

**Arndt Präuer**

# **Solutions Sourcing**

## **Strategien und Strukturen interorganisationaler Wertschöpfungssysteme**

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Michael Reiß

**Deutscher Universitäts-Verlag**

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXV

### **Kapitel I: Solutions Sourcing als Herausforderung für das Beschaffungsmanagement** **1**

1 Problemstellung	1
2 Definitionsansatz und Praxisbeispiele für Solutions	2
3 Forschungskonzeption	14
4 Aufbau und Vorgehensweise der Arbeit	15

### **Kapitel II: Wandel der Sourcingstrategien und Sourcingstrukturen** **19**

1 Unternehmensstrategie und Sourcingstrategie	19
1.1 Strategisches Management	19
1.2 Sourcingstrategie	21
2 Sourcingstrategien im Zeichen des Paradigmenwechsels der Unternehmensstrategien	23
2.1 Wettbewerbsstrategien und wettbewerbsorientierte Sourcingstrategien	25
2.2 Strategien für den Weltmarkt und weltmarktorientierte Sourcingstrategie	32
2.3 Strategie der Kernkompetenzen und kompetenzbasierte Sourcingstrategie	39
2.4 Strategie zur Steigerung des Unternehmungswertes (Value-Based Strategy) und wertorientierte Sourcingstrategie	47
2.7 Zusammenfassung: Spektrum neuer Sourcingstrategien	52
3 Restrukturierungen der Unternehmungen und die veränderten Anforderungen an die Zulieferstrukturen	55
3.1 Traditionelle Organisationsformen	56
3.2 Geschäftsprozessmanagement und Sourcingstrukturen	57
3.3 Lean Management und Sourcingstrukturen	61
3.4 Organisatorische Segmentierung und Sourcingstrukturen	65
3.5 Lernende Organisation/Wissensmanagement und Sourcingstrukturen	69

3.6 E-Business als IT-Infrastruktur und Sourcingstrukturen	72
3.7 Zusammenfassung des strukturellen Wandels der Sourcingstruktur	77
<b>Kapitel III: Solutions als Beschaffungsobjekt</b>	<b>79</b>
<b>1 Wandel einer Industrieunternehmung zum produzierenden Dienstleister</b>	<b>79</b>
1.1 Paradigmenwechsel bei den Leistungsprogrammen	79
1.2 Solutions Providing - Ein neues Geschäftsmodell	81
<b>2 Solutions</b>	<b>83</b>
2.1 Solutions im Spannungsfeld von Sachleistungen und Dienstleistungen	84
2.1.1 Dienstleistungen	84
2.1.2 Charakteristika von Services aus Sicht der Beschaffung	86
2.1.3 Abgrenzung von Dienstleistungen gegenüber Sachleistungen	88
2.2 Wandel der Beschaffungsobjekte	90
2.2.1 Einzelleistungen	90
2.2.2 Komplettleistungen	94
2.2.3 Solutions	99
2.2.4 Arbeitsteilung von Hersteller und Zulieferer bei den Beschaffungsobjektkategorien	113
2.3 Konfiguration von Solutions	115
2.3.1 Leistungsarchitektur der Solutions	115
2.3.2 Clusterung der Leistungsbestandteile von Solutions	118
2.3.3 Anforderungen an ein Solutions-Wertschöpfungssystem	120
<b>3 Entwicklungslinien eines neuen Sourcingverständnisses</b>	<b>123</b>
3.1 Operatives Sourcing	125
3.2 Produktorientierte Sourcingansätze	126
3.3 Komplexitätsorientierte Sourcingansätze	132
3.4 Geschäftsprozessbezogene Sourcingansätze	135

<b>Kapitel IV: Architektur eines Solutions-Wertschöpfungssystems</b>	<b>141</b>
<b>1 Interdependenzen im Solutions-Wertschöpfungssystem</b>	<b>141</b>
1.1 Social Embeddedness und die Aussagen der Interdependenztheorien	141
1.2 Schichtenmodell eines Solutions-Wertschöpfungssystems	146
1.3 Analyse trilateraler Beziehungskonfigurationen im Solutions-Wertschöpfungssystem	149
<b>2 Infrastruktur für das Solutions-Wertschöpfungssystem</b>	<b>156</b>
2.1 Koordinationsbedarfe im Solutions-Wertschöpfungssystem	156
2.2 Generische Ansätze zum Management von Solutions-Wertschöpfungssystemen	161
2.3 Management der Zusammenarbeit im Solutions-Wertschöpfungssystem	166
2.3.1 Austauschprozesse	167
2.3.1.1 Merkmale der Austauschprozesse	168
2.3.1.2 Grundprinzipien der Gestaltung von Austauschprozessen	169
2.3.1.3 Konkrete Muster der Austauschprozesse	170
2.3.1.4 Koordinationsbedarfe der Austauschprozesse	173
2.3.2 Integrationsprozesse	175
2.3.2.1 Integration durch koordinierte und zielgerichtete Implementierung	176
2.3.2.2 Koordination der Integrationsprozesse	181
2.3.3 Einflussprozesse	184
2.3.3.1 Spektrum der Machtquellen	185
2.3.3.2 Dimensionen der Macht	187
2.3.3.3 Intensität der Machtentfaltung	188
2.3.3.4 Verteilung der Macht - Principal Agent Theorie - Optimale Machrverteilung	189
2.4 Sektoren einer umfassenden Infrastruktur im Solutions-Wertschöpfingssystem	194
2.4.1 Technokratischer Infrastruktursektor	195
2.4.2 Informationeller Infrastruktursektor	209
2.4.3 Infrastruktursektor „Partner-Management“	213
2.4.3.1 Personelle Konfigurierung eines Solutions-Wertschöpfungssystems	213
2.4.3.1.1 Traditionelle Vorgehensweise bei der Selektion geeigneter Partner	214
2.4.3.1.2 Kandidatenpool	214

2.4.3.1.3	Ansatz einer Partnerselektion in Solutions- Wertschöpfungssystemen	216
2.4.3.2	Instrumente des Partner-Managements	218
2.4.4	Kultureller Infrastruktursektor	224
2.4.5	Organisatorischer Infrastruktursektor	225
2.4.5.1	Systemebenen in Solutions-Wertschöpfungssystemen	228
2.4.5.2	Systemtheoretische Fundierung	230
<b>3</b>	<b>Gesamtwertschöpfungssystem bei Solutions Sourcing</b>	<b>233</b>
3.1	Die Organisationsalternativen: Hierarchie, Markt und hybride Organisationsformen	234
3.1.1	Hierarchische Integration - Bewältigung komplexer Leistungsprogramme	234
3.1.2	Marktliche Integration - Bewältigung komplexer Leistungsprogramme	241
3.1.3	Hybride Koordinationsstrukturen und komplexe Leistungsprogramme	244
3.1.3.1	Anforderungen an die hybriden Koordinationsstrukturen bei der Realisierung komplexer Leistungsprogramme	245
3.1.3.2	Stärken hybrider Strukturen bei der Bewältigung komplexer Leistungsprogramme	247
3.1.3.3	Die Eignung hybrider Organisationsformen für komplexe Leistungsprogramme	248
3.1.3.3.1	Aussagen der Property-Rights-Theorie	250
3.1.3.3.2	Aussagen der Transaktionskostentheorie	253
3.2	Hybride Organisationsformen - Entstehung, Formen und Möglichkeiten im Solutions Sourcing	265
3.2.1	Erosionsinduzierte Transformation in hybride Strukturen	266
3.2.2	Konsolidierungsinduzierte Transformation in hybride Strukturen	277
3.2.2.1	Klassische kooperative Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit	278
3.2.2.2	Von traditionellen kooperativen Formen zu Netzwerken	283
3.2.2.3	Ausgewählte Netzwerktypologien für das Solutions- Wertschöpfungssystem	285
3.2.2.4	Organisationsform der Zulieferung in Abhängigkeit von der Bedarfsstruktur	291
3.2.2.5	Modifizierte Zuliefererstruktur für das Solutions Sourcing	294

<b>4 Hersteller-Zulieferer-Subsystem bei Solutions Sourcing</b>	<b>296</b>
4.1 Funktionen von Zulieferleistungen	296
4.1.1 Wandel der Funktionen von Zulieferleistungen	296
4.1.2 Motive für eine stärkere Zulieferbeteiligung im Solutions Sourcing	299
4.2 Organisatorische Gestaltung des Leistungsaustausches und die Einbindungsformen von Zulieferern	300
4.3 Optionen der Organisationsgestaltung für die Zulieferer im Solutions Sourcing	306
4.4 Funktion und Institution eines Solutions-Providers im Solutions Sourcing	307
4.4.1 Funktionelle Betrachtung eines Solutions-Providers	307
4.4.2 Kompetenzseitige Betrachtung eines Solutions-Providers	309
4.4.3 Organisatorisch institutionelle Betrachtung eines Solutions-Providers	314
<b>5 Strukturelle Verankerung der Sourcingfunktion bei einem Hersteller im Solutions Sourcing</b>	<b>318</b>
5.1 Grundlegende Anliegen einer strukturellen Verankerung der Sourcingfunktion	318
5.2 Traditionelle Ansätze zur Strukturierung des Sourcing	324
5.3 Integrative Ansätze zur Strukturierung des Sourcing	326
5.4 Wandel der Sourcingstrukturen durch zunehmende Vernetzung	330
<b>Kapitel V: Explorative empirische Untersuchungen zum Solutions Sourcing</b>	<b>333</b>
<b>1 Befragung</b>	<b>333</b>
1.1 Design der Befragung	333
1.1.1 Anspruch, Methodik und Vorgehensweise	333
1.1.2 Inhaltliche Konzeption der Befragung	336
1.1.3 Datenbasis der Befragung	337
1.2 Ergebnisse zur strategischen Ausrichtung der Unternehmen	339
1.2.1 Strategische Positionierung	339
1.2.2 Struktur der Wertschöpfung	341
1.3 Ergebnisse zum Solutions Sourcing	344
1.3.1 Prinzipieller Trend für die Zuliefererbeteiligung an der Wertschöpfung	344
1.3.2 Motive für eine stärkere Zuliefererbeteiligung	346
1.3.3 Maßnahmen zur Integration von Zulieferern in die Wertschöpfung	349
1.3.4 Anforderungen an die Gestaltung zukünftiger Zulieferleistungen	352
1.3.5 Tauglichkeit der Organisationsformen von Solutions-Providern	356

1.3.6 Qualitätsanforderungen an Problemloser	359
1.3.7 Koordinationsinstrumente zur Steuerung von Problemlösungspartnern	362
1.3.8 Voraussetzungen des Beschaffungswesens für den Umgang mit Problemlösungen	364
1.3.9 Die Rolle der betroffenen Organisationseinheiten einer Unternehmung bei der Fremdvergabe von Problemlösungen	366
1.4 Ergebnisse zum E-Procurement	372
1.4.1 Grundsätzliche Orientierung	372
1.4.2 Wandel durch E-Business	374
1.4.2.1 Chancen und Risiken durch E-Business	374
1.4.2.2 Wichtige Aufgaben bei der Implementierung von E-Business	377
1.4.3 Potenzial des E-Business für die Abwicklung von Beschaffungsgütern	379
1.5 Integrationsgrad von Praktikern und Wissenschaftlern	380
1.6 Fazit der Befragung	381
<b>2 Fallstudien</b>	<b>383</b>
2.1 PC-Versorgung in der Bosch-Gruppe durch PEACY	384
2.2 Implementierung eines Ansatzes des Solutions Sourcing am Beispiel des Supplier Technical Empowerment Program (STEP) der Bosch-Gruppe	393
2.3 SupplyOn AG als Application Service Provider	413
<b>Kapitel VI: Schlussbetrachtung</b>	<b>421</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b>	<b>435</b>
- Bausteine eines Service-Level-Agreements im IT-Sektor - Checkliste des IT-Einkaufs der Robert Bosch GmbH	436
- Anschreiben Managementbefragung	442
- Anschreiben Expertenbefragung	443
- Fragebogen Managementbefragung	444
- Fragebogen Expertenbefragung	453
- Kennzahlen-Katalog für STEP	462
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>477</b>