

Jochen Pampel

# Kooperation mit Zulieferern

Theorie und Management

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	44.536
Abstell-Nr. :	A.12/2160
Sachgebiete:	1.1.6
	0.5.2

**GABLER**

# Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis .....	XI
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XIX
<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
I. Anliegen der Untersuchung .....	1
II. Basis der Arbeit .....	5
III. Aufbau der Untersuchung .....	6
<b>1. Kapitel: Grundlagen der Untersuchung der vertikalen Kooperation           zwischen Abnehmer und Zulieferer .....</b>	<b>9</b>
I. Bezüge der allgemeinen wirtschaftswissenschaftlichen Kooperations- diskussion zur Beziehung zwischen Abnehmer und Zulieferer .....	9
II. Strategien kooperativer Beziehungen zwischen Abnehmer und Zulieferer aus unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Perspektiven .....	20
III. Wissenschaftliche Erklärungsansätze für die Zusammenarbeit von Zulieferern und Abnehmern .....	47
IV. Kritische Zusammenfassung und Folgerungen für die weitere Untersuchung .....	64
<b>2. Kapitel: Deduktion eines Kooperationsmodells auf der Basis eines           systemtheoretischen Bezugsrahmens .....</b>	<b>65</b>
I. Zusammenstellung betriebswirtschaftlicher Ansätze zur Bildung des Bezugsrahmens .....	65
II. Herstellung des Bezugsrahmens durch systemtheoretische Klassifikation der Kooperation .....	72
III. Deduktion des Kooperationsmodells mit Hilfe der systemtheoretischen Analyse .....	76
IV. Zusammenfassende Darstellung des Kooperationsmodells .....	89
<b>3. Kapitel: Gestaltungsmöglichkeiten der Kooperation .....</b>	<b>93</b>
I. Leistung als Kooperation begründendes Subsystem .....	94
II. Subsystem Forschung und Entwicklung als Schnittstelle im Innovationstransfer .....	101
III. Integration der Kooperation in das Qualitätssicherungssystem .....	110
IV. Optimierung des integrierten Materialflusses durch das Subsystem Logistik .....	123
V. Kommunikation als kooperationsumfassendes Subsystem .....	138
VI. Preissystem zum Ausgleich von Leistung und Gegenleistung .....	150
VII. Vertragssystem als Kooperationsgrundlage .....	159
	IX

<b>4. Kapitel: Management des Kooperationsprozesses .....</b>	<b>171</b>
I. Aussagefähigkeit des Phasentheorems für den Makroprozeß der Kooperation .....	171
II. Bedeutsame Managementaufgaben in den einzelnen Prozeßphasen .....	176
III. Schnittstellengerechte Organisationsstruktur der Beschaffungsfunktion als Voraussetzung des Kooperationsmanagements .....	202
<b>5. Kapitel: Konfliktmanagement und Selbstorganisation für das             Kooperationsmanagement .....</b>	<b>207</b>
I. Konfliktmanagement als zentrale Aufgabe des Kooperationsmanagements ..	207
II. Selbstorganisation der Kooperation .....	237
<b>6. Kapitel: Kooperations-Controlling zur Unterstützung der             Kordinationsaufgaben im Kooperationsmanagement .....</b>	<b>243</b>
I. Controllingfunktionen im Kooperationsmanagement .....	243
II. Instrumente der Informationsversorgung für das Kooperationsmanagement und -Controlling .....	253
<b>Schlußbemerkungen .....</b>	<b>281</b>
I. Konsequenzen des Kooperationsmanagements für die abnehmende Unternehmung .....	281
II. Zusammenfassung .....	286
 Literaturverzeichnis .....	 291
Verzeichnis sonstiger Quellen .....	314

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis ..... XVII

Abkürzungsverzeichnis ..... XIX

**Einführung** ..... 1

- I. Anliegen der Untersuchung ..... 1
- II. Basis der Arbeit ..... 5
- III. Aufbau der Untersuchung ..... 6

**1. Kapitel: Grundlagen der Untersuchung der vertikalen Kooperation zwischen Abnehmer und Zulieferer** ..... 9

I. Bezüge der allgemeinen wirtschaftswissenschaftlichen Kooperationsdiskussion zur Beziehung zwischen Abnehmer und Zulieferer ..... 9

A Begriffe, theoretische Grundlagen und Entwicklung der Kooperationsdiskussionen ..... 9

1. Anwendungsspektrum des Kooperationsbegriffs ..... 9

2. Theoretische Grundlagen der Kooperationsdiskussion ..... 12

3. Zwischenbetriebliche Kooperation als Unternehmensstrategie ..... 15

B Eingrenzung der Untersuchung auf die Explikation der Kooperation mit Zulieferern ..... 18

II. Strategien kooperativer Beziehungen zwischen Abnehmer und Zulieferer aus unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Perspektiven ..... 20

A Komplexe Zulieferungen infolge der Entwicklung schlanker Fertigungskonzeptionen ..... 20

1. Anforderungen der Lean-Management-Philosophie an die Arbeitsteilung mit Zulieferern ..... 21

2. Konsequenzen der logistikorientierten Fertigungssegmentierung für die Zuliefererbeziehung ..... 24

B Kooperation als spezifische Anwendung des Beschaffungsmarketing ..... 25

1. Entwicklung von der Beschaffung zum Beschaffungsmarketing ..... 25

2. Entwicklungstendenzen und -schwerpunkte des Beschaffungsmarketing ..... 29

3. Kooperation mit Zulieferern als Forderung des strategischen Beschaffungsmarketing ..... 34

× C Strategien der Kooperation mit Abnehmern für Unternehmungen der Zuliefererindustrie ..... 39

× D Stellungnahmen zur Praxis industrieller vertikaler Kooperationsstrategien ..... 41

1. Betriebswirtschaftliche Standpunkte im Rahmen der Diskussion der Zuliefererdiskriminierung ..... 41

2. Aspekte volkswirtschaftlicher, ordnungspolitischer und juristischer Beurteilung enger Zuliefererkooperationen ..... 45

III. Wissenschaftliche Erklärungsansätze für die Zusammenarbeit von Zulieferern und Abnehmern ..... 47

A	Empirisch-induktive Analysen japanischer Zuliefererstrukturen .....	47
1.	Struktur und Funktionsmechanismen der Zulieferungen in Japan .....	48
2.	Übertragbarkeit auf westliche Verhältnisse .....	53
B	Deutung der gewandelten Beziehung zwischen Abnehmer und Zulieferer als neuen Rationalisierungstyp in der Industriesoziologie ...	55
C	Erklärungsansätze aus dem Investitionsgütermarketing .....	59
1.	Analyse des organisationalen Beschaffungsverhaltens im Rahmen des Investitionsgütermarketing .....	59
2.	Interaktionsansätze zur Analyse von Geschäftsbeziehungen .....	60
IV.	Kritische Zusammenfassung und Folgerungen für die weitere Untersuchung .....	64

**2. Kapitel: Deduktion eines Kooperationsmodells auf der Basis eines systemtheoretischen Bezugsrahmens .....** 65

I.	Zusammenstellung betriebswirtschaftlicher Ansätze zur Bildung des Bezugsrahmens .....	65
A	Systemtheorie als Kern des Bezugsrahmens .....	66
B	Ergänzung um partielle Ansätze zur Erklärung von Austauschbeziehungen .....	69
II.	Herstellung des Bezugsrahmens durch systemtheoretische Klassifikation der Kooperation .....	72
A	Abgrenzung der Kooperation als System .....	72
B	Klassifizierung des Kooperationssystems .....	73
III.	Deduktion des Kooperationsmodells mit Hilfe der systemtheoretischen Analyse .....	76
A	Zweck- und Zielorientierung der Kooperation .....	76
1.	Exogene und endogene Zielebene .....	76
2.	Möglichkeiten des Entstehens von Zielkonflikten .....	77
B	Grundlegende Strukturen und Prozesse im ausdifferenzierten Kooperationssystem .....	78
C	Umweltbezug der in Supersysteme eingebundenen Kooperation .....	81
D	Kybernetik der Kooperation - Dynamisierung des Modells und Ansatzpunkte für das Kooperationsmanagement .....	82
1.	Stabilität der Kooperation .....	83
2.	Gestaltung der Kooperation als Makroprozeß und Koordinationsaufgabe .....	84
3.	Subsidiarität von Selbstorganisation und geplanter Organisation .....	85
4.	Management der Mikroprozesse .....	87
E	Komplexität des Kooperationssystems .....	88
IV.	Zusammenfassende Darstellung des Kooperationsmodells .....	89

**3. Kapitel: Gestaltungsmöglichkeiten der Kooperation .....** 93

I.	Leistung als Kooperation begründendes Subsystem .....	94
A	Charakterisierung der kooperationsrelevanten Leistungen .....	94
B	Optimierung der Leistungsstandardisierung .....	96

	C	Gestaltungsalternativen der Leistungsbündelung .....	96
	D	Einflußnahme auf die Leistungserstellung des Zulieferers .....	100
×	II.	Subsystem Forschung und Entwicklung als Schnittstelle im Innovationstransfer .....	101
	A	Grundlegende Beziehungszusammenhänge für die Entwicklungsschnittstelle .....	101
	B	Gestaltungsalternativen für die Schnittstelle der Forschungs- und Entwicklungsbereiche der Kooperationspartner .....	106
	III.	Integration der Kooperation in das Qualitätssicherungssystem .....	110
	A	Bedeutung und Grundlagen der Qualitätssicherung für die Kooperation .....	110
	B	Gestaltung des Subsystems Qualität in Abhängigkeit von der Qualitätssicherungskonzeption .....	114
	C	Alternativen der Arbeitsteilung im Rahmen kooperations- umfassender Qualitätssicherungssysteme .....	117
		1. Qualitätsplanung .....	117
		2. Qualitätskontrolle und -regelung .....	119
		3. Qualitätsförderung .....	120
		4. Qualitätskostenüberwachung .....	121
		5. Auditierung des Qualitätssicherungssystems .....	121
	D	Institutionalisierung der Koordination einer integrierten Qualitätssicherung .....	122
	IV.	Optimierung des integrierten Materialflusses durch das Subsystem Logistik .....	123
	A	Bedeutung und Determinanten einer auf Synchronisation von Zulieferung und Abnehmerfertigung gerichteten Kooperations- logistik .....	124
	B	Alternative strategische Leitbilder logistischer Ankopplung .....	127
		1. "Traditionelle Anlieferung" .....	128
		2. Verbindung der Kooperationspartner durch ein zentrales Außenlager .....	129
		3. Varianten der Just in time-Zulieferung .....	130
	C	Gestaltungsalternativen für das operative System .....	131
	D	Anforderungen und unterschiedliche Integrationsstufen für das Dispositionssystem .....	135
→	V.	Kommunikation als kooperationsumfassendes Subsystem .....	138
	A	Bedeutung und Grundlagen der Kommunikation für die Kooperation .....	138
	B	Gestaltungsmöglichkeiten des Kommunikationssubsystems .....	140
		1. Inhalt der Kommunikation .....	141
		2. Organisation der Kommunikation .....	143
		3. Technische Gestaltungsalternativen der Kommunikationswege .....	145
	VI.	Preissystem zum Ausgleich von Leistung und Gegenleistung .....	150
	A	Funktion und mikroökonomische sowie betriebswirtschaftliche Grundlagen des Preissystems der Kooperation .....	150
	B	Gestaltung der Entgeltfindung .....	152
	C	Gestaltung der Zahlungsbedingungen .....	159

VII.	Vertragssystem als Kooperationsgrundlage.....	159
A	Betriebswirtschaftliche Bedeutung und rechtliche Grundlagen .....	159
B	Ziele und Umfang der vertraglichen Regelung .....	164
C	Relevante rechtliche Institute für das Vertragssystem.....	167
<b>4. Kapitel:</b>	<b>Management des Kooperationsprozesses.....</b>	<b>171</b>
I.	Aussagefähigkeit des Phasentheorems für den Makroprozess der Kooperation .....	171
A	Operationalisierung des Kooperationsmodelles für das Management.	171
B	Phasenspezifische und phasenübergreifende Aufgaben des Kooperationsmanagements .....	174
II.	Bedeutsame Managementaufgaben in den einzelnen Prozessphasen .....	176
A	Suche nach Kooperationspotentialen.....	176
1.	Analyse der Kooperationsdeterminanten .....	178
2.	Bestimmung der Gestaltungsziele für die Kooperation.....	179
3.	Ableitung konkreter Zuliefererbeurteilungskriterien aus den Gestaltungszielen für die Kooperation.....	181
4.	Auffinden geeigneter Zulieferer .....	181
5.	Auswahl des Zulieferers .....	186
6.	Verhandlung und Treffen einer Übereinkunft über die Kooperation .....	186
B	Entwicklung der Kooperation .....	188
1.	Einvernehmliche Konkretisierung der Entwicklungsziele .....	189
2.	Ableitung der erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen .....	189
3.	Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen .....	193
C	Ausreifung der Kooperation .....	195
1.	Umfassende Pflege der Kooperationspotentiale .....	195
2.	Rationalisierung der laufenden Zulieferung .....	196
3.	Anpassung der Leistungsfähigkeit der Kooperation .....	197
D	Abbau der Kooperation.....	198
1.	Ständige Überprüfung der Weiterführung der Kooperation .....	198
2.	Rechtzeitige Vorbereitung des Zulieferers auf den Abbau der Kooperation .....	201
3.	Bewältigung des Abbaus der Kooperationspotentiale .....	201
III.	Schnittstellengerechte Organisation der Beschaffungsfunktion als Voraussetzung des Kooperationsmanagements.....	202
A	Anforderungen an die Beschaffungsfunktion in der Unternehmung ..	202
B	Anforderungen an die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter.	205
<b>5. Kapitel:</b>	<b>Konfliktmanagement und Selbstorganisation für das Kooperationsmanagement.....</b>	<b>207</b>
I.	Konfliktmanagement als zentrale Aufgabe des Kooperationsmanagements .	207
A	Konflikttheoretische Analyse der Kooperation .....	208
1.	Relevante Aussagen der Konflikttheorie .....	208
2.	Analyse von Konfliktfeldern im Rahmen der Kooperation.....	212
a)	Vertikale Verteilungsbeziehung .....	212

	b)	Vertikale Zielbeziehung .....	214
	c)	Vertikale Rollenbeziehung .....	217
→	d)	Vertikale Machtbeziehung.....	221
	e)	Vertikale Informationsbeziehung.....	226
B		Kooperationsmanagement als integriertes Konfliktmanagement.....	228
	1.	Aufgaben und Strategien des kooperationsbezogenen Konfliktmanagements .....	229
	2.	Anwendung des Konfliktmanagements im Makroprozeß .....	232
	3.	Institutionalisierung des Konfliktmanagements .....	235
II.		Selbstorganisation der Kooperation .....	237
A		Notwendigkeit der Selbstorganisation der Kooperation.....	237
B		Voraussetzungen und Gestaltung der Selbstorganisation .....	239
	1.	Grundlagen der Selbstorganisation.....	239
	2.	Einflußfaktoren der Selbstorganisation.....	240
<b>6. Kapitel:</b>		<b>Kooperations-Controlling zur Unterstützung der Koordinationsaufgaben im Kooperationsmanagement.....</b>	<b>243</b>
I.		Controllingfunktionen im Kooperationsmanagement.....	243
A		Controlling als integrierte unterstützende Funktion im Führungssystem .....	243
B		Ansätze und Entwicklungstendenzen im Beschaffungs-Controlling... ..	245
C		Kooperationsbezogene Aufgabenschwerpunkte des Controlling .....	246
	1.	Sicherung der mehrdimensionalen Koordination der Kooperation auf den unterschiedlichen Ebenen des Kooperationsmanagements .....	247
	2.	Ausbau, Implementierung und Auswertung von Steuerungs- und Regelungssystemen für die Kooperation .....	250
	3.	Umfassende Wahrnehmung der Informationsversorgungsfunktion .....	252
II.		Instrumente der Informationsversorgung für das Kooperationsmanagement und -Controlling.....	253
A		Einsatz von Frühwarnsystemen zur strategischen Steuerung der Kooperation .....	253
B		Potentialorientierte Kooperations- und Zuliefereranalysen als umfassende Informationsgrundlage .....	255
	1.	Zuliefererprofil als Informationsgrundlage des Kooperationsmanagements .....	256
	2.	Einsatz von Scoring-Modellen zur Bewertung nur qualitativ messbarer Merkmale.....	261
	3.	Wirtschaftlichkeitsrechnungen und finanzwirtschaftliche Analysen.....	263
C		Kalkulation der Kooperationskosten .....	264
	1.	Aufgaben der Kalkulation der Kooperationskosten .....	264
	2.	Abgrenzung der Kooperationskosten durch die Differenzierung des Beschaffungskostenbegriffes .....	266
	3.	Gegenüber der Beschaffungskalkulation erweiterter Umfang und Problemfelder der Erfassung der Kooperationskosten .....	267
	4.	Anforderungen an die Kostenrechnung zur Verbesserung der Kalkulation der Kooperationskosten .....	271



D	Kooperationsbezogene Kennzahlen für das Berichtswesen .....	276
E	Informationsbereitstellung und Dokumentation des Kooperationsmanagements in einem Informationssystem .....	277
✓	<b>Schlussbemerkungen</b> .....	<b>281</b>
I.	Konsequenzen des Kooperationsmanagements für die abnehmende Unternehmung .....	281
A	Verbesserung der Stellung am Beschaffungsmarkt .....	281
B	Auswirkung auf die strategische Wettbewerbssituation .....	284
II.	Zusammenfassung .....	286
	Literaturverzeichnis .....	291
	Verzeichnis sonstiger Quellen .....	314