

1. EINLEITUNG	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG	1
1.2 ZIELSETZUNG	5
1.3 FORSCHUNGSKONZEPTION	6
1.4 VORGEHENSWEISE	8
2. DER ÜBERGANG VOM MASSENPRODUZENTEN ZUR VIRTUELLEN UNTERNEHMUNG ALS KONTEXT EINES STRATEGISCHEN OUTSOURCING	10
2.1 PRODUKTIVITÄTSKRISE VON ETABLIERTEN UNTERNEHMUNGEN ALS AUSDRUCK EINES PHASENÜBERGANGS	11
2.2 DER MASSENPRODUZENT ALS EINE AUS DER VERGANGENHEIT TRADIERTE „THEORY OF THE BUSINESS“	14
2.3 DIE VIRTUELLE UNTERNEHMUNG ALS EINE ZUKUNFTSORIENTIERTE „THEORY OF THE BUSINESS“	25
2.4 VOM MASSENPRODUZENTEN ZUR VIRTUELLEN UNTERNEHMUNG.....	37
2.4.1 Die Natur des Wandels vom Massenproduzenten zur virtuellen Unternehmung	40
2.4.2 Der Transformationsprozess vom Massenproduzenten zur virtuellen Unternehmung	43
2.4.3 Die Produktion als Ansatzpunkt einer sukzessiven Transformation vom Massenproduzenten zur virtuellen Unternehmung.....	47
2.4.4 Parallelisierung von Produkt- und Prozessentwicklung als treibende Kraft im Prozess von der verrichtungs- zur produktorientierten Fertigungsorganisation	54
2.4.5 Outsourcing als Bestandteil des Transformationsprozesses vom Massenproduzenten zur virtuellen Unternehmung.....	60
3. ANWENDBARKEIT BESTEHENDER OUTSOURCING-ANSÄTZE AUF DEN ÜBERGANG VOM MASSENPRODUZENTEN ZUR VIRTUELLEN UNTERNEHMUNG	62
3.1 DIE OUTSOURCING-FORSCHUNG IM ÜBERBLICK: VON DER MAKE- OR-BUY-ENTSCHEIDUNG ZUM STRATEGISCHEN OUTSOURCING.....	62
3.2 PROBLEMFELDER DER VERFÜGBAREN KONZEPTE EINES STRATEGISCHEN OUTSOURCING	73
3.2.1 Problemfeld 1: Bestimmung der Kernkompetenzen	73

3.2.2 Problemfeld 2: Zusammenhang zwischen Wertschöpfungsstruktur und -tiefe und Outsourcing	78
3.2.3 Problemfeld 3: Outsourcing-Entscheidungsfindung und -durchsetzung in etablierten Unternehmungen	82
3.3 DIE NOTWENDIGKEIT EINES WEITERFÜHRENDEN STRATEGISCHEN OUTSOURCING-KONZEPTS	85
4. SYSTEMORIENTIERTE MANAGEMENTLEHRE ALS KONZEPTIONELLE GRUNDLAGE EINES STRATEGISCHEN OUTSOURCING.....	89
4.1 DIE INTERNE UNTERNEHMUNGSSTRUKTUR AUS SICHT DER SYSTEMORIENTIERTEN MANAGEMENTLEHRE.....	92
4.2 DIE BEDEUTUNG DER INVARIANTEN STRUKTUR LEBENSFÄHIGER SYSTEME IM MEHRDIMENSIONALEN SYSTEM UNTERNEHMUNG	93
4.3 DIE UNTERNEHMUNGSSTRUKTUR ALS REKURSIVES NETZWERK LEBENSFÄHIGER SYSTEME.....	95
4.4 DIE STRUKTUR EINER UNTERNEHMUNG AUF EINER REKURSIONSEBENE .	101
4.4.1 Das Standardsubsystem nach Krieg	103
4.4.2 Führungsrelevante Interdependenzen im Standardsubsystem	104
4.5 ANSATZPUNKTE ZUR VERÄNDERUNG DER INTERNEN STRUKTUR EINER UNTERNEHMUNG.....	108
5. GESTALTUNGSHEBEL EINES STRATEGISCHEN OUTSOURCING AUF EINER REKURSIONSEBENE	111
5.1 OUTSOURCING-GESTALTUNGSHEBEL IM AUSFÜHRUNGSSYSTEM	112
5.2 OUTSOURCING-GESTALTUNGSHEBEL IM FÜHRUNGSSYSTEM	122
5.3 OUTSOURCING-GESTALTUNGSHEBEL AUFGRUND DER INTERDEPENDENZEN IM STANDARDSUBSYSTEM	126
5.4 OUTSOURCING-GESTALTUNGSHEBEL IN DEN ÜBERGEORDNETEN FÜHRUNGSSUBSYSTEMEN	134
5.5 ANSATZPUNKTE FÜR EINE STRATEGIE ZUR SYSTEMATISCHEN ERSCHLIESSUNG DER OUTSOURCING-GESTALTUNGSOPTIONEN.....	140
6. STRATEGISCHES OUTSOURCING ZUR GANZHEITLICHEN VERÄNDERUNG DER UNTERNEHMUNGSSTRUKTUR DES MASSENPRODUZENTEN	145
6.1 DAS GESTALTUNGSMODELL EINES STRATEGISCHEN OUTSOURCING.....	150
6.1.1 Die Grundidee eines strategischen Outsourcing.....	150

6.1.2 Die Gestaltungsfelder eines strategischen Outsourcing im Überblick.....	154
6.2 GESTALTUNGSFELD 1:	
MANAGEMENT EINES STRATEGISCHEN OUTSOURCING	159
6.2.1 Die Rolle des Top-Managements.....	160
6.2.1.1 Einbezug des Betriebsrats in den Outsourcing- Entscheidungsprozess	162
6.2.1.2 Institutionalisierung eines strategischen Outsourcing	164
6.2.2 Outsourcing-Task force als Steuerungsinstrument des Outsourcing-Prozesses als Ganzes	166
6.2.2.1 Einordnung der Outsourcing -Task force in die etablierte Unternehmensstruktur des Massenproduzenten	166
6.2.2.2 Aufgaben der Outsourcing-Task force.....	168
6.2.3 Ablauforganisation von Outsourcing-Projekten	177
6.3 OUTSOURCING-GESTALTUNGSFELD 2:	
STRATEGIE ZUR SUKZESSIVEN TRANSFORMATION DER INTERNEN UNTERNEHMUNGSSTRUKTUR ALS GANZES	183
6.3.1 Ansatzpunkte eines strategischen Outsourcing zur Veränderung der internen Unternehmensstruktur als Ganzes	184
6.3.2 Outsourcing in der Produktion als Hauptstossrichtung eines strategischen Outsourcing	189
6.3.2.1 Einzelteileorientiertes Outsourcing in der Produktentwicklung	192
6.3.2.2 Prozessorientiertes Outsourcing in der Verfahrensentwicklung	201
6.3.2.3 Modulorientiertes Outsourcing in der Produkt- und Prozessentwicklung.....	208
6.3.2.4 Die Vorgehensweise eines strategischen Outsourcing in der Produktion im Überblick	215
6.3.3 Komplementärstrategien zum Outsourcing in der Produktion	217
6.3.3.1 Strategien zur Realisierung indirekter Produktivitätswirkungen.....	219
6.3.3.2 Outsourcing von Entwicklungsleistungen.....	224
6.3.3.3 Outsourcing von produktionsunabhängigen Versorgungsleistungen	229

6.4 OUTSOURCING-GESTALTUNGSFELD 3:	
REPOSITIONIERUNG DES MASSENPRODUZENTEN IN SICH	
VERÄNDERNDEN BESCHAFFUNGSMÄRKTEN.....	232
6.4.1 Aufwertung der Beschaffungsfunktion	234
6.4.2 Sourcing-Strategien	236
6.4.2.1 Vom Local zum Global Sourcing	237
6.4.2.2 Vom Single-Piece zum Modular Sourcing.....	240
6.4.2.3 Vom Multiple zum Single Sourcing	242
6.4.3 Die Rolle der Zulieferer	249
6.4.4 Die Veränderung des Supply Managements und der internen	
Unternehmensstruktur im strategischen Outsourcing.....	252
7. KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK.....	255
LITERATURVERZEICHNIS	258
INTERVIEWLISTE ZU DEN EXPERTENGESPRÄCHEN.....	292

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1.1: Netzwerkstrukturen zur Überwindung der Komplexitätsbarriere	2
Abbildung 1.2: Angewandte Wissenschaft im Theorie- und Praxisbezug nach Hans Ulrich	7
Abbildung 1.3: Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 2.1: „Theory of the Business“ des Massenproduzenten	24
Abbildung 2.2: „Theory of the Business“ der virtuellen Unternehmung	36
Abbildung 2.3: Die „Theories of the Business“ des Massenproduzent und der virtuellen Unternehmung im Vergleich.....	38
Abbildung 2.4: Wechselseitige Abhängigkeit von Produktarchitektur und Unternehmensstruktur.....	42
Abbildung 2.5: Entwicklungsverläufe von Systemen	45
Abbildung 2.6: Verrichtungs- versus produktorientierte Fertigungsorganisation	50
Abbildung 2.7: Fundamentalprinzip effektiver Restrukturierung der Wertschöpfung.....	53
Abbildung 2.8: Wettbewerbsfähigkeit des Massenproduzenten in Produkt- versus Prozesstechnologie.....	55
Abbildung 2.9: Kooperationstypen zwischen Produkt- und Prozessentwicklung.....	57
Abbildung 2.10: Änderungskosten im Produkteinführungszyklus.....	58
Abbildung 3.1: Wertschöpfungsbezogenheit des vertikalen Integrationsgrads versus Aufgabenbezug von Outsourcing.....	80

Abbildung 4.1: Rekursive Struktur lebensfähiger Organisationen in vertikaler Sicht	99
Abbildung 4.2: Organisationseinheiten als Teil unterschiedlicher Rekursionsebenen	100
Abbildung 4.3: Vereinfachte Grundstruktur des Standardsubsystems	102
Abbildung 4.4: Kontingenzmodell der Interdependenzen zwischen Führungs- und Ausführungssystem.....	107
Abbildung 4.5: Ansatzpunkte eines strategischen Outsourcing zur Veränderung der internen Struktur	110
Abbildung 5.1: Outsourcing-Gestaltungshebel in routinisierten Ausführungssystemen	114
Abbildung 5.2: Outsourcing-Gestaltungshebel im Führungssystem.....	123
Abbildung 5.3: Auswirkungen des Outsourcing von Produkten	130
Abbildung 5.4: Auswirkungen des Outsourcing von Prozessen	131
Abbildung 5.5: Auswirkungen des Outsourcing von Modulen.....	132
Abbildung 5.6: Auswirkung des Outsourcing eines Führungssystems	134
Abbildung 5.7: Die Outsourcing-Gestaltungshebel im Standardsubsystem im Überblick	141
Abbildung 6.1: Einsparungspotentiale bei dauerhaften Outsourcing-Projekten.....	147
Abbildung 6.2: Die Gestaltungsfelder eines strategischen Outsourcing im Überblick	159

Abbildung 6.3: Die Ungewissheit über das Ergebnis des Transformationsprozesses vom Massenproduzenten zur virtuellen Unternehmung	172
Abbildung 6.4: Die Rolle der Outsourcing-Task force im strategischen Outsourcing-Prozess	176
Abbildung 6.5: Ablauforganisation von Outsourcing-Projekten	179
Abbildung 6.6: Das Aktivitätstypen-Dreieck	186
Abbildung 6.7: Ansatzpunkte eines strategischen Outsourcing zur Veränderung der internen Unternehmungsstruktur.....	188
Abbildung 6.8: Einzelteileorientiertes Outsourcing in der Produktentwicklung.....	201
Abbildung 6.9: Prozessoutsourcing-Modell.....	205
Abbildung 6.10: Prozessorientiertes Outsourcing in der Verfahrensentwicklung....	207
Abbildung 6.11: Der Übergang von einzelteile- bzw. prozessorientierten zum modulatorientierten Outsourcing	209
Abbildung 6.12: Die Dezentralisierung indirekter Tätigkeiten im Zuge der Fertigungssegmentierung	210
Abbildung 6.13: Modulatorientiertes Outsourcing in der Produkt- und Prozessentwicklung.....	215
Abbildung 6.14: Strategisches Outsourcing in der Produktion	217
Abbildung 6.15: Komplementärstrategien eines strategischen Outsourcing in der Produktion.....	218
Abbildung 6.16: Die Bedeutung von Rationalisierungsstrategien in Abhängigkeit vom Verlauf des strategischen Outsourcing in der Produktion.....	223

Abbildung 6.17: Die Gestaltungsfelder einer umfassenden Repositionierung des Massenproduzenten in einer sich verändernden Umwelt	232
Abbildung 6.18: Multiple und Single Sourcing als Meta-Strategien.....	243
Abbildung 6.19: Entwicklungsstrategien für Teilefertiger	249