

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>I. Einleitung</b> .....	1
A. Problemstellung.....	1
B. Zielsetzung.....	2
C. Fortgang der Untersuchung.....	3
1. Gliederung und Aufbau.....	3
2. Wissenschaftstheoretische Konzeption und methodischer Ansatz.....	6
D. Begriffliche Abgrenzung.....	7
1. Akquisitionen.....	8
2. Kooperationen.....	10
<b>II. Die strategische Ausgangslage der deutschen Automobilindustrie: Eine Analyse der Branche und der Wertschöpfungsaktivitäten</b> .....	13
A. Einführende Betrachtungen.....	13
B. Die deutsche Automobilindustrie im <u>dynamischen Umfeld</u> .....	14
1. Die Automobilindustrie: Definition einer Branche.....	14
2. Die Globalisierung des Wettbewerbs: Ursachen und Entwicklungstendenzen.....	16
3. Politische und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	20
4. Die Automobilindustrie vor der ökologischen Herausforderung.....	26
5. Die technologische Entwicklung als Wettbewerbsvorteil.....	28
C. Strukturelle <u>Determinanten</u> der Wettbewerbsintensität: Eine Analyse der deutschen Automobilindustrie.....	32
1. Analyse der Ausgangslage im Wertesystem.....	32
2. Rivalität unter den bestehenden Automobilherstellern.....	34
3. Verhandlungsstärke der Automobilzulieferer.....	45
4. Verhandlungsstärke der Abnehmer.....	49
5. Bedrohung durch neue Konkurrenten.....	52
6. Bedrohung durch Substitution.....	58

D. Die Wertkette eines Automobilherstellers: Wertschöpfungsaktivitäten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen .....	61
1. Die Wertkette als Instrument systemischen Managements von Unternehmungsaktivitäten.....	61
2. Die unterstützenden Aktivitäten .....	65
a) Führung und Organisation .....	65
b) Technologieentwicklung.....	66
c) Beschaffung.....	68
3. Die primären Aktivitäten.....	68
a) Logistik: Eingangs-, Ausgangs- und interne Logistik.....	68
b) Produktion.....	69
c) Marketing, Vertrieb und Kundendienst .....	71
E. Kritische Würdigung und strategische Konsequenz.....	72

### III. Die Entwicklung eines entscheidungsanalytischen Konzepts zum Vergleich strategischer Alternativen..... 76

A. Einführende Betrachtungen.....	76
B. Strategische Alternativen im Prozess der Strategieentwicklung und -durchsetzung ....	77
1. Der Strategieentwicklungsprozess als Aufgabe der Unternehmensführung im Überblick .....	77
2. Das Management der Strategischen Geschäftseinheiten .....	80
3. Aufbau und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen durch Strategieentwicklung.....	84
4. Strategische Alternativen und Kriterien ihrer Auswahl.....	91
5. Der Entscheid für eine strategische Alternative und seine Durchsetzung .....	94
C. Der Transaktionskostenansatz in der praktischen Anwendung.....	97
1. Definitorische Einführung zum Transaktionskostenansatz.....	97
2. Eine dimensionale Betrachtung von Transaktionen.....	99
3. Determinanten der Transaktionskosten .....	102
D. Die Identifizierung und Realisierung wertkonstituierender Elemente im Rahmen interorganisationaler Verbindungen von Unternehmungen.....	106
1. Definitorische Abgrenzung der Begriffe Nutzenpotentiale, -dimensionen und wertkonstituierende Elemente.....	106
2. Wertschaffung durch Kapazitätseffekte .....	111
3. Wertschaffung durch Synergierrealisation .....	113
a) Definition des Synergiebegriffes.....	113
b) Synergieeffekte durch Economies of Scale .....	117
c) Synergieeffekte durch Economies of Scope .....	124
d) Synergieeffekte durch Macht .....	127

4. Wertschaffung durch Risikopolitik.....	132
<b>E</b> Ein entscheidungsanalytisches Konzept zum Vergleich strategischer Alternativen ....	142
1. Der Aufbau des Konzepts.....	142
2. Die Anwendung des Konzepts unter verschiedenen strategischen Voraussetzungen .....	144
<b>F</b> Kritische Würdigung.....	146

#### **IV. Akquisitionen aus unternehmensstrategischer Sicht der Automobilindustrie .....**

.....	148
<b>A</b> Einführende Betrachtungen.....	148
<b>B</b> Akquisitionsstrategien aus unternehmensstrategischer Sicht.....	149
1. Eine systematische Typologisierung.....	149
2. Die Vorteilhaftigkeit von Mergers & Acquisitions .....	151
3. Transaktionskostenbetrachtungen bei Akquisitionen.....	154
a) Anbahnungskosten.....	155
b) Vereinbarungskosten .....	155
c) Kontrollkosten .....	155
d) Anpassungskosten.....	156
4. Risikoaspekte von Akquisitionsstrategien.....	157
5. Voraussetzungen für das Gelingen von Akquisitionen .....	159
a) Das Management der Integrationsphase .....	161
b) Die zu erwartende Nutzenrealisation: Der Attraktivitäts- und Synergietest.....	163
c) Unterschiedliche Unternehmungskulturen: Der Kulturschocktest.....	164
d) Unterschätzung der Folgekosten: Der Eintrittskostentest.....	166
e) Druckers fünf Regeln für erfolgreiche Akquisitionen .....	167
<b>C</b> Strategie für horizontale Akquisitionen.....	169
1. Grundsätzliches .....	169
2. Ziele und strategische Vorteile .....	171
3. Wertkonstituierende Elemente horizontaler Akquisitionen in den Aktivitäten der Wertkette .....	172
a) Führung und Organisation .....	173
b) Technologische Entwicklung .....	173
c) Beschaffung.....	174
d) Produktion.....	174
e) Marketing, Vertrieb und Kundendienst .....	175
4. Risiken und Erfolgsvariablen .....	177
<b>X</b> 5. Das Beispiel VOLKSWAGEN-SEAT .....	179
a) SEAT und VOLKSWAGEN: Beispiel einer erfolgreichen Verbindung .....	179
b) Status Quo und Entwicklungstendenzen.....	183

D. Strategie für vertikale Akquisitionen.....	185
1. Grundsätzliches.....	185
2. Ziele und strategische Vorteile.....	187
3. Wertkonstituierende Elemente vertikaler Akquisitionen in den Aktivitäten der Wertkette.....	189
a) Technologie.....	189
b) Beschaffung.....	189
c) Logistik.....	190
d) Produktion.....	190
e) Marketing, Vertrieb und Kundendienst.....	190
4. Risiken und Erfolgsvariablen.....	191
5. Beispiele aus der Automobilindustrie: Status Quo und Entwicklungstendenz.....	194
E. Diversifikation durch konzentrische Akquisitionen.....	196
1. Grundsätzliches.....	196
2. Ziele und strategische Vorteile.....	198
3. Wertkonstituierende Elemente konzentrischer Akquisitionen in den Aktivitäten der Wertkette.....	199
a) Führung und Organisation.....	199
b) Technologische Entwicklung.....	200
c) Beschaffung.....	201
d) Logistik.....	202
e) Produktion.....	202
f) Marketing, Vertrieb und Kundendienst.....	202
4. Risiken und Erfolgsvariablen.....	203
5. Beispiele konzentrischer Akquisitionen.....	205
a) DAIMLER BENZ und MBB: Ein Politikum deutscher Akquisitionsgeschichte.....	205
b) Status Quo und Entwicklungstendenzen.....	211
F. Diversifikation durch konglomerate Akquisitionen.....	213
1. Grundsätzliches.....	213
2. Ziele und strategische Vorteile.....	214
3. Wertkonstituierende Elemente konglomerater Akquisitionen in der Führung und Organisation.....	216
5. Risiken und Erfolgsvariablen.....	218
5. Das Beispiel eines Misserfolgs: VOLKSWAGEN und TRIUMPH-ADLER.....	220
G. Kritische Würdigung.....	222

<b>V. Kooperationen aus unternehmensstrategischer Sicht der Automobilindustrie</b> .....	224
<b>A. Einführende Betrachtungen</b> .....	224
<b>B. Die Kooperation aus unternehmensstrategischer Sicht</b> .....	226
<b>1) Eine Systematik kooperativer Verbindungen</b> .....	226
<b>2) Die Vorteilhaftigkeit von Kooperationen</b> .....	233
<b>3. Transaktionskostenbetrachtungen bei Kooperationen</b> .....	236
a) Anbahnungskosten .....	237
b) Vereinbarungskosten .....	238
c) Kontrollkosten .....	239
d) Anpassungskosten .....	240
<b>4. Risikoaspekte von Kooperationsstrategien</b> .....	243
<b>5. Voraussetzungen für das erfolgreiche Gelingen von Kooperationen</b> .....	243
a) Die Partnerwahl .....	246
b) Das Kooperationsmanagement .....	249
c) Inhaltliche Aspekte der Kooperation .....	252
<b>C. Strategie für horizontale Kooperationen</b> .....	252
1. Grundsätzliches .....	254
2. Ziele und strategische Vorteile .....	254
3. Wertkonstituierende Elemente horizontaler Kooperation in den Aktivitäten der Wertkette .....	254
a) Führung und Organisation .....	255
b) Technologische Entwicklung .....	259
c) Beschaffung .....	259
d) Produktion .....	261
e) Marketing, Vertrieb und Kundendienst .....	265
4. Risiken und Erfolgsvariablen .....	266
5. Beispiele aus der Automobilindustrie .....	266
a) Autolatina: Ein Joint Venture von VOLKSWAGEN und FORD .....	266
b) Weitere Beispiele: Status Quo und Entwicklungstendenzen .....	268
<b>D. Strategie für vertikale Kooperationen</b> .....	270
1. Grundsätzliches .....	270
2. Ziele und strategische Vorteile .....	272
3. Wertkonstituierende Elemente vertikaler Kooperation in den Aktivitäten der Wertkette .....	273
a) Führung und Organisation .....	273
b) Technologische Entwicklung .....	274
c) Beschaffung .....	275
d) Logistik .....	276
e) Produktion .....	276
f) Marketing, Vertrieb und Kundendienst .....	277

4. Risiken und Erfolgsvariablen .....	278
5. Beispiele aus der Automobilindustrie .....	278
a) Das Beispiel DAIMLER BENZ und KEIPER-RECARO .....	278
b) Weitere Beispiele: Status Quo und Entwicklungstendenzen .....	281
<b>E. Diversifikation durch diagonale Kooperationen .....</b>	<b>282</b>
1. Grundsätzliches .....	282
2. Ziele und strategische Vorteile .....	284
3. Wertkonstituierende Elemente diagonaler Kooperationen in den Aktivitäten der Wertkette .....	285
a) Technologische Entwicklung .....	285
b) Beschaffung .....	287
c) Marketing, Vertrieb und Kundendienst .....	288
4. Risiken und Erfolgsvariablen .....	290
5. Beispiele aus der Automobilindustrie .....	290
a) "Prometheus" als ein Beispiel diagonaler Kooperation .....	290
b) Weitere Beispiele: Status Quo und Entwicklungstendenzen .....	292
<b>F. Kritische Würdigung .....</b>	<b>293</b>

## **VI. Akquisitionen und Kooperationen als strategische Alternativen aus Sicht der Automobilindustrie: Ergebnisse und Ausblick...295**

A. Einführende Betrachtungen .....	295
B. Vor- und Nachteile von Akquisitionen und Kooperationen im Überblick .....	296
1. Allgemeine Übersicht über Vor- und Nachteile von Akquisitionen und Kooperationen .....	296
2. Beiträge strategischer Alternativen zu Veränderungen im Wettbewerbsumfeld .....	297
C. Thesen als Ergebnisse des Vergleichs von Akquisitionen und Kooperationen aus Sicht der Automobilindustrie .....	299
These 1: Kooperationen sind vorzuziehen beim Eintritt in neue Märkte und wenn neue Fähigkeiten gebraucht werden. ....	299
These 2: Akquisitionen und Kooperationen sind sich gegenseitig ergänzende strategische Alternativen. ....	301
a) Die Akquisition als Vorstufe der Kooperation .....	302
b) Die Kooperation als Vorstufe der Akquisition .....	302
c) Akquisitionen und Kooperationen als sich gegenseitig ergänzende Alternativen .....	303
d) Kooperationen als Ersatz für Akquisitionen .....	304
These 3: Wertkonstituierende Elemente interorganisationaler Verbundenheit lassen sich durch die strategische Alternative der Kooperation gezielter und flexibler erzielen. ....	304

---

a) Kapazitätseffekte.....	305
b) Economies of Scope.....	305
c) Effekte der Veränderung der Risikoposition.....	306
These 4: Bei Akquisitionen und Kooperationen fallen in den einzelnen Transaktionsphasen unterschiedlich hohe Transaktionskosten an. ....	307
a) Anbahnungskosten .....	307
b) Vereinbarungskosten .....	308
c) Kontrollkosten.....	308
d) Anpassungskosten .....	309
These 5: Automobilhersteller werden in Zukunft bevorzugt die strategische Alternative der Kooperation wählen.....	310
These 6: Externe strategische Alternativen, wie Akquisitionen und Kooperationen, stossen zunehmend an Grenzen gesellschaftlicher Akzeptanz.....	312
D. Zusammenfassung und Ausblick.....	313
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Literatur- und Gesprächspartnerverzeichnis .....</b>	<b>316</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung I-1:	Das Vorgehen und der Aufbau der Untersuchung .....	4
Abbildung II-1:	Mögliche Geschäftsfelder des traditionellen Fahrzeuggeschäftes.....	15
Abbildung II-2:	Ausgewählte Branchen im Spannungsfeld zwischen Globalität und Lokalität .....	17
Abbildung II-3:	Gesetzgebung im Automobilsektor .....	21
Abbildung II-4:	Volkswirtschaftliche Einflussgrößen im Automobilsektor .....	22
Abbildung II-5:	Die Auswirkungen des nicht-einheitlichen europäischen Binnenmarktes auf die Automobilindustrie .....	24
Abbildung II-6:	Grundlegende Determinanten der Rentabilität eines Automobilherstellers ..	33
Abbildung II-7:	Variablen strategischer Verhaltensweisen in der Automobilindustrie .....	34
Abbildung II-8:	Neuzulassungen im Jahre 1990 von PKW und Kombinationswagen in Deutschland nach Herkunftsländern .....	36
Abbildung II-9:	Anteile ausgewählter führender Hersteller am Markt für PKW und Kombinationswagen in der EG .....	37
Abbildung II-10:	Entwicklung der interorganisationalen Verbindungen zwischen Automobilherstellern .....	39
Abbildung II-11:	Die Umsatzrendite ausgewählter Automobilhersteller im Jahresdurchschnitt 1985-1989.....	40
Abbildung II-12:	Ausgewählte Automobilhersteller im Produktivitäts- und Rationalisierungsvergleich .....	41
Abbildung II-13:	Anteile ausgewählter führender Hersteller auf dem deutschen Markt für PKW und Kombinationswagen .....	42
Abbildung II-14:	Aufteilung der Kraftwagenproduktion der EG-Länder nach Absatzmärkten	44
Abbildung II-15:	Strategische Optionen der Automobilzulieferer .....	48
Abbildung II-16:	Kriterien der Kaufentscheidung deutscher Automobilkäufer .....	49
Abbildung II-17:	Segmentanteile in ausgewählten europäischen Ländern am PKW-Markt....	55
Abbildung II-18:	Die Dimensionen der internationalen Strategie.....	62
Abbildung II-19:	Das Modell der Wertkette einer Unternehmung nach PORTER .....	63
Abbildung II-20:	Das Modell der Wertkette einer Unternehmung der Automobilindustrie ....	64
Abbildung II-21:	Unternehmensentwicklung und strategische Alternativen.....	74
Abbildung III-1:	Stufen der strategischen Unternehmensführung .....	78
Abbildung III-2:	Normstrategien nach HINTERHUBER .....	80
Abbildung III-3:	Die ANSOFFsche Produkt-Markt-Matrix .....	81
Abbildung III-4:	Die Portfolio-Matrix der Boston Consulting Group.....	83
Abbildung III-5:	Typen von Wettbewerbsstrategien .....	85
Abbildung III-6:	Rentabilität und Marktanteil bei den verfolgten Wettbewerbsstrategien der Kostenführerschaft und Differenzierung .....	89
Abbildung III-7:	Wettbewerbsvorteile und ihre Dimensionen .....	90
Abbildung III-8:	Strategische Alternativen im Überblick.....	92
Abbildung III-9:	Fragen zur Beurteilung strategischer Alternativen nach HINTERHUBER ..	93
Abbildung III-10:	Checkliste für den Entscheid für eine strategische Alternative.....	96
Abbildung III-11:	Das Transaktionskostenkonzept im Überblick.....	100
Abbildung III-12:	Dimensionen wertkonstituierender Elemente interorganisationaler Verbundenheit .....	109



Abbildung III-13: Der Prozess der Nutzenmaximierung durch interorganisationaler Verbundenheit .....	110
Abbildung III-14: Kapazitätseffekte als wertkonstituierende Elemente .....	111
Abbildung III-15: Synergieeffekte als wertkonstituierende Elemente.....	115
Abbildung III-16: Ursachen und Dimensionen von Economies of Scale .....	119
Abbildung III-17: Implikationen der Erfahrungskurve für das strategische Management .....	121
Abbildung III-18: Economies of Scope als Synergieeffekt.....	125
Abbildung III-19: Machteffekte durch Synergie .....	130
Abbildung III-20: $\beta$ -Werte und Eigenkapitalkosten ausgewählter börsennotierter deutscher Automobilhersteller .....	136
Abbildung III-21: Risikoexponierung und Interorganisation .....	138
Abbildung III-22: Ein entscheidungsanalytisches Konzept zum Vergleich strategischer Alternativen .....	143
Abbildung III-23: Die Verteilung von Kosten und Nutzen in der Wertkette.....	145
Abbildung IV-1: Anzeigepflichtige Zusammenschlüsse in der Bundesrepublik Deutschland.....	149
Abbildung IV-2: Erfolg und Misserfolg bei Akquisitionen .....	160
Abbildung IV-3: Integrationsgrad nach Akquisitionsstrategie und Integrationsproblemen....	162
Abbildung IV-4: Merkmale strategischer Kernfähigkeiten als Kriterien für erfolgreiche Akquisitionen .....	167
Abbildung IV-5: Mögliche Verknüpfungen der Wertketten bei einer horizontalen Akquisition	170
Abbildung IV-6: Ausgewählte Beispiele horizontaler Akquisitionen und Beteiligungen in der Automobilindustrie .....	184
Abbildung IV-7: Verbindungen der Wertketten bei vertikalen vorwärtsgerichteten Akquisitionen .....	185
Abbildung IV-8: Verbindung von Wertketten bei rückwärtsgerichteten vertikalen Akquisitionen .....	186
Abbildung IV-9: Ausgewählte Beispiele vertikaler Akquisitionen in der Automobilindustrie .....	194
Abbildung IV-10: Entwicklung der Fertigungstiefe in der Automobilindustrie 1980-1987.....	195
Abbildung IV-11: Verknüpfung von Wertketten bei konzentrischen Akquisitionen .....	197
Abbildung IV-12: Die Chronik der Übernahme von MBB durch DAIMLER BENZ.....	206
Abbildung IV-13: Ausgewählte konzentrische Akquisitionen in der Automobilindustrie .....	212
Abbildung IV-14: Verbindung von Wertaktivitäten einer konglomeraten Akquisition .....	214
Abbildung V-1: Internationale Kooperationsintensität nach Branchen .....	225
Abbildung V-2: Kooperationstypen nach dem Grad der interorganisationalen Verbundenheit .....	227
Abbildung V-3: Die vertraglichen Grundlagen von Kooperationen.....	228
Abbildung V-4: Die Verteilung der Kooperationen in der Automobilindustrie nach Inhalten .....	231
Abbildung V-5: Risikoreduzierende Effekte bei Kooperationen .....	241
Abbildung V-6: Die Komplexität horizontaler Kooperationen in der Automobilindustrie....	248
Abbildung V-7: Die horizontale Kooperation aus Sicht des Wertsystems .....	252
Abbildung V-8: Internationale Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern.....	253
Abbildung V-9: Ausgewählte Beispiele horizontaler Kooperationen in der Automobilindustrie .....	269

Abbildung V-10:	Wertkettenverbindungen in der vorwärtsgerichteten vertikalen Kooperation.....	271
Abbildung V-11:	Wertkettenverbindungen in der rückwärtsgerichteten vertikalen Kooperation.....	272
Abbildung V-12:	Informations- und Materialfluss im Logistikkonzept von Recaro und Daimler Benz .....	280
Abbildung V-13:	Ausgewählte Beispiele vertikaler Kooperationen in der Automobilindustrie .....	281
Abbildung V-14:	Verknüpfung von Wertketten bei diagonaler Kooperation.....	283
Abbildung V-15:	Ausgewählte Beispiele diagonaler Kooperationen in der Automobilindustrie .....	292
Abbildung VI-1:	Vor- und Nachteile externer strategischer Alternativen .....	296
Abbildung VI-2:	Beiträge strategischer Alternativen zu Veränderungen im Wettbewerbsumfeld der Automobilindustrie .....	298
Abbildung VI-3:	Akquisitionen und Kooperationen als Eintrittsstrategien .....	300