

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	19
1.1. PROBLEMSTELLUNG.....	19
1.1.1. Zielsetzungen.....	23
1.1.2. Methodik.....	24
1.1.2.1. Der situative Ansatz.....	25
1.1.2.2. Das Konzept der internen und externen Situation	26
1.1.2.3. Ökonomische Theorien der Organisation	28
1.1.2.4. Analytik - Pragmatik.....	28
1.1.3. Die Entwicklung bis zum Status quo	29
1.1.3.1. Weitgehende Integration.....	29
1.1.3.2. Disaggregation	30
1.1.3.3. Zulieferbeziehungen werden gestrafft	30
1.1.3.4. Leistungsintegration.....	31
1.1.3.5. Empirische Befunde.....	32
1.2. AUFBAU UND GLIEDERUNG DER ARBEIT.....	33
2. BEGRIFFSBILDUNG.....	35
2.1. BEISPIELE	35
2.1.1. Industriedistrikte des 19. Jahrhunderts	35
2.1.2. Bauindustrie.....	36
2.1.3. Investitionsgüterindustrie.....	38
2.1.4. Integrierte Organisationen in verschiedenen Branchen.....	38
2.1.5. Aktuellere Einzelbeispiele	41
2.1.5.1. McKesson Corporation	41
2.1.5.2. Airbus.....	42
2.1.5.3. McDonald's	44
2.1.5.4. Otis.....	45
2.1.5.5. Benetton	46

2.1.6. 'kigyō shudan' und 'keiretsu' - Unternehmensnetze.....	47
2.2. KATEGORISIERUNGSANSÄTZE.....	48
2.2.1. Die Marktrichtung der Integration.....	48
2.2.1.1. Vertikale Integration.....	48
2.2.1.2. Horizontale Integration.....	50
2.2.1.3. Diagonale Integration.....	52
2.2.2. Die Zielfokussierung der Integration.....	53
2.2.3. Die rechtliche Form der Zusammenarbeit.....	58
2.2.4. Andere Kategorisierungsansätze.....	59
2.3. DIE ENTWICKLUNG EINER DEFINITION FÜR INTEGRIERTE ORGANISATIONEN.....	60
2.4. DIE KENNZEICHEN INTEGRIERTER ORGANISATIONEN.....	62
2.5. ABGRENZUNG VON THEORIE UND MANAGEMENTPRAXIS.....	66
2.5.1. Überbetriebliche Ansätze.....	66
2.5.1.1. Spin-off und Spin-out.....	66
2.5.1.2. Outsourcing.....	67
2.5.1.3. Die Quasi-Firma (Eccles).....	68
2.5.1.4. Value-Adding-Partnerships (Johnston/Lawrence).....	68
2.5.1.5. Strategische Allianzen (Hamel/Doz/Prahalad).....	68
2.5.1.6. Inter-organizational-systems (Cash/Konsynski).....	69
2.5.1.7. Strategische Netzwerke (Sydow, Meyer).....	70
2.5.1.8. Dynamische Netzwerke (Miles/Snow).....	71
2.5.1.9. Kooperative Netzwerke (Thorelli).....	73
2.5.1.10. Das virtuelle Unternehmen (Davidow/Malone).....	74
2.5.2. Innerbetriebliche Ansätze.....	76
2.5.2.1. Die Modularisierung der Unternehmung (Picot et al.).....	76
2.5.2.2. Das Wertschöpfungskettenkonzept (Porter).....	77
2.5.2.3. Networked Organization (Rockart/Short).....	78
2.5.2.4. Business Reengineering (Business Process Redesign).....	78
2.5.2.5. Organisationsentwicklung (OE).....	79

3. ENTWICKLUNGSFAKTOREN INTEGRIERTER ORGANISATIONEN	81
3.1. DIE EXTERNE SITUATION	83
3.1.1. Der politische Wandel	83
3.1.1.1. Weltweit offene Märkte	84
3.1.1.2. Die Bildung von Freihandelszonen.....	84
3.1.1.3. Andere politische Implikationen.....	85
3.1.2. Global Scale Management	86
3.1.3. Der rasante technologische Wandel	86
3.1.4. Branchen wachsen zusammen.....	87
3.1.5. Der Faktor Zeit	87
3.1.6. Der verschärfte Wettbewerb.....	89
3.1.7. Das überproportionale Wachstum der Strukturkosten.....	89
3.1.8. Vermehrte Interdependenzen	90
3.1.9. Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft	92
3.1.10. Höhere Ansprüche der Mitarbeiter	92
3.2. DIE INTERNE SITUATION	93
3.2.1. Die Umwelt wird kommunikationsintensiver.....	93
3.2.2. Interne Rationalisierungspotentiale versiegen.....	94
3.2.3. Die Etablierung von Standards	95
3.2.4. Die Disaggregation einzelner Funktionen	95
3.2.5. Die Konzentration auf die Kernkompetenz(en).....	96
3.2.6. Neue Potentiale der IKT.....	96
3.3. ANDERE KONTINGENZEN	97
3.4. DESILLUSIONIERUNG DER SITUATION	97
3.5. DER ZWANG ZUR GESTALTUNG DER SITUATION	97
3.6. STRATEGISCHES MANAGEMENT VERDRÄNGT STRATEGISCHE PLANUNG.....	98

4. THEORETISCHE APPERZEPTION INTEGRIERTER ORGANISATIONSSTRUKTUREN	99
4.1. ÖKONOMISCHE ANSÄTZE.....	99
4.1.1. Die neoklassische Theorie.....	99
4.1.2. Die Abkehr vom Gleichgewicht.....	101
4.1.3. Der Transaktionskostenansatz.....	104
4.1.3.1. Die Anwendung des Transaktionskostenansatzes auf die integrierte Organisation.....	106
4.1.3.2. Transaktionskostenarten	107
4.1.3.3. Transaktionskosten - absolut betrachtet.....	108
4.1.3.4. Von Coase bis Williamson	109
4.1.3.5. Verhaltensannahmen.....	110
4.1.3.5.1. Begrenzte Rationalität.....	110
4.1.3.5.2. Zeitrestriktion	111
4.1.3.5.3. Opportunismus.....	111
4.1.3.6. Situative Transaktionsbedingungen.....	113
4.1.3.6.1. Faktorspezifität	113
4.1.3.6.2. Die Strategische Bedeutung der Transaktion.....	117
4.1.3.6.3. Transaktionshäufigkeit.....	118
4.1.3.6.4. Unsicherheit	118
4.1.3.7. Der Erklärungsgehalt der Transaktionskostentheorie.....	120
4.1.3.8. Kritikpunkte	121
4.1.3.8.1. Kritik an den Annahmen.....	122
4.1.3.8.2. Kritik an der Auschnittbarkeit	124
4.1.3.8.3. Kritik an der Operationalisierbarkeit	126
4.1.3.8.4. Empirische Widersprüche.....	126
4.1.3.9. Resümee.....	128
4.1.4. Agency-Theorie.....	128
4.1.5. Die Clan-Organisation.....	130
4.1.6. Die Wertschöpfungskette als Ansatzpunkt.....	133
4.1.7. Spieltheorie.....	134
4.1.8. Arbeitsmarkttheoretische Ansätze	136

4.2. INTERORGANISATIONSTHEORIEN	137
4.3. RESÜMEE	139
5. KOORDINATION DURCH MÄRKTE, HIERARCHIEN ODER HYBRIDFORMEN	141
5.1. HIERARCHIEN	143
5.2. MÄRKTE	146
5.2.1. Die soziale Bedingtheit marktlicher Austauschbeziehungen	147
5.2.2. Marktversagen	147
5.3. HYBRIDFORMEN.....	148
5.4. METAAXIOMATISCHE FIXIERUNG AUF HIERARCHIEN	149
5.5. ZUSAMMENDRIFTEN VON MARKT UND HIERARCHIE.....	152
5.5.1. Autonomiebestrebungen in Hierarchien	153
5.5.2. Nichtpreisliche Koordination in Märkten.....	154
5.5.3. Ausbruch aus der Eindimensionalität	155
5.6. DIE INTEGRIERTE ORGANISATION ALS KONZEPTUALISIERUNG EINER MEHRDIMENSIONALEN HYBRIDFORM.....	156
5.6.1. Die erste Dimension: Der Koordinationsmodus.....	157
5.6.2. Die zweite Dimension: Die Vertragsgestaltung.....	157
5.6.3. Die dritte Dimension: Die Vertrauensintensität	160
5.6.4. Integrierte Organisationen.....	163
5.7. DIE ERFOLGSBILANZ HYBRIDER ARRANGEMENTS	165
6. FLEXIBLE SCHNITTSTELLEN ALS GARANTEN DER BEWÄLTIGUNG VERMEHRTER INTERDEPENDENZEN.....	168
6.1. SCHNITTSTELLEN	170
6.2. INTERDEPENDENZEN	171
6.3. REZIPROKE INTERDEPENDENZEN ALS ZELLEN DER KOORDINATION IN EINER INTEGRIERTEN ORGANISATION	173
6.4. DIE KOORDINATION REZIPROKER INTERDEPENDENZEN	176

6.5. EFFIZIENTE SCHNITTSTELLEN	176
7. DIE INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONS- TECHNOLOGIE ALS POTENTIALFAKTOR	180
7.1. KOORDINATION DURCH KOMMUNIKATION	180
7.2. DIE ENTWICKLUNGSBEREICHE DER INFORMATIONSTECHNOLOGIE	183
7.3. RESULTIERENDE POTENTIALE	186
7.3.1. 'Information Stock'	187
7.3.1.1. Informationsqualität	187
7.3.1.2. Informationsaktualität	188
7.3.1.3. Abbildungsfähigkeit	188
7.3.2. 'Information Flow'	188
7.3.2.1. Die Lösung der Information von Raum und Zeit	189
7.3.2.2. Die Demokratisierung der Information	190
7.4. ANSATZPUNKTE DER POTENTIALE IN OPERATIVER UND DISPOSITIVER HINSICHT	192
7.5. INTEGRATIONSEFFEKTE	193
7.6. ANWENDUNGSKONZEPTE	194
7.6.1. Electronic Data Interchange	196
7.6.1.1. Ausprägungen	198
7.6.1.2. Nutzendimensionen	198
7.6.2. Elektronische Märkte	200
7.6.2.1. Ausprägungen und Beispiele	201
7.6.2.2. Nutzendimensionen	202
7.6.3. Elektronische Hierarchien	203
7.6.4. Instrumente für die Unterstützung des administrativen Bereichs	203
7.6.4.1. Workgroup Computing	204
7.6.4.2. Workflowsysteme	207
7.7. DIE IKT ALS KOSTENTREIBER ODER KOSTENSENKENDE NOTWENDIGKEIT?	207
7.8. UNTERSCHIEDLICHE STANDARDS ALS HAUPTPROBLEM	212

7.9. SONSTIGE PROBLEME.....	215
8. DIE ORGANISATION INTEGRIERTER UNTERNEHMEN.....	217
8.1. HISTORISCHE REFERENZPUNKTE FÜR INTEGRIERTE ORGANISATIONSSTRUKTUREN	218
8.1.1. Taylorismus.....	218
8.1.2. Die Chandlersche Sicht.....	219
8.1.3. Die flexible Spezialisierung (Piore/Sabel).....	220
8.1.4. Die Entwicklung der Aufbauorganisation	221
8.1.5. Der Status quo	223
8.2. ORGANISATORISCHE KONZEPTE IN INTEGRIERTEN ORGANISATIONEN.....	224
8.2.1. Von der Prozeßautomatisierung bis zur Neudefinition der Geschäftsfelder	224
8.2.2. Process-Ownership.....	227
8.2.2.1. Die organisatorische Eingliederung eines Process-Owners.....	227
8.2.2.2. Eine Erweiterung des Basiskonzeptes	228
8.2.2.3. Die Funktionen des Prozeßeigentümers.....	228
8.2.2.4. Problembereiche	229
8.2.2.5. Die Position des Prozeßeigentümers.....	229
8.2.3. Teamorganisation	230
8.2.3.1. Situative Kontextfaktoren für den Einsatz von Teams	231
8.2.3.2. Teams als Process Owner	232
8.2.3.2.1. Das Wertkoordinationsteam	232
8.2.3.2.2. Kritische Betrachtung von Problemen.....	234
8.2.4. Die Etablierung überbetrieblicher Koordinationseinheiten.....	235
8.2.4.1. Strategische Zentren.....	236
8.2.4.2. Hub-Firms.....	237
8.2.4.3. Broker	238
8.3. DIE PARADOXE KOMBINATION VON ZENTRALISATION UND DEZENTRALISATION.....	238

8.4. DIE INTEGRATION ALS BETONIERER ODER EISBRECHER ORGANISATORISCHER STRUKTUREN?.....	240
8.4.1. Einzementierung bestehender Strukturen?	241
8.4.2. Aufbrechen der Machtverhältnisse	242
9. DIE DIMENSIONEN DES WANDELS.....	243
9.1. DIE GESELLSCHAFTLICHE EBENE	243
9.2. DIE MAKROEBENE - DER TREND ZU EINER VERNETZTEN WIRTSCHAFT	245
9.2.1. Das Informationspotential als Basiseffekt	245
9.2.2. Integration statt Akquisition	246
9.2.3. Die Schaffung von Ein- und Austrittsbarrieren	246
9.2.4. Die Integration als Chance für mehr Wettbewerb	247
9.2.5. Dezentrale Informationsvernetzungen ersetzen zentrale Pläne.....	248
9.3. DIE MIKROEBENE - FLEXIBLE REDIMENSIONIERUNG DER UNTERNEHMUNG	249
9.3.1. Die Verringerung der Fertigungstiefe.....	249
9.3.2. Die Einkaufsfunktion wird strategisch	250
9.3.3. Flachere Hierarchien	251
9.3.4. Sinkende Unternehmensgrößen	252
9.4. DIE OPERATIVE EBENE - INTEGRATION AN DEN SCHNITTSTELLEN	254
9.5. DIE INDIVIDUALEBENE - NEUE ROLLENBILDER	255
10. DIE VERÄNDERUNG VON MACHTSTRUKTUREN ALS PROBLEMFELD INTEGRIERTER ORGANISATIONEN.....	257
10.1. DIE ÄNDERUNG DER MACHTSTRUKTUREN.....	257
10.2. DIE MACHT DER GRÖßE.....	258
10.2.1. Existenzbedrohung durch Abhängigkeit.....	259
10.2.2. Macht als Effizienzfaktor.....	259

10.2.3. Relativierung einseitiger Einflußbereiche: Die 'balance of power' als Erfolgsfaktor	261
10.3. DIE AUSHÖHLUNG GEWERKSCHAFTLICHER MACHTBASEN	262

11. GESTALTUNGSPUNKTE IN EINER INTEGRIERTEN ORGANISATION.....264

11.1. DIE GESTALTUNG EINER RELATIONALEN VERTRAGSBEZIEHUNG	265
11.1.1. Vertragliche Formen der Kooperation	266
11.1.2. Intensive Planung der Zusammenarbeit	267
11.1.3. Das Gesprächsklima	267
11.1.4. Sonderklauseln in partnerschaftlichen Verträgen	268
11.2. DAS SCHAFFEN VON VERTRAUEN	269
11.2.1. Eine spieltheoretische Erklärung für das Entstehen von Vertrauen	270
11.2.2. Modifikation des Basismodells zum Gefangenendilemma	273
11.2.3. Maßnahmen zur Erreichung einer Vertrauensbasis	273
11.3. DAS MANAGEMENT INTEGRIERTER STRUKTUREN	274
11.3.1. Koordination auf der Ebene der integrierten Organisation	276
11.3.2. Führung auf der Ebene der integrierten Organisation	276
11.3.3. Die fraktale Organisation als Alternative	278
11.3.4. Managementpraxis	279
11.4. DIE KONZENTRATION AUF DIE KERNKOMPETENZEN	280
11.4.1. Die Entwicklung von Kernkompetenzen	280
11.4.2. Die Verwendung und der Schutz von Kernkompetenzen	282
11.5. DIE BRÜCKENFUNKTION DES FAKTORS KOMMUNIKATION	283
11.6. INTERORGANISATIONALES LERNEN	286
11.6.1. Die Unternehmensgrenze als Handikap oder als Tor zu unbegrenztem Wissen?	287
11.6.2. Das Lernen von 'Hofnarren'	288
11.6.3. Lernen als evolutionärer Prozeß	289

11.6.4. Empowerment.....	290
11.7. MOTIVATION DURCH REZIPROZITÄT	291
12. ZUSAMMENFASSENDE BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG.....	293
12.1. DIE INTEGRIERTE ORGANISATION IM QUERSCHNITT VERSCHIEDENER THEORIEN	293
12.2. KRITIK AM FORSCHUNGSANSATZ.....	294
12.3. PRAKTISCHE PROBLEME MIT INTEGRIERTEN ORGANISATIONEN.....	296
12.4. DIE EVOLUTION EINER INTEGRIERTEN ORGANISATION	297
12.5. RESÜMEE	298
13. ANHANG.....	300
13.1. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	300
13.2. ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	301
13.3. TABELLENVERZEICHNIS	303
13.4. LITERATURVERZEICHNIS.....	304