

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	IX
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielstellung .....	6
1.3 Gang der Arbeit .....	9
<b>2 Inhaltliche und konzeptionelle Grundlagen.....</b>	<b>13</b>
2.1 Strukturbruch in der Automobilzulieferindustrie .....	13
2.1.1 Neugestaltung der Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen.....	14
2.1.2 Zeitliche Ausweitung der Zusammenarbeit .....	16
2.1.3 Globalisierung als Ausweitung des regionalen Fokus .....	18
2.1.4 Erhöhte Anforderungen an das Lieferanten-Know-how .....	24
2.1.5 Mangelhafte Bewältigung des Strukturbruchs .....	26
2.2 Grundlagen ökonomischer Kooperation.....	30
2.2.1 Märkte und Unternehmen als klassische Erscheinungsformen wirtschaftlicher Aktivität .....	30
2.2.2 Netzwerke als dritte Form wirtschaftlicher Aktivität neben Märkten und Unternehmen.....	32
2.2.2.1 Unternehmensnetzwerke in der Transaktionskosten- theorie.....	33
2.2.2.2 Motive der Konstitution von Unternehmensnetzwerken .	36
2.2.3 Arten von Unternehmensnetzwerken .....	45
2.2.3.1 Formale Formen interorganisatorischer Kooperation .....	45
2.2.3.2 Inhaltliche Ausprägungen von Wertschöpfungsnetz- werken.....	47
2.3 Integration inter- und intraorganisatorischer Ansätze zur Analyse von Unternehmensnetzwerken.....	60

<b>3 Organisation von Unternehmensnetzwerken .....</b>	<b>67</b>
3.1 Strategische Positionierung im Wertschöpfungsnetzwerk.....	67
3.1.1 Unternehmensnetzwerke als Kombination von Kernkompetenzen .....	67
3.1.2 Bestimmung relevanter Bestandteile zu produzierender Problemlösungen.....	70
3.1.3 Identifizierung des vorhandenen Know-hows .....	73
3.1.4 Bewertung des vorhandenen Know-hows .....	73
3.1.5 Technologiebilanz zur Erkennung von Know-how-Lücken.....	75
3.1.6 Bestimmung der angestrebten Position im Wertschöpfungsnetzwerk.....	79
3.2 Funktionsumfang organisatorischer Einheiten.....	88
3.2.1 Grundoptionen der räumlichen Unternehmensgestaltung .....	88
3.2.2 Einflußfaktoren der räumlichen Unternehmensgestaltung .....	91
3.2.3 Heterarchisches Unternehmensnetzwerk als Strukturbild global agierender Unternehmen.....	99
3.3 Struktur heterarchischer Unternehmensnetzwerke.....	106
3.3.1 Organisation heterarchischer Unternehmensnetzwerke.....	107
3.3.1.1 Grenzen traditioneller Ansätze der Organisation global agierender Unternehmen.....	107
3.3.1.2 Differenzierung durch organisationale Segmentierung.....	110
3.3.1.3 Integration durch Gestaltung einer lernenden Organisation .....	117
3.3.1.4 Teamstrukturen als Instrument lernender Organisationen.....	125
3.3.2 Integration von Kunden und Lieferanten.....	135
3.3.3 Personal heterarchischer Unternehmensnetzwerke .....	137
3.3.4 Technologie heterarchischer Unternehmensnetzwerke .....	143

<b>4 Führung von Unternehmensnetzwerken .....</b>	<b>149</b>
4.1 Führung heterarchischer Unternehmensnetzwerke durch Kontextsteuerung.....	149
4.1.1 Grenzen der zentralen Steuerung in heterarchischen Unternehmensnetzwerken .....	149
4.1.1.1 Unwahrscheinlichkeit richtiger Steuerungsimpulse.....	150
4.1.1.2 Unwahrscheinlichkeit erfolgreicher Kommunikation von Steuerungsimpulsen .....	154
4.1.1.3 Unwahrscheinlichkeit rechtzeitiger Steuerungsimpulse .....	159
4.1.2 Anforderungen an ein Konzept zur Führung heterarchischer Unternehmensnetzwerke .....	161
4.1.3 Kontextsteuerung als Einheit von Selbst- und Fremdsteuerung ..	168
4.2 Prozeß der Kontextsteuerung in Unternehmensnetzwerken.....	174
4.2.1 Formen und Ausgestaltung der Fremdsteuerung.....	174
4.2.2 Förderung der Selbststeuerung.....	180
4.2.3 Aufgaben und Zusammenarbeit organisatorischer Einheiten.....	183
4.2.3.1 Grundmuster der Aufgabenzuordnung.....	183
4.2.3.2 Spielregeln zur Feinsteuerung der Koordination zwischen organisatorischen Einheiten .....	189
4.3 Maßnahmen und Instrumente für die Realisierung von Kontextsteuerung.....	195
4.3.1 Organisatorische Maßnahmen und Instrumente.....	195
4.3.2 Personelle Maßnahmen und Instrumente .....	196
4.3.3 Technologische Maßnahmen und Instrumente.....	201
4.3.3.1 Anforderungen an technologische Maßnahmen und Instrumente.....	201
4.3.3.2 Ausgestaltung technologischer Maßnahmen und Instrumente.....	204
<b>5 Fallbeispiel: Der Systemführer als typisches Unternehmensnetzwerk..</b>	<b>216</b>
Literaturverzeichnis.....	227

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Module und Modullieferanten für Smart und VW-Resende.....	16
Abb. 2:	Neue Produktionsstätten deutscher Automobilhersteller 1996-1999 .....	19
Abb. 3:	Fertigungsstätten von Weltautomobilen .....	20
Abb. 4:	Plattformkonzepte in der Automobilindustrie .....	22
Abb. 5:	Strukturbruch im Umfeld der Automobilzulieferindustrie .....	27
Abb. 6:	Umsatz ausgewählter Automobilzulieferer.....	29
Abb. 7:	Fundamentalprinzip der effektiven und effizienten Gestaltung des Wertschöpfungsnetzwerks.....	39
Abb. 8:	Formale Formen unternehmerischer Kooperation .....	46
Abb. 9:	Inhaltliche Ausprägungen von Unternehmensnetzwerken.....	54
Abb. 10:	Organisatorische Charakteristika weltweit agierender Unter- nehmen.....	57
Abb. 11:	Definition interorganisatorischer und intraorganisatorischer Unternehmensnetzwerke.....	59
Abb. 12:	Wirtschaftsglobus .....	61
Abb. 13:	Unternehmensnetzwerke im Wirtschaftsglobus am Beispiel der Rollen von Automobilzulieferern.....	63
Abb. 14:	Aktivitäten-Netzwerk-Analyse .....	65
Abb. 15:	Beispielhafter Relevanzbaum für den Smart .....	71
Abb. 16:	Rollenspezifische Anforderungen an Automobilzulieferer .....	72
Abb. 17:	Technologie-Portfolio und Indikatorenstruktur .....	74
Abb. 18:	Grundstruktur einer Technologiebilanz .....	77
Abb. 19:	Unternehmensnetzwerke für Abgasanlagen.....	81
Abb. 20:	Definition globaler, regionaler und lokaler Aufgabenwahr- nehmung in der Automobilindustrie .....	89
Abb. 21:	Maximalmodell der räumlichen Unternehmensgestaltung .....	91
Abb. 22:	Einflußfaktoren der räumlichen Unternehmensgestaltung.....	92
Abb. 23:	Geographische Dezentralisierung betrieblicher Funktionen.....	98
Abb. 24:	Räumliche Organisationsstruktur mittelständischer Auto- mobilzulieferer.....	101
Abb. 25:	Hierarchische vs. heterarchische Unternehmensnetzwerke .....	104
Abb. 26:	Vergleich von Hierarchie und Heterarchie.....	106
Abb. 27:	Funktional- versus prozeßorientierte Aufbauorganisation.....	113
Abb. 28:	Vervielfachung organisatorischer Schnittstellen bei steigender Mitarbeiterzahl.....	116
Abb. 29:	Ansätze zur Erklärung des organisationalen Lernens .....	119

Abb. 30:	Die grenzenlose Organisation als Beispiel der Heterarchie.....	128
Abb. 31:	Überblick über eine mögliche Teamstruktur-Konstellation .....	130
Abb. 32:	Merkmale und Voraussetzungen der Kundenauftrags- orientierung.....	146
Abb. 33:	Prinzipien der Unternehmenssteuerung.....	161
Abb. 34:	Kontextsteuerung im Vergleich zu 'traditioneller' Steuerung.....	173
Abb. 35:	Kontextsteuerung durch Festlegung von Rahmenbedingungen .....	177
Abb. 36:	Kontextsteuerung durch Ausgestaltung der Regelstruktur .....	179
Abb. 37:	Organisatorische Einheiten im Maximalmodell der räumlichen Unternehmensgestaltung .....	189
Abb. 38:	Ausprägungen der Beteiligung organisatorischer Einheiten an Entscheidungsprozessen .....	192
Abb. 39:	Entscheidungsmatrix zur Dokumentation von Spielregeln .....	193
Abb. 40:	Beispielhafte Spielregeln für Einkaufsentscheidungen .....	194
Abb. 41:	Rollen von Unternehmensberatern .....	197
Abb. 42:	Entwicklung der Lohnkomponenten im Zeitablauf.....	201
Abb. 43:	Grundstruktur der Balanced Scorecard.....	206
Abb. 44:	Balanced Scorecard des Volvo-Geschäftsbereichs Aftersales.....	207
Abb. 45:	Analysedimensionen und Detaillierungsgrad kostenrech- nischer Auswertungen in der Automobilzulieferindustrie .....	212
Abb. 46:	Ansatzschwerpunkte ausgewählter Controllinginstrumente.....	215