

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
<b>A. Einleitung</b>	<b>1</b>
I. Einführung und Zielsetzung der Arbeit	1
II. Methodische Vorgehensweise	2
III. Aufbau der Arbeit	3
<b>B. Problemstellung</b>	<b>7</b>
I. Die gewandelte Interpretation des Unternehmens	7
1. Die Veränderung industrieller Beziehungen	8
a) Die Aufweichung der Unternehmensgrenzen	8
b) Die Tendenz zur Aufhebung der Arbeitsteilung	9
2. Die Globalisierung	11
II. Überblick über das Referenzbeispiel Automobilindustrie	14
1. Vorbemerkungen	15
2. Hersteller und Zulieferer	17
a) Begriffsabgrenzungen	17
b) Die aktuellen Beziehungen	18
3. Entwicklungen in der Automobilindustrie	20
a) Umfassende Tendenzen	20
aa) Die Veränderung industrieller Beziehungen	20
bb) Die Globalisierung	26
b) Konsequenzen	29
aa) Das zwischenbetriebliche Verhalten	29
bb) Die Überprüfung des Integrationsgrades	32
4. Fazit	34
III. Schlußfolgerungen	34

<b>C. Theoretische Konzepte für die Beurteilung der Alternativen</b>	37
<b>I. Der Allgemeingültigkeitsgrad theoretischer Aussagen</b>	37
1. Die Suche nach generellen Aussagen	37
a) Wissenschaftstheoretische Vorbemerkungen	37
b) Die Anfänge der Organisationstheorie	39
2. Der Situative Ansatz	40
a) Darstellung	40
aa) Die analytische Variante	41
bb) Die pragmatische Variante	44
cc) Der Umwelt-Strategie-Struktur-Ansatz	45
b) Anwendung auf das Entscheidungsproblem	46
c) Kritik am Situativen Ansatz	47
d) Fazit	48
3. Der Typologische Ansatz	49
a) Darstellung	49
b) Anwendung auf die Fragestellung	50
<b>II. Der Transaktionskostenansatz</b>	50
1. Darstellung der Grundzüge des Transaktionskostenansatzes	51
2. Der Transaktionskostenansatz und das Vertragssystem	56
3. Aussagen zu den vertikalen Unternehmensgrenzen	61
a) Einführende Bemerkungen	61
b) Bestätigung des Transaktionskostenansatzes	63
4. Der Anstoß zum Denken in Zwischenformen: Markt versus Hierarchie	65
a) Die Dichotomie	65
aa) Der Markt	66
bb) Die Hierarchie	68
cc) Gegenüberstellung der beiden Alternativen	70
b) Erweiterungen der Dichotomie	71
aa) Die Vertragsformen Macneils	71
bb) Die Erweiterung der Hierarchie durch Ouchi	71
c) Die Suche nach Zwischenformen	74
5. Kritik am Transaktionskostenansatz	75
a) Detailkritik	75
b) Fundamentalkritik	82
6. Erweiterung um das Machtproblem	85
a) Macht versus Wettbewerb	86
aa) Der Wettbewerb	86
bb) Die Macht	89

cc) Die Nachfragemacht	89
b) Macht und Transaktionskosten	93
III. Erkenntnisse weiterer organisationstheoretischer Ansätze	98
1. Das Konzept des organisationalen Lernens	98
2. Das Konzept der Selbstorganisation	102
3. Zusammenhang zwischen beiden Konzepten	104
4. Fazit	105
IV. Erkenntnisse der Finanz- und Kapitalmarkttheorie	105
1. Der Unternehmenswert	106
2. Das Risikoprofil	108
3. Fazit	109
V. Theoriefragmente	110
1. Der Ressourcenorientierte Ansatz	110
2. Lean Management als Modeerscheinung	115
VI. Fazit	118
<b>D. Die beiden grundlegenden Alternativen</b>	121
I. Die vertikale Integration	121
1. Grundlagen	122
a) Definition der vertikalen Integration	122
b) Abgrenzung zu verwandten Begriffen	125
c) Messung der Wertschöpfung	127
2. Stand der Erkenntnis über den Grad der vertikalen Integration	129
a) Die Effizienz der vertikalen Integration	129
aa) Handlungsorientierte Vorschläge in der Literatur	129
bb) Empirische Erkenntnisse	132
b) Vertikale Integration aus gesamtwirtschaftlicher Sicht	139
c) Vorläufiges Fazit	143
II. Global Sourcing als Variante des Fremdbezugs	144
1. Die Alternative Fremdbezug	144
2. Das Global Sourcing	144
a) Begriff und Abgrenzung	145
aa) Die Beschaffungskomponente	145
bb) Die Globalisierungskomponente	146
cc) Definition des Global Sourcing	147
dd) Abgrenzung des Global Sourcing	148

b) Der Globale Wettbewerb	149
aa) Einordnung des Global Sourcing	149
bb) Teilnahme am Globalen Wettbewerb	150
cc) Chancen der Globalisierung	152
dd) Theoretische Aussagen zur Globalisierung	153
c) Gründe für die aktuelle Bedeutung des Global Sourcing	155
aa) Die Veränderung des Wettbewerbsumfeldes	156
bb) Unternehmerische Gründe	156
aaa) Vorteile des Global Sourcing	156
bbb) Nachteile des Global Sourcing	159
cc) Staatliche Politik als Förderungstatbestand	161
d) Organisation des Global Sourcing	164
aa) Grundlegende Organisationsgestaltung	164
bb) Organisation der Beschaffungsaktivitäten	167
e) Implementierung des Global Sourcing	169
aa) Die Evolution globalen Einkaufens	169
bb) Die Auswahlentscheidung	171
aaa) Auswahl der Länder	172
bbb) Auswahl der Lieferanten	177
ccc) Auswahl der Produkte	178
cc) Anpassungsmaßnahmen	182
f) Transaktionskostentheoretische Erklärung des Global Sourcing	184
aa) Erklärung anhand des Marktversagens	185
bb) Erklärung anhand von Transaktionskostenkategorien	190
g) Schlußbemerkungen	192

<b>E. Die Entscheidung zwischen Integration und Fremdbezug</b>	193
I. Techniken zur Entscheidungsunterstützung	193
1. Die Kostenrechnung	194
a) Darstellung	194
b) Kritik	196
2. Die Checkliste	197
3. Das Punktbewertungsverfahren	198
4. Die Portfolio-Analyse	198

II. Diskussion intuitiv-pragmatischer Auswahlkriterien	200
1. Darstellung	201
a) Argumente für eine vertikale Integration	201
aa) Fertigungsstrategische Argumente	202
bb) Unternehmensstrategische Argumente	206
b) Argumente für einen Fremdbezug	210
aa) Fertigungsstrategische Argumente	210
bb) Unternehmensstrategische Argumente	213
2. Kritik	216
III. Fazit: Entwicklung eines heuristischen Entscheidungsverfahrens	216

## **F Die Kooperation als Erweiterung des Entscheidungsfeldes**

I. Die Kooperation als mittlere Variante	221
1. Der Begriff der Kooperation	221
2. Kennzeichnung von Kooperationen	224
a) Arten der Kooperation	224
aa) Die Einteilung nach der Internalisierungsrichtung	225
bb) Redistributive versus reziproke Kooperation	226
cc) Die Gleichartigkeit von Aktivitäten	228
b) Erfolgsfaktoren von Kooperationen	229
c) Verhalten in Kooperationen	232
3. Klassifikation der Kooperationsvariante	235
a) Unterschiedliche Einteilungsformen	235
aa) Die Klassifikation von Bea	236
bb) Die Klassifikation von Hinterhuber und Vogel	236
cc) Die Klassifikation von Pausenberger	237
dd) Die Klassifikation von Baur	238
ee) Die Klassifikation von Jarillo	240
ff) Die Erweiterung der Ordnung von Jarillo	241
b) Die Frage der Fristigkeit	243
II. Existierende Formen zwischen Markt und Hierarchie	246
1. Formen von Kooperationen	247
a) Horizontale Unternehmenskooperationen	247
b) Vertikale Unternehmenskooperationen	250
aa) Einführung	250
<b>bb) Ziele vertikaler Kooperationen</b>	252

2. Unternehmensnetzwerke	256
a) Einführung	257
b) Begriffliche Klärung	257
c) Die Evolution strategischer Netzwerke	262
d) Kennzeichnung strategischer Netzwerke	264
aa) Flexibilität und Spezialisierung	265
bb) Das Senken von Transaktionskosten	267
cc) Macht und Vertrauen	268
e) Beispiele für strategische Netzwerke	270
aa) Strategische Netzwerke in westlichen Ländern	270
bb) Die japanischen Keiretsu	274
aaa) Darstellung	275
bbb) Gründe für den Erfolg der Keiretsu	278
ccc) Fazit	280
3. Die Entstehung internationaler strategischer Netzwerke	281

<b>G. Schlußbemerkungen</b>	285
-----------------------------	-----

Literaturverzeichnis	289
----------------------	-----

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ablauf der Arbeit	6
Abb. 2: Lieferantenzahl ausgewählter Automobilhersteller	21
Abb. 3: Die zwei Ebenen der Entscheidung	36
Abb. 4: Grundmodell der analytischen Variante des Situativen Ansatzes	42
Abb. 5: Das erweiterte Grundmodell der analytischen Variante	44
Abb. 6: Die pragmatische Variante des Situativen Ansatzes	45
Abb. 7: Das erweiterte Markt-Hierarchie-Paradigma	53
Abb. 8: Effiziente Vertragsarten in bestimmten Situationen	57
Abb. 9: Definitionslogische Zerlegung der Transaktionskosten	77
Abb. 10: Allgemeine Zerlegung von Transaktionskosten	78
Abb. 11: Entscheidungssituation bei Aufspaltung von Transaktionskosten	79
Abb. 12: Die alternativen Wahlentscheidungen	92
Abb. 13: Zielkonflikt zwischen dem Machthabenden und dem Abhängigen	95
Abb. 14: Trade-off zwischen Machtgebrauch und Informationsvorteilen	96
Abb. 15: Unternehmensgröße und organisationales Lernen	101
Abb. 16: Prinzipien von Lean Management	116
Abb. 17: Übersicht über Aussagen theoretischer Ansätze zur Fragestellung	119
Abb. 18: Unterschiedliche Sourcing-Konzeptionen	121
Abb. 19: Der Wertschöpfungsquotient	128
Abb. 20: Wertschöpfungsquote in der deutschen Automobilindustrie	134
Abb. 21: Einordnung der Thematik des Global Sourcing	145
Abb. 22: Möglichkeiten zur Ausgestaltung der Beschaffungsfunktion	148
Abb. 23: Arbeitskosten, Arbeitszeit und Staatsquote im internationalen Vergleich	157
Abb. 24: Die Führungskonzepte von Perlmutter	165
Abb. 25: Sechs Stufen der Globalisierung	171
Abb. 26: Auswahlprozeß der internationalen Standortwahl	172
Abb. 27: Verknüpfung von Länderwahl und Lieferantwahl	173
Abb. 28: Der schneller werdende internationale Produktzyklus	175
Abb. 29: Technologische Entwicklung in Asien	176
Abb. 30: Global Sourcing und die Lieferantenzahl	178
Abb. 31: Auswahl unterschiedlicher Sourcing-Konzepte	179
Abb. 32: Unterschiedliche Kategorien von Zulieferobjekten	180
Abb. 33: Kostenrechnerische Verfahren für Make-or-Buy-Entscheidungen	194
Abb. 34: Portfolio-Analyse von Make-or-Buy	199
Abb. 35: Vertikale Integrationsstrategien-Matrix	200

Abb. 36: Die vier Aspekte der Entscheidung	217
Abb. 37: Die intuitiv-pragmatischen Entscheidungskriterien	219
Abb. 38: Die redistributive Kooperation	226
Abb. 39: Die reziproke Kooperation	227
Abb. 40: Das Gefangenendilemma	233
Abb. 41: Arten der Koordination	236
Abb. 42: Arten der vertikalen Integration	237
Abb. 43: Unternehmenszusammenschlüsse	238
Abb. 44: Vertikale Beherrschungsformen	239
Abb. 45: Vertikale Kooperationsformen	239
Abb. 46: Die Hierarchie und ihre institutionellen Alternativen	241
Abb. 47: Das Netzwerk als intermediäre Form	242
Abb. 48: Die drei Dimensionen der Formen institutioneller Koordination	245
Abb. 49: Zusammenhang zwischen Fristigkeit und institutioneller Form	246
Abb. 50: Das Dynamische Netzwerk	259
Abb. 51: Unternehmensnetzwerke analysiert nach der Art der Verflechtung	263
Abb. 52: Entwicklungspfad vieler Industrien	264
Abb. 53: Benetton's strategische Karte	274