

Gudrun Maria Wingert

# Wettbewerbsvorteile durch Lieferantenintegration

Strategische und operative Gestaltung  
des Wertschöpfungssystems  
in der Elektronikindustrie

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Adolf Gerhard Coenenberg

**DeutscherUniversitätsVerlag**

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XVIII
Abbkürzungsverzeichnis.....	XXII
Verzeichnis verwendeter Symbole.....	XXV
<b>1. Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1. Zielsetzung.....	1
1.2. Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen als Aufgabe des strategischen Managements.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Bestimmungsfaktoren des strategischen Managements.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Begriff und Entwicklung des strategischen Managements.....	5
2.1.2. Zielsetzungen des strategischen Managements.....	7
2.1.3. Systematisierung strategischer MaBnahmen.....	9
2.1.4. Identifikation von strategischen Steuergroßfen.....	11
<b>2.2. Strategische Erfolgsfaktoren als Steuergroßfen.....</b>	<b>14</b>
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
<b>2.3. Strategische Stellhebel zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen.....</b>	<b>25</b>
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 Wettbewerbsvorteilen.....	39
2.3.2.1.	Kritische Erfolgsfaktoren im Wettbewerb ( <i>Wildemanri</i> ).....	40
2.3.2.2.	Erfolgsfaktoren in der Automobilindustrie(.M/TSte/je).....	41
2.3.2.3.	Erfolgsfaktoren in der Maschinenbauindustrie ( <i>McKinsey &amp; TH Darmstadt</i> ).....	43
2.3.2A.	Zusammenfassung.....	45
2.3.3.	Bedeutung und Wirkungsweise der strategischen Stellhebel.....	46
<b>2.4.</b>	<b>Ausrichtung der unternehmerischen Wertschöpfung an den strategischen Stellhebeln.....</b>	<b>50</b>
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
<b>2.5.</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse.....</b>	<b>67</b>
<b>3.</b>	<b>Die Integration von Lieferanten in das Wertsystem unter besonderer Berücksichtigung der Elektronikindustrie als empirischem Untersuchungsgegenstand.....</b>	<b>69</b>
<b>3.1.</b>	<b>Lieferanten als Teil des Wertsystems.....</b>	<b>69</b>
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
<b>3.2.</b>	<b>Charakterisierung der Elektronikindustrie .....</b>	<b>101</b>
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
<b>3.3.</b>	<b>Zielsetzung und methodische Vorgehensweise der Studie "Excellence in Electronics" .....</b>	<b>108</b>
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
<b>3.4.</b>	<b>Gezielte Befragung sieben europäischer Elektronikhersteller zu ihren Lieferantenbeziehungen und Beschaffungsaktivitäten. ....</b>	<b>120</b>
<b>4.</b>	<b>Realisierung der strategischen Stellhebel durch Lieferanten- integration.....</b>	<b>121</b>
<b>4.1.</b>	<b>Strategische Gestaltung des Wertschaffungssystems.....</b>	<b>121</b>
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 Wertschöpfungs-system . . . .	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 Forderung 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 Lieferantenanzahl.....	196
4.1.5.4.4.	Single sourcing aus transaktionskostentheoretischer Sicht.....	198
4.1.5.5.	Zusammenfassung.....	202
<b>4.2.</b>	<b>Optimierung der Austauschbeziehungen und der Zusammenarbeit im Wertschöpfungs-system.....</b>	<b>204</b>
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
<b>4.3.</b>	<b>Strukturierung der Hypothesen nach den strategischen Stellhebeln Integration, Flexibilität, Fokus und Qualität.....</b>	<b>298</b>
<b>5.</b>	<b>Eigene Untersuchung zur Realisierung der strategischen Stellhebel und Erzielung wettbewerblichen Erfolgs durch Lieferantenintegration.....</b>	<b>301</b>
<b>5.1.</b>	<b>Auswahl geeigneter Maßgrößen und Klassifikation der Untersuchungsteilnehmer.....</b>	<b>302</b>
5.1.1.	Bestimmung geeigneter Maßgrößen für die Intensität der Lieferantenintegration.....	302
5.1.2.	Klassifizierung der Unternehmen nach der Intensität der Lieferanten- integration.....	305
5.1.3.	Maßgrößen für die Leistungstiefe.....	309
5.1.4.	Maßgrößen für den Erfolg, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.....	310
<b>5.2.</b>	<b>Hypothesentests und Ergebnisse.....</b>	<b>313</b>
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-Test</i> 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-Tests</i> 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 PFI/coxoH-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 Flexibility.....	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
<b>6.</b>	<b>SchlusBetrachtung.....</b>	<b>385</b>
	Anhang.....	389
	Literaturverzeichnis.....	415