al., 2008]

Um im Zuge der Globalisierung auf großen Teilen des Weltmarktes Präsenz zeigen zu können, müssen Unternehmen ihre Standortgrenzen überwinden. Dadurch entsteht ein Ressourcenbedarf, der von einem Unternehmen alleine häufig nicht gedeckt werden kann. [KUHN & HELLINGRATH, 2002, S. 37] Deshalb müssen Unternehmen bewerten, inwieweit die Ressourcen und Potenziale von Lieferanten und Kunden gemeinsam dazu genutzt werden können Mehrwerte zu schaffen. [SOOSAY et al., 2008] Im Zusammenhang mit dieser beschriebenen Thematik ist die Kollaboration von SupplyChain-Partnern in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt.

Das wesentliche Grundprinzip bei Kollaborationen in einer Supply Chain besteht darin, Prozesse firmenübergreifend zu koordinieren und eine enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen anzustreben. Durch Kollaborationsvereinbarungen können Ressourcen, Risiken und Gewinne geteilt, Synergieeffekte genutzt und dadurch insgesamt bessere Leistungen erzielt werden als durch das individuelle Handeln eines einzelnen Unternehmens. [MIN et al., 2005] In den letzten Jahren lässt sich eine steigende Anzahl an Publikationen verzeichnen, die sich mit der Kollaboration von Unternehmen in der Supply Chain beschäftigen. Dabei gibt es in der Literatur keine eindeutige Definition des Begriffes „Kollaboration“. Außerdem ist keine klare Abgrenzung von anderen zentralen Begrifflichkeiten, die im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern verwendet werden, zu erkennen. Zu diesen gehören auch die Begriffe Kooperation (Co-operation bzw. Cooperation), Allianz (Alliance), Joint Venture, Co-opetition (Co-opetition), Koalition (Coalition), corporation und collaborative logisites network.

Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, diese zentralen Begriffe zu untersuchen und durch eine Gegenüberstellung von Definitionen die Gemeinsamkeiten, aber auch deutliche Unter-

schiede, aufzuzeigen. Soweit wie möglich sollen auch Empfehlungen bezüglich geeigneter Definitionen ausgesprochen werden. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit besteht darin, auf Basis einer Literaturrecherche mittels Google Scholar Aussagen über Anzahl und Zeitpunkte von Publikationen zu der beschriebenen Thematik zu machen, um hieraus Tendenzen hinsichtlich der Bedeutung des Themas ableiten zu können.

Damit der Leser ein grundlegendes Verständnis für die hier behandelte Thematik erhält, werden in Kapitel 2 zunächst die Begriffe „Supply Chain“ und „Supply-Chain-Management“ erläutert. Auf Basis einer Literaturrecherche werden in Kapitel 3 die zentralen Begriffe, die in der Literatur im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern verwendet werden, zusammengestellt. Um eine Gewichtung hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Begriffe vornehmen zu können, wird im nächsten Schritt die Entwicklung der Publikationen zu der Thematik im Hinblick auf Anzahl und Zeitpunkte differenziert dargestellt. Die Visualisierung dieser Entwicklung erfolgt mittels Diagrammen. Die Basis hierfür liefern Daten, die mit Google Scholar ermittelt werden. Dabei wird die Suchmaschine Google Scholar verwendet, weil diese ausschließlich wissenschaftlich relevante Artikel zur Verfügung stellt. In Kapitel 4 werden mögliche Definitionen der zentralen Begriffe aufgeführt. Da die Definitionen der Begriffe in der Literatur variieren, werden mehrere Definitionen von verschiedenen Autoren aufgeführt und daraus die gemeinsamen Kernaussagen abgeleitet. Anschließend erfolgt eine Gegenüberstellung der Definitionen, um die Begriffe voneinander abgrenzen zu können und eine Empfehlungen bezüglich geeigneter Definitionen aussprechen zu können. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit werden in einem Fazit abschließend zusammengefasst.

2 Einführung in die Thematik

Im Folgenden werden zunächst die Grundbegriffe „Supply Chain“ und „Supply-Chain-Management“ erläutert. Dem Leser wird dadurch ein Grundverständnis als Basis für die weitere Ausarbeitung, die sich dann speziell mit der Kollaboration von Partnern in der Supply Chain beschäftigt, vermittelt.

2.1 Supply Chain

Bereits im Jahre 1999 haben sich *Lummus und Vokura (1999)* mit verschiedenen Definitionen zu „Supply Chain“ in der Literatur auseinandergesetzt. In einer der von ihnen aufgeführten Definitionen wird die Supply Chain als ein Netzwerk von Entitäten bezeichnet, durch das der Materialfluss verläuft. Zu den Entitäten können Lieferanten, Spediteure, Produktionsstandorte, Distributionszentren, Händler und Käufer gehören (s. Abbildung 2-1). [LUMMUS & VOKURKA, 1999] Bei dieser Definition handelt es sich um eine institutionelle Betrachtung der Supply Chain.

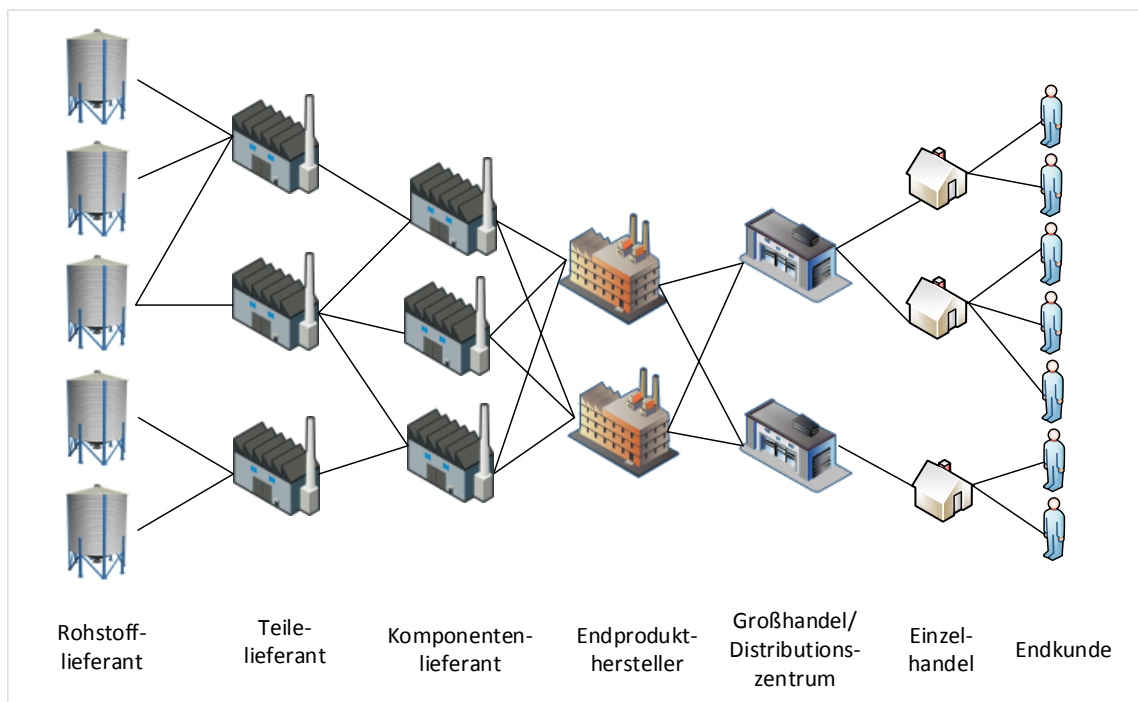


Abbildung 2-1: Supply Chain Netzwerk i. A. a. [OWL SupplyChain, o. J.]

In einer anderen Definition wird die Supply Chain als die Gesamtheit der Aktivitäten bezeichnet, die mit der Bewegung von Gütern verbunden sind, von der Ebene der Rohstoffgewinnung bis hin zum Endkunden. Hierbei wird die Bedeutung eines Informationssystems in einer Supply Chain hervorgehoben, um alle Prozesse (Beschaffung, Produktions- und Reihenfolgeplanung, Bestandsmanagement, Transport, Lagerung und Kundenservice) abzubilden und zu überwachen. [LUMMUS & VOKURKA, 1999] Bei dieser Definition liegt der Fokus dann auf einer prozessorientierten Sichtweise.

Chopra und Meindl (2007) definieren im Jahre 2007 Supply Chains als die Gesamtheit von Parteien, die indirekt oder direkt daran beteiligt sind, die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Dazu zählen nicht nur die Organisationen untereinander (externe Supply Chain), sondern auch die involvierten Partner innerhalb der einzelnen Organisationen von der Produktentwicklung über das Marketing bis hin zu den Finanzen und dem Kundenservice (interne Supply Chain). Durch die Entwicklung einer in sich stimmigen logistischen Wertschöpfungskette wird die Befriedigung der Kundenbedürfnisse bei gleichzeitiger Maximierung der Rentabilität über die gesamte Kette hinweg ermöglicht. [CHOPRA & MEINDL, 2007, S. 267]

2.2 Supply-Chain-Management

Zusätzlich zu der Erklärung des Begriffes „Supply Chain“ haben viele Autoren das Konzept „Supply-Chain-Management“ definiert. Bei aller Unterschiedlichkeit der Definitionen stellt *Werner (2010)* aber eine Gemeinsamkeit heraus, nämlich dass im Supply-Chain-Management eine Integration von Unternehmensaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette stattfindet. Während Leistungen lange Zeit für ein Unternehmen isoliert betrachtet und bewertet wurden, werden im Zuge des Supply-Chain-Managements Verbesserungspotenziale sowohl innerhalb des Unternehmens als auch netzwerkbezogen aufgedeckt. [WERNER, 2010, S. 5] Über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinweg beschäftigt sich das Supply-Chain-Management also mit der Frage wie sich die Schnittstellen und Flüsse (Material-, Informations- und Finanzflüsse) zwischen den Lieferanten, dem eigenen Unternehmen und den Kunden optimieren lassen. Primäres Ziel ist es dabei immer die Kosten und die benötigte Zeit für den gesamten Wertschöpfungsprozess zu minimieren und gleichzeitig die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. [ARNDT, 2008, S. 47 f.] Die unternehmensübergreifenden Schnittstellen in einer Supply Chain sind in folgender Abbildung 2-2 vereinfachend dargestellt.

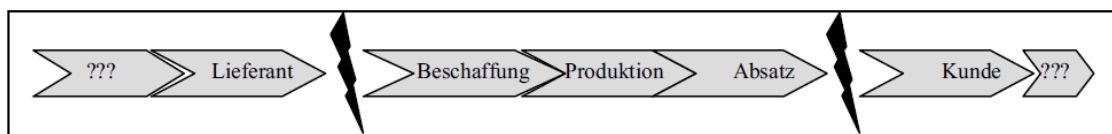


Abbildung 2-2: Unternehmensübergreifende Schnittstellen [ARNDT, 2008, S. 46]

3 Zentrale Begriffe und Publikationen

Mit der Thematik „Kollaborationen von Supply-Chain-Partnern“ beschäftigt sich eine Vielzahl von Publikationen. Im folgenden Abschnitt 3.1 werden zunächst die zentralen Begriffe, die in der Literatur immer wieder im Zusammenhang mit diesem Thema verwendet werden, aufgeführt. Anschließend wird in Abschnitt 3.2 die Entwicklung von Veröffentlichungen hinsichtlich Anzahl und Zeitpunkt aufgezeigt.

3.1 Zentrale Begriffe im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern

Auf Basis einer ersten Literaturrecherche haben sich die im Folgenden aufgeführten Begriffe als zentral im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern herausgestellt.

- collaboration, Kollaboration
- cooperation, co-operation, Kooperation
- alliance, Allianz
- joint venture
- coopetition, co-opetition
- coalition, Koalition
- corporation, Korporation
- partnerships
- collaborative logistics network

Zentral bedeutet in diesem Kontext, dass diese Begriffe in unterschiedlichen Veröffentlichungen immer wieder im Zusammenhang mit der Thematik verwendet werden, z. B. synonym für den Begriff „Kollaboration“ oder je nach Verständnis und Definition als eine spezifische Form der Kollaboration betrachtet werden. Alternative Schreibweisen und die deutschen Begriffe sind ebenfalls in der Auflistung aufgeführt. Da die meisten Publikationen jedoch auf Englisch verfasst sind, kommen die englischen Begriffe deutlich häufiger vor und werden deshalb an erster Stelle aufgeführt.

3.2 Publikationen

Im Folgenden wird eine Tendenz für die Entwicklung von Publikationen hinsichtlich Anzahl und Zeitpunkte ausgesprochen. Die Ergebnisse basieren auf einer Literaturrecherche mittels Google Scholar. Aufgrund der Vielzahl von Publikationen lässt sich keine eindeutige Aussage über die Entwicklung treffen. Hierzu müsste jede Veröffentlichung im Detail analysiert werden. Dies würde aber den zeitlichen Rahmen dieser Projektarbeit übersteigen.

Zunächst wird die Suchmaschine Google Scholar kurz vorgestellt und die Vorgehensweise bei der Literaturrecherche erläutert. Anschließend werden die Ergebnisse zu der Entwicklung von Veröffentlichungen zusammenfassend dargestellt.

3.2.1 Google Scholar als Suchmaschine

Basis für die folgenden Aussagen bildet eine Literaturrecherche mit der wissenschaftlichen Suchmaschine „Google Scholar“ (www.scholar.google.de). Bei Google Scholar handelt es sich um einen Onlinedienst von Google, der dem Nutzer bei einer Literaturrecherche ausschließlich wissenschaftlich relevante Publikationen zur Verfügung stellt. Dies ist möglich, weil Google Scholar nur Verlage, Datenbank-Anbieter und wissenschaftliche Institutionen als Content-Lieferanten nutzt. Eine weitere optionale Funktion besteht darin, die Literaturverzeichnisse der gelisteten Literatur von Google Scholar durchsuchen zu lassen und die dort verwendeten Titel ebenfalls als Suchergebnisse auszugeben. [PIANOS & KRÜGER, 2014, S. 32] Diese Funktion kann über das Feld „Zitate einschließen“ gesteuert werden.

Über die erweiterte Suche von Google Scholar ist es zusätzlich möglich auszuwählen, ob die eingegebenen Suchbegriffe an beliebiger Stelle im Artikel enthalten sein sollen oder im Titel selber. Zudem besteht die Möglichkeit nach Autoren oder z. B. nach Verlagen, bei denen die Veröffentlichungen erschienen sind, zu suchen. Der Zeitraum, in denen die Artikel veröffentlicht wurden, kann auf ein Jahr oder länger eingegrenzt werden.

3.2.2 Anzahl und Zeitpunkte der Publikationen

Da nicht jede Publikation, die an beliebiger Stelle im Artikel einen der in Abschnitt 3.1 aufgeführten zentralen Begriffe enthält, sich auch tatsächlich mit der Thematik „Kollaborationen in der Supply Chain“ beschäftigt, wird hier für die Suche vorausgesetzt, dass der Begriff im Titel der Publikation in Kombination mit dem Begriff „supply chain“ enthalten ist (s. Beispiel in Abbildung 3-1).

The image shows a search interface for Google Scholar. On the left, there are several search options: 'mit allen Wörtern', 'mit der genauen Wortgruppe', 'mit irgendeinem der Wörter', 'ohne die Wörter', and 'die meine Wörter enthalten'. The 'mit allen Wörtern' option is selected. Below these options, there are three more search criteria: 'Artikel zurückgeben, die von folgendem Autor verfasst wurden:' with a text input field containing 'Stephen Hawking' and a dropdown menu showing 'Stephen Hawking' or 'Hawking'; 'Artikel zurückgeben, die hier veröffentlicht wurden:' with a text input field containing 'NIJW' and a dropdown menu showing 'NIJW' or 'Nature'; and 'Artikel zurückgeben, die in folgendem Zeitraum geschrieben wurden:' with a date range selector showing '1996' to '2016' and a dropdown menu showing '1996'. At the bottom left, there is a blue search button with a magnifying glass icon.

Abbildung 3-1: Sucheinstellung bei Google Scholar - Beispiel für den Begriff "collaboration"

Auf diese Weise wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sich die entsprechende Veröffentlichung auch tatsächlich mit dem Thema beschäftigt. Da der Inhalt jeder einzelnen Publikation im Rahmen dieser Arbeit aber nicht detailliert analysiert werden kann, ist nicht auszuschließen, dass einige Veröffentlichungen bei dieser Suche erfasst werden, die sich ggf. nur indirekt mit der Thematik beschäftigen. Andere Publikationen, die die zentralen Begriffe nicht im Titel enthalten, sich aber dennoch mit Kollaborationen in der Supply Chain auseinandersetzen, werden hingegen ggf. nicht erfasst. An dieser Stelle sei deshalb noch einmal betont, dass es sich aufgrund der beschriebenen Problematik um eine Tendenz handelt, die hinsichtlich Anzahl und Zeitpunkt der Publikationen aufgezeigt werden kann.

Bei der Suche über Google Scholar wurde die Einstellung „Zitate einschließen“ gewählt, sodass die Suchergebnisse auch Veröffentlichungen aus den Literaturverzeichnissen der gelisteten Literatur bei Google Scholar enthalten. Die folgende Abbildung 3-2 zeigt die Summe der Veröffentlichungen in den letzten zwanzig Jahren (1996-2016), wobei nach den Suchkriterien im Titel differenziert wird (jeweils die auf der horizontalen Achse des Diagramms dargestellten Begriffe in Kombination mit „supply chain“).

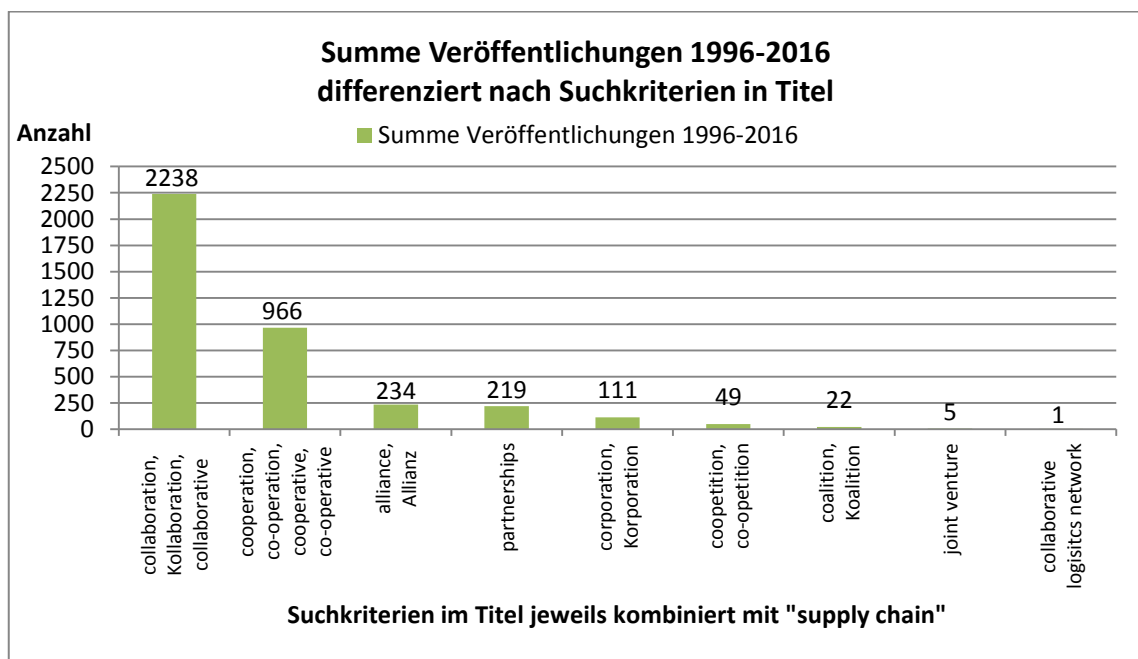


Abbildung 3-2: Summe der Veröffentlichungen 1996-2016 (Google Scholar)

Am häufigsten kommen Veröffentlichungen vor, die die zentralen Begriffe „collaboration“, „Kollaboration“ und „collaborative“ in Kombination mit „Supply Chain“ im Titel enthalten. Die Summe der Veröffentlichungen mit diesen Suchkriterien im Zeitraum zwischen 1996 und 2016, beträgt 2.338 Stück. Darauf folgen insgesamt 966 Veröffentlichungen mit den zentralen Begriffen „cooperation“, „co-operation“, „cooperative“, „co-operative“ und „Supply Chain“ im Titel.

Die anderen Suchbegriffe sind deutlich seltener im Titel von Publikationen enthalten (s. o.). Aus diesem Grund wird im Folgenden (Abbildung 3-3) nur die Entwicklung der Veröffentlichungen hinsichtlich Anzahl und Zeitpunkte für die beiden am häufigsten vorkommenden zentralen Begriffsfelder differenziert dargestellt.

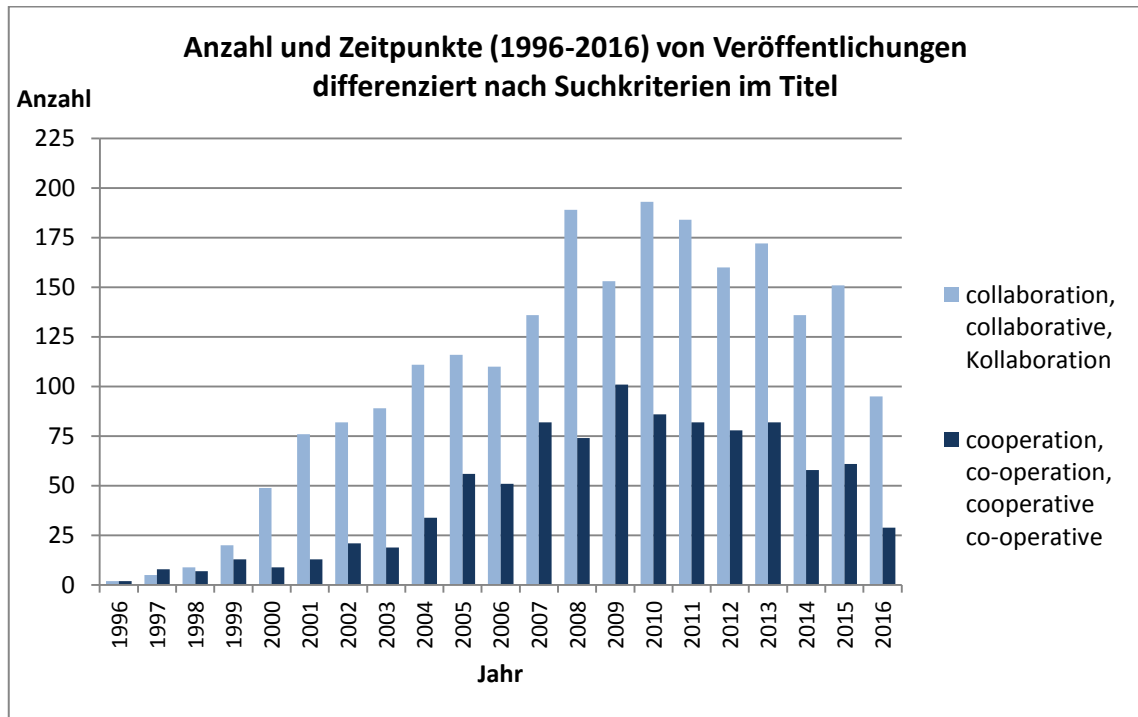


Abbildung 3-3: Veröffentlichungen differenziert nach Anzahl und Jahr (1996-2016)

Abbildung 3-3 zeigt, dass die Anzahl der Veröffentlichungen pro Jahr im Laufe der Zeit deutlich zugenommen hat. Während in den Jahren 1996 bis 1999 die Anzahl der Publikationen noch sehr gering war, ist sie nach der Jahrtausendwende stark gestiegen. Die meisten Publikationen liegen um das Jahr 2010 vor, danach ist ein leichter Rückgang zu erkennen. Der Grund dafür, dass im Jahr 2016 dann deutlich weniger Publikationen als die vorhergehenden Jahre bei Google Scholar zu verzeichnen sind, ist dadurch zu erklären, dass es sich um das aktuelle Jahr handelt und ggf. noch weitere Publikationen dieses Jahr erscheinen werden, die zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht erfasst sind.

Aus der steigenden Anzahl an Veröffentlichungen lässt sich ein zunehmendes Interesse an der Thematik ableiten. Die enge Zusammenarbeit von Unternehmen entlang der Supply Chain ist immer mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt. Im Zusammenhang damit spielen die Begriffsfelder „Kollaborationen“ oder „Kooperationen“ in der Supply Chain eine immer bedeutendere Rolle. Dies macht die Notwendigkeit für die folgende Erarbeitung der Unterschiede in den Definitionen und bei der Verwendung der Begriffe deutlich.

4 Definitionen und Begriffsabgrenzungen

In diesem Kapitel werden die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der in Abschnitt 3.1 zusammengestellten zentralen Begriffe im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern durch eine Gegenüberstellung der Definitionen dargestellt.

4.1 Gegenüberstellung von Definitionen

Die folgenden Definitionen stammen entweder aus Artikeln, die sich mit verschiedenen Formen von Partnerschaften in der Supply Chain beschäftigen oder aus Artikeln, die zwar einen der in Abschnitt 3.1 aufgeführten zentralen Begriffe verwenden, diese aber nicht von anderen Begriffen abgrenzen. Die Begriffe „collaborative logistics network“ und „partnerships“ aus Abschnitt 3.1 werden im Folgenden nicht mehr im Einzelnen betrachtet, da der Begriff „collaborative logistics network“ nur sehr selten in Veröffentlichungen verwendet wird (s. Abbildung 3-2) und „partnerships“ ein übergeordneter Begriff für verschiedene Formen der Beziehung zwischen Supply-Chain-Partnern ist.

Auch wenn der überwiegende Anteil der in dieser Arbeit verwendeten Literatur englischsprachig ist, wird in den folgenden Abschnitten für eine bessere Lesbarkeit meistens die deutsche Übersetzung des Begriffes verwendet. Zu Beginn der folgenden Abschnitte werden zunächst Definitionen verschiedener Autoren aufgeführt, danach folgt eine Zusammenfassung der Kernaussagen zu dem jeweiligen Begriff. Auf Basis dieser Zusammenfassungen werden die zentralen Begriffe in Abschnitt 4.2 voneinander abgegrenzt.

4.1.1 Kollaboration, collaboration

Definitionen verschiedener Autoren

Da *Sosay et al. (2008)* die Kollaboration als Überbegriff für verschiedene Formen der Zusammenarbeit in der Supply-Chain definieren, bezeichnen sie eine Kollaboration dann allgemein als eine Beziehung zwischen Organisationen, in denen die Partner zustimmen, die gemeinsamen Ziele zu erreichen, Informationen, Ressourcen und Verantwortungen zu teilen, gemeinsame Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen. Kollaborationen basieren auf Vertrauen, Offenheit und geteilten Risiken und Chancen, wodurch Wettbewerbsvorteile und bessere Leistungen erzielt werden können, die ohne die Kollaboration der Supply-Chain-Partner nicht erreicht werden können. *Sosay et al. (2008)* sehen die Entwicklung von Kollaborationen als Folge der Marktvielfalt, des Preisdrucks und der kürzeren Produktlebenszyklen. [SOOSAY et al., 2008]

Spekmann et al. (1998) gehören zu den Autoren, die sich in ihrem Artikel explizit mit verschiedenen Formen von Partnerschaften in einer Supply Chain auseinandersetzen, für diese unterschiedliche Begriffe verwenden und sie voneinander abgrenzen. *Spek-*

mann et al. (1998) differenzieren dabei zwischen Kooperation, Koordination und Kollaboration. Sie beschreiben die Kollaboration als die höchste Stufe der Zusammenarbeit in einer Supply Chain, in der die Beziehungen zwischen den Supply-Chain-Partnern am intensivsten sind. Kollaboration wird deshalb als die Voraussetzung für ein ganzheitliches Supply-Chain-Management angesehen. Kollaborationen basieren auf einem hohen Maß an Vertrauen, Commitment und Informationsaustausch. Dabei bedeutet Vertrauen in diesem Zusammenhang, dass das Handeln der Partner in der Supply-Chain konsistent und transparent ist und bei Entscheidungen immer die Auswirkungen auf die anderen Partner berücksichtigt werden. Commitment beschreiben *Spekman et al. (1998)* als den Glauben daran, dass die Supply-Chain-Partner daran arbeiten die Beziehungen aufrechtzuerhalten, zu stärken und die Ziele der Supply-Chain weiter zu festigen. Hinzu kommt, dass in einer Kollaboration zusätzliche Informationen über langfristige strategische Ziele und gemeinsame Zukunftsvisionen geteilt werden. [SPEKMAN et al., 1998]

Barrat (2004) beschreibt, dass man bei Kollaborationen von Supply-Chain-Partnern noch mehr betrachten muss, als die häufig in der Literatur zitierten Aspekte wie z. B. das Teilen von Gewinnen und Risiken und den Austausch von Informationen als die Grundlage für Kollaborationen. *Barrat (2004)* unterscheidet genauer zwischen vertikaler und horizontaler Kollaboration (s. Abbildung 4-1), wobei vertikale Kollaboration mit Kunden, intern und mit Lieferanten stattfindet und horizontale Kollaboration mit Konkurrenten, intern und mit Nicht-Wettbewerbern z. B. beim Teilen von Produktionskapazitäten.

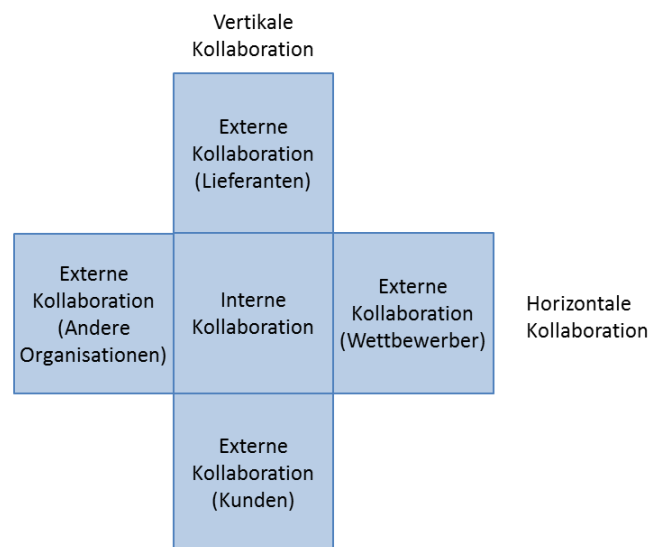


Abbildung 4-1: Die Bereiche von Kollaborationen in der Supply Chain i. A. a. [BARRATT, 2004]

Als ein wichtiges Element einer Kollaboration in der Supply Chain definiert *Barrat* eine Kultur, die sich aus internem und externem Vertrauen, Gegenseitigkeit, Informationsaustausch in der Supply Chain, Kommunikation, Offenheit und Ehrlichkeit zusammensetzt. Zusätzlich beschreibt *Barrat (2004)* einige Schlüsselemente, die Voraussetzung

für den Erfolg von Kollaborationen sind: Prozessangleichung, um Reibungspunkte zwischen verschiedenen Funktionsbereichen zu vermeiden, die gemeinsame Entscheidungsfindung z. B. beim Forecasting und die Verwendung von Supply Chain Messgrößen, um die Leistung zu bewerten, Schwachstellen aufzudecken und zu verbessern. Für eine langfristige und nachhaltige Kollaboration zwischen Supply-Chain-Partnern sieht *Barrat (2004)* z. B. überbetriebliche Unterstützung und das Aufzeigen des Geschäftsszenarios als wichtige Faktoren. [BARRATT, 2004]

Min et al. (2005) haben auf Basis einer Umfrage von Unternehmen, die mit anderen Firmen in der Supply Chain kollaborieren, ein Modell entwickelt, das sich mit den Voraussetzungen, wesentlichen Merkmalen und den Konsequenzen von Kollaborationen in der Supply Chain auseinandersetzt. Zu den Voraussetzung für das Bilden von Kollaborationen in der Supply Chain nennen *Min et al. (2005)*:

- klar definierte strategische Absichten der Unternehmen
- interne Abstimmung, um Prozesse in grundlegenden Bereichen wie z. B. Kundenservice, Verkauf oder Logistik zu vereinfachen
- Beziehungsorientierung und das damit verbundene Verständnis für das Geschäft der Partner, gegenseitiges Vertrauen und Commitment
- vertragsspezifische Investitionen (finanzielle und nicht-finanzielle Investitionen) wie z. B. Geld, Zeit und Aktualisierung von Technologien
- freien Informationsfluss und verstärkte Kommunikation
- Formalisierung von z. B. Messgrößen, um die Leistung zu messen, das Erreichen von Kollaborationszielen zu bewerten und Informationen zu standardisieren.

Als wesentliche Merkmale einer Kollaboration beschreiben *Min et al. (2005)*:

- das Teilen von Informationen
- das gemeinsame Lösen von Problemen,
- das Messen der erzielten Leistung in der Supply Chain, um Gewinne bewerten und teilen zu können
- Einsatz von Ressourcen und Fähigkeiten.

Min et al. (2005) führen als Konsequenzen von Kollaborationen Effizienz, Effektivität, Profitabilität und die Festigung und den Ausbau der Beziehungen auf. [MIN et al., 2005]

Bei den oben aufgeführten Definitionen verschiedener Autoren zu „Kollaborationen von Supply-Chain-Partnern“ wird bereits deutlich, dass einige Elemente im Zusammenhang mit dem Begriff Kollaboration immer wieder genannt werden. Es existiert eine Vielzahl von weiteren Definitionen zu der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern. Da sich diese inhaltlich aber zum Teil stark überschneiden, wird im Folgenden eine Zusammenfassung dieser Definitionen aufgeführt. Wenn sowohl der Fokus auf dem Prozess der

Kollaboration als auch auf den Beziehungen in Kollaborationen liegt, dann kann Supply Chain Kollaboration als Partnerschafts-Prozess bezeichnet werden, bei dem zwei oder mehr autonome Firmen eng zusammen arbeiten, um Supply Chain Operationen zu planen und durchzuführen und um dadurch gemeinsame Ziele und gegenseitige Vorteile zu erreichen. Supply Chain Kollaboration umfasst das Teilen von Informationen, die Übereinstimmung von Zielen, die Synchronisation von Entscheidungen, das Teilen von Ressourcen sowie das Entwickeln einer gemeinsamen Vision zwischen unabhängigen Supply-Chain-Partnern. [CAO & ZHANG, 2011; STANK et al., 2001] Voraussetzung ist, dass Unternehmen ihre individuellen Strukturen überarbeiten und ihre Prozesse organisationsübergreifend aufeinander abstimmen. Durch das Einsetzen von Methoden zum Messen der erzielten Leistung soll der Kollaborationsprozess weiter vorangetrieben werden. [SIMATUPANG & SRIDHARAN, 2002] Durch die Kollaboration von Supply-Chain-Partnern können Prozesse effizienter, flexibler, kostenoptimaler, schneller und qualitative besser gestaltet werden. Es werden Synergieeffekte erzielt, durch die die Wettbewerbsposition der Unternehmen verbessert werden kann und Innovationen vorangetrieben werden können. [CAO & ZHANG, 2011; VÖLKER & NEU, 2008, S. 48]

Zusammenfassung der Definitionen zu Kollaborationen in der Supply Chain

Fasst man die Kernaussagen der verschiedenen Definitionen zu dem Begriff „Kollaborationen von Supply-Chain-Partnern“ zusammen und stellt diese in einem Schaubild vereinfachend dar, ergibt sich folgende Abbildung 4-2.

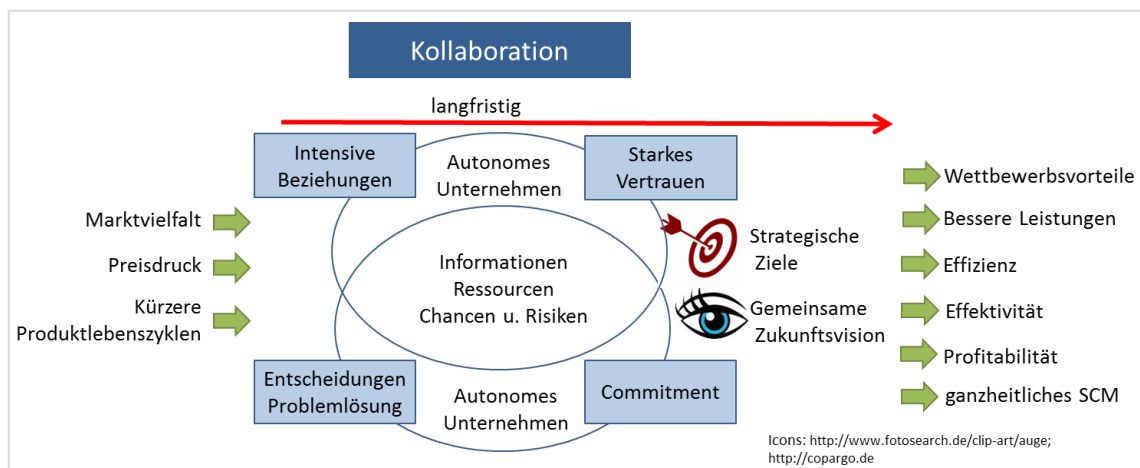


Abbildung 4-2: Basiselemente von Kollaborationen in der Supply Chain

4.1.2 Kooperation, cooperation, co-operation

Definitionen verschiedener Autoren

Spekman et al. definieren Kooperation als eine Art von Beziehung zwischen Unternehmen, die aus einem Wandel in der Supply Chain resultiert. Dieser Wandel besteht darin, dass Firmen nicht länger als eine Hierarchie strukturiert sind, in der unabhängige Funktionsbereiche um knappe Ressourcen konkurrieren. Bei der Kooperation arbeiten diese vorher voneinander unabhängigen Abteilungen nun gemeinsam, um die Wünsche

der Endkunden bestmöglich zu erfüllen. Dabei wird die Kooperation von Partnern in einer Supply Chain von *Spekman et al. (1998)* als eine Vorstufe der Koordination und der Kollaboration angesehen. Bei diesen sind die Beziehungen dann noch intensiver als bei der Kooperation (s. Abschnitt 4.1.1). Kennzeichen von Kooperationen in der Supply Chain sind, dass nur ein Teil von essentiellen Informationen ausgetauscht wird und nur mit einigen Lieferanten und Kunden langfristige Verträge abgeschlossen werden. Sie stellt die Schwelle zur Interaktion in der Supply Chain dar und bildet die Basis für das Supply-Chain-Management. *Spekman et al. (1998)* betrachten die Kooperation deshalb als eine notwendige Grundvoraussetzung, die für das Supply-Chain-Management erfüllt sein muss, die aber genauso wie die nächste Stufe der Interaktion, die Koordination, nicht für ein ganzheitliches Supply-Chain-Management ausreicht. [SPEKMAN et al., 1998] Eine ähnliche Definition, die Kooperation als eine Vorstufe bzw. als ein Schlüsselement für die Kollaboration betrachtet, ist bei *Ballou (2007)* zu finden. Nur durch Kooperation und Vertrauen können die Vorteile von Kollaborationen realisiert werden. Die Kollaboration von Supply-Chain-Partnern wird wiederum als das „Herzstück“ des Supply-Chain-Managements betrachtet. [BALLOU, 2007]

Kuhn und Hellingrath (2002) beschäftigen sich mit der Fragestellung wie Kooperationen von Unternehmen in einer Supply Chain aufgebaut und effizient betrieben werden können. Als Kennzeichen für Kooperationen in einer Supply Chain beschreiben sie den scheinbaren Widerspruch zwischen Autonomie und Abhängigkeit der beteiligten Unternehmen. Sie bleiben zwar einerseits autonom, da sie eigenständig darüber entscheiden können an einer Kooperation teilzunehmen oder nicht. Andererseits sind kooperierende Unternehmen in einer Supply Chain abhängig voneinander, da sie zusammen Entscheidungen treffen und ihr Handeln aufeinander abstimmen müssen, um die gemeinsamen strategischen Ziele zu erreichen. Das Erreichen der gemeinsamen Ziele stellt den primären Zweck von Kooperationen dar. Aus der Zusammenarbeit resultieren Zeit-, Risiko-, Kosten-, und Ressourcenvorteile. *Kuhn und Hellingrath (2002)* stellen heraus, dass Unternehmen in Kooperationen rechtlich selbstständig bleiben. Dadurch ist es ihnen jederzeit möglich eine Kooperation zu beenden, es sei denn es besteht ein Kooperationsvertrag, in dem Gegenseitiges festgehalten ist. [KUHN & HELLINGRATH, 2002, S. 39 ff.] *Kuhn und Hellingrath (2002)* verwenden für die Zusammenarbeit von Partnern in der Supply Chain nur den Begriff Kooperation, differenzieren diesen aber nach horizontaler, vertikaler und komplementärer Kooperation. Im Zusammenhang mit dem Supply-Chain-Management kommt die vertikale Kooperation am häufigsten vor. Sie beschreibt die „Verbindungen von Unternehmen auf verschiedenartigen, aufeinanderfolgenden Produktions-/oder Handelsstufen der gleichen Branche“ [KUHN & HELLINGRATH, 2002, S. 51]. *Kuhn und Hellingrath (2002)* definieren den zeitlichen Rahmen einer Kooperation als langfristig, aber als befristet. Kooperationen weisen daher einen Projektcharakter auf. Ähnlich wie bei *Spekman et al. (2008)* werden Vertrauen und Informationsaus-

tausch als eine wichtige Basis bei der Kooperation von Unternehmen in der Supply Chain betrachtet. [KUHN & HELLINGRATH, 2002, S. 56,59,76 ff.]

Sosay et al. (2008) beschreiben verschiedene Arten von Partnerschaften in der Supply Chain und sehen sie als spezifische Formen des übergeordneten Begriffes „Kollaboration“ an. Eine Form stellt die Kooperation dar, die nach *Sosay et al. (2008)* aus sich schnell verändernden Technologien, starkem Wettbewerbsdruck, der Zunahme von Beschaffungsmöglichkeiten und Organisationsstrategien resultiert. Die Gründe für die Zusammenarbeit sind die gemeinsame Verwendung von Ressourcen (materielle oder immaterielle) und das Erreichen von Geschäftszielen durch die Neugestaltung von Prozessen und Produkten. Als Ziel von kooperativen Bestrebungen beschreiben *Sosay et al. (2008)* den Wandel von rein vertraglich vereinbarter Zusammenarbeit zu vertrauensvollen Beziehungen zwischen den beteiligten Partnern. Dieser Wandel ermöglicht es den Partnern sich gegenseitig zu helfen, langfristige Beziehungen aufzubauen und konstruktiv mit möglichen Konflikten umzugehen. [SOOSAY et al., 2008]

Zusammenfassung der Definitionen zu Kooperationen in der Supply Chain

Auch wenn die aufgeführten Definitionen leicht variieren, lassen sich gemeinsame Bestandteile einer Kooperation von Supply-Chain-Partnern ableiten, die in folgender Abbildung 4-3 vereinfachend dargestellt sind.

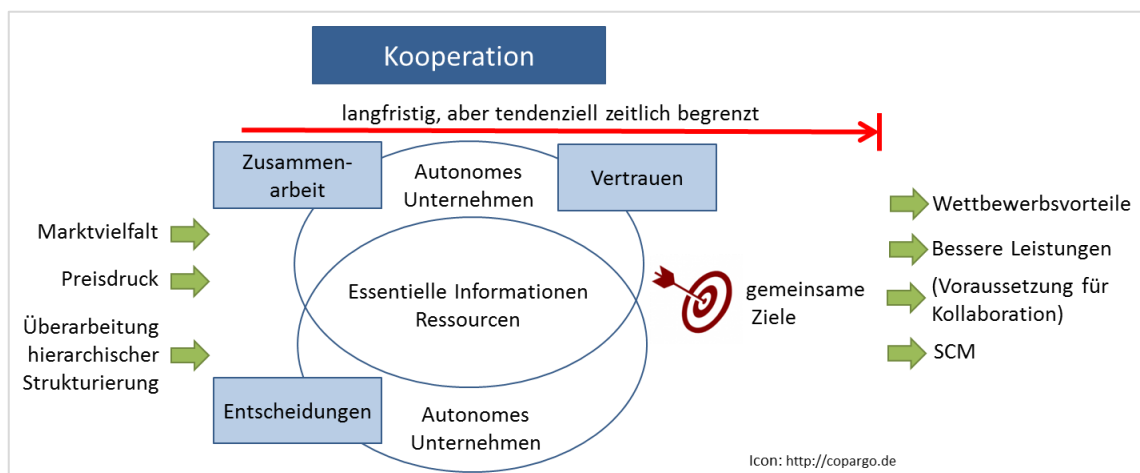


Abbildung 4-3: Basiselemente von Kooperationen in der Supply Chain

4.1.3 Allianz, alliance

Definitionen verschiedener Autoren

Neben der Kooperation stellt die Allianz für *Sosay et al. (2008)* eine Form der Kollaboration dar. Sie definieren sie als langfristig ausgelegte Beziehungen zwischen Unternehmen, in denen zwei oder mehr Partner ihre Ressourcen, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten teilen, mit dem Ziel die Wettbewerbsposition jedes einzelnen Partners zu verbessern. Durch Allianzen können neue Technologien schnell verbreitet, neue Märkte er-

geschlossen, staatliche Kontrollen umgangen und das Wissen von Marktführern schnell gewonnen werden. [SOOSAY et al., 2008]

Monczka et al. (1998) definieren eine Allianz als eine Beziehung, bei denen die Partner unabhängig voneinander bleiben, ihre Gewinne teilen und anhaltend an einem der strategischen Schlüsselbereiche wie z. B. Technologie, Produkte oder Märkte mitwirken. Auf Basis ihrer durchgeführten Studie entwickeln *Monczka et al. (1998)* eine weitergehende Definition von Allianzen, die besagt, dass es sich um langfristige, kooperative Beziehungen handelt, durch die die strategischen und operativen Fähigkeiten der einzelnen beteiligten Partner wirksam eingesetzt werden, sodass kontinuierlich signifikante Vorteile für jeden Partner erreicht werden können. Neben diesen primären Zielen werden die Synchronisation der Supply Chain, die Reduzierung der Gesamtkosten, die Verbesserung der Qualität und eine Verbesserung der Wettbewerbsposition genannt. Faktoren für eine erfolgreiche Allianz sind u.a. Vertrauen und Koordination, das Teilen von Informationen und die Qualität von Informationen sowie das gemeinsame Lösen von Problemen. [MONCZKA et al., 1998]

Büyükköçkan et al. (2008) definieren eine Allianz als eine wichtige Form der Kooperation zwischen Unternehmen. In Allianzen können die Partner ihre Ressourcen und Stärken gemeinsam nutzen, um ihre jeweiligen Ziele zu erreichen, Risiken zu teilen, sich Wissen anzueignen und den Zugang zu neuen Märkten zu erhalten. [BÜYÜKÖZKAN et al., 2008]

Spekmann et al. (2008) betonen, dass der Begriff „Allianz“ viele verschiedene Organisationsformen von Unternehmen beinhaltet. Alle Definitionen haben aber laut *Spekmann et al. (2008)* gemein, dass die Ziele der beteiligten Partner übereinstimmen und die gleichen strategischen Absichten bestehen. In einer Allianz haben die Partner Zugriff auf die Ressourcen des anderen. Eine spezielle Definition für eine strategische Allianz beschreibt diese als enge, langfristige Beziehung zwischen zwei oder mehr Partnern, in der Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten geteilt werden, mit dem Ziel die Wettbewerbsposition jedes Partners zu verbessern. [SPEKMANN et al., 1998]

Zusammenfassung der Definitionen zu Allianzen in der Supply Chain

Auch für den Begriff „Allianz“ variieren die hier genannten Definitionen. Zusammenfassend lässt sich aber sagen, dass die Allianz eher als langfristig betrachtet wird und als kooperativ oder als eine Form der Kooperation. Die Partner der Supply Chain bleiben unabhängig voneinander. Auffällig ist, dass bei mehreren Definitionen der Fokus darauf liegt, dass Wissen oder Fähigkeiten ausgetauscht werden, sodass neue Märkte erschlossen werden können. Insgesamt wird betont, dass die Wettbewerbsposition der beteiligten Partner verbessert wird. Fasst man diese Elemente einer Allianz in einem Schaubild zusammen, ergibt sich folgende Abbildung 4-4.

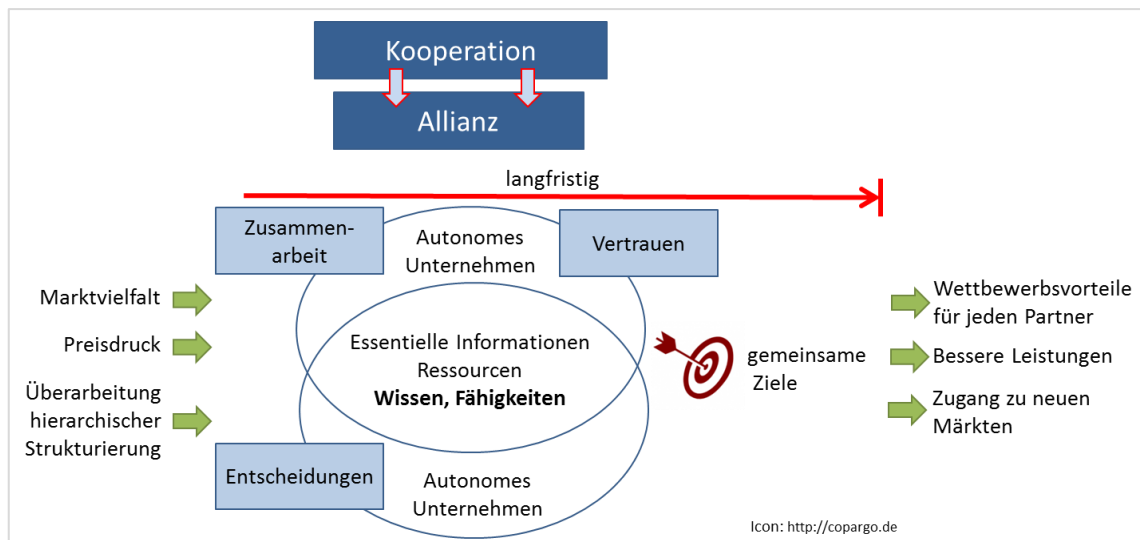


Abbildung 4-4: Basiselemente von Allianzen in der Supply Chain

4.1.4 Joint Venture

Definitionen verschiedener Autoren

Monczka et al. (1998) unterscheiden die Joint Venture von der Allianz dahingehend, dass die Unternehmen im Zuge einer Joint Venture nicht komplett eigenständig bleiben, da üblicherweise ein Tochtergesellschaft gegründet wird. [MONCZKA et al., 1998] An der Tochtergesellschaft sind mindestens zwei sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich unabhängige Unternehmen mit ihrem Eigenkapital und ihrem Know-How beteiligt. [Unternehmerlexikon, o. J.]

Nach *Sosay et al. (2008)* werden Joint Ventures gebildet, um neue Marktchancen zu erschließen. Das Unternehmen, das in einen neuen Markt eintreten möchte, stellt häufig Güter oder Services, Marketingstrategien und Finanzkapazitäten zur Verfügung. Der andere Teilnehmer liefert Marktwissen, Arbeit und Zugriff auf Netzwerke im öffentlichen und privaten Sektor. Die Beteiligten der Joint Venture arbeiten bei dieser Art von Beziehung häufig an einem bestimmten Punkt in der Supply Chain zusammen, um Skaleneffekte z. B. in der Produktion oder in der Distribution zu erzielen. [SOOSAY et al., 2008]

Lambert et al. (1996) grenzen die Joint Venture von drei Typen der Partnerschaft in der Supply Chain ab. Diese Partnerschaften variieren in ihrem zeitlichen Rahmen und in der Intensität der Beziehung. *Lambert et al. (1996)* stellen heraus, dass sich Partnerschaften dahingehend von einer Joint Venture unterscheiden, dass bei dieser die beteiligten Partner nicht komplett unabhängig voneinander bleiben, da normalerweise ein Unternehmen mit gemeinsamer Trägerschaft gegründet wird. [LAMBERT et al., 1996] Die von *Lambert et al. (1996)* beschriebene Einordnung der Joint Venture ist in Abbildung 4-5 dargestellt.

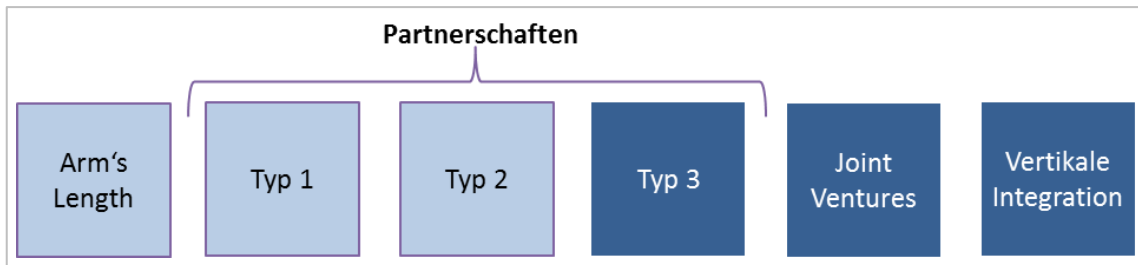


Abbildung 4-5: Einordnung Joint Venture (1) i. A. a. [LAMBERT et al., 1996]

Ein ähnliche Definition und Einordnung der Joint Venture wie bei *Lambert et al. (1996)* liefert *Harland (1998)* (s. Abbildung 4-6). Partnerschaften in der Supply Chain werden als kooperative Beziehungen bezeichnet, bei denen im Gegenteil zur Joint Venture keine Beteiligung mit Eigenkapital vorliegt.

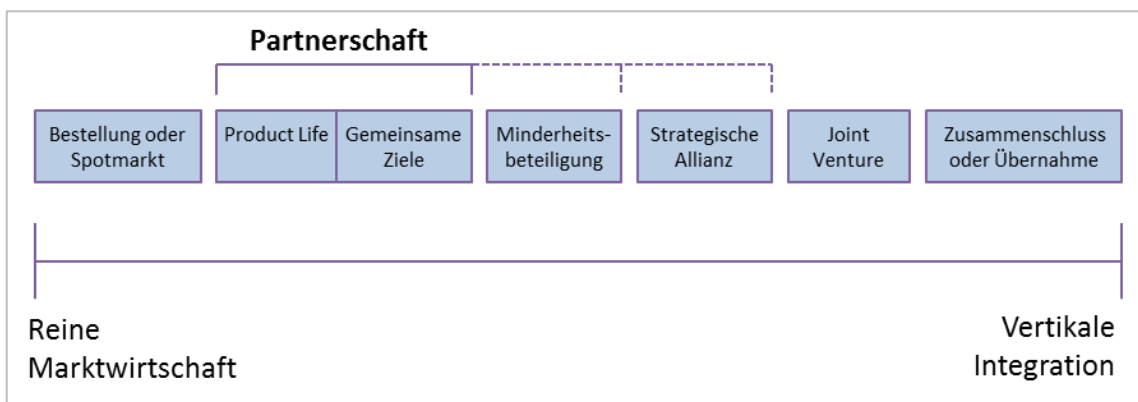


Abbildung 4-6: Einordnung Joint Venture (2) i. A. a. [HARLAND, 1998]

Zusammenfassung der Definitionen zu Joint Ventures in der Supply Chain

Eine Gemeinsamkeit bei den hier aufgeführten Definitionen zu dem Begriff „Joint Venture“ als eine Beziehung von Unternehmen in der Supply Chain besteht darin, dass die Partnerunternehmen einer Joint Venture sich mit Eigenkapital beteiligen, wobei zu ergänzen ist, dass die Höhe der Kapitalbeteiligung die Entscheidungsbefugnis der Unternehmen im Joint Venture bestimmt. Abzugrenzen von dieser Form der Joint Venture (Equity Joint Venture) ist die Contractual Joint Venture, bei der kein gemeinsames Unternehmen gegründet wird, sondern lediglich durch vertraglich festgelegte Vereinbarungen die Kosten-, Risiko- und Gewinnverteilung geregelt wird. [ENGELHARD & ALTMANN, o. J.] Der schematische Aufbau einer Joint Venture (Equity Joint Venture) ist in Abbildung 4-7 dargestellt.

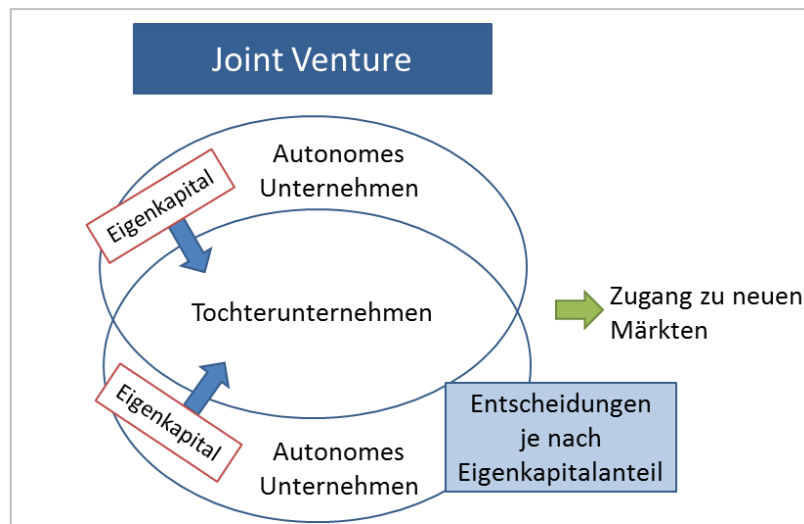


Abbildung 4-7: Aufbau einer Joint Venture

4.1.5 Coopetition, co-opetition

Definitionen verschiedener Autoren

Der Begriff „coopetition“ stammt aus der englischsprachigen Literatur. Er setzt sich aus den Begriffen „cooperation“ und „competition“ zusammen. [LUO, 2007] *Zhao et al.* definieren die Coopetition als ein Phänomen, bei dem Unternehmen sich nicht mehr nur auf den Wettbewerb konzentrieren, sondern den Fokus mehr und mehr auf Kooperationen mit ihren Konkurrenten legen, um sich neuen Herausforderungen zu stellen. [LAN, 2011] In anderen Worten drückt es *Wilhem (2011)* aus. Sie beschreibt die Coopetition als die Steigerung des Gewinns durch kollaborative Synergieeffekte bei gleichzeitigem Kampf um größere Anteile am Gewinn. [WILHELM, 2011]

Eine ähnliche Definition findet sich bei *Zhang und Frazier (2011)*. Sie beschreiben eine Coopetition als eine Partnerschaft zwischen konkurrierenden Unternehmen in der Supply Chain. Diese Unternehmen besitzen unterschiedliche Kompetenzen. Der Zusammenschluss wird durch eine vertragliche Vereinbarung geregelt, sodass strategische Ziele der beteiligten Partner wie z. B. die Vergrößerung des Marktanteils, die Verbesserung der Effizienz und der Zugang zu neuen Vertriebswegen erreicht werden. [ZHANG & FRAZIER, 2011]

Gurnani et al. (2007) definieren eine Coopetition als eine Wechselbeziehung, in der die Unternehmen in der Supply Chain sowohl konkurrieren als auch kooperieren und das Ziel verfolgen den Gewinn zu maximieren. Eine Coopetition zielt auf Win-Win-Szenarien ab. Durch eine Erhöhung des gesamten Marktanteils soll auch der Marktanteil der einzelnen Unternehmen gesteigert werden. Die Coopetition in der Supply Chain setzt sich zum einen aus kooperativen Elementen zusammen, wodurch gemeinsame Vorteile erzielt werden können. Dazu gehört z. B. das Nutzen von komplementären Ressourcen. Zum anderen besteht eine Coopetition aus konkurrierenden Elementen, die Konflikte

erzeugen können und dann entstehen, wenn einer der beteiligten Partner nur seine eigenen Vorteile aus einem spezifischen Projekt oder einer Transaktion zieht und diese nicht mit den jeweiligen Bedürfnissen der anderen Unternehmen übereinstimmen. *Gurnani et al. (2007)* beschreiben, dass eine gleichzeitige Kooperation und Konkurrenzsituation vorliegt, weil Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen (z. B. Lieferanten und Kunden) sowohl eigene Ziele haben als auch gemeinsame Ziele mit den Partnern in der Supply Chain. [GURNANI et al., 2007]

Zusammenfassung der Definitionen zu Coopetitions in der Supply Chain

Eine Gemeinsamkeit bei den hier aufgeführten Definitionen besteht darin, dass sich der Begriff Coopetition aus den beiden englischen Begriffen „cooperation“ und „competition“ zusammensetzt. Coopetition soll ausdrücken, dass die Beziehung zwischen den beteiligten Partnern in der Supply Chain sowohl kooperative als auch konkurrierende Elemente enthält. Dies liegt daran, dass die aus unterschiedlichen Branchen stammenden Unternehmen sowohl gemeinsame Ziele als auch eigene Ziele verfolgen. Durch eine Coopetition soll der Marktanteil der beteiligten Unternehmen vergrößert werden.

4.1.6 Koalition, coalition

Zusammenfassung verschiedener Definitionen

Der Begriff „Koalition“ wird im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit von Supply-Chain-Partnern deutlich seltener verwendet als andere Begriffe. Dies wurde in Abschnitt 3.2.2 (s. Diagramm in Abbildung 3-2) bereits deutlich. Aus diesem Grund werden im Folgenden verschiedene Definitionen zu „Koalitionen in der Supply Chain“ direkt zusammengefasst und nicht wie in den bisherigen Abschnitten erst am Ende des Abschnitts. Durch die Literaturrecherche zu Definitionen des Begriffes „Koalition“ haben sich zwei verschiedene Kontexte herauskristallisiert, in die sich der Begriff einordnen lässt.

Zum einen sind immer wieder allgemeine Definitionen zu finden, die die Koalition in der Supply Chain als einen Zusammenschluss von Unternehmen bezeichnet, die gemeinsam handeln, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. [POPP, 2009] Durch diese Koalitionen werden Vorteile für die beteiligten Partner erwartet. [ANANE et al., o. J.] Zu diesen zählen Kosteneinsparungen durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Skaleneffekte, Risikoverteilung und eine verbesserte Kapazitätsauslastung. [CHAKRAVARTY, 2014, S. 126]

Zum anderen wird der Begriff „Koalition“ häufig im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern verwendet, wenn es um die Modellierung von Supply Chains geht. Fest verankert ist der Begriff „Koalition“ in Bezug auf die kooperative Spieltheorie. Bei dieser werden Entscheidungssituationen modelliert. Zwei Basisziele in der kooperativen Spieltherapie sind das Verhandeln mittels vollständiger Informationen

und das Bilden von Koalitionen. [ALBRECHT, 2010, S. 41] Seit dem Erscheinen von Multiagentensystemen gibt es einige Studien, die mit Hilfe von Agenten-Mechanismen das kollaborative Verhalten von Mitgliedern in der Supply Chain untersucht haben. Die Software-Agenten in einem solchen System sind Einheiten, die gleichartig oder unterschiedlich spezialisiert handeln und kollektiv ein Problem lösen. Der Vorteil dieser Art von Modellierung ist, dass explizit das Verhalten der Entitäten, sowie ihre Interaktion und Organisation dargestellt werden können. [ANANE et al., o. J.] Die Agenten können Koalitionen bilden, um Aufgaben auszuführen. Eine solche Koalition kann dann als eine Gruppe von eigenständigen Agenten definiert werden, die mit Hilfe von Verhandlungsprotokollen entscheiden, ob sie kooperieren, um ein Problem zu lösen oder ein Ziel zu erreichen. [KAHRAMAN & ÖZTAYŞI, 2014, S. 299]

Bei dem Begriff „Koalition“ im Zusammenhang mit Supply-Chain-Partnern muss also unterschieden werden, ob die Beziehung zwischen den beteiligten Unternehmen als solche bezeichnet wird oder ob es sich um eine Modellierung von kollaborativen Verhaltensweisen mittels Mechanismen der Koalitions-Bildung handelt. Mit Letzterem setzen sich u.a. *Anane et al. (o. J.)* („Coordination of supply chain activities: a coalition-based approach“), *Sombattheera et al. (2004)* („A Framework to Support Coalition Formation in Supply Chain Collaboration“) und *Popp (2009)* („Efficient coalition formation and stable coalition structures in a supply chain environment“) auseinander. [ANANE et al., o. J.; POPP, 2009; SOMBATTHEERA et al., 2004]

4.1.7 Korporation, corporation

Zusammenfassung verschiedener Definitionen

Im Folgenden werden verschiedene Definitionen, wie im vorherigen Abschnitt, direkt zusammengefasst. Der deutsche Begriff „Korporation“ ist in der Literatur deutlich seltener im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit von Partner in der Supply Chain zu finden als der englische Begriff „Corporation“ in der englischsprachigen Literatur. Dabei wird der Begriff „multinational/transnational corporation“ besonders häufig verwendet. (vgl. z. B. [KOGUT & ZANDER, 1993; MARTINEAU, 2000, S. 6 ff.; VALE, 2004]) Die Corporation wird als Ursache von wachsender Unternehmensgröße im Zuge der Industrialisierung betrachtet und dem damit einhergehenden steigenden Bedarf an Kapital der Unternehmen. Die Corporation hat die privat geführten Unternehmen aufgrund dieser Entwicklung immer mehr verdrängt. Corporations haben den Vorteil, dass sie Einheiten mit separater Rechtspersönlichkeit sind, wodurch die Haftung der Geschäftsführung oder Inhaber beschränkt wird. Das bedeutet, dass die Aktionäre das Recht haben durch Dividenden und/oder Wertzuwachs am Gewinn teilzuhaben, aber nicht persönlich für die Schulden des Unternehmens haftbar gemacht werden. Corporations stellen eine Form der Kapitalgesellschaft in den Vereinigten Staaten dar und werden auf

Basis der für den Firmensitz zuständigen Rechtsordnung, “corporate laws”, gegründet und reguliert. (vgl. [Investopedia, o. J.; MARTINEAU, 2000, S. 6])

4.2 Begriffsabgrenzung und Empfehlungen zu geeigneten Definitionen

Im Folgenden werden die zentralen Begriffe im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit von Supply-Chain-Partnern voneinander abgegrenzt. Soweit wie möglich werden auch Empfehlungen zu geeigneten Definitionen ausgesprochen.

4.2.1 Begriffsabgrenzung von Kollaboration und Kooperation

Im ersten Analyseschritt werden die Begriffe Kollaboration und Kooperation voneinander abgegrenzt, weil es sich um die beiden am häufigsten verwendeten Begriffe im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit von Supply-Chain-Partner handelt (s. Abschnitt 3.2). Für eine bessere Übersicht erfolgt die Gegenüberstellung tabellarisch (s. Tabelle 4-1). Die Basis für die Begriffsabgrenzung bilden die zuvor ermittelten Definitionen.

Tabelle 4-1: Begriffsabgrenzung – Kollaborationen und Kooperationen in der Supply Chain

Kollaboration	Kooperation
<ul style="list-style-type: none"> • intensive Beziehung • Commitment, Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit spielen eine sehr bedeutende Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit • Vertrauen als Basis für die Kooperation
<ul style="list-style-type: none"> • Teilen von: Informationen, Ressourcen, Chancen und Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilen von: essentiellen Informationen, Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Entscheidungsfindung • gemeinsames Lösen von Problemen 	<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Entscheidungsfindung
<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame, strategische Ziele • gemeinsame Zukunftsvision 	<ul style="list-style-type: none"> • gemeinsame Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • langfristig 	<ul style="list-style-type: none"> • tendenziell zeitlich begrenzt • Projektcharakter
<ul style="list-style-type: none"> • die beteiligten Unternehmen bleiben autonom 	<ul style="list-style-type: none"> • die beteiligten Unternehmen bleiben autonom
<ul style="list-style-type: none"> • häufig als stärkste Form der Zusammenarbeit zwischen Supply-Chain-Partner betrachtet 	<ul style="list-style-type: none"> • teilweise als Vorstufe der Kooperation bzw. als notwendige Voraussetzung für Kollaboration betrachtet
<ul style="list-style-type: none"> • Basis für ganzheitliches SCM 	<ul style="list-style-type: none"> • Basis für SCM

Die Definitionen der Begriffe „Kollaboration“ und „Kooperation“ von Supply-Chain-Partnern variieren in der Literatur. Allerdings lässt sich als Tendenz oder als Empfehlung für eine Definition aussprechen, dass das Vertrauen und Commitment bei der Kollaboration intensiver ist als bei der Kooperation. Der Grund hierfür ist, dass der Kollaboration häufig eine größere strategische Bedeutung beigemessen wird als der Kooperation und sie als komplexer betrachtet wird. (s. Abbildung 4-8) Komplex bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die beteiligten Unternehmen z. B. voneinander abhängige Technologien besitzen, einen gemeinsamen Produktionsprozess oder gemeinsame Entwicklungen teilen.

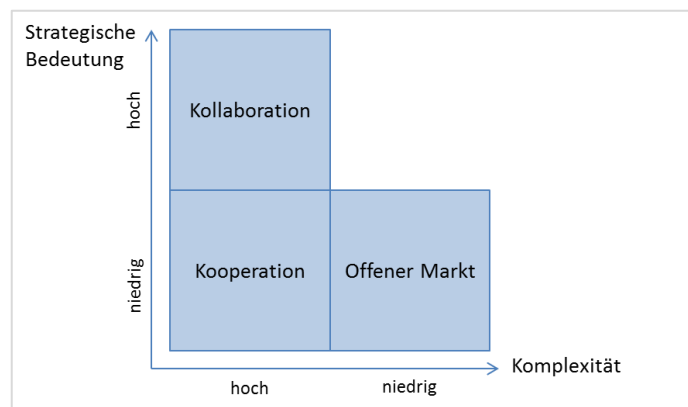


Abbildung 4-8: Kollaboration und Kooperation in der Supply Chain i. A. a. [SPEKMAN et al., 1998]

Zusätzlich lässt sich sagen, dass die Begriffe „Kollaboration“ und „Kooperation“ in der Literatur eher als allgemeine oder übergeordnete Begriffe verwendet werden. Deshalb werden weitere Formen von Beziehungen zwischen Supply-Chain-Partner häufig als eine Art der Kollaboration oder Kooperation betrachtet.

4.2.2 Abgrenzung weiterer zentraler Begriffe

Im Folgenden werden die zentralen Begriffe Allianz, Joint Venture, Coopetition, Koalition und Corporation aus Abschnitt 4.1 voneinander abgegrenzt. Die Begriffsabgrenzung erfolgt stichpunktartig, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede prägnant zusammenzufassen.

Allianz

- Als Form der Kooperation betrachtet
- Die beteiligten Unternehmen bleiben wie bei der Kooperation autonom.
- Tendenziell langfristig ausgelegt
- Schwerpunkt liegt häufig auf dem Austausch von Wissen und Fähigkeiten.
- Ziel ist der Zugang zu neuen Märkten und die Verbesserung der Wettbewerbsposition.

Joint Venture

- Unterschied zur Kollaboration und Kooperation ist, dass zwar rechtlich eigenständige Unternehmen beteiligt sind, aber diese durch die Gründung eines Tochterunternehmens nicht unabhängig bleiben.
- Die Höhe des Eigenkapitals bestimmt die Entscheidungsbefugnis.
- Werte wie Vertrauen, Commitment usw. in der Beziehung werden im Gegensatz zur Kollaboration und Kooperation nicht hervorgehoben.
- Die Beteiligten einer Joint Venture verfolgen aber, genauso wie bei anderen Formen der Zusammenarbeit in der Supply Chain, ein gemeinsames Ziel.

Corporation

- Hauptsächlich in der englischsprachigen Literatur verwendeter Begriff.
- Keine allgemein definierter Begriff wie Kollaboration oder Kooperation, sondern eine spezifische Rechtsform mit vorgegebenen Strukturmerkmalen, weil es sich um eine Kapitalgesellschaft in den Vereinigten Staaten handelt.

Coopetition

- Wird verwendet, wenn ausgedrückt werden soll, dass die beteiligten Unternehmen sowohl konkurrieren als auch kooperieren.
- Unterschied zur Kollaboration und Kooperation ist, dass die Beziehung zwischen den Supply-Chain-Partnern nicht nur kooperative Elemente, sondern auch konkurrierende Elemente enthält.
- Gemeinsamkeit ist, dass ein gemeinsames Ziel verfolgt wird und der Marktanteil vergrößert werden soll.

Koalition

- Zum einen ein sehr allgemein definierter Begriff, der die Zusammenarbeit von Supply-Chain-Partnern ausdrückt, um gemeinsame Ziele zu erreichen.
- Beziehung ohne konkrete Beschreibung der Werte, auf denen sie basiert.
- Zum anderen ein häufig verwendeter Begriff, wenn kollaborative Verhaltensweisen in der Supply Chain mittels Mechanismen der Koalitions-Bildung modelliert werden.

5 Fazit und Ausblick

Gegenstand dieser Arbeit ist die Untersuchung zentraler Begriffe, die im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern verwendet werden. Konkret geht es um die Begriffe Kollaboration, Kooperation, Allianz, Joint Venture, Coopetition, Corporation und Koalition, die in der Literatur verwendet werden, um die Beziehung zwischen Supply-Chain-Partnern auszudrücken.

In einem ersten Analyseschritt hat sich auf Basis einer Literaturrecherche mittels der Suchmaschine Google Scholar als Tendenz herauskristallisiert, dass die Begriffe Kollaboration und Kooperation am häufigsten in wissenschaftlichen Publikationen im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit von Supply-Chain-Partnern verwendet werden. Die anderen oben genannten zentralen Begriffe sind deutlich seltener zu finden. Werden die Publikationen hinsichtlich Anzahl und Jahr differenziert (hier auf die beiden Begriffsfelder Kollaboration und Kooperation beschränkt), wird durch eine steigende jährliche Anzahl an Publikationen das zunehmende Interesse an der Thematik deutlich. Aus diesem Grund besteht die Notwendigkeit die Begriffe im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern voneinander abzugrenzen. Auf Basis einer Literaturrecherche werden im nächsten Analyseschritt deshalb die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Definitionen der zentralen Begriffe herausgestellt.

Die Kollaboration wird in der Literatur häufig als intensivste Form der Zusammenarbeit betrachtet. Ein hohes Maß an Vertrauen, Ehrlichkeit und Commitment sind die Basis für die Beziehung zwischen den Supply-Chain-Partnern und ausschlaggebend für den Erfolg einer Kollaboration. Während die Kollaboration langfristig und strategisch ausgerichtet ist, wird die Kooperation häufig als Vorstufe der Kollaboration betrachtet. Die Beziehung ist weniger intensiv und weist einen Projektcharakter auf. Eine Gemeinsamkeit in den Definitionen der Begriffe besteht darin, dass es sich bei den Beteiligten um autonome Unternehmen handelt.

Die Allianz wird als eine Form der Kooperation betrachtet. Daher weist diese Beziehung zwischen Supply-Chain-Partnern grundsätzliche Merkmale der Kooperation auf. Die Joint Venture und die Corporation grenzen sich von einer Kollaboration und Kooperation ab, da es sich bei der Joint Venture um ein Tochterunternehmen handelt, das von rechtlich unabhängigen Unternehmen durch die Beteiligung mit Eigenkapital gegründet wird. Die Corporation ist eine spezifische Rechtsform einer Kapitalgesellschaft in den Vereinigten Staaten. Bei der Definition der Joint Venture und der Corporation wird die Bedeutung der Werte wie Vertrauen etc. nicht hervorgehoben. Die Unternehmen bleiben durch die Beteiligung mit Eigenkapital nicht komplett autonom, es werden aber trotzdem gemeinsame Ziele verfolgt.

Durch den Begriff Coopetition (cooperation + competition) wird deutlich, dass die Beziehung zwischen den Supply-Chain-Partnern nicht nur kooperative Elemente enthält, sondern dass gleichzeitig eine Konkurrenzsituation vorliegt. Der Begriff Koalition wird sehr allgemein definiert und drückt aus, dass Unternehmen zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Weitaus häufiger wird der Begriff allerdings verwendet, wenn kollaborative Verhaltensweisen mittels Mechanismen der Koalitions-Bildung modelliert werden.

Auch wenn die in der Literatur zu findenden Definitionen der zentralen Begriffe im Zusammenhang mit der Kollaboration von Partnern in der Supply Chain variieren, lässt sich eine Tendenz in den Unterschieden und Gemeinsamkeiten aussprechen. Da aber keine einheitlichen Definitionen der einzelnen Begriffe in der Literatur existieren, muss in spezifischen Fällen ggf. durch den Kontext erschlossen werden, ob die verwendete Definition eines Autors mit den hier ausgesprochenen Tendenzen und Empfehlungen übereinstimmt.

Literaturverzeichnis

- ALBRECHT, M. (2010): Supply Chain Coordination Mechanisms. New Approaches for Collaborative Planning. [Online], Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. verfügbar auf <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-02833-5>.
- ANANE, D.; AKNINE, S.; PINSON, S. (o. J.): Coordination of Supply Chain Activities: A Coalition-Based Approach., (o. J.).
- ARNDT, H. (2008): Supply Chain Management. Optimierung logistischer Prozesse. [Online] 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. verfügbar auf <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9743-2>.
- BALLOU, R. H. (2007): The evolution and future of logistics and supply chain management. In: *European Business Review*, vol. 19 (2007) Nr. 4, S. 332–348.
- BARRATT, M. (2004): Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. In: *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9 (2004) Nr. 1, S. 30–42.
- BÜYÜKÖZKAN, G.; FEYZIOĞLU, O.; NEBOL, E. (2008): Selection of the strategic alliance partner in logistics value chain. In: *International Journal of Production Economics*, vol. 113 (2008) Nr. 1, S. 148–158.
- CAO, M. & ZHANG, Q. (2011): Supply chain collaboration. Impact on collaborative advantage and firm performance. In: *Journal of Operations Management*, vol. 29 (2011) Nr. 3, S. 163–180.
- CHAKRAVARTY, A. K. (2014): Supply chain transformation. Evolving with emerging business paradigms. [Online], Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg. verfügbar auf <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-41911-9>.
- CHOPRA, S. & MEINDL, P. (2007): Supply chain management. Strategy, planning, and operation. 3. Aufl., Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- ENGELHARD, J. & ALTMANN, J. (o. J.) Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Joint Venture. [Online]. verfügbar auf <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/968/joint-venture-v10.html>.
- GURNANI, H.; ERKOC, M.; LUO, Y. (2007): Impact of product pricing and timing of investment decisions on supply chain co-opetition. In: *European Journal of Operational Research*, vol. 180 (2007) Nr. 1, S. 228–248.
- HARLAND, C. M. (1998): Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. In: *British Journal of Management*, (1998) Nr. 7, S. 63–80.
- Investopedia (o. J.) Corporation. [Online]. verfügbar auf <http://www.investopedia.com/terms/c/corporation.asp>.

- KAHRAMAN, C. and ÖZTAYŞI, B., eds.(2014): Supply Chain Management Under Fuzziness. Recent Developments and Techniques. [Online], Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg. verfügbar auf <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-53939-8>.
- KOGUT, B. & ZANDER, U. (1993): Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. In: Journal of International Business Studies, vol. 24 Nr. 4, S. 625–645. verfügbar auf <http://www.jstor.org/stable/155168>[Online].
- KUHN, A. & HELLINGRATH, B. (2002): Supply Chain Management. Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette. [Online], Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg. verfügbar auf <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-662-10141-4>.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. (1996): Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. In: The International Journal of Logistics Management, vol. 7 (1996) Nr. 2, S. 1–18.
- LAN, H. (2011): International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE), 2011. 13 - 15 Sept. 2011, Rome, Italy (Coordination and Ripple Effect of a Coopetition Supply Chain), Piscataway, NJ: IEEE.
- LUMMUS, R. R. & VOKURKA, R. J. (1999): Defining supply chain management. A historical perspective and practical guidelines. In: Industrial Management & Data Systems, vol. 99 (1999) Nr. 1, S. 11–17.
- LUO, Y. (2007): A coopetition perspective of global competition. In: Journal of World Business, vol. 42 (2007) Nr. 2, S. 129–144.
- MARTINEAU, H. (2000): Retrospect of western travel. [Online], Armonk, N.Y: M.E. Sharpe. verfügbar auf <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=90202>.
- MIN, S.; ROATH, A. S.; DAUGHERTY, P. J.; GENCHEV, S. E.; CHEN, H.; ARNDT, A. D.; GLENN RICHEY, R. (2005): Supply chain collaboration. What's happening? In: The International Journal of Logistics Management, vol. 16 (2005) Nr. 2, S. 237–256.
- MONCZKA, R. M.; PETERSEN, K. J.; HANDFIELD, R. B.; RAGATZ, G. L. (1998): Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective*. In: Decision Science, vol. 29 (1998) Nr. 3, S. 553–577.
- OWL SupplyChain (o. J.) Ziele und Merkmale des Supply Chain Management im Überblick. [Online]. verfügbar auf <http://owl-supplychain.de/supplychain-management/>.
- PIANOS, T. & KRÜGER, N. (2014): Erfolgreich recherchieren - Wirtschaftswissenschaften. [Online], Berlin: de Gruyter Saur. verfügbar auf http://www.degruyter.com/search?f_0=isbnissn&q_0=9783110301007&searchTitles=true.

- POPP, A. W. A. (2009): Efficient coalition formation and stable coalition structures in a supply chain environment. In: MPRA Paper, Nr. 18277. verfügbar auf <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/18277/>[Online].
- REIß, M.; EHRENMANN, F.; NEUMANN, O. (o. J.): Organisierter Wettbewerb: Zerreißprobe für die Automotive supply chain. In: Supply Chain Management Automotive, (o. J.).
- SIMATUPANG, T. M. & SRIDHARAN, R. (2002): The Collaborative Supply Chain. In: The International Journal of Logistics Management, vol. 13 (2002) Nr. 1, S. 15–30.
- SOMBATTHEERA, C.; GHOSE, A.; HYLAND, P. (2004): A Framework to Support Coalition Formation in Supply Chain Collaboration. In: The Fourth International Conference on Electronic Business, (2004).
- SOOSAY, C. A.; HYLAND, P. W.; FERRER, M. (2008): Supply chain collaboration. Capabilities for continuous innovation. In: Supply Chain Management: An International Journal, vol. 13 (2008) Nr. 2, S. 160–169.
- SPEKMAN, R. E.; KAMAUFF, J. W.; MYHR, N. (1998): An empirical investigation into supply chain management. A perspective on partnerships. In: Supply Chain Management: An International Journal, vol. 3 (1998) Nr. 2, S. 53–67.
- SPEKMANN, R. E.; FORBES, T. M.; ISABELLA, L. A.; MACAVOY, T. C. (1998): Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future. In: Journal of Management Studies, vol. 35 (1998) Nr. 6, S. 747–772.
- STANK, T. P.; KELLER, S. B.; DAUGHERTY, P. J. (2001): SUPPLY CHAIN COLLABORATION AND LOGISTICAL SERVICE PERFORMANCE. In: Journal of Business Logistics, vol. 22 (2001) Nr. 1, S. 29–48.
- Unternehmerlexikon (o. J.) Joint Venture. [Online]. verfügbar auf <http://www.unternehmerlexikon.de/joint-venture/>.
- VALE, M. (2004): Innovation and Knowledge Driven by a Focal Corporation. The Case of the Autoeuropa Supply Chain. In: European Urban and Regional Studies, vol. 11 (2004) Nr. 2, S. 124–140.
- VÖLKER, R. & NEU, J. (2008): Supply chain collaboration. Kollaborative logistikkonzepte für third- und fourth-tier-zulieferer. [Online], Heidelberg: Springer-Verlag. verfügbar auf <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10246078>.
- WERNER, H. (2010): Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. [Online] 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler. verfügbar auf <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-8978-9>.

WILHELM, M. M. (2011): Managing coopetition through horizontal supply chain relations. Linking dyadic and network levels of analysis. In: *Journal of Operations Management*, vol. 29 (2011) 7-8, S. 663–676.

ZHANG, J. & FRAZIER, G. V. (2011): Strategic alliance via co-opetition. Supply chain partnership with a competitor. In: *Decision Support Systems*, vol. 51 (2011) Nr. 4, S. 853–863.

Eidesstattliche Versicherung

Hnida, Isabel
Name, Vorname

157903
Matr.-Nr.

Ich versichere hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Projektarbeit mit dem Titel

Untersuchung zentraler Begriffe
im Zusammenhang mit der Kollaboration von Supply-Chain-Partnern

selbstständig und ohne unzulässige fremde Hilfe erbracht habe. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Dortmund, 14.12.2016
Ort, Datum

Unterschrift

Belehrung:

Wer vorsätzlich gegen eine die Täuschung über Prüfungsleistungen betreffende Regelung einer Hochschulprüfungsordnung verstößt, handelt ordnungswidrig. Die Ordnungswidrigkeit kann mit einer Geldbuße von bis zu 50.000,00 € geahndet werden. Zuständige Verwaltungsbehörde für die Verfolgung und Ahndung von Ordnungswidrigkeiten ist der Kanzler/die Kanzlerin der Technischen Universität Dortmund. Im Falle eines mehrfachen oder sonstigen schwerwiegenden Täuschungsversuches kann der Prüfling zudem exmatrikuliert werden. (§ 63 Abs. 5 Hochschulgesetz - HG -)

Die Abgabe einer falschen Versicherung an Eides statt wird mit Freiheitsstrafe bis zu 3 Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

Die Technische Universität Dortmund wird gfls. elektronische Vergleichswerkzeuge (wie z. B. die Software „turnitin“) zur Überprüfung von Ordnungswidrigkeiten in Prüfungsverfahren nutzen.

Die oben stehende Belehrung habe ich zur Kenntnis genommen:

Dortmund, 14.12.2016
Ort, Datum

Unterschrift