

## **Inhaltsverzeichnis**

Abkürzungsverzeichnis .....	XV
Abbildungsverzeichnis .....	XIX
Zusammenfassung .....	XXI
1. Konzeptionelle Grundlagen der Arbeit.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau .....	4
2. Cooperative Sourcing als Element der Beschaffungsstrategie.....	9
2.1 Strategische Grundlagen .....	9
2.1.1 Begriffsverständnis: Von der strategischen Planung zum strategischen Management.....	9
2.1.2 Strategie im Kontext: Einordnung in Konzeptions- und Anwendungsebene.....	12
2.2 Strategien in der Beschaffung.....	15
2.2.1 Beschaffung im Wandel.....	15
2.2.1.1 Die operative Funktion des klassischen Einkaufs.....	15
2.2.1.2 Bestimmungsgründe für eine gestiegene Bedeutung der Beschaffungsfunktion.....	18
2.2.1.3 Beschaffung als strategische Unternehmensfunktion .....	22
2.2.2 Materielle Ausgestaltung und Gliederung von Beschaffungsstrategien.....	26
2.2.2.1 Grundlegende beschaffungsstrategische Stoßrichtungen.....	26
2.2.2.2 Systematisierungsansätze bestehender Beschaffungsstrategien.....	29
2.2.2.3 Die Beschaffungsstrategie als Kombination von Sourcing-Konzepten.....	33
2.3 Strategische Bedeutung der Kooperation .....	44

2.3.1	Begriffliche Abgrenzung .....	44
2.3.2	Stellung der Kooperation in den Anwendungsebenen des strategischen Management .....	48
2.3.3	Strategische Allianzen: Neubewertung der Kooperation als Funktionalstrategie.....	51

3.	Institutionelle Organisation der Beschaffungsfunktion: Ein multi- kausaler Erklärungsansatz für horizontale Beschaffungs Kooperationen .....	55
3.1	Cooperative Sourcing als Organisationsproblem .....	55
3.2	Die Neue Institutionenökonomik als Ausgangspunkt des Erklärungsansatzes .....	56
3.2.1	Entwicklungslinien und Prämissen der Neuen Institutionenökonomik .....	56
3.2.2	Die Erklärungssystematik der Neuen Institutionenökonomik .....	63
3.2.2.1	Transaktion als Analyseeinheit .....	63
3.2.2.2	Institutionen als Erkenntnisgegenstand.....	64
3.2.2.3	Transaktionskosten als Erklärungsgröße für die Institutionenwahl .....	66
3.2.3	Folgerungen für die Erklärung von Kooperationen .....	75
3.2.3.1	Kooperationsformenbezogener Erklärungsbeitrag .....	75
3.2.3.2	Netzwerkansatz als Weiterentwicklung .....	76
3.2.3.3	Zwischenfazit.....	78
3.3	Skaleneffekte als zentraler Wirkungsmechanismus .....	80
3.3.1	Größenvorteile und ihre Erklärung: Produktionskostentheoretische Grundlagen.....	80
3.3.2	Die Erfahrungskurve als Weiterentwicklung .....	84
3.3.3	Einbindung in den Erklärungsansatz horizontaler Beschaffungs Kooperationen .....	86
3.4	Der Shareholder Value-Ansatz .....	88
3.4.1	Grundlagen des Shareholder Value-Ansatzes .....	88

3.4.2	Beitrag des Shareholder Value-Ansatzes zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit horizontaler Beschaffungs Kooperationen.....	91
3.4.2.1	Cooperative Sourcing als Element einer wertschaffenden Funktionalstrategie und damit als Werttreiber des umfassenden Shareholder Value .....	91
3.4.2.2	Isolierte Bewertung horizontaler Beschaffungs-kooperationen mit Hilfe des Shareholder Value-Ansatzes.....	93
4.	Weiterentwicklung der Kooperationstheorie: Grundzüge einer Theorie der Symbiose .....	95
4.1	Zur Anwendung biologisch-naturwissenschaftlicher Ansätze in den Wirtschaftswissenschaften.....	95
4.2	Schaffung der Analogismusstruktur: Systemtheorie als Bezugsrahmen .....	98
4.3	Die Kernelemente der symbiotischen Theorie .....	101
4.3.1	Begriffliche Analogien .....	101
4.3.2	Das zentrale Konstrukt der Symbiose: Sonderform der Synergie und Rechtfertigung von Vertrauen.....	104
4.3.3	Symbiose-Parasitoidismus-Dichotomie.....	107
4.4	Zusammenfassung: Einbindung der symbiotischen Theorie in einen multikausalen Erklärungsansatz .....	108
5.	Zusammenführung der Erkenntnisse in einer Beschaffungssubjektmatrix.....	111
5.1	Dimensionen und Entscheidungsfelder der Subjektmatrix .....	111
5.2	Das Konzept des Cooperative Sourcing .....	112
5.2.1	Der Strategie-Struktur-Zusammenhang.....	112
5.2.2	Einbindung von Cooperative Sourcing in eine integrierte Beschaffungsstrategie .....	114
5.3	Zum aktuellen Stand der Forschung: Begriffe und Inhalte .....	115

5.3.1	Deutschsprachige Literatur zu horizontalen Beschaffungsk Kooperationen .....	115
5.3.2	Empirische Evidenz und Forschungsbemühungen in den USA.....	117
6.	Ausgestaltung des Cooperative Sourcing: Entwicklung eines kooperationspolitischen Instrumentariums.....	125
6.1	Der Grundgedanke des Instrumentalkataloges.....	125
6.2	Kompatibilitatspolitik .....	128
6.2.1	Ermittlung und Auswahl kompatibler Beschaffungssysteme.....	129
6.2.1.1	Zum Problem der Partnerwahl fur horizontale Beschaffungsk Kooperationen .....	129
6.2.1.2	Auswahl und Bewertung potentieller Kooperationspartner: Dimensionen der Kompatibilitat .....	131
6.2.2	Errichtung eines kompatiblen Zielsystems horizontaler Beschaffungsk Kooperationen.....	135
6.2.2.1	Zur Notwendigkeit einer Ziel-Kompatibilitatspolitik.....	135
6.2.2.2	Das Kontinuum der Gestaltungsziele.....	138
6.3	Substratpolitik.....	138
6.3.1	Schaffung der vertraglichen Grundlage: Ein Agency-Problem.....	139
6.3.2	Das Drei-Ebenen-Modell der Substratpolitik.....	142
6.3.3	Interdependenzen mit der Ziel-Kompatibilitatspolitik.....	145
6.4	Dispositionspolitik .....	146
6.4.1	Das Kontinuum der Struktur-Disposition: Determinierende Vorgaben durch Ziel-Kompatibilitatspolitik und Substratpolitik .....	147
6.4.2	Prozeß-Disposition .....	150
6.4.2.1	Prozeßorientierte Beschaffung .....	150
6.4.2.2	Beschaffungs-Prozedisposition im Ansatz des Kooperationsmanagement .....	151

6.4.2.3	Prozeßorientierte Gestaltung der Informationsflüsse .....	153
6.5	Identifikationspolitik.....	154
6.5.1	Das Grundmodell der Identifikation.....	154
6.5.2	Personelle Identifikationspolitik.....	155
6.5.2.1	Subjektorientierung: Gewinnung und Auswahl geeigneter Kooperationsmitarbeiter .....	155
6.5.2.2	Anreizorientierung: Das beschaffungskooperationsspezifische personelle Anreizsystem.....	157
6.5.3	Organisatorische Identifikationspolitik: Zum Problem der Cooperative Corporate Identity (Objektorientierung) ...	158
6.6	Anreiz-Beitrags-Politik.....	159
6.6.1	Grundzüge der Anreiz-Beitrags-Theorie.....	159
6.6.2	Ansatzpunkte der Anreiz-Beitrags-Politik .....	161
6.6.2.1	Anreiz-Wahrnehmungsorientierter Ansatz: Cooperative Sourcing als Vertrauensgut.....	161
6.6.2.2	Beitragsorientierter Ansatz: Steigerung der Kooperationsproduktivität .....	163
6.7	Die Kombination der kooperationspolitischen Instrumente .....	164
6.7.1	Zusammenführung der Instrumente: Der Kooperations-Mix .....	164
6.7.2	Dynamische Betrachtung des Instrumenteeinsatzes mit Hilfe des Kooperationslebenszyklus.....	167
7.	Fallstudie „Einkaufskooperationen mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg“ .....	171
7.1	Vorbemerkungen.....	171
7.1.1	Aktionsforschung als Forschungsansatz .....	171
7.1.2	Grundstruktur und Beteiligte des Forschungsprojektes.....	173
7.2	Empirische Befunde zum Erklärungsansatz .....	175
7.2.1	Die horizontale Beschaffungskooperation als hybride Institution .....	175

7.2.2	Realisierte Größenvorteile.....	179
7.2.3	Shareholder Value-relevante Ergebnisse.....	180
7.2.4	Erzielte symbiotische Effekte.....	182
7.3	Empirische Befunde zum Einsatz des kooperationspolitischen Instrumentariums .....	183
7.3.1	Kompatibilitätspolitik.....	183
7.3.2	Substratpolitik.....	186
7.3.3	Dispositionspolitik.....	187
7.3.4	Identifikations- und Anreiz-Beitrags-Politik.....	188
7.3.5	Der Kooperationslebenszyklus .....	189
	Anhang .....	193
	Literaturverzeichnis.....	213

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Aufbau der Arbeit	5
Abb. 2-1:	Quellen des strategischen Management	11
Abb. 2-2:	Vergleich von Strategie und Taktik (auf der Basis grundlegender Merkmale)	12
Abb. 2-3:	Einordnung der Strategie	14
Abb. 2-4:	Einkauf, Beschaffung und Versorgung	25
Abb. 2-5:	Unit, Modular und System Sourcing	35
Abb. 2-6:	Beschaffungsstrategie als Kombination von Sourcing-Konzepten	44
Abb. 2-7:	Morphologischer Kasten zur Kooperationsformenbestimmung	47
Abb. 3-1:	Verhaltensannahmen	60
Abb. 3-2:	Transaktions- und Produktionskosten	69
Abb. 3-3:	Komparative Produktions- und Transaktionskosten i.w.S.	72
Abb. 3-4:	Markt, Kooperation und Unternehmen im Vergleich	74
Abb. 3-5:	Kostenverläufe im Vergleich	75
Abb. 3-6:	Kostenverlauf in Abhängigkeit von der Produktionsmenge (Intensität)	82
Abb. 3-7:	Erfahrungskurve (doppelt logarithmisch)	85
Abb. 3-8:	Shareholder Value-Netzwerk	91
Abb. 4-1:	Begriffliche Analogien der symbiotischen Theorie	101
Abb. 4-2:	Zwischensystemtypenband	108
Abb. 5-1:	Beschaffungssubjektmatrix	112
Abb. 5-2:	Deutschsprachige Literatur zu horizontalen Beschaffungs Kooperationen	115-117
Abb. 5-3:	Systematisierung der amerikanischen Begrifflichkeiten	120
Abb. 5-4:	Englischsprachige Literatur zu horizontalen Beschaffungs Kooperationen	121-124
Abb. 6-1:	Das kooperationspolitische Instrumentarium	128
Abb. 6-2:	Suchspirale	131
Abb. 6-3:	Cooperative Sourcing-Zielsystem und seine Schnittstellen	137

Abb. 6-4:	Grundtypen von Verhaltensunsicherheiten	140
Abb. 6-5:	Drei-Ebenen-Modell der Substratpolitik	143
Abb. 6-6:	Struktur-Disposition des Projekt-Cooperative Sourcing	149
Abb. 6-7:	Prozeß kooperativer Beschaffung	152
Abb. 6-8:	Grundmodell der Identifikation	155
Abb. 6-9:	Schalenansatz des Kooperations-Mix	166
Abb. 6-10:	Kooperationslebenszyklus und kooperationspolitische Instrumente	169
Abb. 7-1:	Beteiligte des Forschungsprojektes	174
Abb. 7-2:	Punktzentralitäten und Netzwerk-Dichten zur Verifizierung der Hybridinstitution Cooperative Sourcing	178
Abb. 7-3:	Empirische Befunde zu Supply Economies of Scale	180
Abb. 7-4:	Shareholder Value des Cooperative Sourcing-Projektes	181
Abb. 7-5:	Zielkatalog des Aktionsforschungsprojektes	185
Abb. 7-6:	Struktur-Disposition des Aktionsforschungsprojektes	187
Abb. 7-7:	Empirische Verifizierung des Kooperationslebenszyklus	190