

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	XII
Abbildungsverzeichnis	XVIII
Abkürzungsverzeichnis	XXII
Verzeichnis verwendeter Symbole	XXV
1. Einführung.....	1
2. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen als Aufgabe des strategischen Managements	5
3. Die Integration von Lieferanten in das Wertsystem unter besonderer Berücksichtigung der Elektronikindustrie als empirischen Untersuchungsgegenstand	69
4. Realisierung der strategischen Stellhebel durch Lieferantenintegration	121
5. Eigene Untersuchung zur Realisierung der strategischen Stellhebel und Erzielung wettbewerblichen Erfolgs durch Lieferantenintegration	301
6. Schlußbetrachtung	385
Anhang	389
Literaturverzeichnis	415

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVIII
Abkürzungsverzeichnis	XXII
Verzeichnis verwendeter Symbole	XXV
1. Einführung	1
1.1. Zielsetzung	1
1.2. Aufbau der Arbeit	3
2. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen als Aufgabe des strategischen Managements	5
2.1. Bestimmungsfaktoren des strategischen Managements	5
2.1.1. Begriff und Entwicklung des strategischen Managements	5
2.1.2. Zielsetzungen des strategischen Managements	7
2.1.3. Systematisierung strategischer Maßnahmen	9
2.1.4. Identifikation von strategischen Steuergrößen	11
2.2. Strategische Erfolgsfaktoren als Steuergrößen	14
2.2.1. Ableitung strategischer Erfolgsfaktoren aus analytisch-deskriptiven Modellen	15
2.2.1.1. Das Konzept des Produktlebenszyklus	15
2.2.1.2. Das Konzept der Erfahrungskurve	16
2.2.2. Strategisches Erfahrungswissen zur Identifikation von Erfolgsfaktoren	17
2.2.3. Strategische Grundsätze zur Identifikation von Erfolgsfaktoren	19
2.2.4. Empirische Untersuchungen zur Ermittlung strategischer Erfolgsfaktoren	20
2.2.4.1. Die PIMS-Studie	20
2.2.4.2. Kritik an der PIMS-Studie	22
2.2.5. Kritische Würdigung der vorgestellten Untersuchungen und Konzepte	24
2.3. Strategische Stellhebel zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen	25
2.3.1. Setzen strategischer Schwerpunkte	26
2.3.1.1. Wettbewerbsstrategien	27
2.3.1.1.1. Generische Wettbewerbsstrategien nach <i>Porter</i>	28

2.3.1.1.2.	Bewertung der generischen Wettbewerbsstrategien	29
2.3.1.1.3.	Beibehaltung versus Veränderung der Wettbewerbsregeln	32
2.3.1.1.4.	Dynamisierung der Wettbewerbsstrategien	33
2.3.1.2.	Markt-, Produkt- und Ressourcenstrategien	35
2.3.1.2.1.	Markt-Strategie	35
2.3.1.2.2.	Produkt-Strategie	36
2.3.1.2.3.	Ressourcen-Strategie	37
2.3.2.	Kernfähigkeiten des Unternehmens zur Erzielung von Wett- bewerbsvorteilen	39
2.3.2.1.	Kritische Erfolgsfaktoren im Wettbewerb (<i>Wildemann</i>)	40
2.3.2.2.	Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie (<i>MIT Studie</i>)	41
2.3.2.3.	Erfolgsfaktoren in der Maschinenbauindustrie (<i>McKinsey & TH Darmstadt</i>)	43
2.3.2.4.	Zusammenfassung	45
2.3.3.	Bedeutung und Wirkungsweise der strategischen Stellhebel	46
2.4.	Ausrichtung der unternehmerischen Wertschöpfung an den strategischen Stellhebeln	50
2.4.1.	Inhaltliche Abgrenzung der strategischen Stellhebel	50
2.4.1.1.	Inhalt des strategischen Stellhebels "Integration"	50
2.4.1.2.	Inhalt des strategischen Stellhebels "Flexibilität"	52
2.4.1.3.	Inhalt des strategischen Stellhebels "Fokus"	54
2.4.1.4.	Inhalt des strategischen Stellhebels "Qualität"	54
2.4.2.	Die Wertschöpfungskette als Bezugsrahmen	60
2.4.2.1.	Das Konzept der Wertschöpfungskette	60
2.4.2.2.	Ausrichtung der Wertschöpfungskette an den strategischen Stellhebeln	63
2.4.2.3.	Kritische Bewertung der Wertschöpfungskette	65
2.5.	Zusammenfassung der Ergebnisse	67
3.	Die Integration von Lieferanten in das Wertsystem unter besonderer Berücksichtigung der Elektronikindustrie als empirischem Untersuchungsgegenstand	69
3.1.	Lieferanten als Teil des Wertsystems	69
3.1.1.	Wettbewerbsfähige Gestaltung des ganzen Wertsystems	70
3.1.1.1.	Komponenten des Wertsystems	70
3.1.1.2.	Reorganisation des Wertsystems	75
3.1.2.	Integration der Beschaffung ins strategische Management	79
3.1.2.1.	Begriff und Entwicklungsstufen der Beschaffung zum supply management	79
3.1.2.2.	Bedeutung der Beschaffung und des Lieferanten für den Unternehmenserfolg	83
3.1.2.3.	Verknüpfung der Beschaffungsstrategien mit Wettbewerbs- und Funktionsbereichsstrategien	90

3.1.3.	Strategische Netzwerke von Lieferanten und Abnehmern zur Erzielung langfristiger Vorteile	93
3.2.	Charakterisierung der Elektronikindustrie	101
3.2.1.	Gliederung der Elektronikindustrie	101
3.2.2.	Strategische Bedeutung der Elektronikindustrie für die Volkswirtschaft	102
3.2.3.	Hohe Dynamik und Wettbewerbsintensität	104
3.3.	Zielsetzung und methodische Vorgehensweise der Studie "Excellence in Electronics"	108
3.3.1.	Zielsetzung der Studie "Excellence in Electronics"	108
3.3.2.	Vorgehensweise und zeitlicher Ablauf	108
3.3.3.	Konzeption und Struktur des standardisierten Fragebogens	109
3.3.4.	Kontaktierte Unternehmen und Projektteilnehmer	111
3.3.5.	Datenerhebung und -verarbeitung	113
3.3.6.	Datenaufbereitung und Analyseverfahren	114
3.3.6.1.	Umrechnung der Landeswährungen	114
3.3.6.2.	Klassifizierung der Teilnehmer nach dem Erfolg	118
3.4.	Gezielte Befragung sieben europäischer Elektronikhersteller zu ihren Lieferantenbeziehungen und Beschaffungsaktivitäten	120
4.	Realisierung der strategischen Stellhebel durch Lieferantenintegration	121
4.1.	Strategische Gestaltung des Wertschöpfungssystems	121
4.1.1.	Integrations- und Desintegrationsentscheidungen als strategische Aufgabe der Unternehmensführung	122
4.1.1.1.	Begriffsabgrenzungen	122
4.1.1.2.	Bedeutung von (Des)Integrationsentscheidungen in Theorie und Praxis	127
4.1.2.	Traditionelle betriebswirtschaftliche Ansätze für Integrations- und Desintegrationsentscheidungen	132
4.1.2.1.	Quantitative Ansätze	132
4.1.2.2.	Eignung der quantitativen Ansätze für (Des)Integrationsentscheidungen	135
4.1.2.3.	Qualitative Ansätze	137
4.1.2.4.	Eignung der qualitativen Ansätze für (Des)Integrationsentscheidungen	143
4.1.3.	Optimierung der Wertschöpfung	144
4.1.3.1.	Konzentration auf Kernaktivitäten und Kernfähigkeiten	144
4.1.3.2.	Die Analyse der Transaktionskosten	151
4.1.3.2.1.	Grundlagen und Erklärungsziel der Transaktionskostentheorie	151
4.1.3.2.2.	Einflußgrößen auf die Transaktionskosten	156

4.1.3.2.3.	Alternative Koordinationsformen im Kontinuum zwischen Eigen- erstellung und kurzfristigem Kauf	165
4.1.3.2.4.	Bedeutung der Produktionskosten	168
4.1.3.2.5.	Handlungsempfehlungen für (Des)Integrationsentscheidungen	171
4.1.3.2.6.	Kritik am Transaktionskostenansatz	173
4.1.3.3.	Die Analyse der Produktionskosten	176
4.1.3.3.1.	Die Beeinflussung der Produktionskosten durch vertragliche Verein- barungen zwischen Lieferant und Abnehmer	176
4.1.3.3.2.	Simultane Betrachtung der Transaktions- und Produktionskosten zur Bestimmung der effizienten Konfiguration	178
4.1.4.	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	180
4.1.5.	Effiziente Gestaltung der Schnittstellen im Wertschöpfungssystem	183
4.1.5.1.	Definition klar abgegrenzter Schnittstellen	184
4.1.5.2.	Beschaffung kompletter Module (modular sourcing)	186
4.1.5.3.	Vereinfachung der Produkte und Module zur Förderung effizienter Schnittstellen	191
4.1.5.4.	Bestimmung des Zulieferumfangs	193
4.1.5.4.1.	Abgrenzung des inhaltlichen Umfangs	193
4.1.5.4.2.	Mengenmäßige Aufteilung der Beschaffungsvolumens	193
4.1.5.4.3.	Konsolidierung der Lieferantenzahl	196
4.1.5.4.4.	Single sourcing aus transaktionskostentheoretischer Sicht	198
4.1.5.5.	Zusammenfassung	202
4.2.	Optimierung der Austauschbeziehungen und der Zusammenarbeit im Wertschöpfungssystem	204
4.2.1.	Auswahl der Lieferanten	204
4.2.1.1.	Festlegung der Anforderungen an Zulieferer	206
4.2.1.2.	Suche geeigneter Lieferanten	211
4.2.1.3.	Exkurs: Global sourcing und global subcontracting	214
4.2.1.4.	Der Auswahlprozeß	218
4.2.2.	Gegenseitige Abhängigkeit, Offenheit und Vertrauen als Basis der integrativen Zusammenarbeit	224
4.2.2.1.	Verhandlungsmacht und Abhängigkeit	225
4.2.2.2.	Langfristige Orientierung und Vertragsgestaltung	229
4.2.2.2.1.	Kritik an der Opportunismus- und Rationalitätsannahme der Transaktionskostentheorie	229
4.2.2.2.2.	Ergänzung der ökonomischen (transaktionskostentheoretischen) Kontrollsysteme durch die soziale Kontrolle im Verlauf der Beziehungsentwicklung	232
4.2.2.2.3.	Auswirkungen auf die Vertragsgestaltung	236
4.2.2.3.	Lieferantenentwicklung und Pflege der Beziehungen	238
4.2.3.	Integration in das System der Preisbestimmung und Kostensenkung	245
4.2.3.1.	Kostenmanagement mit Target Costing	247
4.2.3.2.	Maßnahmen der Kostenreduzierung zur Erreichung der Target Costs ...	254
4.2.3.3.	Kontinuierliche Kostensenkung während des Produktlebenszyklus	257
4.2.3.4.	Faire Gewinnaufteilung	261
4.2.4.	Veränderte Anforderungen, Abläufe und Verhaltensweisen durch Lieferantenintegration	263

4.2.4.1.	Integration in die Entwicklung und Konstruktion	264
4.2.4.2.	Neudefinition der Rolle des Einkaufs	270
4.2.4.3.	Integration in die Logistik	273
4.2.4.4.	Integration in die Produktion	280
4.2.4.5.	Integration in die Qualitätssicherung	282
4.2.4.6.	Anforderungen an das Controlling	291
4.2.5.	Zusammenfassung	298
4.3.	Strukturierung der Hypothesen nach den strategischen Stellhebeln Integration, Flexibilität, Fokus und Qualität	298
5.	Eigene Untersuchung zur Realisierung der strategischen Stellhebel und Erzielung wettbewerblichen Erfolgs durch Lieferantenintegration	301
5.1.	Auswahl geeigneter Meßgrößen und Klassifikation der Untersuchungsteilnehmer	302
5.1.1.	Bestimmung geeigneter Meßgrößen für die Intensität der Lieferantenintegration	302
5.1.2.	Klassifizierung der Unternehmen nach der Intensität der Lieferanten- integration	305
5.1.3.	Meßgrößen für die Leistungstiefe	309
5.1.4.	Meßgrößen für den Erfolg, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen	310
5.2.	Hypothesentests und Ergebnisse	313
5.2.1.	Grundprinzip statistischer Tests	313
5.2.2.	Eigenschaften der Stichprobe und Auswahl der Testverfahren	319
5.2.2.1.	Tests auf Normalverteilung	319
5.2.2.2.	Verwendung univariater, zweidimensionaler Testmethoden	320
5.2.2.3.	Behandlung von fehlenden Daten	322
5.2.3.	Tests zur Untersuchung der Beziehung von Leistungstiefe und Erfolg ..	323
5.2.3.1.	Einfache Varianzanalyse	323
5.2.3.2.	Nichtparametrischer <i>Kruskal-Wallis</i> -Test auf die Identität mehrerer Verteilungen	325
5.2.3.3.	Deskriptive Analyse der Erfolgsklassen bezüglich der Leistungstiefe ..	326
5.2.3.4.	Ergebnisse der Varianzanalysen und <i>Kruskal-Wallis</i> -Tests zur Leistungstiefe	328
5.2.3.5.	Kontingenztests zur Leistungstiefe	330
5.2.3.6.	Ergebnisse zur Untersuchung der Beziehung zwischen Leistungstiefe und Unternehmenserfolg	333
5.2.4.	Tests zur Untersuchung des Einflusses der Lieferantenintegration auf Erfolg, Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit	335
5.2.4.1.	Lieferantenintegration und Erfolg	335
5.2.4.2.	Lieferantenintegration und Arbeitsproduktivität	337
5.2.4.3.	Lieferantenintegration und Wettbewerbsfähigkeit bzw. -position	338
5.2.4.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse.	342

5.2.5.	Tests zur Untersuchung der Wirkung unterschiedlicher Intensitäten der Lieferantenintegration auf den Erfolg, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit	343
5.2.5.1.	Parametrische Zweistichproben-Tests	343
5.2.5.2.	Der nichtparametrische <i>Wilcoxon</i> -Rangsummen-Test für Lagealternativen	345
5.2.5.3.	Ergebnisse der Paarvergleiche zwischen Unternehmen mit hoher und mit niedriger Intensität der Lieferantenintegration	347
5.2.5.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse	354
5.2.6.	Unterschiede in der Realisierung der strategischen Stellhebel zwischen Unternehmen mit intensiven und mit losen Lieferantenbeziehungen	355
5.2.6.1.	Zweistichproben-Tests für dichotome Merkmale	355
5.2.6.2.	Ergebnisse der Paarvergleiche zum Stellhebel Integration	357
5.2.6.3.	Ergebnisse der Paarvergleiche zum Stellhebel Flexibilität	364
5.2.6.4.	Ergebnisse der Paarvergleiche zum Stellhebel Fokus	366
5.2.6.5.	Ergebnisse der Paarvergleiche zum Stellhebel Qualität	369
5.2.6.6.	Zusammenfassung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen	371
5.2.7.	Untersuchung von Sondereinflüssen und Besonderheiten	373
5.2.7.1.	Der Einfluß der Unternehmensgröße	373
5.2.7.2.	Regionale Besonderheiten	377
5.2.7.3.	Branchen(segment)spezifische Besonderheiten	381
6.	Schlußbetrachtung	385
	Anhang	389
	Literaturverzeichnis	415

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1.:	Analyseverfahren zum wettbewerblichen Erfolg der Lieferantenintegration	4
Abb. 2.1.:	Entwicklungsstufen zum strategischen Management	6
Abb. 2.2.:	Zusammenhang zwischen strategischen und operativen Steuergrößen	13
Abb. 2.3.:	Studien zum "strategischen Erfahrungswissen"	18
Abb. 2.4.:	Strategische Grundsätze zur Identifikation von Erfolgsfaktoren	19
Abb. 2.5.:	Haupteinflussfaktoren des Return on Investment nach PIMS	21
Abb. 2.6.:	Strategisches Dreieck	26
Abb. 2.7.:	Geschäftsfeldstrategien und Erfolgsfaktoren	26
Abb. 2.8.:	Studien zur simultanen Verfolgung von Kostenführerschaft und Differenzierung	32
Abb. 2.9.:	Strategischen Spielbrett nach <i>McKinsey & Co.</i>	32
Abb. 2.10.:	Outpacing Strategies	34
Abb. 2.11.:	Kritische Erfolgsfaktoren im Wettbewerb	41
Abb. 2.12.:	Erfolgsfaktoren des Lean-Production-Systems	43
Abb. 2.13.:	Stellhebel für die Einfachheit und Umsetzungsstärke im deutschen Maschinenbau	44
Abb. 2.14.:	Wirkungszusammenhang strategischer Erfolgsfaktoren	47
Abb. 2.15.:	Vergleich von traditionellem und neuem Strategischen Management.....	48
Abb. 2.16.:	Vergleich der Qualitätsauffassungen von Experten	56
Abb. 2.17.:	Ausgewählte Elemente traditioneller Qualitätssicherung und umfassender TQM-Konzepte im Vergleich	60
Abb. 2.18.:	Modell einer Wertschöpfungskette	62
Abb. 2.19.:	Ausrichtung der Wertschöpfungskette an den strategischen Stellhebeln	64
Abb. 2.20.:	Konzept des Geschäftssystems nach <i>McKinsey & Co.</i>	66
Abb. 3.1.:	Wertsystem einer Unternehmung aus Sicht des OEM	71
Abb. 3.2.:	Beschaffung und Materialwirtschaft	80
Abb. 3.3.:	Stufen des supply management	82
Abb. 3.4.:	Auswirkungen einer 4%igen Materialkostensenkung auf den ROI	85
Abb. 3.5.:	Kostenstruktur eines Autos	86
Abb. 3.6.:	Anteil der Lieferanten an den Herstellkosten in Automobil- und Elektronikindustrie	86
Abb. 3.7.:	Der Beschaffungsprozeß	88
Abb. 3.8.:	Kosteneinsparungen durch effektives supply management	89
Abb. 3.9.:	Verknüpfung der Wettbewerbs- und Funktionenstrategien durch die strategischen Stellhebel	93
Abb. 3.10.:	Produktgebiete der Elektronikindustrie	102
Abb. 3.11.:	Markt- und Wettbewerbsdeterminanten und -trends in der Elektronikindustrie	106
Abb. 3.12.:	Entwicklungsstadien und -trends der Industriesegmente in der Elektronikindustrie	107
Abb. 3.13.:	Struktur des Fragebogens für "Excellence in Electronics"	110

Abb. 3.14.:	Anzahl der Teilnehmer an "Excellence in Electronics" nach Segment und Region	112
Abb. 3.15.:	Alternativen für die Währungsumrechnung für Excellence in Electronics und deren Bewertung	115
Abb. 3.16.:	Vergleich verschiedener Alternativen zur Währungsumrechnung	117
Abb. 3.17.:	Aufteilung und Charakterisierung der Teilnehmer nach Erfolg ..	120
Abb. 4.1.:	Dimensionen vertikaler Integration	124
Abb. 4.2.:	Ergebnisse empirischer Untersuchungen zu Make-or-Buy-Entscheidungen in der Praxis	129
Abb. 4.3.:	Strategische Zielsetzung für die Wertschöpfungstiefe in der Elektronikindustrie	130
Abb. 4.4.:	Entscheidungskriterien für Make-or-Buy in der Elektronikindustrie	131
Abb. 4.5.:	Charakteristik von Kernfähigkeiten	146
Abb. 4.6.:	Strategic Sourcing Model	149
Abb. 4.7.:	Handlungsempfehlungen in Abhängigkeit von der Prozeßtechnologie	149
Abb. 4.8.:	Systematisierung der Transaktionskostenarten	154
Abb. 4.9.:	Wertschöpfungstiefe, Innovationsgrad und Wettbewerbsintensität in den Branchensegmenten der Elektronikindustrie	160
Abb. 4.10.:	Einflußgrößen auf Transaktionskosten	165
Abb. 4.11.:	Vertikale Beherrschungs- und Kooperationsformen	168
Abb. 4.12.:	Strategieempfehlungen für fremdbezogene Aktivitäten unter Berücksichtigung von Einlagerungsbarrieren	172
Abb. 4.13.:	Strategieempfehlungen für eigenerstellte Aktivitäten unter Berücksichtigung von Auslagerungsbarrieren	173
Abb. 4.14.:	Simultane Betrachtung von Transaktions- und Produktionskosten	179
Abb. 4.15.:	Analyseraster für die strategische Optimierung der Wertschöpfungstiefe	183
Abb. 4.16.:	Lieferantenanzahl der Elektronikhersteller nach Regionen	184
Abb. 4.17.:	Anzahl bezogener Teiletypen pro Lieferant in den Branchensegmenten der Elektronikindustrie	185
Abb. 4.18.:	Chancen und Risiken der Zusammenarbeit mit Systemlieferanten in Abhängigkeit vom Grad der Aufgabenteilung	189
Abb. 4.19.:	Anteil fremdbezogener Module je Kategorie in den Branchensegmenten der Elektronikindustrie	191
Abb. 4.20.:	Variantenvielfalt und Verwendung von Bauelemente-Vorzugslisten in den Branchensegmenten der Elektronikindustrie	192
Abb. 4.21.:	Argumente für das single sourcing	194
Abb. 4.22.:	Risiken des single sourcing	195
Abb. 4.23.:	Anteil single und multiple sourcing am Einkaufsvolumen in den Branchensegmenten der Elektronikindustrie	200
Abb. 4.24.:	Struktur eines Anforderungsprofils an Zulieferer	208
Abb. 4.25.:	Kriterien des Anforderungsprofils an Zulieferer	210
Abb. 4.26.:	Vorteile des "total cost of ownership-Modells"	221
Abb. 4.27.:	Potentielle Verhandlungsmacht der Abnehmer und Lieferanten in der Automobil- und Elektronikindustrie	226
Abb. 4.28.:	Unterstützungsleistungen des Abnehmers zur Lieferantenentwicklung.....	240
Abb. 4.29.:	Voraussetzungen für die JIT-Anlieferung	277

Abb. 4.30.:	Kosten der integrativen Zusammenarbeit von Abnehmer und Lieferant	294
Abb. 4.31.:	Strukturierung der Hypothesen nach den strategischen Stellhebeln	299
Abb. 5.1.:	Meßgrößen für die Intensität der Lieferantenintegration in der eigenen Untersuchung	303
Abb. 5.2.:	Korrelationen zwischen den Meßgrößen für Lieferantenintegration	305
Abb. 5.3.:	Klassifikation nach der Intensität der Lieferantenintegration: Klassengrenzen, interne und externe Varianzen der Meßgrößen	308
Abb. 5.4.:	Charakterisierung der Klassifikation zur Lieferantenintegration	309
Abb. 5.5.:	Meßgrößen für die Leistungstiefe in der eigenen Untersuchung	309
Abb. 5.6.:	Ursache-Wirkungs-Relationen im Analysemodell	311
Abb. 5.7.:	Meßgrößen für die Arbeitsproduktivität in der eigenen Untersuchung	312
Abb. 5.8.:	α -Fehler und β -Fehler im statistischen Test	316
Abb. 5.9.:	Übersicht der verwendeten statistischen Testverfahren	319
Abb. 5.10.:	Indikatoren für die Analyse der Leistungstiefe nach Erfolgsklassen	327
Abb. 5.11.:	Ergebnisse der Varianzanalysen und <i>Kruskal-Wallis-H</i> -Tests zur Leistungstiefe	328
Abb. 5.12.:	Ergebnisse des multiplen Mittelwertvergleichs mit Hilfe des <i>Bonferroni</i> -Tests	329
Abb. 5.13.:	Kontingenztafel zum Test der Unabhängigkeit von Erfolg und der Zielsetzung für die Leistungstiefe in Produktion und Entwicklung	330
Abb. 5.14.:	Ergebnisse der Kontingenztests zur Leistungstiefe	333
Abb. 5.15.:	Kontingenztafel für Intensität der Lieferantenintegration und Erfolg	336
Abb. 5.16.:	Ergebnisse der Varianzanalysen und <i>Kruskal-Wallis-H</i> -Tests zum Unternehmenserfolg	337
Abb. 5.17.:	Ergebnisse der <i>Kruskal-Wallis-H</i> -Tests zur Arbeitsproduktivität	338
Abb. 5.18.:	Ergebnisse der Varianzanalyse und <i>Kruskal-Wallis-H</i> -Tests zum Marktanteil	338
Abb. 5.19.:	Ergebnisse der Varianzanalysen und <i>Kruskal-Wallis-H</i> -Tests zur Kostenposition	339
Abb. 5.20.:	Ergebnisse des <i>Bonferroni</i> -Tests zur Kostenposition der Lieferantenintegrations-Klassen	339
Abb. 5.21.:	Ergebnisse der Varianzanalysen und <i>Kruskal-Wallis-H</i> -Tests zum Wettbewerbsfaktor Zeit	340
Abb. 5.22.:	Ergebnisse der Varianzanalyse und <i>Kruskal-Wallis-H</i> -Tests zum Wettbewerbsfaktor Qualität	341
Abb. 5.23.:	Testdesign des <i>Wilcoxon</i> -Rangsummen-Tests	345
Abb. 5.24.:	Dichtefunktion f und g zum Testproblem B	346
Abb. 5.25.:	Ergebnisse der Paarvergleiche zum Unternehmenserfolg	348
Abb. 5.26.:	Ergebnisse der Paarvergleiche zur Arbeitsproduktivität	349
Abb. 5.27.:	Ergebnisse der Paarvergleiche zum Marktanteil	350
Abb. 5.28.:	Ergebnisse der Paarvergleiche zur Kostenposition	351
Abb. 5.29.:	Ergebnisse der Paarvergleiche zum Wettbewerbsfaktor Zeit	352
Abb. 5.30.:	Ergebnisse der Paarvergleiche zum Wettbewerbsfaktor Qualität	353
Abb. 5.31.:	Integration in Entwicklung: gute versus schlechte Lieferanten-integrierer	357

Abb. 5.32.:	Dauer, vertragliche Regelung und EDI: gute versus schlechte Lieferantenintegrierer	359
Abb. 5.33.:	Integration in Preisbestimmung und Kostensenkung: gute versus schlechte Lieferantenintegrierer, These H 315	361
Abb. 5.34.:	Integration in Preisbestimmung und Kostensenkung: gute versus schlechte Lieferantenintegrierer, Thesen H 316/H 317	362
Abb. 5.35.:	Integration in Preisbestimmung und Kostensenkung: gute versus schlechte Lieferantenintegrierer, Thesen H 318/H 319	363
Abb. 5.36.:	Flexibilität: gute versus schlechte Lieferantenintegrierer	364
Abb. 5.37.:	Fokus: gute versus schlechte Lieferantenintegrierer	367
Abb. 5.38.:	Qualität: gute versus schlechte Lieferantenintegrierer	369
Abb. 5.39.:	Struktur der Stichprobe nach Größenklassen	373
Abb. 5.40.:	Kontingenztabelle für die Beziehung von Unternehmensgröße und Intensität der Lieferantenintegration	375
Abb. 5.41.:	Beziehung von Unternehmensgröße und Lieferantenintegration bzw. Leistungstiefe	375
Abb. 5.42.:	Einfluß der Unternehmensgröße auf den Unternehmenserfolg ...	376
Abb. 5.43.:	Ergebnisse der größenspezifischen Varianzanalysen und <i>Kruskal-Wallis</i> -H-Tests	377
Abb. 5.44.:	Kontingenztabelle für die Beziehung von Region und Intensität der Lieferantenintegration	378
Abb. 5.45.:	Regionale Unterschiede hinsichtlich Lieferantenintegration und Leistungstiefe	378
Abb. 5.46.:	Regionale Unterschiede hinsichtlich finanzieller und operativer Leistungsfähigkeit	379
Abb. 5.47.:	Ergebnisse der regionalen Varianzanalysen und <i>Kruskal-Wallis</i> -H-Tests	380
Abb. 5.48.:	Segmentspezifische Unterschiede hinsichtlich Lieferantenintegration und Leistungstiefe	382
Abb. 5.49.:	Segmentspezifische Unterschiede hinsichtlich finanzieller und operativer Leistungsfähigkeit	383
Abb. 5.50.:	Ergebnisse der segmentspezifischen Varianzanalysen und <i>Kruskal-Wallis</i> -H-Tests	384