Inhaltsverzeichnis

Vorwort

KAPITEL 1
Strukturwandel im Automobilgeschäft – Anpassungsdruck mit Intensivierung des Wettbewerbs

1.1 Auf der Suche nach neuen Handlungsmodellen
  1.1.1 Herausforderungen, die sich stellen
  1.1.2 Veränderte Rahmenbedingungen
    Senkung der Komplexität in Produktpalette und Organisationsstruktur
    Gleichteile
    Reduzierung der Fertigungstiefe
    Veränderte Beschaffungsstrategien der Hersteller
  1.1.3 Regionale Bedeutungsverschiebungen
    Global Sourcing
    Internationalisierung der deutschen Zulieferindustrie

1.2 Neue Kooperationsformen zur Problembewältigung
  1.2.1 Kooperations- und Konzentrationsformen
    Strategische Netzwerke
    Konzentration

1.3 Bausteine zu einem Management Strategischer Allianzen
  1.3.1 Kooperationsdruck und Gestaltungszwang
  1.3.2 Vorfeldaktivitäten: Auf dem Weg zur Strategischen Allianz
    Alternativen zu Strategischen Allianzen abwägen
    Seine Geschäfte umfassend verstehen und die eigenen Möglichkeiten realistisch einschätzen
    Das Kooperationspotential bewerten
  1.3.3 Konfiguration einer Strategischen Allianz
    Entwicklung eines geteilten Begriffs- und Konzeptverständnisses
<table>
<thead>
<tr>
<th>Kapitel</th>
<th>Titel</th>
<th>Seiten</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Inhalt</td>
<td>Konzipierung des Transaktionsprozesses</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Abbau von Unsicherheit und Überbrückung der &quot;organisatorischen Distanz&quot;</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3.4</td>
<td>Konzeptioneller Überbau</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Institutionalisierung erworbenen Wissens</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Einbettung in die Unternehmenspolitik</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Integrierte Steuerung</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4</td>
<td>Konsequenzen aus dem Strukturwandel</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>Anmerkungen zu Kapitel 1</td>
<td></td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>KAPITEL 2</td>
<td>Vertikale Kooperations- und Konzentrationsformen – Neue Formen der Arbeitsteilung entlang der Wertschöpfungskette</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1</td>
<td>Vertikale Kooperation und Konzentration zwischen den Automobilherstellern</td>
<td>63</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2</td>
<td>Vertikale Kooperation und Konzentration zwischen Automobilherstellern und -zulieferern</td>
<td>65</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.1</td>
<td>Das Netzwerk zwischen Flexibilität und Stabilität</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Flexibilität</td>
<td>67</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Stabilität</td>
<td>69</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Laufzeit des Liefervertrages</td>
<td>71</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mitarbeiteraustausch und offizielle Kontakte</td>
<td>73</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Informationsaustausch</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Auswahlkriterien für einen Zulieferer</td>
<td>76</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.2</td>
<td>Zulieferprogramme der deutschen Automobilhersteller</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mercedes-Benz</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Porsche</td>
<td>82</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Opel – General Motors</td>
<td>83</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Ford Motors</td>
<td>85</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.3</td>
<td>Kooperationsprojekte zwischen Herstellern und Zulieferern</td>
<td>86</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Einbindung der Zulieferer auf dem Werksgelände der Hersteller</td>
<td>86</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Neue Forschungs- und Entwicklungsorganisation durch die Reduzierung der Fertigungstiefe</td>
<td>90</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Phoenix AG – Das Beispiel eines aktiven Automobilzulieferers</td>
<td>95</td>
</tr>
<tr>
<td>Inhaltsverzeichnis</td>
<td>vii</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
<td>----</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><em>Pulverklarlacke ersetzen lösemittelhaltige Klarlacke:</em></td>
<td>97</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F&amp;E-Kooperationen bei BMW</td>
<td>99</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Abschließende Würdigung der Zusammenarbeit Hersteller-Zulieferer</td>
<td>100</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.4 Die Veräußerung von Zulieferparten durch die Hersteller</td>
<td>102</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2.3 Vertikale Kooperation und Konzentration zwischen den Automobilzulieferern</td>
<td>105</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Anmerkungen zu Kapitel 2</td>
<td>109</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**KAPITEL 3**

Horizontale Kooperations- und Konzentrationsformen – Das Zusammenlegen von Ressourcen und Kapazitäten  

<table>
<thead>
<tr>
<th>3.1 Horizontale Kooperation und Konzentration zwischen den Automobilherstellern</th>
<th>109</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.1.1 Kooperation und Konzentration der deutschen Automobilhersteller</td>
<td>110</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Volkswagen AG</em></td>
<td>111</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Mercedes-Benz AG</em></td>
<td>114</td>
</tr>
<tr>
<td><em>Bayerische Motorenwerke AG</em></td>
<td>118</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.2 Kooperation und Konzentration zwischen internationalen Automobilherstellern</td>
<td>119</td>
</tr>
<tr>
<td>Europäische Minivan-Kooperation</td>
<td>119</td>
</tr>
<tr>
<td>Ein Vierteljahrhundert Partnerschaft: Ford und Mazda</td>
<td>119</td>
</tr>
<tr>
<td>3.1.3 Staatlich geförderte Forschungs- und Entwicklungskooperationen</td>
<td>123</td>
</tr>
<tr>
<td><em>EUCAR</em></td>
<td>123</td>
</tr>
<tr>
<td><em>USCAR</em></td>
<td>124</td>
</tr>
<tr>
<td>3.2 Horizontale Kooperation und Konzentration zwischen Automobilherstellern und -zulieferern</td>
<td>126</td>
</tr>
<tr>
<td>Rechtliche Ausgliederung als Vorstufe für horizontale Kooperationen: Die Lenkungsfertigung der <em>Mercedes-Benz AG</em></td>
<td>127</td>
</tr>
<tr>
<td>3.3 Horizontale Kooperation und Konzentration zwischen den Automobilzulieferern</td>
<td>128</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3.3.1 Motive für das Eingehen horizontaler Kooperationen zwischen den Automobilzulieferunternehmen 129
Drei Wege zum Systemlieferanten 130
3.3.2 Die Förderung horizontaler Netzwerke 132
Hinderungsgründe für horizontale Netzwerke 132
Autonomie 133
Vertrauen 134
Moderierende Institutionen als Netzwerkkatalysatoren 135
3.3.3 Kooperations- und Konzentrationsformen 136
Technologienetzwerke 136
Horizontale Netzwerke in anderen Funktionsbereichen 141
Die Bedeutung horizontaler und vertikaler Netzwerke für den Standardisierungsprozeß 143
Gemeinschaftsunternehmen 147
Das Kooperationsgeflecht eines internationalen Automobilzulieferkonzerns 155
Akquisitionen 158
Durch Partnerschaft Systeme komplettieren: Airbags 162

Anmerkungen zu Kapitel 3 173

KAPITEL 4
Zusammenfassung und Ausblick: Kooperationen als Übergangsmodell oder Dauerzustand? 179

Anmerkungen zu Kapitel 4 182

Literaturverzeichnis 183

Unternehmensregister 195
<table>
<thead>
<tr>
<th>Abbildung</th>
<th>Überschrift</th>
<th>Seite</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Abbildung 1</td>
<td>Entwicklung des Kostenmanagements hin zum Target Costing</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildung 2</td>
<td>Lohnkosten der Automobilindustrie im internationalen Vergleich</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildung 3</td>
<td>Motoren-Shopping – Beispiele für den Zukauf strategischer Teile</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildung 4</td>
<td>Badge Engineering: Trend zu baugleichen Fahrzeugen</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildung 5</td>
<td>Lieferantenstruktur in der Automobilproduktion</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildung 6</td>
<td>Charakteristika von System- und Komponentenlieferanten</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildung 7</td>
<td>Segmentierungsmodell nach J. Abend</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildung 8</td>
<td>Segment spezifisches Anforderungsprofil nach J. Abend</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildung 9</td>
<td>Zusammensetzung von Neuzulassungen in Deutschland. 1990–1993</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildung 10</td>
<td>Jahreskapazitäten japanischer Transplants in Europa</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>Abbildung 11</td>
<td>Typisierung der Beschaffungsgüter</td>
<td>27</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Abbildung 12:
Verteilung ausländischer Tochtergesellschaften deutscher
Zulieferer 28

Abbildung 13:
Charakteristika von Unternehmensnetzwerken 31

Abbildung 14:
Klassifikation von Unternehmenszusammenschlüssen 34

Abbildung 15:
Mögliche Holdingformen für die kapitalmäßige Verflechtung
bei Allianzen 35

Abbildung 16:
Kooperation und Konzentration – eine Bilanz 39

Abbildung 17:
Bausteine zu einem Management Strategischer Allianzen 41

Abbildung 18:
Der Transaktionsprozeß 49

Abbildung 19:
Dimensionen der organisatorischen Distanz zwischen zwei
Partnerunternehmen 51

Abbildung 20:
Unterschiede zwischen Times Mirror und Graphic Controls 52

Abbildung 21:
Konsequenzen aus dem Strukturwandel 56

Abbildung 22:
Ein vertikales Netzwerk zwischen Flexibilität und Stabilität 66

Abbildung 23:
Analyse des Beschaffungssortiments als Basis für eine differenzierte
Warengruppenstrategie 72

Abbildung 24:
Kooperationsbedarf ausgewählter Zulieferobjekte 80
Abbildung 25:
Bausteine des Kooperationskonzeptes TANDEM von Mercedes-Benz 81

Abbildung 26:
Entscheidungsalternativen der Leistungstiefenoptimierung 91

Abbildung 27:
Modulare Leistungskombination nach Kundenanforderung 92

Abbildung 28:
Produktentwicklungen durch F&E Kooperationen von Automobilzulieferern und -herstellern 94

Abbildung 29:
Vertikale und horizontale Partnerschaften bei Autolacken 98

Abbildung 30:
Internationale Verflechtungen deutscher Pkw-Hersteller 110

Abbildung 31:
Wesentliche Kooperationen des Volkswagen-Konzerns 111

Abbildung 32:
Kooperationsstruktur der Mercedes-Benz-Produktion in Vietnam 117

Abbildung 33:
Bisherige USCAR-Projekte 125

Abbildung 34:
Bewertung von Strategien für eine Umsatzexpansion 131

Abbildung 35:
Ergebnisse horizontaler F&E-Kooperationen von deutschen Automobilzulieferunternehmen 140

Abbildung 36:
Das Modell der standardisierten Entwicklung und Produktion des Sitzsystems 146
Abbildung 37:
Ausgewählte Joint Venture-Gründungen der letzten fünf Jahre

Abbildung 38a:
Das Kooperationsgeflecht der Robert Bosch GmbH (I)

Abbildung 38b:
Das Kooperationsgeflecht der Robert Bosch GmbH (II)

Abbildung 39:
Datenbankauswertung nach der Beteiligungsform (Analyze I)

Abbildung 40:
Datenbankauswertung nach der Beteiligungshöhe (Analyze II)

Abbildung 41:
Datenbankauswertung nach den Ursprungsländern von Käufer/Gründer und Objekt (Analyze III)

Abbildung 42:
Die Tätigkeitsfelder von Krupp und Hoesch vor der Fusion (1991)

Abbildung 43:
Kooperationen zur Bildung des Systems "Airbag"

Abbildung 44:
Ausgewählte Akquisitionen der letzten fünf Jahre

Abbildung 45:
Das Dynamische Netzwerk