

INHALTSVERZEICHNIS	Seite
A. EINLEITUNG	1
I. Der Untersuchungsgegenstand	1
II. Das Untersuchungsziel	2
III. Der Untersuchungsverlauf	3
B. DIE KOMBINIERTER AUSLAGERUNGS- UND VERBUNDSTRATEGIE IM EINZELNEN	5
I. Die Literaturanalyse	5
1. Die Verringerung der Fertigungstiefe - die Auslagerungsstrategie	5
2. Die Verbundelemente	8
2.1. Die Just-in-Time-Beschaffung	8
2.2. Die Qualitätssicherung	12
2.2.1. Qualitätskontrolle und Qualitätsverantwortung	13
2.2.2. Die Maßnahmen der Qualitätssicherung	13
2.3. Die Lieferantenbeurteilung	16
2.4. Die informationstechnische Vernetzung	17
2.5. Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten	20
2.6. Die Verringerung der Zahl der Zulieferer je Zulieferteil - der Trend zum Single sourcing	21
2.7. Längerfristige Vertragsbeziehungen	22
II. Die Sicht der Zulieferunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	23
1. Das Untersuchungssample	23
2. Die Ergebnisse im einzelnen	27
2.1. Die Verringerung der Fertigungstiefe	28
2.2. Ausgewählte Elemente der Verbundstrategie	31
2.2.1. Verlängerte Vertragslaufzeiten	31
2.2.2. Verringerung der Zahl der Zulieferer - der Trend zum Single sourcing	33

2.2.3. Der Einsatz von Just-in-Time-Beschaffungssystemen	36
2.2.4. Der Einsatz von Lieferantenbeurteilungssystemen	40
2.3. Der Zusammenhang zwischen dem gegenwärtigen Zulieferverbund und der zukünftigen Fortsetzung der kombinierten Auslagerungs- und Verbundstrategie	42
2.4. Ergebnis	44

## C. EIN ERKLÄRUNGSANSATZ ZUR KOMBINIERTEN AUSLAGERUNGS- UND VERBUNDSTRATEGIE 45

I. Die Nachfragermachthypothese - Motivation und Ausgangspunkt der Effizienzhypothese	45
II. Die Effizienzhypothese	48

1. Die Auslagerungsstrategie vor dem Hintergrund der Effizienzhypothese	49
1.1. Die Transaktionskostentheorie als Grundlage der Effizienzüberlegungen	49
1.1.1. Die Begriffe Transaktion und Transaktionskosten	51
1.1.2. Die Transaktionskosteneinflußgrößen	53
1.1.2.1. Die Spezifität der transaktionsrelevanten Investitionen	54
1.1.2.2. Unsicherheit	55
1.1.2.2.1. Die Unsicherheit der ökonomischen Umwelt	55
1.1.2.2.2. Verhaltensunsicherheit	57
1.1.2.2.3. Transaktionskostenrelevante Unsicherheit als Konsequenz des Zusammentreffens von Umweltunsicherheit und Verhaltensunsicherheit	59
1.1.2.3. Transaktionshäufigkeit	59
1.1.3. Die optimalen Koordinationsformen	60

	Seite
1.1.3.1. Die optimalen Koordinationsformen im industriellen Zulieferwesen bei gegebenem Unsicherheitsgrad	62
1.1.3.1.1. Kurzfristige Verträge	62
1.1.3.1.2. Die bilaterale Koordination	65
1.1.3.1.3. Die vertikale Integration	65
1.1.3.2. Die optimalen Koordinationsformen bei variierendem Unsicherheitsgrad und gegebener Spezifität	68
1.2. Die komparativ-statische Analyse der Transaktionskostentheorie	69
1.2.1. Die Spezifitätshypothese	73
1.2.1.1. Die allgemeinen Entwicklungen der Produktionstechnologien	74
1.2.1.1.1. Die Ausgangslage	74
1.2.1.1.2. Die neuen technologischen Rahmenbedingungen	75
1.2.1.1.3. Flexibilitätspotentiale	77
1.2.1.1.4. Die Flexibilitätseigenschaften konventioneller und neuer Fertigungstechnologie im Vergleich	78
1.2.1.1.5. Der Wirtschaftlichkeitsvergleich zwischen konventioneller und neuer Fertigungstechnologie	80
1.2.1.1.6. Ergebnis	81
1.2.1.2. Die Unternehmensstrategien	82
1.2.1.3. Die Produkttechnologie	85
1.2.2. Die Unsicherheitshypothese	86
1.2.2.1. Probleme bei der Prüfung der Unsicherheitshypothese im Hinblick auf die Umweltunsicherheit	87
1.2.2.2. Die Verringerung der Verhaltensunsicherheit im Verlaufe bestehender Transaktionsbeziehungen	90

	Seite
1.2.3. Die Rahmenbedingungshypothese	94
1.2.4. Zusammenfassung der Ergebnisse	98
<b>2. Die Verbundelemente vor dem Hintergrund der Effizienzhypothese</b>	<b>100</b>
2.1. Die Just-in-Time-Beschaffung	100
2.1.1. Die Effizienz von JiT-Beschaffungsverfahren aus statischer Sicht	101
2.1.1.1. Der Nutzen beim Endprodukthersteller	103
2.1.1.2. Der Nutzen beim Zulieferer	104
2.1.1.3. Die kostenverursachenden Maßnahmen im Hause des Endproduktherstellers beim Wechsel von konventioneller zur JiT-Beschaffung	106
2.1.1.3.1. Die integrierte Informationsverarbeitung	106
2.1.1.3.2. Maßnahmen in der Fertigung	107
2.1.1.4. Die kostenverursachenden Maßnahmen im Bereich des Zulieferers beim Wechsel von konventioneller zur JiT-Beschaffung	108
2.1.1.4.1. Maßnahmen in der Produktion und der Lagerhaltung	108
2.1.1.4.2. Maßnahmen im Transportwesen	111
2.1.1.5. Die Kosten des Wechsels von konventioneller zur JiT-Beschaffung im Überblick	111
2.1.1.6. Erfahrungen mit JiT-Beschaffungsverfahren	113
2.1.2. Die Effizienz von JiT-Beschaffungsverfahren aus komparativ-statischer Sicht	113
2.1.2.1. Die Entwicklung der Wettbewerbsbedingungen auf den Märkten für Endprodukte	114
2.1.2.2. Die Entwicklung der Informationstechnologien	116
2.1.2.3. Die Entwicklung der Produktionstechnologien	119

	Seite
2.1.2.4. Die Entwicklung auf den Märkten für Transportleistungen	121
2.1.2.5. Ergebnis	123
2.1.3. Die Just-in-Time-Beschaffung vor dem Hintergrund der Auslagerungsstrategie der Endprodukthersteller	124
2.2. Die Qualitätssicherung	126
2.2.1. Qualitätskosteneffekte	127
2.2.1.1. Die Qualitätsforschung und -praxis	127
2.2.1.1.1. Der Stellenwert des absatzpolitischen Faktors Qualität in der deutschen Industrie	127
2.2.1.1.2. Das bisher dominante Konzept der Qualitätssicherung in der Industrie	128
2.2.1.1.3. Das neue Konzept der Qualitätssicherung in der Industrie	129
2.2.1.1.3.1. Die Grundüberlegungen	129
2.2.1.1.3.2. Die Qualitätssicherungsmaßnahmen im einzelnen	131
2.2.1.2. Die Rolle des Zulieferers im Rahmen des neuen Qualitätssicherungskonzeptes	133
2.2.2. Transaktionskosteneffekte	134
2.2.3. Ergebnis	136
2.3. Die Lieferantenbeurteilung	137
2.3.1. Die Neuartigkeit der Lieferantenbeurteilungssysteme	137
2.3.2. Wirtschaftlichkeitsüberlegungen des Endproduktherstellers	139
2.3.2.1. Der statische Aspekt	139
2.3.2.2. Der komparativ-statische Aspekt	139
2.3.3. Die Transaktionskostenkonsequenzen für die Zulieferer	142
2.3.4. Ergebnis	144

	Seite
2.4. Die informationstechnische Vernetzung	144
2.5. Die Trends zu längerfristigeren Verträgen und zum Single sourcing	145
2.5.1. Der Zusammenhang mit der Auslagerungsstrategie	146
2.5.1.1. Spezifität der Investitionen	146
2.5.1.2. Spezifität des Know-hows	148
2.5.1.3. Die Konsequenz für die Zahl der Zulieferer je Zulieferteil	148
2.5.2. Der Zusammenhang mit ausgewählten Verbundelementen	149
2.5.3. Der Zusammenhang mit der Intensivierung der Lieferantenbeurteilungsverfahren	150
2.5.3.1. Die Verringerung der Zahl der Zulieferer je Zulieferteil	151
2.5.3.2. Längerfristige Vertragsbeziehungen	151
2.5.3.3. Interaktionen	152
2.5.4. Ergebnis	153
3. Zusammenfassung der Effizienzanalyse und Neueinordnung der Nachfragemachthypothese	153
 D. DISKUSSION DER AUSWIRKUNGEN DER KOMBINIERTEN AUSLAGERUNGS- UND VERBUNDSTRATEGIE AUF DIE ZULIEFERMÄRKTE	 156
I. Das Volumen der Zuliefermärkte	156
II. Die Struktur der Zulieferbeziehungen	159
III. Die Position kleiner und mittlerer Zulieferunternehmen	160
 E. ZUSAMMENFASSUNG	 166
 Literaturverzeichnis	 171

VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	Seite
Abbildung 1: Eigenfertigung in der deutschen Automobilindustrie	7
Abbildung 2: Ausprägungen der JiT-Beschaffung	10
Abbildung 3: Anzahl der Zulieferunternehmen in der jeweiligen Branche	24
Abbildung 4: Anzahl der Zulieferunternehmen, die schwerpunktmäßig an die jeweilige Branche liefern	26
Abbildung 5: Anzahl der Zulieferunternehmen in der jeweiligen Beschäftigtengrößenklasse	27
Abbildung 6: Anteil der Zulieferunternehmen, die eine Verringerung der Fertigungstiefe bei ihren wichtigsten Abnehmern für wahrscheinlich halten (nach beliefeter Branche)	28
Abbildung 7: Anteil der Zulieferunternehmen, die eine Verringerung der Fertigungstiefe bei ihren wichtigsten Abnehmern für wahrscheinlich halten (nach Beschäftigtengrößenklassen)	29
Abbildung 8: Anteil der Zulieferunternehmen, die nicht einschätzen können, ob ihre wichtigsten Abnehmer die Fertigungstiefe reduzieren werden (nach Beschäftigtengrößenklassen)	30
Abbildung 9: Anteil der Zulieferunternehmen, die längere Vertragslaufzeiten mit ihren wichtigsten Abnehmern für wahrscheinlich halten (nach beliefeter Branche)	32
Abbildung 10: Anteil der Zulieferunternehmen, die nicht einschätzen können, ob in der Zukunft verlängerte Vertragslaufzeiten mit ihren wichtigsten Abnehmern vereinbart werden (nach Beschäftigtengrößenklassen)	33
Abbildung 11: Anteil der Zulieferunternehmen, die den Trend zum Single sourcing bei ihren wichtigsten Abnehmern erwarten (nach beliefeter Branche)	34
Abbildung 12: Anteil der Zulieferunternehmen, die den Trend zum Single sourcing bei ihren wichtigsten Abnehmern erwarten (nach Beschäftigtengrößenklassen)	35

Abbildung 13: Anteil der Zulieferunternehmen, die nicht einschätzen können, ob ihre wichtigsten Abnehmer zum Single sourcing übergehen werden (nach Beschäftigtengrößenklassen)	36
Abbildung 14: Anteil der Zulieferunternehmen, die ihre umsatzstärksten Zulieferprodukte ausschließlich im Rahmen von JiT-Konzepten bereitstellen (nach belieferteter Branche)	38
Abbildung 15: Anteil der Zulieferunternehmen, die ihre umsatzstärksten Zulieferprodukte zumindest teilweise im Rahmen von JiT-Konzepten bereitstellen (nach Beschäftigtengrößenklassen)	39
Abbildung 16: Anteil der Zulieferunternehmen, die ihre umsatzstärksten Zulieferprodukte zumindest teilweise im Rahmen von JiT-Konzepten bereitstellen (nach belieferteter Branche)	40
Abbildung 17: Anteil der Zulieferunternehmen, die bei zumindest einem Teil ihrer wichtigsten Lieferbeziehungen mit Lieferantenbeurteilungssystemen konfrontiert sind (nach Beschäftigtengrößenklassen)	41
Abbildung 18: Anteil der Zulieferunternehmen, die bei zumindest einem Teil ihrer wichtigsten Lieferbeziehungen mit Lieferantenbeurteilungssystemen konfrontiert sind (nach belieferteter Branche)	42
Abbildung 19: Komparative Betrachtung der Produktions- und Transaktionskosten	67
Abbildung 20: Die Auswirkungen veränderter Transaktionsbedingungen auf den optimalen vertikalen Integrationsgrad	71
Abbildung 21: Die logistische Kette	88
Abbildung 22: Realisierte Einsparungen durch den Auslandsbezug am Beispiel von Gießereierzeugnissen	158
Abbildung 23: Hersteller-Zulieferer-Beziehungen im Wandel	160



## VERZEICHNIS DER TABELLEN

Seite

Tabelle 1: Anzahl bzw. prozentualer Anteil der Lieferbeziehungen, bei denen ein Anschluß zur Datenfernübertragung besteht oder geplant ist	18
Tabelle 2: Anteil der Zulieferunternehmen, die den Einsatz bestimmter Strategieelemente erwarten (in Abhängigkeit vom derzeitigen Einsatz der JiT-Beschaffung bzw. der Lieferantenbeurteilungssysteme)	43
Tabelle 3: Die optimalen Koordinationsformen im Überblick	61
Tabelle 4: Wiederverwendungsgrade alternativer Fertigungstechnologien	80