

Jürgen Hauschildt/Oskar Grün (Hrsg.)

Ergebnisse empirischer
betriebswirtschaftlicher Forschung

*Zu einer Realtheorie
der Unternehmung*

*Festschrift
für
Eberhard Witte*

1993
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Professor Dr. Jürgen Hauschildt ist Ordinarius an der Universität Kiel;
Professor Dr. Oskar Grün ist Ordinarius an der Wirtschaftsuniversität Wien.



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung :
Zu einer Realtheorie der Unternehmung / Jürgen
Hauschildt ; Oskar Grün (Hrsg.). – Stuttgart : Schäffer-
Poeschel, 1993

ISBN 3-7910-0678-9

NE: Hauschildt, Jürgen [Hrsg.]

ISBN 3 7910 0678 9

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlanges unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Verfielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 1993 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt

Satz: PC-Satz & Layout, Hamburg 60

Druck: Gulde-Druck GmbH, Tübingen

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

JÜRGEN HAUSCHILDT UND OSKAR GRÜN

Auf dem Wege zu einer Realtheorie der Unternehmung IX

A. Zur Struktur der Unternehmung

KNUT BLEICHER UND DIETER WAGNER

Unternehmensverfassung und Spitzenverfassung 1

WINFRIED HAMEL

Mitbestimmung 25

ALFRED KIESER

Organisationsstruktur 55

WERNER KIRSCH UND DODO ZU KNYPHAUSEN

Strategische Unternehmensführung 83

EDUARD GABELE †

Unternehmenskultur 115

DETLEF MÜLLER-BÖLING UND HEINZ KLANDT

Unternehmensgründung 135

ARNOLD PICOT UND EGON FRANCK

Vertikale Integration 179

STEPHAN SCHRADER

Kooperation 221

B. Zu betrieblichen Prozessen

RICHARD KÖHLER

Produktpolitik –

Strategische Stoßrichtung und Erfolg von Produktinnovationen 255

JÜRGEN HAUSCHILDT

Innovationsmanagement – Determinanten des Innovationserfolges 295

KLAUS BROCKHOFF

Technologiemanagement – Das S-Kurven Konzept 327

LUDWIG PACK

Produktion – Notwendigkeit und Bedeutung empirischer Forschung im Bereich der Produktion 355

OSKAR GRÜN

Materialwirtschaft und Logistik 379

JOCHEN SIGLOCH

Investition – Zum Einfluß steuerlicher Fördermaßnahmen auf das Investitionsverhalten 423

PETER RÜTGER WOSSIDLO

Finanzielle Führung 445

REINHART SCHMIDT

Finanzierung und Kapitalmarkt 529

ADOLF GERHARD COENENBERG UND AXEL HALLER

Externe Rechnungslegung 557

HANS-ULRICH KÜPPER

Internes Rechnungswesen 601

C. Zur Leitungsfunktion

ROLF WUNDERER

Führung 633

HANS JÜRGEN DRUMM

Personalwirtschaft – Auf dem Weg zu einer theoretisch-empirischen Personalwirtschaftslehre? 673

ROLF BRONNER

Entscheidungsverhalten 713

HERMANN MEYER ZU SELHAUSEN

Nutzung der Quantitativen Analyse 747

DIETGER HAHN

Planung in der Unternehmungspraxis 773

HANS-JÜRGEN ZIMMERMANN

Planung, Entscheidung und Linguistische Approximation 797

HEINER MÜLLER-MERBACH

Informationssysteme 813

HANS GEORG GEMÜNDEN

Informationsverhalten 839

ALFRED L. THIMM

Politikberatung am Beispiel der Telekommunikation 879

KLAUS v. WYSOCKI

Prüfung und Kontrolle – Empirische Befunde im deutschen Prüfungswesen 907

Verzeichnis der wissenschaftlichen Veröffentlichungen von Eberhard Witte 925

Verzeichnis der Autoren 935

Stichwortverzeichnis 937

Abkürzungsverzeichnis 951

Vertikale Integration

von ARNOLD PICOT, EGON FRANCK

1. Begriff und betriebswirtschaftliche Bedeutung der vertikalen Integration
2. Betriebswirtschaftliche Theorien zur vertikalen Integration
 - 2.1 Produktionskostenüberlegungen
 - 2.2 Industrial Organization-Theorie und Marktmachtüberlegungen
 - 2.3 Transaktionskostentheorie und Effizienzüberlegungen
3. Empirische Untersuchungen
 - 3.1 Stand der empirischen Forschung im Überblick
 - 3.1 1 Studien mit primärem Bezug zur Industrial Organization-Theorie
 - 3.1 2 Vorwiegend transaktionskostentheoretisch orientierte Studien
 - 3.1 3 Studien mit gleichzeitigem Bezug zur Transaktionskosten- und Industrial Organization-Theorie
 - 3.1 4 Rein deskriptive Studien und Studien ohne oder mit anderem theoretischen Hintergrund
 - 3.2 Vertiefte inhaltliche und methodische Vorstellung ausgewählter Studien
4. Stärken und Schwächen
 - 4.1 Methodische Anmerkungen
 - 4.2 Inhaltliche Anmerkungen
5. Ausblick

1. Begriff und betriebswirtschaftliche Bedeutung der vertikalen Integration

Ähnlich wie bei anderen wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Konzepten erweist sich eine genaue und *operationale Definition des Begriffs vertikale Integration* als schwierig. Um gegenüber den Abgrenzungen der verschiedenen Theorierichtungen offen zu bleiben, erscheint es sinnvoll, sich diesem Begriff zunächst nur auf allgemeine Weise zu nähern.

Die Erstellung von Sach- und Dienstleistungen läßt sich als Stufenprozeß beschreiben. Von der Urproduktion über die Be- und Verarbeitung von Vorprodukten bis zur Produktion und Vermarktung der Endleistungen greifen zahlreiche materielle und immaterielle Wertschöpfungsstufen ineinander. Die *Anzahl benachbarter Leistungsstufen*, die innerhalb eines Unternehmens durchlaufen und koordiniert werden, bestimmen den vertikalen Integrationsgrad dieses Unternehmens (vgl. hierzu und zum folgenden Picot 1991(a), S. 337). Die Übernahme von Aktivitäten der Vertriebspartner oder Kunden wird als *Vorwärtsintegration*, die Übernahme von Leistungsstufen der Lieferanten dagegen als *Rückwärtsintegration* bezeichnet. Obwohl sich die Integrationsfrage am häufigsten an den Schnittstellen der primären Unternehmensprozesse zum externen Markt – im klassischen Einkaufs- und Absatzbereich – stellt, sind prinzipiell alle Unternehmensfunktionen – also auch die sekundären oder indirekten wie Forschung und Entwicklung, Datenverarbeitung und andere Dienstleistungen – intern oder extern abwickelbar.

Nicht immer ist in der Praxis klar, wann eine Leistungsstufe als intern oder als extern durchlaufen und koordiniert gilt. Das scheinbar einfache *Wahlproblem zwischen interner und externer Erstellung* entpuppt sich als komplexe Optimierungsaufgabe innerhalb eines breiten Kontinuums von Alternativen, das sich zwischen interner arbeitsvertraglicher Erstellung auf der einen und spontanem marktlichen Kaufvertrag auf der anderen Seite aufspannt. Eigenentwicklung und -fertigung, Kapitalbeteiligung an Lieferanten/Abnehmern, Lieferantenansiedlung, Gemeinschaftsunternehmen, Entwicklungskooperationen, Langzeitvereinbarungen mit und ohne (Teil)Eigentum an Produktionsmitteln des Lieferanten, Jahresrahmenverträge und spontaner Verkauf oder Einkauf am Markt (vgl. Baur 1990, S. 90 ff.; Williamson 1990, S. 80 ff.; Picot 1991(a), S. 340) sind mögliche Einbindungsformen. Die Integrationsstärke nimmt dabei mit zunehmender Annäherung an den spontanen Kaufvertrag am Markt ab.

Es ist intuitiv einleuchtend, daß ein Unternehmen aufgrund begrenzter Ressourcen nicht alle Leistungsstufen selbst intern beherrschen kann. Andererseits entspricht der vollständige Verzicht auf eine interne Abwicklung von Wertschöpfungsstufen der Auflösung des Unternehmens. Die Frage ist, unter welchen Bedingungen sich ein Unternehmen in welchem Ausmaß vertikal inte-

grieren sollte. Die Behandlung dieser Frage wird in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis häufig auch als Entscheidung über die optimale Leistungstiefe, als Eigenfertigungs-/Fremdbezugsentscheidung oder als Make-or-Buy-Entscheidung bezeichnet (vgl. Männel 1981; Hess/ Tschirky/Lang 1989).

Solche Entscheidungen sind von unternehmensstrategischer Bedeutung. Sie prägen den unternehmerischen Erfolg und Handlungsspielraum nachhaltig. Die *Leistungstiefenentscheidung* beeinflusst insbesondere (Picot 1991(a), S. 338–339)

- den Umfang der internen Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsaufgaben und die damit verbundenen Kompetenzen und Qualifikationen,
- das quantitative und qualitative Einkaufsprogramm und daraus resultierend beispielsweise auch die Bandbreite der unternehmensinternen Einkaufskompetenzen und -qualifikationen,
- das Ausmaß der Kapitalbindung im Unternehmen,
- die Anzahl der Mitarbeiter und das Beschäftigungsrisiko des Unternehmens,
- die Höhe und die Struktur der Kosten, insbesondere das Verhältnis zwischen fixen und variablen Kosten und damit u.a. auch den break-even-Punkt,
- die Anforderungen an Fertigungsstandorte, Lager- und Fertigungsflächen sowie Produktionsorganisation und Logistik,
- die produktionswirtschaftliche Flexibilität, weil qualitative Änderungen des internen Leistungsprogramms (ggf. schwerfällige) Umstellungen interner Kapazitäten erfordern, qualitative Änderungen der Zulieferleistungen dagegen durch Lieferantenwechsel oder durch Einflußnahmen auf die bisherigen Lieferanten häufig einfacher zu bewältigen sind,
- in bestimmten Fällen die Verhandlungsposition gegenüber Marktpartnern, weil diese etwa durch ein Drohpotential an Eigenerstellungskapazitäten beeinflusst und zugleich erforderliche Kenntnisse durch eigene Erfahrungen über Qualitäts- oder Kostenwerte sichergestellt werden.

Angesichts der erheblichen Auswirkungen der Entscheidung über den vertikalen Integrationsgrad auf die wirtschaftliche Struktur und die Entwicklungsmöglichkeiten von Unternehmen, stellt sich die Frage, welche systematischen und empirisch fundierten *Hilfestellungen* die Betriebswirtschaftslehre der Praxis bisher zur Bewältigung dieses Entscheidungsproblems zur Verfügung stellen konnte.

Diese Hilfestellungen, die – ausgehend von verschiedenen theoretischen Konzepten – in einer Vielzahl von empirischen Forschungsprojekten erprobt und weiterentwickelt wurden, sind im folgenden darzustellen und zu analysieren. Ganz im Sinne einer „Theoriesteuerung von Forschungsprojekten“ (Witte 1988, S. 314–315) muß am Beginn die knappe Darstellung der übergreifenden Theorien zur vertikalen Integration stehen, die die jeweilige deduktive Hypothesenbildung direkt oder indirekt steuern (siehe Kapitel 2).

In Anbetracht der großen Zahl und Vielfalt von Projekten erfolgt die Bericht-

erstattung über den Stand der empirischen Forschung zur vertikalen Integration zweistufig (siehe Kapitel 3). Ein eher inhaltlich als methodisch orientierter *Überblickskatalog* gibt zunächst eine möglichst umfassende Gesamtübersicht der empirischen Studien und ihrer wesentlichen Ergebnisse, gegliedert nach den jeweils zugrundeliegenden Theorien (siehe Abschnitt 3.1). Einzelne Untersuchungen, die in der fachwissenschaftlichen Diskussion besondere Beachtung fanden, werden inhaltlich und methodisch detaillierter vorgestellt (siehe Abschnitt 3.2). Die inhaltliche Berichterstattung zeigt, welche Hypothesen den empirischen Tests standgehalten haben und welche nicht. Auch in diesem empirischen Forschungsfeld wird somit die Realität zum Prüfstein der Theorie, mit dem gescheiterte Hypothesen und Theorien ausgemerzt werden (vgl. *Witte* 1981, S. 14). Die methodische Berichterstattung behandelt Auswahlmethoden, Erhebungsmethoden, Auswertungsverfahren und die Variablenoperationalisierung. Im Anschluß daran werden zusammenfassend *inhaltliche und methodische Stärken und Schwächen* dieses empirischen Forschungsgebiets diskutiert (siehe Kapitel 4). Ein abschließender Ausblick zeigt mögliche Entwicklungsrichtungen der empirischen Forschung zur vertikalen Integration auf (Kapitel 5).

2. Betriebswirtschaftliche Theorien zur vertikalen Integration

2.1 Produktionskostenüberlegungen

Entscheidungen über Eigenfertigung/Fremdbezug werden in der Praxis häufig auf Basis traditioneller *Kostenvergleiche* getroffen (vgl. *Andreas/Reichle* 1989; *Männel* 1983, S. 301; *Picot/Reichwald/Schönecker* 1985, S. 820; *Picot* 1991(a), S. 340–342; *Baur* 1990, S. 13 ff.). Dabei kommt folgende übergreifende und einfache Entscheidungsregel zum Einsatz: Wenn die Fremdbezugskosten einer Leistung (Marktpreis) die entscheidungsrelevanten Kosten der Eigenfertigung übersteigen, ist die Leistung intern zu erbringen. Ein *Problem* bereitet die *Abgrenzung entscheidungsrelevanter Kosten* der Eigenfertigung. Je nach zeitlichem Bezug der Entscheidung und Auslastung der Eigenerstellungsbereiche kommen zwei Varianten zum Einsatz (vgl. *Männel* 1981, S. 108 ff. und S. 241 ff.; *Picot* 1991(a), S. 341):

(1) *Kurzfristige Entscheidungssituationen*: Bei freien Kapazitäten sind nur die zusätzlichen variablen Kosten der Eigenerstellung zu berücksichtigen. Im Falle von Engpässen ist dagegen zusätzlich mit engpaßbezogenen Opportunitätskosten zu rechnen, gegebenenfalls bei mehr als einem Engpaß mit Hilfe der linearen Optimierung.

(2) *Langfristige Entscheidungssituationen*: Neben den kurzfristig variablen sind auch die kurzfristig fixen, aber langfristig variablen Kosten entscheidungsrelevant. Die übliche Vollkostenrechnung liefert die hierfür benötigten Informationen in der Regel nicht. Eine genauere Analyse des Kostengefüges erweist sich als notwendig (welche fixen Gemeinkosten werden durch Eigenerstellung zusätzlich aufgebaut bzw. bei Fremderstellung tatsächlich abgebaut?).

Die Vielfalt der theoretischen *Bedenken*, die *gegen eine ausschließlich kostenrechnerisch motivierte Bestimmung des vertikalen Integrationsgrades* angeführt wird, ist beachtlich (vgl. *Picot 1991(a)*, S. 341–342; *Baur 1990*, S. 13–24; *Johnson/Kaplan 1987*, S. 233–234; *Blair 1972*, S. 34 ff.; *Ramser 1979*, Sp. 443f.). So wird beispielsweise das Spektrum der möglichen Einbindungsformen der Lieferanten – vom spontanen Kaufvertrag, über längerfristige Verträge, Langzeitvereinbarungen, Entwicklungskooperationen, Ansiedlungsvereinbarungen, Kapitalbeteiligung bis zur Eigenerstellung – zugunsten der Extremalternativen reine Eigenerstellung oder klassischer Fremdbezug vernachlässigt. Die Möglichkeit zur fundamentalen Transformation einer Leistungsbeziehung durch den Lieferanten (vgl. *Williamson 1990*, S. 70–72; *Picot 1991(b)*, S. 148–149) wird vom kostenrechnerischen Kalkül ebenfalls nicht erfaßt. Nach Vertragsabschluß können Lieferanten unter bestimmten Bedingungen nämlich ihre durch Lockangebote (unter Selbstkostenniveau) erlittenen Anfangsverluste mittel- und langfristig kompensieren. Durch Aufbau von spezifischem Know How und Systemabhängigkeiten machen sie sich nach und nach unentbehrlich und sind damit zunehmend in der Lage, Kosten auf den Abnehmer abzuwälzen. Überhaupt abstrahieren kostenrechnerische Kalküle von Kriterien wie Macht, Abhängigkeit und unternehmerischer Flexibilität, die für die Struktur und Entwicklung einer Leistungsbeziehung von entscheidender Bedeutung sind. Die Frage, ob eine kalkulierte Leistung tatsächlich zu den unternehmerischen Kernaufgaben oder zu den Randgebieten gehört, tritt ebenfalls nicht ins Blickfeld. Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die häufig in der Praxis anzutreffende Kurzfristigkeit des kostenrechnerischen Entscheidungskalküls. Die kostenrechnerische Datenbasis vernachlässigt aufgrund des automatisch zu Grunde gelegten Bezugszeitraums die langfristige Variabilität fixer Kosten. So besteht die Tendenz, periodenübergreifende, strategische Leistungstiefenentscheidungen in eine Folge nacheinander zu fallender, relativ „unbedeutender“ Teilentscheidungen zu zerlegen. Weil dabei nur die jeweils zusätzlich (kurzfristig) variablen Kosten mit den Marktpreisen (Vollkosten des Lieferanten) verglichen werden, kommt es zu einer systematischen Bevorzugung und Festigung der Eigenerstellungsentscheidung. Ein weiterer bekannter Kritikpunkt, auf den hier nicht näher eingegangen wird, stellt schließlich die Aussagefähigkeit und Objektivität der kostenrechnerischen Datenbasis in Frage.

Angesichts dieser vielfältigen Probleme und Fundierungsmängel ist die

kostenrechnerische *Make-or-Buy-Logik nicht als Theorie zur vertikalen Integration einzuordnen*, sondern als formale Leitlinie. Entsprechend gering ist auch die Kraft zur Generierung empirisch überprüfbarer Hypothesen. Es darf daher nicht verwundern, daß es kaum empirische Studien aus diesem Theoriebereich gibt. Dennoch ist der reine Kostenvergleich in der Praxis als Make-or-Buy-Kalkül weit verbreitet (vgl. *Weilenmann* 1984).

2.2 Industrial Organization-Theorie und Marktmachtüberlegungen

Die klassische Perspektive zur Untersuchung der vertikalen Integration ist die Industrial Organization-Theorie (vgl. *Perry* 1989; *Schmalensee* 1973; *McKenzie* 1951; *Vernon/Graham* 1971).

Eine ihrer zentralen Annahmen besagt, daß Unternehmen genau dann einen Anreiz haben, vertikal zu integrieren, wenn sie dadurch ihre *Marktmacht erhöhen*. Es gibt im wesentlichen folgende Wirkungsrichtungen der vertikalen Integration auf die Marktmacht von Unternehmen (s.a. *Dirrheimer* 1981, S. 14–22):

(1) *Senkung der Kollisionskosten:*

Abgestimmtes Verhalten (z.B. in Bezug auf die Preissetzung) der Unternehmen einer oligopolistischen Produktionsstufe kann als kollusives Verhalten bezeichnet werden. Die Abstimmung setzt zusätzliche Informationsaktivitäten der ökonomischen Akteure voraus, und diese Zusatzaktivitäten verursachen Kosten, sogenannte Kollisionskosten. Vertikale Integration besitzt ein Potential zur Kollisionskostensenkung. Bei vertikal integrierten Unternehmen bleiben die für die Abstimmung in Frage kommenden Akteure auf den verschiedenen integrierten Produktionsstufen dieselben. Man kann annehmen, daß sich die Akteure nach einem kollusiven Arrangement auf einer Produktionsstufe mit weiteren Abstimmungen auf benachbarten Stufen leichter tun. Des weiteren erhöht die vertikale Integration über eine Anhebung der Markteintrittsbarrieren (vgl. weiter unten) die Konzentration auf der betrachteten Produktionsstufe. Die resultierende geringere Zahl ökonomischer Akteure senkt ebenfalls den Kollisionsaufwand.

(2) *Erhöhung der Markteintrittsbarrieren:*

Ein häufig genanntes Argument (vgl. *Chatterjee* 1991, S. 437; *Eckbo* 1985, S. 325) besagt, daß die vertikale Integration benachbarter Produktionsstufen den Markteintritt neuer Konkurrenten erschwert, da diese in beide Stufen gleichzeitig eintreten müssen und daher mehr Kapital und Know How benötigen. Dieses Argument ist sowohl marktmacht- als auch effizienzorientiert. Durch die mit einer Vorwärtsintegration mögliche Exklusivbelieferung der in-

tegrierten Abnehmerunternehmen kann der Absatzmarkt für Konkurrenten des vorgelagerten integrierenden Unternehmens erheblich verengt werden. Ebenso ermöglicht die Integration das Ausnutzen der Marktstellung des vorgelagerten Unternehmens, um Konkurrenten des nachgelagerten Unternehmens von vergleichbar günstigen Belieferungen mit Vorprodukten abzuschneiden.

Abgesehen von diesen Spielarten der sogenannten „market foreclosure“ (vgl. *Perry* 1989, S. 244 ff.) läßt sich auch eine effizienzorientierte Begründung für die Erhöhung der Eintrittsbarrieren durch vertikale Integration geben. Man kann zeigen, daß vertikal integrierte Unternehmen unter bestimmten Bedingungen Effizienzvorteile gegenüber nicht integrierten Unternehmen haben (vgl. Abschnitt 2.3). Das zwingt potentielle Konkurrenten, den Wettbewerb mit einer vergleichbaren Integrationsstruktur anzutreten. Je mehr Aktivitätsstufen ein neuer Konkurrent aus komparativen Effizienzgründen gleichzeitig beherrschen muß, desto unwahrscheinlicher ist es, daß er die notwendigen Fähigkeiten mitbringt und desto schlechtere Konditionen bekommt er daher auf dem Kapitalmarkt. Vertikale Integration kann so zur zunehmenden Oligopolisierung führen. Die *Wechselwirkung zwischen höheren Markteintrittsbarrieren, höherer Konzentration und niedrigeren Kollisionskosten* verstärkt diese Tendenz noch. Hinzu kommt, daß vertikale Integration in Gestalt des integrierten Unternehmens automatisch einen potentiellen Konkurrenten beseitigt, der in die eigene angestammte Produktionsstufe eintreten könnte. Je umkämpfter die benachbarten Produktionsstufen sind, desto niedriger sind in der Regel ihre Markteintrittsbarrieren. Um die Zahl potentieller Konkurrenten zu reduzieren, die in die eigene angestammte Produktionsstufe eintreten könnten, ist es gerade in diesem Fall wichtig, durch vertikale Integration Markteintrittsbarrieren in den benachbarten Produktionsstufen aufzubauen und sie zu oligopolisieren (vgl. *Chatterjee* 1991, S. 437).

(3) *Preisdiskriminierung:*

Wenn die nachgelagerte Produktionsstufe eines Monopolisten (oder mehrerer kollusiv handelnder Oligopolisten) durch unterschiedliche Preiselastizitäten der Nachfrage gekennzeichnet ist, bietet vertikale Integration die *Möglichkeit zur Nachfrageseparierung*. Für den Monopolisten ist es optimal, zwei unterschiedliche, segmentangepaßte Preis-Mengen-Strategien einzuführen. Der Preis, bei dem die optimale Monopolrente abgeschöpft wird, liegt im unelastischen Segment über dem optimalen Preis für den elastischen Nachfragebereich. Solange aber Lieferungen des zu einem günstigeren Preis bedienten elastischen Nachfragebereiches an den unelastischen möglich sind, ist diese Doppelstrategie und damit die optimale Monopolrente gefährdet. Eine Integration des Monopolisten in den Nachfragebereich mit der höchsten Preiselastizität bietet daher den Vorteil, daß er Lieferungen des elastischen Bereichs an den unelastischen unterbinden kann und so den Preis für das unelastische Segment

bis zum Monopolpreis erhöhen kann (vgl. ausführlich *Perry* 1989, S. 192 ff.; s.a. *Carlton/Perloff* 1981; *Schmalensee* 1981). Da zudem nur das unelastische Nachfragesegment über den Markt bedient wird, bleibt die Preisdiskriminierung nach außen unerkennbar. Eine Voraussetzung für den Erfolg dieser Strategie ist, daß das Produkt des Monopolisten im unelastischen Nachfragesegment in einem limitationalen Produktionsprozeß eingesetzt wird und folglich nicht substituierbar ist. Umgekehrt gilt, daß die Integration des elastischen Nachfragesegments umso dringlicher ist, je substituierbarer das Produkt des Monopolisten in diesem Bereich ist.

(4) *Erhöhung der Marktaustrittsbarrieren:*

Aus Effizienzgründen kann sich die Integration insbesondere dann als Austrittsbarriere aus einer Produktionsstufe erweisen, wenn technologische Abhängigkeiten oder Komplementaritäten zwischen benachbarten integrierten Produktionsstufen bestehen. Der potentielle Marktmachtverlust bei Desintegration durch Aufgabe der „market foreclosure“ wirkt ebenfalls als Austrittsbarriere. Hohe Austrittsbarrieren verhindern das Ausscheiden von Wettbewerbern und den schnellen Abbau von Überschußkapazitäten in Konsolidierungsphasen (vgl. *Porter* 1986 und 1988). Die Zahl der Wettbewerber in der Branche bleibt höher, ihre Marktmacht geringer und die Ertragslage unsicherer als bei niedrigen Austrittsbarrieren.

Im Lichte der hier skizzierten Theoriebausteine bestimmt ein Unternehmen seinen vertikalen Integrationsgrad in *Abwägung der marktmachtbeeinflussenden Faktoren Kollisionskosten, Marktein- und -austrittsbarrieren und Preisdiskriminierung*. Aus der einzelwirtschaftlichen Sicht des Unternehmens ist eine Marktmachtzunahme erwünscht, solange sie keinerlei ordnungspolitische Sanktionen durch Aufsichtsbehörden nach sich zieht. Aus einer gesamtwirtschaftlichen Sicht werden konzentrationsfördernde und wettbewerbseinschränkende Wirkungen der vertikalen Integration kritisch diskutiert. Je nach Intention (einzelwirtschaftlich, gesamtwirtschaftlich) werden aus der skizzierten Theorie unterschiedliche Hypothesen und Empfehlungen abgeleitet und empirisch getestet.

Als wesentlicher *Kritikpunkt* an den theoretischen und empirischen Bemühungen im Rahmen der Industrial Organization-Theorie ist die weitgehende Vernachlässigung von Effizienzwirkungen der vertikalen Integration zu nennen.

2.3 Transaktionskostentheorie und Effizienzüberlegungen

Die Transaktionskostentheorie (vgl. *Coase* 1937; *Williamson* 1971, 1975 und 1990; *Picot* 1982, 1990, 1991(a) und 1991(b); *Michaelis* 1985; *Picot/Dietl* 1990) befaßt sich mit der *effizienten Koordination arbeitsteiliger Leistungsbeziehungen* (vgl. zum folgenden auch *Picot* 1991(b), S. 147–150). Sie wird verschiedentlich auch zum Spektrum der Industrial Organization-Theorien gezählt (vgl. *Tirole* 1988, S. 29 ff.; *Schmalensee/Willig* 1989; *Reekie* 1989).

Bei der Übertragung von Verfügungsrechten im Rahmen eines Leistungstausches zwischen ökonomischen Akteuren, der sogenannten Transaktion, entstehen Kosten, die sog. *Transaktionskosten*. Sie umfassen alle Opfer und Nachteile, die den Tauschpartnern bei der

- „Anbahnung (z.B. Reise-, Kommunikations-, Beratungskosten, bestimmte Gemeinkosten von Einkauf, Vertrieb, Entwicklung und Fertigungsvorbereitung),
 - Vereinbarung (z.B. Verhandlungskosten, Rechtsabteilung, Abstimmung und Planung zwischen Vertrieb, Entwicklung, Fertigung und Einkauf),
 - Abwicklung (z.B. Prozeßsteuerung, Managementkosten der Führung und Koordination),
 - Kontrolle (z.B. Qualitäts- und Terminüberwachung, Wareneingangskontrolle, Einkaufsrichtwertbestimmung) und
 - Anpassung (z.B. Zusatzkosten aufgrund nachträglicher qualitativer, mengenmäßiger, preismäßiger oder terminlicher Änderungen)“ (*Picot* 1991(a), S. 344)
- der arbeitsteiligen Leistungserstellung entstehen. Ihre Höhe hängt von bestimmten Eigenschaften der zu erbringenden Leistungen, von Verhaltensmerkmalen der ökonomischen Akteure und von der gewählten Einbindungsform ab.

Aufgrund ihrer *begrenzten Rationalität* (vgl. *Simon* 1976; *Witte/Thimm* 1977, S. 10–13) sind Tauschpartner umso weniger in der Lage, alle im Laufe der Zeit auftretenden Unwägbarkeiten einer Transaktion zu überblicken, je *komplexer* und *unsicherer* die zu erbringenden Teilleistungen sind. Die entstehenden Spielräume für *opportunistisches Verhalten* können insbesondere dann zum Nachteil der jeweiligen Gegenseite ausgenutzt werden, wenn für diese ein eventueller Transaktionspartnerwechsel sehr kostspielig ist. In diesem Fall liegt eine *hoch spezifische Leistungsbeziehung* vor, in der zumindest eine Seite Vorleistungen erbracht hat, die nur für den Verwendungszweck der Gegenseite nutzbar sind und die keine anderweitige Verwertungsmöglichkeit am Markt besitzen (small numbers-Situation). Gleichzeitig treten bei derartig spezifischen, auf den Transaktionspartner zugeschnittenen Teilleistungen häufig erhebliche Bewertungsprobleme auf, da eine Vergleichsleistung auf dem Markt per definitionem fehlt.

Die Spezifität einer Leistungsbeziehung ist keine Konstante. Auch in einer Stan-

dard-Austauschbeziehung kann eine Seite versuchen, Systemabhängigkeiten beim Transaktionspartner und spezielles Know How aufzubauen und sich so nach und nach unentbehrlich zu machen (sogenannte first mover advantages zu realisieren). Mit dieser Transformation der Leistungsbeziehung entstehen automatisch Anreize für opportunistisches Verhalten (vgl. *Williamson* 1990, S. 70–72).

Vor dem Hintergrund des bereits genannten Spektrums der möglichen Einbindungsformen lassen sich folgende *Tendenzaussagen* treffen (vgl. *Picot* 1991(a), S. 340).

Die Transaktionskostentheorie besagt, daß die eher marktliche, auf dem Preismechanismus basierende Koordination von Leistungsbeziehungen ihre Überlegenheit einbüßt, wenn potentiell opportunistisch handelnde und zwangsläufig nur begrenzt rationale Wirtschaftssubjekte spezifische, unsichere bzw. ← komplexe Austauschbeziehungen eingehen. Zu aufwendig wäre in diesem Falle die kaufvertragliche Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Anpassung und Kontrolle einer beiderseitig als gerecht empfundenen Leistungsbeziehung. Es ist wirtschaftlicher, wenn sich die Tauschpartner zur Abwicklung derartiger Transaktionen mit Hilfe eines generellen, langfristigeren, nicht jeden einzelnen Leistungsaustausch betreffenden *Rahmenvertrages* (Kooperationsvertrag, Arbeitsvertrag, Unternehmensvertrag) aneinander binden, also sich integrieren. Die gegenseitig anerkannten längerfristigen Grundsätze, ein eventueller gemeinsamer Ressourcenbesitz und institutionalisierte Anreiz- und Sanktionssysteme schützen vor kurzsichtigem Opportunismus, schaffen stärkere Interessenskongruenz und ermöglichen flexiblere Anpassungsmaßnahmen ohne die vorwegnehmende Spezifikation aller Leistungsdetails. Wegen fehlender zusätzlicher Vermarktungsmöglichkeiten hat ein möglicher externer Ersteller in diesem Fall hochspezifischer Leistungen auch keine economies of scale gegenüber der internen Lösung.

Demgegenüber ist der eher *marktlich kaufvertragliche Koordinationsmodus* bei stabilen, gering komplexen Standardleistungen überlegen. Die Akteure können in diesem Fall jeweils die Nachfrage mehrerer potentieller Käufer befriedigen und die Vorteile aus economies of scale und Risikostreuung nutzen, ohne small numbers-Gefahren ausgesetzt zu sein.

Schließlich empfiehlt sich bei Teilleistungen mittlerer Spezifität, Unsicherheit und Komplexität eine mittlere Einbindungsform (z.B. *langfristiger Kooperationsvertrag*) als geeignetes Koordinationsmuster.

Eine weitere Eigenschaft, die lediglich einen „unterstützenden“ Einfluß auf die Integrationsentscheidung hat, ist die *Transaktionshäufigkeit*. Je häufiger eine spezifische, unsichere und komplexe Leistung zu erstellen ist, desto stärker ist die Tendenz zur vertikalen Integration. Der Aufbau interner Erstellungspotentiale amortisiert sich erst bei größeren Stückzahlen. Kleine Betriebe müssen sich folglich auch bei spezifischen, unsicheren und komplexen Leistungen eher

auf die enge Zusammenarbeit mit Dritten stützen. Schließlich spielt die Verfügbarkeit von Know How und Kapital die Rolle einer Einlagerungsbarriere. Auch diese dürfte für Kleinunternehmen tendenziell höher liegen.

Die Transaktionskostentheorie befaßt sich auf direkte Weise mit der Frage der vertikalen Integration unter Effizienzgesichtspunkten. Sie bestimmt dabei nicht nur die Leistungen, die in die Kategorien „Make“ oder „Buy“ fallen, sondern behandelt als einzige Theorie *das ganze Spektrum möglicher Einbindungsformen*. Es darf also nicht verwundern, daß die überwiegende Mehrheit der empirischen Studien zur vertikalen Integration transaktionskostentheoretisch abgeleitete Hypothesen untersucht.

3. Empirische Untersuchungen

3.1 Stand der empirischen Forschung im Überblick

Angesichts der bereits existierenden Anzahl und Vielfalt empirischer Untersuchungen ist bei der nachfolgenden Übersicht keine Vollständigkeit zu erwarten. Dennoch sollten in den folgenden 63 Studien die in der fachwissenschaftlichen Diskussion *am meisten beachteten empirischen Untersuchungen* enthalten sein. Neben der Angabe der Quelle wird kurz auf das Untersuchungsobjekt und auf die wesentlichen inhaltlichen Ergebnisse der Studien eingegangen. Nach dem jeweils zugrunde gelegten theoretischen Schwerpunkt lassen sich die Studien in vier Gruppen einteilen.

3.1 1 Studien mit primärem Bezug zur Industrial Organization-Theorie

<p><i>Hale</i> (1967)</p> <p>Fallstudie über den Eintritt der Firma Aluminium Company of America (ALCOA) in die Kochgeschirrinindustrie und seine Folgen</p>	<p>Der Vorwurf der „market foreclosure“ (Abschneiden anderer Geschirrhersteller von Rohstofflieferungen durch Oligopol- bzw. Monopolmacht auf der Aluminiumzulieferstufe) kann ebenso wie der Vorwurf des „squeeze“ (Abschöpfen des Monopolpreises bei Aluminiumlieferungen an unabhängige Geschirrhersteller durch Preisdifferenzierung) nicht aufrechterhalten werden. Der Markteintritt blieb relativ frei und andere Hersteller wurden nicht durch überhöhte Aluminiumpreise aus dem Markt gedrängt.</p>
<p><i>Crandall</i> (1968)</p> <p>US-Automobilindustrie</p>	<p>Der Erfolg eines Automobilherstellers steht in einem positiven Zusammenhang zum Ausmaß der Rückwärtsintegration. Da der Ersatzteilhandel rentabler ist als der Automobilverkauf, bauen Automobilhersteller Eintrittsbarrieren für den Ersatzteilmarkt auf. Neben dauernden Änderungen</p>

im Komponentendesign verhindert vor allem die Rückwärtsintegration, daß die verbleibenden alternativen Ersatzteillieferanten eine vergleichbar effiziente Produktion durch Ausnutzung von Skalenvorteilen erreichen.

Allen (1971)

Fallstudie der amerikanischen Zement- und Fertigbaustoffbranche

Als Motiv für die Vorwärtsintegration der Zementhersteller in die Fertigbaustoffbranche spielt der Ausschluß anderer Zementhersteller von der Belieferung der integrierten Fertigbaustoffhersteller eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Der Erfolg der Integrationsstrategie hängt jedoch hauptsächlich von den realisierbaren Effizienzgewinnen (Transaktionskosteneinsparungen) ab.

Etgar (1978)

116 Versicherungsdienstleister in Kalifornien (Eigentums- und Unfallversicherung)

Die Vorwärtsintegration eines Unternehmens aus einer wettbewerbsintensiven Herstellerstufe in die ebenfalls wettbewerbsintensive Verteilungsstufe führt zu einer Erhöhung des Serviceniveaus. Der Versuch des integrierenden Unternehmens, über zusätzlichen Service eine Produktdifferenzierung und mehr Marktmacht zu erreichen, bringt so zumindest kurzfristig Vorteile für die Konsumenten.

Harrigan (1985(a))

vgl. dazu ausführlich Abschnitt 3.2

Harrigan (1985(b))

192 Strategische Geschäftseinheiten aus 16 Industrien der USA

Die Leistungstiefe von Strategischen Geschäftseinheiten ist niedriger, wenn die Nachfrage nach ihren Produkten sehr unsicher ist. Wenn Firmen über eine hohe Marktmacht verfügen, erwerben sie kein Eigentum an benachbarten Produktionsstufen, sondern binden diese eher über Joint Ventures, Kooperationen und andere vertragliche Vereinbarungen ein. Der theoretische Rahmen der Untersuchung und die empirischen Befunde lassen sich nur teilweise der Industrial Organization-Theorie zuordnen.

Harrigan (1986)

192 Strategische Geschäftseinheiten aus 16 Industrien in den USA, differenziert nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen

Wenn erfolgreiche Firmen komplexe oder qualitativ hochwertige Produkte herstellen, sind sie sowohl stärker vorwärts als auch stärker rückwärtsintegriert als weniger erfolgreiche Konkurrenten. Erfolgreiche Firmen haben eine höhere Leistungstiefe als weniger erfolgreiche, wenn sie in konzentrierten Industrien operieren. Erfolgreiche Firmen integrieren häufiger vorwärts, wenn die nachgelagerte Stufe hohe Marktmacht hat. Erfolgreiche Firmen sind in stabilen Industrien stärker vertikal integriert, weniger erfolgreiche dagegen in unsicheren Industrien. Die theoretische Einordnung der empirischen Befunde bleibt häufig unklar.

Chatterjee (1991)

vgl. dazu ausführlich Abschnitt 3.2

Chatterjee/Lubatkin/Schoenecker (1992)

72 integrierende und 25 integrierte US-Unternehmen im Zeitraum 1962–1972

Vertikale Integration reduziert das systematische Risiko des integrierenden Unternehmens (definiert als Abhängigkeit des Börsenkurses der Unternehmensanteile vom aggregierten Marktkurs) vor allem dann, wenn dieses Unternehmen in einem konzentrierten Markt operiert. Hierfür werden mehrere spekulative Begründungen angeboten. Z.B. könnte sich die höhere Marktmacht des Unternehmens aus der konzentrierten Industrie in einem günstigen Übernahmepreis niederschlagen.

3.1 2 Vorwiegend transaktionskostentheoretisch orientierte Studien

Armour/Teece (1980)

100 größte US-Erdölunternehmen 1975

Bei technologischen Abhängigkeiten und Komplementaritäten zwischen benachbarten Produktionsstufen ist ein Know How-Transfer zwischen ihnen entscheidend. Weil ein marktlicher Know How-Transfer prohibitiv hohe Transaktionskosten verursacht, ist zu erwarten, daß entsprechende Produktionsstufen dann einen höheren Innovationserfolg aufweisen, wenn sie vertikal integriert sind. Tatsächlich konnte ein positiver und signifikanter Einfluß der vertikalen Integration auf den Innovationserfolg (gemessen als Ausgaben für angewandte und Grundlagenforschung) nachgewiesen werden.

Eccles (1981)

22 Unternehmen der nord-amerikanischen Baubranche aus Massachusetts

Das Opportunismusproblem spielt in den Beziehungen des Bauleiters zu den Vertragsfirmen keine herausragende Rolle (z.B. geringe Spezifität, kurze Projekte). Dennoch erweist sich eine langfristige Zusammenarbeit als vorteilhaft (Reduzierung der Anbahnungs- und Kontrollkosten). Die häufig mehr als 20-jährigen Kooperationen werden als „Quasifirma“ beschrieben.

Monteverde/Teece (1982(a))

28 Produkte eines US-Automobilzulieferers

Zwischen Spezifität und quasi-vertikaler Integration (Eigentum des Abnehmers an den Maschinen des Zulieferers) besteht ein signifikanter und positiver Zusammenhang. Der Großteil der Varianz der vertikalen Integration bleibt unerklärt.

Monteverde/Teece (1982(b))

vgl. dazu ausführlich Abschnitt 3.2

Anderson/Schmittlein (1984)

vgl. dazu ausführlich Abschnitt 3.2

Masten (1984)

1887 Komponenten in der Militärflugzeugherstellung in den USA

Spezifität und Komplexität haben einen starken positiven und signifikanten Einfluß auf die vertikale Integration. Die Notwendigkeit der Standortnähe zwischen benachbarten Produktionsstufen beeinflusst den Integrationsgrad zwar leicht positiv, ist aber nicht signifikant.

- Davidson/McFetridge* (1984) Die Wahrscheinlichkeit der unternehmensinternen (hierarchischen) internationalen Übertragung einer Technologie steigt
 1376 marktliche und hierarchische internationale Transfers von Hochtechnologie-Produkten bei 32 US-gestützten multinationalen Unternehmen zwischen 1945 und 1975
 – mit zunehmendem Innovationsgrad der Technologie,
 – mit abnehmender Zahl der bisher vom Unternehmen durchgeführten Technologietransfers,
 – wenn das übertragende Unternehmen eine Tochtergesellschaft im Empfängerland hat,
 – je mehr Ressourcen die übertragende Firma in den FuE-Prozeß einsetzt,
 – wenn die transferierte Technologie die Kernaktivitäten des übertragenden Unternehmens betrifft.
- Palay* (1984) Mit der Zunahme idiosynkratischer, spezifischer Investitionen bei den Transaktionspartnern werden verstärkt langfristige, relationale Vertragsstrukturen bevorzugt, die durch hohe Individualität und Anpassungsfähigkeit gekennzeichnet sind.
 51 Transaktionen zwischen Eisenbahnen und Frachtversendern in den USA
- Anderson* (1985) Probleme bei der Beurteilung der Leistung der Vertriebsmitarbeiter haben einen starken positiven Einfluß auf die Vorwärtsintegration im Vertrieb (Vertrieb durch Angestellte). Spezifität kombiniert mit Umweltunsicherheit beeinflusst die Vorwärtsintegration ebenfalls positiv. Auch die Problemkomplexität und der erforderliche Umfang vertraulicher Informationen in der Vertriebsbeziehung sprechen eher für einen Vertrieb durch Angestellte als durch unabhängige Repräsentanten.
 13 US-Elektronikkomponentenhersteller
- Joskow* (1985) „Spotmarket“-Transaktionen sind in den durch hohe Spezifität gekennzeichneten westlichen Abbaugebieten der USA praktisch bedeutungslos. Der spezifischste Beziehungstyp der „mine-mouth“-Erzeugung erweist sich als am stärksten vertikal integriert.
 205 Verträge zwischen Kohlelieferanten und Stromerzeugern in den USA; Besondere Betrachtung sog. „mine-mouth coal plants“ (kombinierter Kohleabbau und Stromerzeugung)
- Levy* (1985) Small numbers-Situationen begünstigen die vertikale Integration. Je höher die Forschungsintensität in einer Leistungsbeziehung ist (Spezifitätsaspekt), desto wahrscheinlicher ist die vertikale Integration der Transaktionspartner. Die (nicht antizipierte) Unsicherheit wirkt ebenfalls positiv auf die vertikale Integration.
 69 Unternehmen aus 37 verschiedenen US-Industrien (allesamt aus dem Produktionssektor) in den Jahren 1958, 1963, 1967 und 1972

- Masten/Crocker* (1985)
296 Verträge zwischen Eigentümern von Gassonden und Eigentümern von Gaspipelines in den USA
Die Faktorspezifität (gemessen als alternativer Wert der Gasvorräte bei Abbruch der vertraglichen Beziehung) beeinflusst das Ausmaß der Verwendung von Schutzbestimmungen bzw. Vertragsstrafen in langfristigen Verträgen signifikant positiv.
- Casson/Barry/Horner* (1986)
Fallstudie der internationalen Frachtschiffbranche
Vor allem die Öl- und Agrarindustrie ist in die Frachtschiffbranche vorwärtsintegriert (durch Eigentum oder entsprechende Verträge). Die Spezifität (Abhängigkeit der Raffinerien von pünktlichen Lieferungen, Verderblichkeit von Agrarprodukten) spielt eine wichtige Rolle für diese Integration.
- Hennart* (1986)
Fallstudie der internationalen Zinnindustrie
Transaktionskostentheoretische Überlegungen (insbesondere die Faktoren Spezifität und Unsicherheit) erweisen sich in einer beispielhaften Argumentation als hilfreich für die Erklärung der Integrationsentwicklung in der Zinnindustrie.
- Goldberg/Erickson* (1987)
90 Verträge der Firma Great Lakes Carbon Corporation über die Lieferung von Erdöl-Koks in den Jahren 1946–1973 sowie einige spätere Verträge derselben Firma
Die Preis- und Mengenanpassungsmechanismen in den Verträgen werden in einer fallstudienhaften Argumentation vor allem auf die Spezifität der Leistungsbeziehungen zurückgeführt.
- Joskow* (1987)
vgl. dazu ausführlich Abschnitt 3.2
- Walker/Weber* (1987)
60 Eigenfertigungs-Fremdbezugs-Entscheidungen einer Sparte eines großen US-Automobilherstellers
Bei geringem Wettbewerb auf dem Lieferantenmarkt hat die Mengenunsicherheit einen positiven Einfluß auf die Eigenfertigungsentscheidung. Technische Unsicherheit begünstigt die Fremdbezugs-Entscheidung bei ausgeprägtem Wettbewerb auf dem Lieferantenmarkt. Problematische Stichprobenspezifika (gering komplexe Komponenten, Fremdbezug bedeutet tendenziell Quasi-Integration).
- Caves/Bradburd* (1988)
83 Zulieferindustrien in den USA
Small numbers-Situationen, der Aufbau hoher Wechselkosten und die Notwendigkeit gemeinsamer Ressourcennutzung (als Indikatoren für die Transaktionsspezifität) begünstigen die vertikale Integration der Transaktionspartner. Die Hypothese, daß vertikale Integration aus Gründen der Risikoreduktion erfolgt, wird dagegen abgelehnt.
- Heide/John* (1988)
Kleine Vertriebsagenturen können ihre spezifischen Investitionen in der Beziehung zum Hersteller nicht direkt durch

- 199 Vertriebsagenturen aus der US-amerikanischen Elektrik- und Fertigungsmaschinenbranche
- Jarillo/Martinez* (1988)
Fallstudie über die Firma Benetton S.p.A.
- Boudreaux/Shughart* (1989)
Preisinstabilität und vertikale Integration in den USA von 1947–1982
- Masten/Meehan/Snyder* (1989)
- Picot/Laub/Schneider* (1989) und *Picot/Schneider/Laub* (1989)
52 innovative Unternehmensgründungen
- Tapon* (1989)
FuE-Aktivitäten der internationalen pharmazeutisch-chemischen Industrie
- Baur* (1990)
- klassische Instrumente wie vollständige Rückwärtsintegration und langfristige Verträge schützen. Als indirekten Schutz bauen sie sehr spezifische Kundenbeziehungen auf. Die Kunden müßten hohe Wechselkosten tragen, wenn sie zu einer anderen Agentur überlaufen oder direkt vom Hersteller beziehen.
- Als komplexer, risikoreicher (modebeeinflußter) und kapitalintensiver Prozeß wird das Färben ausschließlich in Eigenfertigung vorgenommen. Zudem ermöglicht die Eigenfertigung beim Färben weitgehende Flexibilität bis zum Schluß und erleichtert die Abstimmung. Stricken, Zusammenfügen und die Endabnahme werden weitgehend fremdbezogen. Da auch hier Flexibilität und Qualität wichtig sind, werden externe Vertragspartner durch intensiven Informationsaustausch und zum Teil durch Kapitalbeteiligungen in ein regelrechtes Benetton-Netzwerk eingebunden (Quasi-Integration).
- Eine Zunahme der Varianz der Inflationsrate (Unsicherheitsaspekt) erhöht den wirtschaftsweiten Integrationsgrad. Es kann nicht gezeigt werden, daß jegliche Zunahme der Preisvariabilität grundsätzlich integrationsfördernd wirkt. Preisvariabilität erhöht nicht nur die Kosten des Marktmechanismus (Integrationsgrund), sondern auch die der internen Administration (Desintegrationsgrund).
- vgl. dazu ausführlich Abschnitt 3.2
- Erfolgreiche innovative Unternehmen zeigen eine insgesamt höhere Sensibilität für die transaktionskostentheoretischen Einflußgrößen. Sie delegieren insgesamt mehr Aufgaben an den Markt als die weniger erfolgreichen Unternehmen, binden ihre externen Lieferanten aber gleichzeitig durch Verträge stärker ein.
- Zunehmende Bedeutung langfristiger FuE-Verträge pharmazeutischer Firmen mit universitären Einrichtungen. Diese Kooperationen weisen geringere Transaktionskosten auf als die vollständige vertikale Integration der FuE-Aktivitäten oder die Kooperation mit privaten Forschungseinrichtungen (niedrigstes opportunistisches Verhaltenspotential bei Universitätsforschern, offene und kreative Atmosphäre in Universitätslabors, wirksamer Patentschutz bei pharmazeutischen Erzeugnissen).
- Die Notwendigkeit einer hohen vertikalen Integration von differenzierungsrelevanten bzw. innovativen (d.h. spezifi-

Fallstudie eines Unternehmens der deutschen Automobilindustrie; genauere Untersuchung von 30 Automobilkomponenten

schen) Komponenten wird bestätigt. Die empirischen Ergebnisse belegen grundsätzlich die transaktionskostentheoretischen Ableitungen hinsichtlich der Wahl unterschiedlicher Einbindungs- und Entwicklungsformen. Es werden Empfehlungen für die Umgestaltung von Lieferantenbeziehungen abgeleitet.

Walker/Poppo (1991)

100 zufällig ausgewählte Vorprodukte (aus insges. 250) einer Montage-division eines großen US-Industrieunternehmens

Die Grundthese der Transaktionskostentheorie, wonach spezifische Zulieferbeziehungen innerhalb des Unternehmens effizienter koordiniert werden, hält dem empirischen Test stand. Gleichzeitig zeigt sich, daß Formen der engen externen Einbindung (Quasi-Integration) und der dezentralen internen Einbindung von Zulieferern (Profit-Center-Konzept) nur geringe und schwer interpretierbare Effizienzunterschiede aufweisen.

3.1 3 Studien mit gleichzeitigem Bezug zur Transaktionskosten- und Industrial Organization-Theorie

Teece (1976)

Branchenanalyse der US-Erdölindustrie

Spezifische Investitionen in Pipelines, Kapazitätsunsicherheit, konstruktive Abstimmung von Raffinerien auf bestimmte Rohölsorten etc. würden eine marktliche Koordination benachbarter Produktionsstufen mit prohibitiven Transaktionskosten belasten. Daraus resultiert der hohe vertikale Integrationsgrad der US-Ölindustrie. Wettbewerbsbeschränkende Effekte durch Marktmachtzunahmen und entsprechende Wohlfahrtsverluste für den Endverbraucher durch monopolistische Preisdifferenzierung werden sowohl aus theoretischen als auch aus empirischen Gründen abgelehnt.

Dirrheimer (1981)

Mineralöl- und Chemische Industrie in der Bundesrepublik Deutschland vornehmlich im Zeitraum 1970-1978

Es bestehen ausgeprägte, langfristige vertikale Beziehungen zwischen Unternehmen der beiden Industriegruppen. Das Marktmacht- und Effizienzpotential der Unternehmen hat sich im Untersuchungszeitraum nur geringfügig verändert. Eine Dominanz marktmachtsteigernder (Markteffizienz hervorrunder) Effekte über die unternehmenseffizienzsteigernden Effekte der vertikalen Integration ist nicht begründbar.

Levin (1981)

53 Erdölfirmer in den USA in der Periode 1948-1972

Der Grad der vertikalen Integration zwischen Rohölgewinnung und -verarbeitung hat keinen Einfluß auf die Gewinnhöhe der Firmen, zeigt aber einen schwachen positiven Einfluß auf die Gewinnstabilität. Höhere Gewinne wären aufgrund der theoretisch vorausgesagten Transaktionskostensenkung und Marktmachtzunahme zu erwarten.

- Phelps* (1981)
Erdölindustrie in den USA und Kanada
Vertikale Integration in das markengebundene Vertriebsnetz erhöht die Möglichkeiten für nicht offenes kollusives Verhalten und schafft erhebliche soziale Kosten für den Verbraucher durch Verstärkung des Nicht-Preis-Wettbewerbs. Die von Teece (1976) vorgestellten Ergebnisse werden abgelehnt. Die Transaktionskostenvorteile der vertikalen Integration gleichen die verringerte Informationsfunktion der Marktpreise nicht aus.
- Stuckey* (1983)
Internationale Aluminiumindustrie; Branchenfallstudie sowie verschiedene gezielte empirische Erhebungen
Hohe vertikale Integrationsgrade kommen auf den Stufen zwischen der Bauxitförderung und der Metallherstellung vor. Auf den Stufen danach dominieren spontane Markttransaktionen als Koordinationsmechanismus. Diese Beobachtungen werden hauptsächlich transaktionskostentheoretisch erklärt. Der Bauxitmarkt versagt aufgrund der erheblichen Opportunismusgefahren in den dort herrschenden small numbers-Situationen. Sogar langfristige Verträge erweisen sich hier als ungeeignet, die vorhandene Unsicherheit zu absorbieren und einen angemessenen Schutz für die Transaktionspartner zu gewährleisten. Ergänzend zieht der Autor auch Marktstrukturüberlegungen zur Erklärung heran.
- Bjuggren* (1985)
Fallstudie der schwedischen Papierindustrie
Die technologisch bedingte notwendige Standortnähe zwischen Leistungsstufen (Spezifitätsaspekt) hat einen positiven Einfluß auf die vertikale Integration. Darüberhinaus wirkt die Mengenunsicherheit positiv sowie die Unterschiedlichkeit des jeweils auf den entsprechenden Stufen benötigten Know How negativ und damit wie transaktionskostentheoretisch erwartet auf die Integrationsentscheidung. Auch Marktmachtüberlegungen lassen sich konsistent auf verschiedene Integrationsentscheidungen anwenden.
- Siebert/Rauscher* (1985)
Erdölexportierende Länder
Die erdölexportierenden Länder integrieren nachgelagerte Produktionsprozesse (Raffinerien, chemische Grundstoffe, Distribution), die ausnahmslos durch schrumpfende Märkte gekennzeichnet sind. Aus Sicht der Industrial Organization-Theorie ist diese Integration nicht verständlich. Da Rohöl in der chemischen Industrie nicht substituierbar ist, genügt eine entsprechende Preis-Mengen-Politik auf dem Rohölsektor, um die gesamte Monopolrente abzuschöpfen. Die Transaktionskosten werden im wesentlichen mit Transportkosten gleichgesetzt und aus nicht ganz nachvollziehbaren Gründen als irrelevant angesehen. Weitere Theorien werden zur Erklärung herangezogen.
- Spiller* (1985)
29 vertikale Unternehmens-
Während Spezifität die Gewinne bei einem vertikalen Unternehmenszusammenschluß – wie von der Transaktionskostentheorie vorausgesagt – positiv beeinflusst, fallen

zusammenschlüsse in den USA

die Gewinne – anders als es Marktmachtüberlegungen erwarten lassen – mit zunehmender Konzentration auf den betroffenen Produktionsstadien.

Balakrishnan/Wernerfelt (1986)

vgl. dazu ausführlich Abschnitt 3.2

MacMillan/Hambrick/Pennings (1986)

Geschäftseinheiten aus 3 US-Industriesektoren (Konsumgüter n = 178; Kapitalgüter n = 99; Komponentenzulieferer n = 275) (PIMS-Datenbank)

Unternehmen integrieren ihre Zulieferer, um Versorgungsunsicherheiten zu reduzieren. Falls die Zulieferer hohe Marktmacht und damit eine Marktposition haben, die Vergeltungsmaßnahmen ermöglicht, unterbleibt die Rückwärtsintegration. Die Versorgungsunsicherheit wird von den Autoren erstaunlicherweise als Ergänzung zu den transaktionskostentheoretischen Einflußgrößen eingestuft.

Mulherin (1986)

Verträge zwischen Gasförderunternehmen und Pipeline-Betreibern in den Jahren 1950–1954 in den USA (verschiedene Stichprobenumfänge n = 632; 2234)

Die Ausgestaltung der Verträge zwischen Gasförderunternehmen und Pipeline-Betreibern wird durch die Einflußgrößen der Transaktionskostentheorie signifikant und wie vorausgesagt beeinflußt. Marktmachtüberlegungen erweisen sich als irrelevant.

Hübner (1987)

7 der 10 größten Automobilproduzenten der Welt auf der Basis des Jahres 1980 sind im Sample (n = 15) enthalten

Wettbewerbspolitisch lassen sich keine negativen Effekte der vertikalen Integration in der Automobilindustrie begründen. Länderspezifische Besonderheiten beeinflussen den Integrationsgrad entscheidend. Bedeutendster (und positiv wirkender) unternehmensspezifischer Einflußfaktor ist die Unsicherheit (gemessen anhand der Nachfrageentwicklung). Auf der Ebene der einzelnen Teile besteht ein positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen der technischen Komplexität und dem Integrationsgrad. Insgesamt wird die entscheidende Relevanz der Transaktionskosten für die vertikale Integration in der Automobilindustrie herausgestellt.

Chesnais (1988)

U.a. 481 Kooperationsvereinbarungen, an denen mindestens ein europäisches Unternehmen beteiligt ist. Zeitraum: 1980–1985

Transfer, Austausch, gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Technologien sind zentrale Kooperationsbereiche von Unternehmen. Technologiekomplexität und ökonomische Unsicherheit erfordern Flexibilität und lassen eine vollständige vertikale Integration im FuE-Bereich nicht sinnvoll erscheinen. Markttransaktionen verbieten sich aufgrund prohibitiver Transaktionskosten. Vielfalt weiterer Ergebnisse.

Romme (1990)

Fallstudie der vertikalen Integration der „Hendrix Fabriken“, einem niederländischen Viehfutterhersteller

Die Rolle der Unsicherheit für die Integrationsaktivitäten der „Hendrix Fabriken“ wird durch die verhaltenswissenschaftliche Erklärung von Gruppenentscheidungen untermauert.

3.1 4 Rein deskriptive Studien und Studien ohne oder mit anderem theoretischen Hintergrund

Tucker/Wilder (1977)

377 Industrien des Produktionssektors in den USA zwischen 1954–1957; 54 Firmen aus 26 Industrien des Produktionssektors in den USA zwischen 1953–1973

Der durchschnittliche vertikale Integrationsgrad des Produktionssektors blieb konstant. Auf der Ebene des einzelnen Unternehmens variiert der Integrationsgrad mit dem Alter: Er ist hoch für junge und sehr alte Unternehmen und niedriger für reife Unternehmen.

Buzell (1983)

1649 Geschäftseinheiten des produzierenden Gewerbes in den USA aus der PIMS-Datenbank

Sehr hoch und sehr niedrig vertikal integrierte Geschäftseinheiten weisen eine überdurchschnittliche Rentabilität auf (V-Hypothese). Die grundsätzlich höheren Gewinne bei vertikaler Integration werden häufig durch die gestiegenen Investitionsanforderungen überkompensiert. Mit zunehmender Größe der Geschäftseinheiten erweist sich die Strategie der vertikalen Integration als immer profitabler.

Burgess (1984)

5 US-amerikanische und 5 europäische petrochemische Unternehmen

Wesentliches Ergebnis: Es ist schwierig, auf Basis der publizierten Informationen die Intensität der vertikalen Integration in der petrochemischen Industrie zu messen. Das Maß Wertschöpfung/Umsatz, mit dem das PIMS-Programm arbeitet, wird aus nicht ganz offengelegten Gründen abgelehnt.

Weilenmann (1984)

Make-or-Buy-Entscheidungsprozeß bei 50 schweizerischen Unternehmen verschiedener Größe und Branchenzugehörigkeit im Winter 1983/84

Detaillierte Vorschriften zur Durchführung von Make-or-Buy-Entscheidungen gibt es nur bei 15% der befragten Unternehmen. Die überwiegende Zahl der eine Berechnung anstellenden Unternehmen führt einen Kostenvergleich auf Basis der Vollkosten durch.

- Read* (1986)
Fallstudie über die internationale Kunstfaserindustrie
- Der Trend zur vertikalen Integration wird mit economies of scale erklärt, die sich aus der Zusammenlegung verwandter benachbarter Produktionsstufen ergeben.
- Wright/Thompson* (1986)
407 vertikale Desintegrationen in Großbritannien.
Zeitraum: zweites Quartal 1977 – erstes Quartal 1979
- Die auf Stigler (1971) zurückgehende Hypothese, wonach vertikale Desintegration eine typische Entwicklung expandierender, nicht reifer Industrien ist, wird abgelehnt.
- Lubatkin* (1987)
Börsenkurse von 439 kaufenden Firmen in 1031 großen Unternehmenszusammenschlüssen zwischen 1948 und 1979 in den USA
- Der Börsenkurs der kaufenden Firma steigt unerwartet am stärksten bei vertikalen Unternehmenszusammenschlüssen. Die theoretische Einordnung dieses Befundes bleibt unbefriedigend.
- Demes* (1989)
Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern in der japanischen Automobilindustrie; weitgehende Beschränkung auf Toyota und Nissan
- Geringe direkte Fertigungstiefe japanischer Automobilhersteller, jedoch enge Anbindung der Zulieferbetriebe in einer pyramidenförmigen Struktur, wobei die Endhersteller häufig am Kapital der Zulieferer erster Stufe beteiligt sind. Personelle Verflechtungen und Rahmenverträge ohne fixierte Mengen und Preise dienen als weitere Einbindungsinstrumente. Lediglich beispielhafte Argumentation, die sich aber häufig als konsistent zur Transaktionskostentheorie interpretieren läßt.
- Håkanson* (1989)
130 schwedische Mittel-/Teil- und Kleinbetriebe im produzierenden Gewerbe
- Unternehmen, die sehr viel in Forschung und Entwicklung investieren, kooperieren häufiger mit Dritten als weniger forschungsintensive Unternehmen. Bei stabilen Kundenbeziehungen sind Unternehmen im FuE-Bereich vergleichsweise weniger kooperationsgeneigt. Unternehmen, die eine mittlere Kooperationsintensität im FuE-Bereich aufweisen, machen höhere Gewinne und haben größere Umsatzzuwächse als nicht oder sehr kooperationsintensive Unternehmen. Vielfalt weiterer Ergebnisse.
- Lubatkin/Rogers* (1989)
121 (135) [137] börsennotierte Unternehmen über 40 Monate im Zeitraum 1940–1950 (1950–1960) [1960–1970]
- Vertikale Integration erhöht entweder den Marktwert der Unternehmensanteile oder senkt ihn in einem beträchtlichen Ausmaß. Die theoretische Einordnung dieses Befundes bleibt unklar.

Thomas/O'Hara/Musgrave (1990)

10 Vertriebskonzessionäre in den USA von 1973 bis 1982

Die wichtigste Determinante für die vertikale Integration der Konzessionäre durch die (zunächst) Konzessionen erteilenden Unternehmen ist deren Verkaufserfolg. Diese Gewinninternalisierung funktioniert jedoch nicht, denn der Verkaufserfolg nimmt mit steigendem Eigentumsgrad der Unternehmen an den Konzessionären wieder ab.

Amin/Smith (1991)

Fallstudie der Automobilzulieferindustrie in Großbritannien

Zunehmende vertikale Integration, Konzentration und Internationalisierung sind die wesentlichen Entwicklungen in der Zulieferindustrie. Da Großbritannien keinen dominierenden Automobilhersteller besitzt, der durch seine Inlandsnachfrage nach Zulieferteilen economies of scale bei nationalen Lieferanten ermöglicht, wird der Zulieferbranche in Großbritannien eine schlechte Zukunft vorausgesagt.

Rommel (1991)

40 Unternehmen der deutschen Maschinenbaubranche (Werkzeugmaschinenhersteller, Komponentenersteller) unterteilt nach erfolgreichen und weniger erfolgreichen.

Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren ihre Eigenfertigungskapazitäten ausschließlich auf ihre Kernkompetenzen bzw. auf differenzierungsrelevante (d.h. spezifische) Teile. Sie gehen mit ihren Zulieferern aber keine kurzfristigen klassischen Marktbeziehungen ein, sondern langfristige, vertrauensbasierte Partnerschaften. Die Auswahl der Zulieferer erfolgt vor allem nach Qualitätskriterien (technologische Differenzierung und Know How) und weniger nach Quantitäts- oder Kostenkriterien. Insgesamt haben erfolgreiche Unternehmen weniger als halb so viele Zulieferer bei einem bestimmten Einkaufsbudget wie weniger erfolgreiche Unternehmen. Diese Befunde lassen sich nachträglich sehr gut transaktionskostentheoretisch untermauern.

Womack/Jones/Roos (1991)

Weltweite Automobilindustrie; verschiedene Stichproben; im Bereich der hier interessierenden Zulieferbeziehungen gilt z.B. $n = 54$

Japanische Automobilhersteller delegieren wesentlich mehr Aufgaben an unternehmensexterne Partner als ihre europäischen und amerikanischen Konkurrenten. Sie binden ihre Zulieferer aber durch Kapitalbeteiligungen, Führungskräfteaustausch, langfristige Verträge, gemeinsame Normen etc. sehr viel enger ein.

3.2 Vertiefte inhaltliche und methodische Vorstellung ausgewählter Studien

Die im folgenden genauer beschriebenen 7 Studien geben typische Einblicke in wichtige inhaltliche Ergebnisse der empirischen Forschung zur vertikalen Integration. Zudem legen sie wichtige Aspekte der angewandten Forschungsmethodik offen. Die Studien wurden von den Autoren ausgewählt, weil sie die wissenschaftliche Diskussion in besonderer Weise beeinflusst haben und tendenziell als repräsentativ für diese Forschungsrichtung gelten können.

Quelle: Monteverde/Teece (1982(b))

Theoretischer Hintergrund: Transaktionskostentheorie

Empirisches Feld: Nicht ganz eindeutige Angaben; Komponenten für die „U.S. automobile industry“ (S. 206) oder die Firmen „GM and Ford“ (S. 212) im Jahre 1976; letzteres wird hier angenommen.

Auswahlmethode: Annähernde Vollerhebung; 133 Komponenten der Automobilhersteller General Motors und Ford im Jahre 1976.

Erhebungsmethode: Keine ausreichenden Angaben.

Hypothesen:

(1) Je höher der „applications engineering effort“ bei der Entwicklung einer Automobilkomponente, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit der vertikalen Integration der Erstellung dieser Komponente.

(2) Die Wahrscheinlichkeit der vertikalen Integration ist bei herstellerspezifischen Komponenten höher.

Theoretische Begründung der Hypothesen:

(1) Bestimmte Komponenten sind nicht ex ante spezifizierbar. Eine intensive Vorentwicklung, in der das Produktions- und Design-Know How generiert wird, ist notwendig. Ein Zulieferer, der an dieser Vorentwicklung partizipiert, hat first mover advantages durch sein erworbenes transaktionsspezifisches Know How. Der Gefahr des opportunistischen Ausnutzens von Verhandlungsspielräumen wird mit einer vertikalen Integration des Lieferanten begegnet.

(2) Offensichtlich theoriekonform.

Operationalisierung der Variablen:

a) Aufwand für angewandte Entwicklung: „An excellent measure of applications engineering effort is the cost of developing a given component“ (S. 207). Da die Firmen die entsprechenden Kostendaten aus Geheimhaltungsgründen verweigerten, schätzte ein Automobilingenieur den entsprechenden Aufwand für jede Komponente auf einer 10-Punkte Skala ein.

b) Vertikale Integration: „Hence we took internal production of 80 percent or more of a component as an operational definition of integrated production“ (S. 207). Die Firmen teilten die 133 Komponenten nach dieser Maßgabe in die Kategorien integrierte/nicht integrierte Produktion.

c) Herstellerspezifität: „The first control variable (SPECIFIC, Anm. d. Verf.) distinguishes components that are specific to a company from those that are generic“ (S. 209). Die 133 Komponenten wurden von Firmenvertretern in Standard- und spezifische Komponenten eingeteilt.

Ergebnisse:

Sowohl ENGINEERING als auch SPECIFIC haben einen positiven und hochsignifikanten (99 % Niveau) Einfluß auf die vertikale Integration.

Quelle: Anderson/Schmittlein (1984)

Theoretischer Hintergrund: Transaktionskostentheorie

Empirisches Feld: US-Elektronikkomponentenindustrie

Auswahlmethode: Teilerhebung; keine Zufallsauswahl; 172 sales manager von 16 „recognized electronic component manufacturers“; 145 „usable responses“.

Hypothesen:

Wenn die

- (1) Transaktionsspezifität der Vertriebsleistungen
- (2) Unsicherheit im Sinne von Nichtvorhersagbarkeit der Umwelt
- (3) Unsicherheit im Sinne von Schwierigkeit der Leistungsmessung im Vertrieb
- (4) Territoriumsichte
- (5) Unternehmensgröße

zunimmt, dann steigt die vertikale Integration im Vertrieb.

(6) Wenn die Unsicherheit im Sinne von Nichtvorhersagbarkeit der Umwelt gleichzeitig mit der Transaktionsspezifität der Vertriebsleistung auftritt, ist die vertikale Integration ausgeprägter.

(7) Wenn die Unsicherheit im Sinne von Schwierigkeit der Leistungsmessung im Vertrieb gleichzeitig mit der Transaktionsspezifität der Vertriebsleistung auftritt, ist die vertikale Integration ausgeprägter.

Theoretische Begründung der Hypothesen:

(1), (2), (3), (6) und (7) offensichtlich theoriekonform.

(4) und (5): Territoriumsichte und Unternehmensgröße sind Indikatoren für den Einflußfaktor Häufigkeit: je höher die Territoriumsichte, desto mehr Kundenkontakte und damit häufigere Transaktionen stehen an; je größer das Unternehmen, desto häufiger sind ceteris paribus die Verkaufskontakte.

Operationalisierung der Variablen:

a) Transaktionsspezifität der Vertriebsleistung: Manager mußten zu Statements Stellung nehmen wie „Es ist schwierig, alle Unternehmensbesonderheiten zu erlernen, die ein erfolgreicher Vertrieb verlangt“, „Es dauert lange, bis ein Vertriebsmitarbeiter die Kunden so gut kennt, daß er Erfolg hat“, „Die Insiderinformationen eines erfahrenen Verkäufers können viel Schaden anrichten, wenn sie in fremde Hände geraten“ etc. Die Antworten auf 6 Statements wurden standardisiert und gemittelt.

b) Unsicherheit im Sinne von Nichtvorhersagbarkeit der Umwelt: Abweichung zwischen erwartetem und tatsächlichem Umsatz.

c) Unsicherheit als Schwierigkeit der Leistungsmessung im Vertrieb: Direkte Einschätzung durch Vertriebsmanager.

d) Territoriumsichte: Prozent der Arbeitszeit, die ein Verkäufer nicht mit Reisen verbringt.

e) Unternehmensgröße: Bilanzvermögen 1980.

f) Vertikale Integration: Angestellte Vertriebsmitarbeiter repräsentieren den

integrierten Modus, unabhängige Repräsentanten den Marktmodus.

Ergebnisse:

a) Positiver und signifikanter Einfluß (95 % Niveau) folgender Faktoren auf die Stärke der vertikalen Integration: (3) Unsicherheit im Sinne von Schwierigkeit der Leistungsmessung, (5) Unternehmensgröße und (1) Transaktionsspezifität.

b) Die in den Hypothesen (2) (4), (6) und (7) eingesetzten unabhängigen Variablen sind nicht signifikant und haben negative Vorzeichen. Die Transaktionskostentheorie erfährt in diesen Punkten für den Vertrieb von Elektronikkomponenten keine Bestätigung.

Dennoch zeigt Ergebnis a), daß aus der Transaktionskostentheorie abgeleitete Faktoren wichtige Integrationsdeterminanten sind, zumindest für die Vertriebsfunktion der betrachteten Industrie. Es ist fraglich, ob die für den marktlichen Vertriebsmodus gewählte Operationalisierung problemgerecht ist. Auch Repräsentanten können über entsprechende Vertragsstrukturen und/oder langfristige Zusammenarbeit eine sehr enge und idiosynkratische Beziehung zum Herstellerunternehmen aufweisen. Möglicherweise hängen einige der zunächst nicht theoriekonformen Ergebnisse mit diesem Operationalisierungsproblem zusammen.

Quelle: Harrigan (1985(a))

Theoretischer Hintergrund: Industrial Organization-Theorie

Empirisches Feld: Strategische Geschäftseinheiten (SGE) in der US-Industrie.

Auswahlmethode: Teilerhebung; keine Angaben über Auswahlmodus; 192 SGE aus 16 Industrien; einige Fälle, in denen mehrere SGE zu einem Unternehmen gehören.

Erhebungsmethode: Kombiniertes Vorgehen bestehend aus: Interview, Dokumentenanalyse und 3-stufiger Delphi-Studie.

Hypothesen:

(1) Je mehr Produktionsstufen eine Unternehmung vertikal integriert, desto höher sind ihre Austrittsbarrieren aus den betroffenen Stufen.

(2) Mit zunehmendem Eigentumsgrad an vertikal integrierten Produktionsstufen steigen die Austrittsbarrieren aus den betroffenen Stufen.

(3) Ein hohes Ausmaß an Rückwärtsintegration erhöht die Austrittsbarrieren für das betrachtete Unternehmen.

(4) Ein hohes Ausmaß an Vorwärtsintegration senkt die Austrittsbarrieren für das betrachtete Unternehmen.

(5) Ein hohes Ausmaß an gemeinsam genutzten Ressourcen mit Unternehmen aus vorgelagerten Produktionsstufen erhöht die Austrittsbarrieren für das betrachtete Unternehmen.

Theoretische Begründung der Hypothesen:

(1), (2), (3), (5) offensichtlich theoriekonform.

(4): Je stärker vorwärtsintegriert eine Unternehmung ist, desto weniger mächtige Kunden hat sie, die ihren Abgang in dem betrachteten Geschäftsbereich durch gezielte Nichtkooperation in anderen Geschäftsbereichen bestrafen könnten.

Operationalisierung der Variablen:

- a) Austrittsbarrieren: „This study used an estimate of relative product differentiation to represent firms' strategic exit barriers because it is an example of the benefits created by past image-building efforts that firms are often unwilling to abandon“ (S. 689–690).
- b) Zahl der integrierten Produktionsstufen: „Relative (index) number of steps in transformation process the firm undertook“ (S. 688).
- c) Eigentumsgrad an integriertem Unternehmen: „Percentage of ownership in the venture“ (S. 689).
- d) Ausmaß an Rückwärtsintegration: „Percentage of requirements the business unit obtains from upstream sister unit“ (S. 689).
- e) Ausmaß an Vorwärtsintegration: „Percentage of outputs the business unit sold to -- or through -- downstream sister unit“ (S. 689).
- f) Gemeinsam genutzte Ressourcen: „Percentage of resources shared with sister business unit upstream“ (S. 689).

Ergebnisse:

Positiver und signifikanter Einfluß folgender Variablen auf die Höhe der Austrittsbarrieren: Zahl der integrierten Produktionsstufen (99 % Niveau), Eigentumsgrad (90 % Niveau) und Ausmaß der Rückwärtsintegration (95 % Niveau). Negativer und signifikanter Einfluß (90 % Niveau) der Vorwärtsintegration und der gemeinsamen Ressourcennutzung (99 % Niveau) auf die Höhe der Austrittsbarrieren. Nur Hypothese (5) wird empirisch abgelehnt. Insgesamt erweist sich die zugrundeliegende Annahme, daß vertikale Integration die Höhe der Austrittsbarrieren erhöht, als haltbar.

Problematisch ist, daß die Stichprobe über Branchen mit großen strukturellen und strategischen Unterschieden streut.

Quelle: Balakrishnan/Wernerfelt (1986)

Theoretischer Hintergrund: Verknüpfung zwischen Industrial Organization- und Transaktionskostentheorie

Empirisches Feld: Produktionssektor in den USA

Auswahlmethode: Teilerhebung; Zufallsauswahl von 93 Industriezweigen, die in den FTC (Federal Trade Commission) Annual Line of Business Reports der Jahre 1974–1976 enthalten sind.

Erhebungsmethode: Dokumentenanalyse

Hypothesen:

- (1) Zunehmender technologischer Wandel in einer Industrie senkt das optimale Ausmaß an vertikaler Integration.

(2) Hohe Wettbewerbsintensität in einer Industrie senkt das optimale Ausmaß an vertikaler Integration.

(3) Bei hoher Wettbewerbsintensität verstärkt sich die negative Wirkung des technologischen Wandels auf den Integrationsgrad.

Theoretische Begründung der Hypothesen:

(1) Je ausgeprägter der technologische Wandel ist, desto wahrscheinlicher ist eine Veralterung der verwendeten technischen Anlagen. Der erwartete Gewinn aus der Investition sinkt. Damit lohnen sich opportunistisches Verhalten und Verhandlungen über die Gewinnaufteilung nicht mehr. Der Grund zur vertikalen Integration entfällt.

(2) Intensiver Wettbewerb in einer Industrie senkt die industrieweiten Gewinne. Wenn die Gewinne „wegkonkurriert“ sind, besteht kein Anreiz mehr, opportunistisch über die Gewinnaufteilung zu verhandeln. Die entsprechenden Transaktionskosten entfallen und mit ihnen der Grund für eine vertikale Integration.

(3) offensichtlich

Operationalisierung der Variablen:

a) Vertikale Integration: „we adopt a vertical integration index (VI) which measures the proportion of the economic processes carried out within the firm ... the value-added/sales ratio has proved to be robust and convenient for cross-sectional analysis“ (S. 355).

b) Wettbewerbsintensität: Wird über das Konzentrationsmaß minimum economic scale (MES) erfaßt. „MES is defined as the average size of the largest firms in the industry which account for 50 percent of the total value of industry shipments“ (S. 355).

c) Technologischer Wandel: „T is the mean life of the process technology adopted in the industry ... we measure T by the average age (AVAGE) of equipment in use“ (S. 356).

Ergebnisse:

Die Variablen MES und AVAGE beeinflussen VI auf signifikante Weise (99 % Niveau) in der vorausgesagten Richtung. Der Einfluß von AVAGE auf VI steigt mit zunehmenden MES. Keine der aufgestellten Hypothesen wird abgelehnt. Der Anteil der erklärten Varianz von VI ist gering (0,139). Eine Reihe anderer Faktoren spielt möglicherweise bei der Bestimmung des vertikalen Integrationsgrades eine wichtige Rolle (vgl. S. 357).

Quelle: Joskow (1987)

Theoretischer Hintergrund: Transaktionskostentheorie

Empirisches Feld: Verträge zwischen Kohlelieferanten und Kraftwerken in den USA.

Auswahlmethode: Teilerhebung; keine Zufallsauswahl; 277 Verträge, die im

Jahre 1979 Geltung hatten. „Contracts were chosen if they appeared in both the 1981 and 1983 editions of *The Guide to Coal Contracts* ...“ (S. 183). Parallelerhebung von 169 Verträgen eines einzigen Kraftwerkes.

Hypothese:

Je umfangreicher die transaktionsspezifischen Investitionen sind, desto längerfristig sind die Verträge zwischen Kohlelieferanten und Kraftwerken.

Theoretische Begründung der Hypothese:

offensichtlich theoriekonform

Operationalisierung der Variablen:

Zunächst wird Spezifität in Anlehnung an *Williamson* (1990) untergliedert in „site specificity“, „physical asset specificity“ und „dedicated assets“.

a) „Site specificity“ wird durch die Variable „MINE-MOUTH“ erfaßt, die anzeigt, ob das Kraftwerk und das Bergwerk eine einzige Produktionseinheit bilden.

b) „Physical asset specificity“ wird durch die Regionalvariablen „MIDWEST“ und „WEST“ erfaßt. Sie zeigen die Herkunft der Kohle an. Aufgrund der Abbauweise und Kohlequalität ist die „physical asset specificity“ für Kohle aus dem Westen höher.

c) „Dedicated assets“ wird im wesentlichen durch die Variable „QUANTITY“ erfaßt. Es wird angenommen, daß die jährliche Quantität, die ein Kohlehersteller liefert, ein Indikator für beziehungspezifische Investitionen ist. Ein Teileinfluß wird auch über die Regionalvariablen erfaßt.

Ergebnisse:

Die Regionsvariablen, QUANTITY und MINE-MOUTH haben den vorausgesagten positiven und signifikanten Einfluß (95 % Niveau) auf die Vertragsdauer.

Quelle: Masten/Meehan/Snyder (1989)

Theoretischer Hintergrund: Transaktionskostentheorie

Empirisches Feld: US-Automobilindustrie

Auswahlmethode: Teilerhebung; keine Zufallsauswahl; 118 Zulieferteile der Firmen Chrysler, Ford und General Motors; Komponenten für neue Modelle bzw. Komponenten, deren Sourcing-Entscheidung weniger weit zurückliegt, sind überrepräsentiert.

Erhebungsmethode: ungenaue Angaben

Hypothese:

Investitionen in transaktionsspezifisches Know How bzw. Humankapital führen zu einer ausgeprägteren vertikalen Integration als Investitionen in transaktionsspezifisches physisches Kapital.

Theoretische Begründung der Hypothese:

Der Einflußfaktor Leistungsspezifität wird in Humanspezifität und physische Spezifität untergliedert. Physische Spezifität, wie sie z.B. bei Investitionen in

Spezialmaschinen vorliegt, kann bereits durch Formen der Quasi-Integration effizient abgefangen werden (Erwerb der entsprechenden Werkzeuge und Spezialmaschinen des Zulieferers durch den Abnehmer anstatt Kauf des ganzen Zulieferers).

Operationalisierung der Variablen:

a) Vertikale Integration:

„The dependant variable, INTEGRATION, is the percentage of the company's component needs produced under the governance of the firm“ (S. 269).

b) Transaktionsspezifisches Know How:

ENGINEERING wurde in Anlehnung an *Monteverde/Teece* (1982(b)) auf einer Skala von 1 bis 10 von einem Insider geschätzt:

„...for components such as automatic transaxles and specialized coatings, the required engineering effort is substantial ... Hence, ENGINEERING is likely to take on high values for these components ...“ (S. 269).

c) Transaktionsspezifisches physisches Kapital:

Die Variablen ASSET und SITE wurden ebenfalls auf einer 10-Punkte Skala geschätzt: „...ASSET measures the extent to which components are produced with physical assets that are specific to the auto maker“ (S. 269). „SITE, in term, measures the importance of locating upstream production close to subsequent stages of the manufacturing process“ (S. 270).

Ergebnisse:

ENGINEERING hat einen positiven und signifikanten Einfluß (99 % Niveau) auf INTEGRATION. ASSET hat einen kleineren positiven und SITE einen kleineren negativen Einfluß auf INTEGRATION als ENGINEERING. Beide sind unsignifikant. Die aufgestellte Hypothese wird folglich empirisch nicht falsifiziert. Auch die zusätzlich durchgeführte Korrelationsanalyse zeigt hypothesenkonforme Ergebnisse.

Der größte Teil der Varianz der abhängigen Variablen bleibt unerklärt ($R^2 = 0,36$). Die Repräsentativität der Stichprobe ist zweifelhaft.

Quelle: Chatterjee (1991)

Theoretischer Hintergrund: Industrial Organization-Theorie

Empirisches Feld: Vertikale Unternehmenszusammenschlüsse in den USA in der Periode Juli 1962 – Juli 1979; Konkurrenzunternehmen der vertikal erwerbenden Unternehmen in diesem Zeitraum.

Auswahlmethode: Versuchte Vollerhebung; 116 vertikale Unternehmenszusammenschlüsse; 1459 Konkurrenzunternehmen der betroffenen vertikal erwerbenden Unternehmen.

Erhebungsmethode: Dokumentenanalyse

Hypothesen:

(1) Nach der vertikalen Integration wird der Marktwert der erwerbenden Unter-

nehmung hoch sein, wenn ihr Produktionsstadium hohe Marktmacht hat und die erworbene Unternehmung aus einem relativ wettbewerbsintensiven Produktionsstadium kommt.

(2) Nach der vertikalen Integration wird der Marktwert der Zielfirma hoch sein, wenn ihr Produktionsstadium hohe Marktmacht hat und die erwerbende Firma aus einem wettbewerbsintensiven Produktionsstadium kommt.

(3) Wenn der Kapitalmarkt urteilt, daß die vertikale Integration zur Steigerung der Marktmacht erfolgte, dann ist die Veränderung des Wertes der Rivalen der erwerbenden Unternehmung positiv korreliert mit der Wertveränderung der erwerbenden Unternehmung.

Theoretische Begründung der Hypothesen:

(1) Da die erwerbende Firma aus der konzentrierten Industrie verhandlungsstärker ist als die einzelne Zielfirma aus der wettbewerbsintensiven Produktionsstufe, wird erwartet, daß sie den Übernahmepreis drücken kann. Sie verbucht daher den Wertzuwachs (erwartete höhere Zukunftsgewinne aufgrund gesteigerter Marktmacht durch vertikale Integration) hauptsächlich für sich.

(2) umgekehrte Verhandlungsposition als bei (1).

(3) Marktmachtgewinne für ein Unternehmen erhalten das Oligopol auf der Produktionsstufe des Unternehmens durch höhere Markteintrittsbarrieren und erhöhen die Gewinne aller Unternehmen auf dieser Stufe. Die gesicherte Möglichkeit zur Kollusion sowie die Vermeidung entgangener Gewinne durch neue Konkurrenten sind die Ursachen dafür (S. 439).

Operationalisierung der Variablen:

a) Marktwertveränderungen des Unternehmens: Zunächst wird der Zusammenhang zwischen dem Tageswert des Unternehmens und dem Tageswert des Marktportfolios anhand der Tage -200 bis -51 vor der Zusammenschlußbekanntgabe mit einem Regressionsmodell geschätzt. Die Variable „cumulative abnormal return (CAR)“ wird als gewichtete Abweichung des Tageswertes des Unternehmens vom Marktportfoliowert mit Hilfe der gewonnenen Koeffizienten für die Tage -50 bis $+5$ um den Bekanntgabetermin berechnet. Nach der Standardisierung entsteht der Indikator „standardized cumulative abnormal return (SCAR)“ (S. 440–441).

b) Marktmacht: Wird durch den Konzentrationsindikator „Anteil der vier größten Firmen am Branchenumsatz“ approximiert. In einem kombinierten Indikator für die relative Marktmacht werden die Konzentrationsmaße der erwerbenden und der Zielfirma in Beziehung gesetzt.

Ergebnisse:

Bei Verwendung des kombinierten Indikators für die relative Marktmacht hält Hypothese (1) stand (Signifikanzniveau 99%). Bei Verwendung der getrennten Indikatoren hat die Konzentrationsrate der Zielbranche als Proxy-Variable für die Marktmacht des erworbenen Unternehmens den vorausgesagten negativen

Einfluß (Signifikanzniveau 99 %) auf SCAR als Proxy-Variable für den Wert des erwerbenden Unternehmens. Allerdings hat die Konzentrationsrate der Branche der erwerbenden Firma einen nicht erwarteten negativen und unsignifikanten Einfluß auf SCAR. Hypothese (2) wird abgelehnt, da weder die durch die genannten Indikatoren erfaßte Marktmacht des Erwerbers noch die des Erworbenen SCAR beim Erworbenen in der vorausgesagten Weise und signifikant beeinflussen. Hypothese (3) hält empirisch stand (Signifikanzniveau 99 %). Die Wertzuwächse des Erwerbers und seiner Rivalen sind positiv korreliert.

Möglicherweise ist die Marktmacht schlecht operationalisiert. Hohe Konzentration bedeutet nicht automatisch hohe Marktmacht (vgl. S. 445–446). Es werden keine firmenspezifischen Kontrollvariablen eingeführt, die entsprechende Einflüsse aus dem Sample herausfiltern.

4. Stärken und Schwächen

4.1 Methodische Anmerkungen

(1) *Empirisches Feld:*

„Vor Beginn jeglicher empirischer Datenerhebung ist nicht nur die Frage nach der Auswahl, sondern vor allem die Frage nach der Begrenzung des zu untersuchenden Ausschnitts der Realität zu beantworten“ (Witte 1981, S. 22).

Fast nie wird in den untersuchten Studien die *Grundgesamtheit*, für die die Ableitungen und Aussagen Geltung beanspruchen, ausreichend explizit gemacht. Das impliziert bereits, daß Fragen nach der *Repräsentativität* der vorgenommenen Erhebungen kaum Beachtung finden.

(2) *Auswahlmethode:*

Nur ganz selten wurde eine *Vollerhebung* versucht (vgl. Joskow 1985; Chatterjee 1991). Bei Teilerhebungen wird häufig gar nicht publiziert, wie man die einzelnen *Stichprobenelemente* ausgewählt hat. Versucht man implizit die Grundgesamtheit zu bestimmen und der Stichprobe gegenüberzustellen, dann wird deutlich, daß es sich in den wenigsten Fällen um eine Zufallsauswahl handeln kann. Fehlerberechnungen auf Basis der Wahrscheinlichkeitstheorie sind daher problematisch. Häufig ist der bias der Erhebung aus Hinweisen über das Auswahlkriterium sofort erkennbar (z.B. die 100 größten Erdölfirmer gemäß der Moody-Klassifikation von 1975; vgl. Armour/Teece 1978).

(3) *Faktenauswertung:*

In der Regel werden ausgefeilte statistische Auswertungsverfahren eingesetzt. Regressions- und Korrelationsanalysen sowie die verschiedenen Signifikanztests gehören zum Grundinstrumentarium. Ausnahmen bilden die eher fallstu-

dienorientierten Untersuchungen, in denen eine qualitativ-verbale Faktenauswertung dominiert.

(4) *Erhebungsmethode:*

Die *Dokumentenanalyse* und die *schriftliche Befragung* erweisen sich noch vor dem Interview als beliebteste Erhebungstechniken. Kombinierte Vorgehensweisen sind relativ selten (vgl. z.B. das Vorgehen bei *Harrigan* (1985(a)), bestehend aus Interview, Dokumentenanalyse und dreistufiger Delphi-Studie oder bei *Baur* (1990), der Dokumentenanalyse und Interview einsetzt). Häufig fehlen genaue Angaben über diesen Bereich. Die Probleme der einzelnen Erhebungstechniken werden hier als bekannt vorausgesetzt (vgl. *Hauschildt* 1991, S. 464–465).

(5) *Theoretische Fundierung der Hypothesen:*

Bei der überwiegenden Mehrheit der Untersuchungen kann die Hypothesenduktion als theoretisch fundiert gelten. Am häufigsten wird die *Transaktionskostentheorie zur Hypothesengenerierung* herangezogen (40 Fälle), gefolgt von der *Industrial Organization-Theorie* (25 Fälle). In mehreren Studien wird dabei versucht, Aussagen beider Theoriegebäude zu verknüpfen (14 Fälle). Eine Gruppe von Untersuchungen läßt sich entweder gar keiner oder keiner der hier vorgestellten Theorierichtungen zuordnen, was zum Teil auf eine rein deskriptive Forschungsintention zurückführbar ist (14 Fälle). Nicht immer werden die Hypothesen als solche explizit gemacht und ausreichend konkretisiert. Gerade in den eher dem Fallstudienbereich zurechenbaren Untersuchungen entsteht manchmal der Eindruck, es ginge um eine Plausibilitätsprüfung der ganzen Theorie.

(6) *Variablenoperationalisierung und -messung:*

Die Einflußgrößen der vertikalen Integration, die aus der Transaktionskosten- und der Industrial Organization-Theorie abgeleitet werden (z.B. Spezifität, Unsicherheit, Markteintrittsbarrieren, Preisdiskriminierung, Koordinationsformen und Einbindungsalternativen) liegen auf einem *hohen Abstraktionsniveau*. Sie beziehen sich nicht auf direkt beobachtbare Phänomene. Die Studien belegen, wie schwierig es ist, eindeutige empirische Indikatoren für diese Größen zu finden. Dafür lassen sich zwei Gründe angeben.

Zum einen ist das eingesetzte theoretische und methodische Instrumentarium sicherlich noch nicht ausgereizt. Aus einer „Position des bescheidenen Realismus“ (*Witte* 1981, S. 21) heraus kann man erwarten, daß der wissenschaftliche Fortschritt auch bei der Erforschung der vertikalen Integration zu immer präziseren und differenzierteren Aussagen führt. Auch wenn ein allgemeiner Konsens über die wissenschaftstheoretisch begründeten Grenzen empirischer Forschung (vgl. *Popper* 1989) herrscht, ist keineswegs ein bestimmter Punkt angebbar, an dem diese Grenzen erreicht sind. Weitere methodische und inhaltliche Verbesserungen sind immer möglich und notwendig, denn man „... kann

nicht aus der Tatsache, daß empirischen Arbeiten die absolute Sicherheit verwehrt ist, den Schluß ziehen, daß kein Befund auch nur das geringste Vertrauen verdient“ (Witte 1988, S. 317). Gerade die Transaktionskostentheorie, die die Notwendigkeit bestimmter Koordinationsmuster im Prinzip aus der Schwierigkeit erklärt, endgültige Begriffsdefinitionen in einer Austauschbeziehung festzulegen, zeigt, daß Definitions- bzw. Operationalisierungsprobleme auch zum Gegenstandsbereich einer empirisch prüfbareren Theorie gemacht werden können.

Zum anderen scheitern theoretisch fundierte Ableitungen häufig an der Verfügbarkeit bzw. Generierbarkeit entsprechender Daten. Nicht immer kann daher die *Variablenoperationalisierung* überzeugen. Z.B. ist es problematisch, die Marktmacht über Konzentrationsmaße zu schätzen (vgl. Chatterjee 1991, S. 445–446), den Innovationserfolg über die Forschungsausgaben zu erfassen (vgl. Armour/Teece 1978, S. 472) oder rechtlich unabhängige Vertriebsrepräsentanten als marktlichen Koordinationsmodus zu behandeln (vgl. Anderson/Schmittlein 1984, S. 386). Zu selten werden alternative Operationalisierungsversuche miteinander verglichen, um so gerade den Einfluß der gewählten Operationalisierung auf das Ergebnis transparent zu machen. Leider sind auch die publizierten Angaben zur Variablenmessung meistens fragmentär und ungenau. In der Regel ist nicht erkennbar, ob eine direkte oder eine indirekte Meßmethode (vgl. Witte 1974, Sp. 1272) angewendet wurde.

4.2 Inhaltliche Anmerkungen

Gerade die empirischen Ergebnisse effizienzorientierter Ansätze wie der Transaktionskostentheorie lassen sich nur unter Berücksichtigung einer inhaltlichen Besonderheit interpretieren, die zugleich methodische Implikationen hat. Es ist a priori unklar, ob ein Abweichen zwischen Theorie und Empirie die Theorie widerlegt oder aber eher als Ansatzpunkt zur Verbesserung (im Sinne einer Annäherung der Praxis an den theoretischen Sollvorschlag) zu interpretieren ist. Wenn sich erfolglose Unternehmen bei ihren Integrationsentscheidungen nicht theoriekonform verhalten, dann läßt sich daraus strenggenommen für die Transaktionskostentheorie als „Effizienzrezept“ nichts ableiten. Folglich bedarf es einer *Zuordnung zwischen gewählten Integrationsformen und Unternehmenserfolg*, die nur selten vorgenommen wird (vgl. Picot/Laub/Schneider 1989; Picot/Schneider/Laub 1989; auch bei Baur 1990 wird als Vorstufe zur Ableitung theoriekonformer Verbesserungen ein Zusammenhang zwischen empirischem Befund und betrieblich wahrgenommenen Schwachstellen hergestellt). Interpretiert man die Ergebnisse ohne Berücksichtigung dieser inhaltlichen Besonderheit, dann haben die Ableitungen nur Geltung, wenn man implizit unterstel-

len kann, daß alle Unternehmen immer bereits effizient funktionieren. Welchen Sinn hat dann aber die wissenschaftliche Ableitung von Entscheidungshilfen für die Praxis noch?

Auch vor dem Hintergrund der methodischen Schwächen unterstreichen die bisherigen Untersuchungen die Bedeutung effizienzorientierter transaktionskostentheoretischer Überlegungen für die Leistungstiefenentscheidung. Gerade die in der Theorie immer wieder als zentral herausgestellte *Transaktionsspezifität* (vgl. *Alchian* 1984; *Klein/Crawford/Alchian* 1978; *Williamson* 1990) erscheint – trotz der erwähnten Operationalisierungsprobleme – durchweg als signifikante Einflußgröße. Nach den empirischen Befunden beeinflußt sie die vertikalen Beziehungen zwischen ökonomischen Akteuren theoriekonform, d.h. höhere, strategisch relevante Spezifität führt gerade bei erfolgreichen Unternehmen zu engerer vertikaler Integration und umgekehrt. Hieraus lassen sich stabile Orientierungen für Managemententscheidungen ableiten.

Weniger einheitlich präsentieren sich die Ergebnisse bei der Überprüfung der aus der Industrial Organization-Theorie abgeleiteten Aussagen. Eine stabile Beziehung zwischen *vertikaler Integration und Marktmacht* (über die Faktoren Ein- und Austrittsbarrieren, Kollusionskosten und Preisdiskriminierung) konnte empirisch nicht bestätigt werden. Wenn dieses in Zukunft gelingen sollte, dann müßten für eine endgültige Urteilsfindung die eventuellen Marktmachtveränderungen zusammen mit den nachgewiesenen Effizienzwirkungen der vertikalen Integration gewogen und gemeinsam bewertet werden. Erste Schritte zur Integration von Effizienz- und Marktmachtüberlegungen werden bereits unternommen.

5. Ausblick

Zunächst ist eine „korrektere“ *Operationalisierung der Theorie* zu empfehlen. D.h.: Wenn eine Theorie wie der Transaktionskostenansatz Effizienzüberlegenheit für bestimmte Integrationsformen unter bestimmten Bedingungen prognostiziert, dann muß dies auch im Untersuchungsansatz durch ein Effizienzurteil über die einbezogenen Unternehmen zum Ausdruck kommen.

Eine noch stärkere Abwendung von den dichotomen Entscheidungsalternativen Make-or-Buy zugunsten des *gesamten Spektrums der Einbindungsformen* wäre für zukünftige empirische Studien empfehlenswert. Die Transaktionskostentheorie verfügt über das theoretische Potential zur Generierung entsprechender Hypothesen. Erste Ansätze zur empirischen Analyse von Kooperationen und anderen intermediären Einbindungsformen sind erkennbar (vgl. *Baur* 1990; *Tapon* 1989; *Håkanson* 1989; *Jarillo/Martinez* 1988).

Um die Übertragbarkeit und Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse zu prüfen, erscheint es sinnvoll, die empirischen Bemühungen auch auf *andere Branchen* als die bisher schwerpunktmäßig untersuchten (Erdölindustrie, Automobilindustrie etc.) sowie auf *andere Länder und Kulturen* auszudehnen. Der jeweils herrschende institutionelle Rahmen, das gesellschaftliche Wertgefüge, der Stand der Informations- und Kommunikationstechnik etc. beeinflussen – so wird von der Theorie vorausgesagt – in erheblichem Maße die Transaktionskosten unterschiedlicher Einbindungsformen (vgl. *Williamson* 1975; *Picot* 1989). Was sich als effiziente Einbindungsform in den USA erweist, könnte sich in Japan vielleicht nur als eine second best-Lösung herausstellen.

Theoretisch noch unzureichend operationalisiert und empirisch noch zu wenig erforscht ist die Relevanz der *Überlegungen zur asymmetrischen Informationsverteilung* (vgl. *Spremann* 1990) für die Gestaltung der Leistungstiefe. Hierfür bietet die Transaktionskostentheorie in Verbindung mit der Agency-Theorie interessante Ansatzpunkte (vgl. *Eisenhardt* 1989).

Als Fazit läßt sich feststellen, daß für die empirische Erforschung der vertikalen Integration trotz einer großen Zahl von z.T. recht qualitativvollen Einzeluntersuchungen noch viel zu tun bleibt.

Literaturverzeichnis

- Alchian, A.A.*: Specificity, Specialization and Coalitions, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 1984, S. 34–49.
- Allen, B.T.*: Vertical Integration and Market Foreclosure: The Case of Cement and Concrete, in: *The Journal of Law and Economics* 1971, S. 251–274.
- Amin, A./Smith, I.*: Vertical Integration or Disintegration? The Case of UK Car Parts Industry, in: *Restructuring The Global Automobile Industry*, hrsg. v. *Law, C.M.*, London et al. 1991, S. 169–199.
- Anderson, E.*: The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis, in: *Marketing Science* 1985, S. 234–254.
- Anderson, E./Schmittlein, D.C.*: Integration of the Sales Force: An Empirical Examination, in: *Rand Journal of Economics* 1984, S. 385–395.
- Andreas, D./Reichle, W.*: Selbst fertigen oder kaufen? – Strategische Überlegungen – Rechen- und Entscheidungsschemata, Frankfurt am Main 1989.
- Armour, H.O./Teece, D.J.*: Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivision Hypothesis, in: *The Bell Journal of Economics* 1978, S. 106–122.
- Armour, H.O./Teece, D.J.*: Vertical Integration and Technological Innovation, in: *The Review of Economics and Statistics* 1980, S. 470–474.
- Balakrishnan, S./Wernerfelt, B.*: Technical Change, Competition and Vertical Integration, in: *Strategic Management Journal* 1986, S. 347–359.
- Baur, C.*: Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie: empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht, München 1990.
- Bjuggren, P.O.*: A Transaction Cost Approach to Vertical Integration: The Case of the Swedish Pulp and Paper Industry, Lund 1985.
- Blair, J.M.*: *Economic Concentration. Structure, Behavior and Public Policy*, New York 1972.
- Boudreaux, D.J./Shughart, W.F.*: The Effects of Monetary Instability on the Extent of Vertical Integration, in: *Atlantic Economic Journal* 1989, S. 1–10.
- Burgess, A.R.*: Vertical Integration in Petrochemicals: Part 3. An Analysis of Ten Companies, in: *Long Range Planning* 1984, S. 54–58.
- Buzell, R.D.*: Is Vertical Integration Profitable?, in: *Harvard Business Review* 1983, S. 92–102.
- Carlton, D.W./Perloff, J.M.*: Price Discrimination, Vertical Integration and Divestiture in National Resource Markets, in: *Resources and Energy* 1981, S. 1–11.
- Casson, M./Barry, D./Horner, D.*: The Shipping Industry, in: *Multinationals and World Trade: Vertical Integration and the Division of Labour in World Industries*, hrsg. v. *Casson, M.*, London 1986, S. 343–371.
- Caves, R.E./Bradburd, R.M.*: The Empirical Determinants of Vertical Integration, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 1988, S. 265–279.
- Chatterjee, S.*: Gains in Vertical Acquisitions and Market Power: Theory and Evidence, in: *Academy of Management Journal* 1991, S. 436–448.
- Chatterjee, S./Lubatkin, M./Schoenecker, T.*: Vertical Strategies and Market Structure: A Systematic Risk Analysis, in: *Organization Science* 1992, S. 138–156.
- Chesnais, F.*: Technical Co-operation Agreements Between Firms, in: *STI-Review*, hrsg. v. *OECD Directorate for Science, Technology and Industry*, H. 4, 1988, S. 51–115.
- Coase, R.H.*: The Nature of the Firm, in: *Economica* 1937, S. 386–405.

- Crandall, R.*: Vertical Integration and the Market for Repair Parts in the United States Automobile Industry, in: *Journal of Industrial Economics* 1968, S. 212–236.
- Davidson, W.H./McFetridge, D.G.*: International Technology Transactions and the Theory of the Firm, in: *The Journal of Industrial Economics* 1984, S. 253–264.
- Demes, H.*: Die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobilindustrie und die Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern, in: *Systematische Rationalisierung und Zulieferindustrie*, hrsg. v. *Altmann, N./Sauer, D.*, Frankfurt am Main et al. 1989, S. 251–297.
- Dirrheimer, M.J.*: Vertikale Integration in der Mineralöl- und Chemischen Industrie, Meisenheim am Glan 1981.
- Eccles, R.G.*: The Quasifirm in the Construction Industry, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 1981, S. 335–357.
- Eckbo, B.E.*: Mergers and the Market Concentration Doctrine: Evidence from the Capital Market, in: *Journal of Business* 1985, S. 325–349.
- Eisenhardt, K.M.*: Agency Theory: An Assessment and Review, in: *Academy of Management Review* 1989, S. 57–74.
- Etgar, M.*: The Effects of Forward Vertical Integration on Service Performance of a Distributive Industry, in: *The Journal of Industrial Economics* 1978, S. 249–255.
- Goldberg, V./Erickson, J.R.*: Quantity and Price Adjustment in Long-term Contracts: A Case Study of Petroleum Coke, in: *Journal of Law and Economics* 1987, S. 369–398.
- Hale, R.D.*: Cookware: A Study in Vertical Integration, in: *Journal of Law and Economics* 1967, S. 169–178.
- Harrigan, K.R.*: Exit Barriers and Vertical Integration, in: *Academy of Management Journal* 1985(a), S. 686–697.
- Harrigan, K.R.*: Vertical Integration and Corporate Strategy, in: *Academy of Management Journal* 1985(b), S. 397–425.
- Harrigan, K.R.*: Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions, in: *Strategic Management Journal* 1986, S. 535–555.
- Hauschildt, J.*: Zur Messung des Innovationserfolgs, in: *ZfB* 1991, S. 451–476.
- Håkanson, H.*: Corporate Technological Behaviour, Co-operation and Networks, New York 1989.
- Heide, J.B./John, G.*: The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, in: *Journal of Marketing* 1988, S. 20–35.
- Hennart, J.F.*: The Tin Industry, in: *Multinationals and World Trade: Vertical Integration and the Division of Labour in World Industries*, hrsg. v. *Casson, M.*, London 1986, S. 225–273.
- Hess, W./Tschirky, H./Lang, P.*: Make or Buy, Zürich 1989.
- Hübner, T.*: Vertikale Integration in der Automobilindustrie, Berlin 1987.
- Jarillo, J.C./Martinez, J.I.*: Case Study: Benetton S.p.A., Harvard Business School 1988.
- Johnson, H.T./Kaplan, R.S.*: Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting, Boston 1987.
- Joskow, P.L.*: Vertical Integration and Long-term Contracts: The Case of Coal-burning Electric Generating Plants, in: *Journal of Law, Economics, and Organization* 1985, S. 33–80.
- Joskow, P.L.*: Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets, in: *The American Economic Review* 1987, S. 168–185.
- Klein, B./Crawford, R.G./Alchian, A.A.*: Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 1978, S. 297–326.

- Levin, R.C.*: Vertical Integration and Profitability in the Oil Industry, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 1981, S. 215–235.
- Levy, D.*: The Transaction Cost Approach to Vertical Integration: An Empirical Examination, in: *The Review of Economics and Statistics* 1985, S. 438–445.
- Lubatkin, M.*: Merger Strategies and Stockholder Value, in: *Strategic Management Journal* 1987, S. 39–53.
- Lubatkin, M./Rogers, R.C.*: Diversification, Systematic Risk, and Shareholder Return: A Capital Market Extension of Rumelt's 1974 Study, in: *Academy of Management Journal* 1989, S. 454–465.
- MacMillan, I.C./Hambrick, D.C./Pennings, J.M.*: Uncertainty and the Threat of Supplier Retaliation: Two Views of the Backward Integration Decision, in: *Organization Studies* 1986, S. 263–278.
- Männel, W.*: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug: Theoretische Grundlagen und praktische Fälle, 2. A., Stuttgart 1981.
- Männel, W.*: Wenn Sie zwischen Eigenfertigung oder Fremdbezug entscheiden müssen..., in: *Management Zeitschrift (io)* 1983, S. 301–307.
- Masten, S.E.*: The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry, in: *Journal of Law and Economics* 1984, S. 403–417.
- Masten, S.E./Crocker, K.J.*: Efficient Adaptation in Long-term Contracts: Take-or-Pay Provisions for Natural Gas, in: *American Economic Review* 1985, S. 1083–1092.
- Masten, S.E./Meehan, J.W./Snyder, E.A.*: Vertical Integration in the U.S. Auto Industry, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 1989, S. 265–273.
- McKenzie, L.W.*: Ideal Output and Interdependence of Firms, in: *Economic Journal* 1951, S. 785–803.
- Michaelis, E.*: Organisation unternehmerischer Aufgaben – Transaktionskosten als Beurteilungskriterium, Frankfurt am Main 1985.
- Monteverde, K./Tece, D.J.*: Appropriate Rents and Quasi-Vertical Integration, in: *Journal of Law and Economics* 1982(a), S. 321–328.
- Monteverde, K./Tece, D.J.*: Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry, in: *The Bell Journal of Economics* 1982(b), S. 206–213.
- Mulherin, J.H.*: Complexity in Long-term Contracts: An Analysis of Natural Gas Contractual Provisions, in: *Journal of Law, Economics, and Organization* 1986, S. 105–117.
- Palay, T.M.*: Comparative Institutional Economics: The Governance of Rail Freight Contracting, in: *Journal of Legal Studies* 1984, S. 265–287.
- Perry, M.K.*: Vertical Integration: Determinants and Effects, in: *Handbook of Industrial Organization*, hrsg. v. *Schmalensee, R./Willig, R.D.*, North-Holland et al. 1989, S. 185–255.
- Phelps, J.H.*: Vertical Integration as a Source of Market Power – The Petroleum Industry, Internationales Institut für Management und Verwaltung, Berlin 1981.
- Picot, A.*: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *DBW* 1982, S. 267–284.
- Picot, A.*: Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie, in: *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung*, hrsg. v. *Kirsch, W./Picot, A.*, Wiesbaden 1989, S. 361–379.
- Picot, A.*: Organisation, in: *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. *Bitz, M.* et al., Bd. 2, 2. A., München 1990, S. 101–163.

- Picot, A.*: Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: *ZfbF* 1991(a), S. 336–357.
- Picot, A.*: Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, hrsg. v. *Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E.*, Stuttgart 1991(b), S. 143–170.
- Picot, A./Dietl, H.*: Transaktionskostentheorie, in: *WIST* 1990, S. 178–184.
- Picot, A./Laub, U./Schneider, D.*: Innovative Unternehmensgründungen – Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin et al. 1989.
- Picot, A./Reichwald, R./Schönecker, H.G.*: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistungen – ein Problem der Unternehmensführung, in: *Office Management* 1985, S. 818–821 und 1029–1034.
- Picot, A./Schneider, D./Laub, U.*: Transaktionskosten und innovative Unternehmensgründungen, in: *ZfbF* 1989, S. 358–387.
- Popper, K.R.*: *Logik der Forschung*, 9. A., Tübingen 1989.
- Porter, M.E.*: *Wettbewerbsvorteile*, Frankfurt am Main 1986.
- Porter, M.E.*: *Wettbewerbsstrategie*, Frankfurt am Main 1988.
- Ramser, H.J.*: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen, in: *HWP*, hrsg. v. *Kern, W.*, Stuttgart 1979, Sp. 435–450.
- Read, R.A.*: The Synthetic Fibre Industry, in: *Multinationals and World Trade: Vertical Integration and the Division of Labour in World Industries*, hrsg. v. *Casson, M.*, London 1986, S. 196–223.
- Reekie, W.D.*: *Industrial Economics*, Aldershot 1989.
- Romme, A.G.L.*: Vertical Integration as Organizational Strategy Formation, in: *Organization Studies* 1990, S. 239–260.
- Rommel, G.*: The Secret of German Competitiveness, in: *The McKinsey Quarterly* 1991, S. 40–54.
- Schmalensee, R.*: A Note of the Theory of Vertical Integration, in: *Journal of Political Economy* 1973, S. 442–449.
- Schmalensee, R.*: Output and Welfare Implications of Monopolistic Third-degree Price Discrimination, in: *American Economic Review* 1981, S. 242–247.
- Schmalensee, R./Willig, D.* (Hrsg.): *Handbook of Industrial Organization*, New York et al. 1989.
- Siebert, H./Rauscher, M.*: *Die vertikale Integration Erdölexportierender Länder*, Manuskript Nr. 197, Konstanz 1985.
- Simon, H.A.*: *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 3. A., New York et al. 1976.
- Spiller, P.T.*: On Vertical Mergers, in: *Journal of Law, Economics, and Organization* 1985, S. 285–312.
- Spremann, K.*: Asymmetrische Information, in: *ZfB* 1990, S. 561–586.
- Stigler, G.J.*: The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market, in: *Journal of Political Economy* 1971, S. 185–193.
- Stuckey, J.A.*: *Vertical Integration and Joint Ventures in the Aluminium Industry*, Cambridge 1983.
- Tapon, F.*: A Transaction Cost Analysis of Innovations in the Organization of Pharmaceutical R&D, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 1989, S. 197–213.
- Teece, D.J.*: Vertical Integration in the U.S. Oil Industry, in: *Vertical Integration in the U.S. Oil Industry*, hrsg. v. *Michell, E.J.*, Washington 1976, S. 105–187.

- Thomas, W.L./O'Hara, M.J./Musgrave, F.W.*: The Effects of Ownership and Investment upon the Performance of Franchise Systems, in: *American Economist* 1990, S. 54–61.
- Tirole, J.*: *Theory of Industrial Organization*, Cambridge 1988.
- Tucker, I.B./Wilder, R.P.*: Trends in Vertical Integration in the U.S. Manufacturing Sector, in: *The Journal of Industrial Economics* 1977, S. 81–94.
- Vernon, J./Graham, D.*: Profitability of Monopolization by Vertical Integration, in: *Journal of Political Economy* 1971, S. 924–925.
- Walker, G./Poppo, L.*: Profit Centers, Single-Source Suppliers, and Transaction Costs, in: *ASQ* 1991, S. 66–87.
- Walker, G./Weber, D.*: Supplier Competition, Uncertainty, and Make-or-Buy Decisions, in: *Academy of Management Journal* 1987, S. 589–596.
- Weilenmann, P.*: Make-or-Buy, in: *DU* 1984, S. 207–229.
- Williamson, O.E.*: The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, in: *AER* 1971, S. 112–123.
- Williamson, O.E.*: *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, London 1975.
- Williamson, O.E.*: *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*, Tübingen 1990.
- Witte, E.*: Empirische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, in: *HWB*, hrsg. v. *Grochla, E./Wittmann, W.*, 4. A., Stuttgart 1974, Sp. 1264–1281.
- Witte, E.*: Nutzungsanspruch und Nutzungsvielfalt, in: *Der praktische Nutzen empirischer Forschung*, hrsg. v. *Witte, E.*, Tübingen 1981, S. 13–40.
- Witte, E.*: Lehrgeld für empirische Forschung, in: *Innovative Entscheidungsprozesse*, hrsg. v. *Witte, E./Hauschildt, J./Grün, O.*, Tübingen 1988, S. 312–321.
- Witte, E./Thimm, A.L.* (Hrsg.): *Entscheidungstheorie*, Wiesbaden 1977.
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D.*: *Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology*, 2. A., Frankfurt am Main et al. 1991.
- Wright, M./Thompson, S.*: Vertical Disintegration and the Life-cycle of Firms and Industries, in: *Managerial and Decision Economics* 1986, S. 141–144.

Verzeichnis der Autoren

Prof. Dr. Knut Bleicher
Hochschule St. Gallen
Dufourstraße 50
CH-9000 St. Gallen

Prof. Dr. Klaus Brockhoff
Universität Kiel
Olshausenstraße 40
2300 Kiel 1

Prof. Dr. Rolf Bronner
Universität Mainz
Saarstraße 21
6500 Mainz

Prof. Dr. Adolf Gerhard Coenberg
Universität Augsburg
Memminger Straße 14
8900 Augsburg

Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm
Universität Regensburg
Universitätsstraße 31
8400 Regensburg

Dr. Egon Franck
Universität München
Ludwigstraße 28 RG
8000 München 22

Prof. Dr. Eduard Gabele †
Universität Bamberg
Feldkirchenstraße 21
8600 Bamberg

*Prof. Dr. E. Gabele verunglückte am
26.1.92 auf einer Dienstfahrt
von Bamberg nach Dresden tödlich.*

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden
Universität Karlsruhe
Postfach 6980
7500 Karlsruhe

Prof. Dr. Oskar Grün
Universität Wien
Augasse 2-6
A-1090 Wien

Prof. Dr. Dr.h.c. Dietger Hahn
Justus-Liebig-Universität Gießen,
Honorarprofessor der TU Berlin
Licher Straße 62
6300 Gießen

Hardenbergstraße 4-5
1000 Berlin

Dr. Axel Haller
Universität Augsburg
Memminger Straße 14
8900 Augsburg

Prof. Dr. Winfried Hamel
Universität Düsseldorf
Universitätsstraße 1
4000 Düsseldorf 1

Prof. Dr. Jürgen Hauschildt
Universität Kiel
Olshausenstraße 40
2300 Kiel

Prof. Dr. Alfred Kieser
Universität Mannheim
Schloß
6800 Mannheim 1

Prof. Dr. Werner Kirsch
Universität München
Ludwigstraße 28 RG
8000 München 22

Prof. Dr. Heinz Klandt
Universität Dortmund
Postfach 500500
4600 Dortmund 50

Dr. Dodo zu Knyphausen
Universität München
Ludwigstraße 28 RG
8000 München 22

Prof. Dr. Richard Köhler
Universität zu Köln
Albertus-Magnus-Platz
5000 Köln 41

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Universität München
Leopoldstraße 11
8000 München

Prof. Dr. Hermann Meyer zu Selhausen
Universität München
Ludwigstraße 28 RG
8000 München 22

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling
Universität Dortmund
Postfach 500500
4600 Dortmund 50

Prof. Dr. Heiner Müller-Merbach
Universität Kaiserslautern
Postfach 3049
6750 Kaiserslautern

Prof. Dr. Ludwig Pack
Universität Konstanz
Postfach 5560
7750 Konstanz

Prof. Dr. Arnold Picot
Universität München
Ludwigstraße 28 RG
8000 München 22

Prof. Dr. Reinhart Schmidt
Universität Kiel
Olshausenstraße 40
2300 Kiel 1

Ass.-Prof. Dr. Stephan Schrader
Massachusetts Institute of Technology
Alfred P. Sloan School of Management
50 Memorial Drive E52-533
Cambridge, MA 02139, USA

Prof. Dr. Jochen Sigloch
Universität Bayreuth
Postfach 3008
8580 Bayreuth

Prof. Dr. Alfred L. Thimm
University of Vermont
School of Business Administration
Mansfield House
Burlington, Vermont 05405, USA

Prof. Dr. Dieter Wagner
Universität der Bundeswehr
Holstenhofweg 85
2000 Hamburg-Wandsbek

Prof. Dr. Peter Rütger Wossidlo
Universität Bayreuth
Postfach 3008
8580 Bayreuth

Prof. Dr. Rolf Wunderer
Hochschule St. Gallen
Dufourstraße 48
CH-9000 St. Gallen

Prof. Dr. Klaus v. Wysocki
Universität München
Ludwigstraße 282
8000 München 22

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Jürgen Zimmermann
TH Aachen
Templergraben 64
5100 Aachen

Stichwortverzeichnis

Das Stichwortverzeichnis soll das Inhaltsverzeichnis ergänzen, aber nicht ersetzen. Die kursiven Stichworte verweisen jeweils auf einen ganzen Beitrag. Auf Detaillierungen dieser Stichworte, soweit sie im betreffenden Beitrag aufgeführt sind, wird hier nicht verwiesen. Stichworte zu methodologischen, erhebungs- und auswertungstechnischen Einzelheiten wurden nicht aufgenommen.

Ablauforganisation

- und Innovationserfolg, S. 314 ff.
- von Informationsprozessen, S. 855
- Absatzentscheidungen und internes Rechnungswesen, S. 612
- Abschreibungen, Finanzierung durch, S. 464 f.
- Ähnlichkeit, S. 803 ff.
- Akquisition und strategische Unternehmensführung, S. 88 f., 92
- Aktiengesellschaft, europäische und Mitbestimmung, S. 49
- Aktienrendite und Verschuldungsgrad, S. 537, 546
- Aktionärsstruktur und Außenfinanzierung, S. 470, 498 f.
- Akzeptanz
 - des internen Rechnungswesens, S. 625
 - von Führung, S. 647 ff.
- Alter und Entlohnung, S. 697
- Alternativensuche und Innovationserfolg, S. 316
- Änderungsdynamik und Personalentwicklung, S. 693 f.
- Angestellte und Mitbestimmung, S. 30, 35
- Anreiz-Beitrags-Theorie und Führung, S. 645, 658
- Anreizsysteme und strategische Unternehmensführung, S. 94
- Anspruchsniveau und Verhaltenseffizienz, S. 732
- Anteilseignerwechsel und Unternehmensbewertung, S. 539, 550
- Arbeiter und Mitbestimmung, S. 35
- Arbeitnehmer

- und Entscheidungsprozesse, S. 27
- und Unternehmungsverfassung, s. Mitbestimmung
- Arbeitsdirektor und Mitbestimmung, S. 29
- Arbeitsteilung im Rahmen der Organisationsstruktur, S. 57
- Arbeitszeitmodelle, S. 686
- Arbeitszufriedenheit
 - und Entlohnung, S. 697
 - und Führung, S. 637
 - und Unternehmensgründung, S. 156
- Arbitrage-pricing model, S. 448
- Attribution und Führung, S. 648 f.
- Aufbauorganisation, s. Organisationsstruktur
- Aufsichtsrat
 - paritätische Besetzung des, S. 30
 - und Mitbestimmung, S. 29 f.
 - und Unternehmungsverfassung, S. 7 ff., 9, 14
- Aufsichtsratsausschüsse und Mitbestimmung, S. 35
- Ausbildung
 - und Führung, S. 635
 - und Informationssysteme, S. 833
 - und Unternehmensgründung, S. 146 f., 152 f., 157
- Austausch, sozialer und Führung, S. 657
- Automatisierung und Organisationsstruktur, S. 66
- Autonomie (Freiheitsgrad, Handlungsspielraum, Unabhängigkeit)
 - in der Politikberatung, S. 884, 888, 891, 893 ff., 898, 901 ff.

- und finanzielle Führung, S. 453 f., 463, 469 f.
- und Kooperationserfolg, S. 226 f.
- und Mitbestimmung, S. 38
- und Mittelstand, S. 463 f.
- und Organisationsstruktur, S. 69
- und strategische Unternehmensführung, S. 99
- und Unternehmensgröße, S. 454
- und Unternehmensgründung, S. 147
- und Unternehmensverfassung, S. 4
- und vertikale Integration, S. 182

Banken, s. Kreditinstitute

Basisinnovationen im Technologiemanagement, S. 350

Bedarf und Quantitative Analysen, S. 766 f.

Berater

- und Innovationserfolg, S. 315
- und strategische Unternehmensführung, S. 92, 100
- und Unternehmensgründung, S. 152 f.

Beratungsorgan, S. 884, 888 f., 891, 894 ff., 898, 903

Beschaffung und internes Rechnungswesen, S. 612

Beschäftigung und Kosten, S. 622, 624

Bestandsmanagement, S. 386 f., 389 ff., 394, 404

Beteiligungsmodelle, S. 698

Betriebsgröße und Kosten, S. 624

Betriebsrat und Arbeitnehmer, S. 43

Betriebsvereinbarungen und Mitbestimmung, S. 38

Betriebsverfassungsgesetze, s. Mitbestimmung

Bilanzkennzahlen zur finanziellen Führung, S. 462, 494 f.

Bilanzregel, goldene, S. 461 f.

Blickaufzeichnung, S. 848 f.

Board of Directors (amerikanisches Modell) und Unternehmensverfassung, S. 7, 9 f., 15

Branche

- und Innovationserfolg, S. 305 ff.

- und internes Rechnungswesen, S. 615

- und Investitionsförderung, S. 432, 436

- und Kapitalstruktur, S. 473, 510 f.

- und Kooperation, S. 226 f.

- und Materialwirtschaft, S. 387 f.

- und Personalentwicklung, S. 693

- und Personalplanung, S. 689

- und Quantitative Analyse, S. 755 f.

- und strategische Unternehmensführung, S. 90 f.

- und Unternehmensgründung, S. 149, 157

- und Unternehmensplanung, S. 788 f.

- und vertikale Integration, S. 200

Buyclass Framework, S. 382, 408 ff.

Buying Behaviour, S. 382, 401 f., 405 ff., 414

Capital-asset-pricing model, S. 448

Cash Flow, s. Innenfinanzierung

Cash-Management und finanzielle

Führung, S. 457 ff., 498 f., 502 f., 506 f.

Champion, S. 72, 317 f.

Charisma und Führung, S. 642 f.

Chief Executive Officer (CEO), S. 8, 15

Computer und Organisationsstruktur, S. 67

Controller, S. 451, 494 f.

Datenanalyse, unscharfe, S. 808

Delegation im Rahmen der Organisationsstruktur, S. 58

Demand Pull

- und Innovationsmanagement, S. 308 f.

- und Technologiemanagement, S. 332

Deregulierung, s. Divestiture

Devisenmanagement und finanzielle

Führung, S. 477 ff., 500 f., 512 ff.

Diversifikation

- Erfolg der, S. 96

- und Markteintritt, S. 96

- und Organisationsstruktur, S. 60, 97

- und strategische Unternehmensführung, S. 88 f., 94

Divestiture (Deregulierung, Zerschlagung), S. 883, 889 ff., 893, 894 f., 899 ff.

- Dividendenpolitik, s. Gewinnausschüttung
Drittelparität, S. 30
- Economies of Scale
– und strategische Unternehmensführung, S. 96 f.
– und vertikale Integration, S. 200
- Economies of Scope und strategische Unternehmensführung, S. 96 f., 99
- Effektivität, s. Erfolg
Effizienz, s. Erfolg
- Eigenfertigung versus Fremdbezug, s. Make-or-Buy-Entscheidung
- Eigentum und Unternehmensverfassung, S. 5 f., 7
- Eigentumsverhältnisse und Organisationsstruktur, S. 97
- Einstellungen
– und Problemlösungsverhalten, S. 730
– und Quantitative Analysen, S. 765 f.
- Emission und Marktkonditionen, S. 536, 541
- Emissionskosten und Unternehmenseigenschaften, S. 536, 549
- Emissionstätigkeit und Konjunkturverlauf, S. 470 f.
- Entrepreneurship, s. Unternehmensgründung
- Entscheidung
– und Informationsverhalten, S. 845 f.
– und Innovation, S. 297
– und Quantitative Analysen, S. 766 f.
– Vereinfachung der, S. 850 f.
- Entscheidungsalternativen und Erfolg, S. 727
- Entscheidungsforschung und Führungsforschung, S. 636, 645 ff.
- Entscheidungsperson und Informationsverhalten, S. 858 ff.
- Entscheidungsprozesse und Arbeitnehmer, S. 27
- Entscheidungsprozeß (Entscheidungsverhalten), S. 884, 887, 888, 891 f., 898 f., 901, 903 f., 910
- Entscheidungstyp
– und Führung, S. 645 f.
– und Informationsverhalten, S. 855 f.
- Entscheidungsunterstützungssysteme und Informationsverhalten, S. 845
- Entscheidungsverhalten*, S. 713 ff.
– im Prüfungswesen, S. 912 f.
– in der Materialwirtschaft, S. 400, 402
– und Rechnungswesen, S. 570 ff., 574., 581 ff., 617 f.
- Entscheidungswiederholung und Informationsverhalten, S. 856
- Erfahrungskurve und Kosten, S. 624
- Erfolg (Effektivität, Effizienz, Performance, Wirkung)
– der Diversifikation, S. 96
– der Einarbeitung, S. 690 f.
– der Gründungsförderung, S. 156
– der Innovation, S. 300 ff.
– der Kooperation, S. 226 f., 234 f., 238 f.
– der Mitbestimmung, S. 44 f.
– der Personalentwicklung, S. 694 ff.
– der Planung, S. 97
– der Politikberatung, S. 882, 885, 888, 892 ff., 896, 899, 901 ff.
– der Prüfung, S. 914 f., 916
– der Rechnungslegung, S. 559 ff.
– der Unternehmensgründung, S. 144, 154 ff.
– der vertikalen Integration, S. 196 f., 199 f., 209 f.
– des Informationsverhaltens, S. 841 ff., 860 ff.
– des Zeitdrucks, S. 723 f.
– und Führung, S. 646
– und Führungspersönlichkeit, S. 641 ff.
– und internes Rechnungswesen, S. 621
– und Quantitative Analysen, S. 760 ff.
– und strategische Unternehmensführung, S. 90 f., 96 ff., 98, 101
– von DSS, S. 861
– von Entscheidungspersonen, S. 862
– von Unternehmenskultur, S. 125
- Erfolgspotential der Materialwirtschaft, S. 384, 414
- Ertragsgesetz, empirischer Gehalt des, S. 368 f.
- Evolution der Führung, S. 661

- Expertensystem , S. 808, 818
 Expertise und Informationsverhalten,
 S. 843, 854, 862
Externe Rechnungslegung, S. 557 ff.
- F&E (Forschung und Entwicklung)**
 – und Innovationserfolg, S. 311 f.
 – und Innovationsforschung, S. 299
 – und internes Rechnungswesen, S. 611
 – und Kooperation, S. 230 ff.
 – und Nachfrage, S. 342
 – und Technologiemanagement, S. 329
 – und Unternehmensgründung, S. 152
 – und vertikale Integration, S. 195,
 198 ff., 202
- F&E-Aufwand**
 – im S-Kurven-Konzept, S. 336 ff.
 – und Marktbedingungen, S. 346 ff.
 – und Produktlebenszyklus, S. 343
 – und technologische Leistung, S. 346 ff.
- Fertigungsentscheidungen und internes
 Rechnungswesen**, S. 612 f.
- Fertigungstechnik und Organisations-
 struktur**, S. 66 f.
- Fertigungstiefe**, S. 182, 191, 200, 204 f.
- Festverzinsliche Wertpapiere, Bewertung
 von**, S. 537, 543, 545, 547
- Finanzdisposition, kurzfristige, s. Cash-
 Management**
- Finanzielle Führung*, S. 445 ff.
- Finanzierung*, S. 529 ff.
 – durch Abschreibungen, S. 464 f.
 – und Investitionsförderung, S. 441
 – und Unternehmensgründung, S. 149 f.,
 153
- Finanzierungsregeln und finanzielle
 Führung**, S. 459 ff., 512 f.
- Finanzinvestition**, S. 476, 508 f.
- Finanzmanagement, s. finanzielle
 Führung**
- Finanzorganisation und finanzielle
 Führung**, S. 500 f., 512 ff., 518 f.
- Finanzplanung**
 – und Liquidität, S. 455 ff., 496 f., 498 ff.,
 502 f.
 – und Unternehmensgröße, S. 456
- Finanzstruktur, s. Kapitalstruktur**
- Förderprogramme und Unternehmens-
 gründung**, S. 152 f.
- Förderung, steuerliche, s. steuerliche
 Förderung**
- Formale Regelungen und Organisations-
 struktur**, S. 73 f.
- Formalisierung**
 – im Rahmen der Organisationsstruktur,
 S. 58
 – und Innovationserfolg, S. 313 ff.
- Fremdkapital im amerikanischen Insol-
 venzrecht**, S. 538, 542 f.
- Früherkennung**, S. 282
- Frühwarnsysteme**, S. 568, 583
- Führung*, S. 633 ff.
- Führung, finanzielle, s. finanzielle
 Führung**
- Führungsorganisation und strategische
 Unternehmensführung**, S. 88
- Führungsspitze, Organisation der**, S. 8 ff.
- Funktionsbereiche und Quantitative
 Analysen**, S. 755
- Fuzzy Control**, S. 805, 808
- Fuzzy Pattern Recognition**, S. 805
- Fuzzy Set Theory**, S. 802, 808
- Geschäftsbericht und finanzielle
 Führung**, S. 473, 492 ff., 504 f., 514 f.
- Geschäftsführung und Unternehmungs-
 verfassung**, S. 6 f.
- Geschäftsordnungen und Mitbestim-
 mung**, S. 41
- Gesellschaftlicher Wandel und Informa-
 tionssysteme**, S. 831 f.
- Gewerkschaften und Mitbestimmung**,
 S. 35, 43
- Gewinnausschüttung**
 – und finanzielle Führung, S. 450, 465 ff.,
 488 f., 494 f., 502 f., 518 f.
 – und Mittelstand, S. 467
- Gewinnglättung und Rechnungslegung**,
 S. 580 f.
- Gewinnverwendung und finanzielle
 Führung**, S. 465 ff., 504 f.
- Globalisierung**
 – und Organisationsstruktur, S. 62

- und strategische Unternehmensführung, S. 88 f.
- Graphiken und Informationsgehalt, S. 823 f., 826 f., 829 f.
- Gründer, persönliche Eigenschaften des, S. 144 ff.
- Gründung, s. Unternehmensgründung
- Gruppenstruktur und Informationsverhalten, S. 852

- Handlungsspielraum, s. Autonomie
- Hierarchie, s. Organisationsstruktur
- Human Resources und Führungsforschung, S. 636
- Humanisierung der Arbeit, S. 685 f.

- Idiosynkrasie-Kredit und Führung, S. 657 f.
- Image und finanzielle Führung, S. 453
- Individualentscheidung
 - und Anspruchsanpassungsverhalten, S. 725
 - und Informationsverhalten, S. 725
 - und Prognosebildung, S. 725
- Industrial Organization-Theorie
 - und strategische Unternehmensführung, S. 85, 88, 91, 96, 102
 - und vertikale Integration, S. 185 ff., 190 f., 196 ff., 204 f., 208 ff., 211
- Industrieökonomie und Kooperation, S. 236
- Information und Innovationserfolg, S. 313 ff.
- Informations- und Kommunikationstechnik und Organisationsstruktur, S. 67 f.
- Informationsbedarf und internes Rechnungswesen, S. 611
- Informationsbelastung und Erfolg, S. 727
- Informationsbeschaffung und Kooperation, S. 248
- Informationsgehalt und Rechnungslegung, S. 576
- Informationspolitik, S. 685
- Informationssysteme*, S. 813 ff.
 - und Entscheidungsprozesse, S. 832 f.
 - und Erfolg, S. 832 f.
 - und Forschung & Entwicklung, S. 819
 - und Führungsorganisation, S. 832
 - und Materialwirtschaft, S. 397 f., 403
 - und Unternehmungssteuerung, S. 818
- Informationstechnologie und internes Rechnungswesen, S. 615
- Informationsverhalten*, S. 687, 839 ff.
- Informationsverhalten und Rechnungslegung, S. 563 f.
- Informationsverteilung, asymmetrische,
 - und Finanzierung, S. 471, 508 ff., 512 ff., 538, 545, 548
 - und vertikale Integration, S. 214
- Infrastruktur für Kooperation, S. 226 f.
- Inkassopolitik, S. 476
- Inkubator, s. Technologiepark
- Innenfinanzierung
 - und finanzielle Führung, S. 463 ff.
 - und Rückstellungen, S. 465
- Innovation
 - technische, S. 883
 - und Technologiemanagement, S. 329
 - und Unternehmenskultur, S. 120
 - und vertikale Integration, S. 193, 195
- Innovationserfolg*, S. 258 ff., 265, 268 f., 271, 273 ff., 276, 278, 281, 283 f., 295 ff., 320
- Innovationsfinanzierung, S. 502 f.
- Innovationsgrad, S. 257, 300 ff.
- Innovationsmanagement*, S. 295 ff.
- Insider- und Kapitalmarkt, S. 538, 548
- Insolvenz und Fremdkapital, S. 538, 542 f.
- Insolvenzdiagnose, S. 537, 543, 545, 851 f.
- Insolvenzprognose, S. 462, 488 ff., 492 ff., 496 f., 504 ff., 510 f., 518 f.
- Insolvenzzrisiko und Finanzierung, S. 536, 540, 542
- Institutionelle Aspekte
 - der Materialwirtschaft, S. 386, 397 f., 400, 402, 414
 - der Quantitativen Analyse, S. 756
 - der Quantitativen Analyse und Erfolg, S. 758 ff., 760 ff., 764
 - des Personalwesens, S. 683 f.
- Integration, vertikale*, S. 179 ff.

- Intelligenz und Unternehmensgründung, S. 147
- Interaktion und Führung, S. 657 ff.
- Interaktive Eigenschaften und Problemlösungsverhalten, S. 729
- Internationalisierung
- und Aktienbewertung, S. 537, 543
 - und finanzielle Führung, S. 479
 - und Organisationsstruktur, S. 62 f.
 - und strategische Unternehmensführung, S. 88 f.
- Internes Rechnungswesen (Kosten- und Leistungsrechnung), S. 601 ff.
- Investition
- und Ausschüttungsentscheidung, S. 540, 542
 - und finanzielle Führung, S. 475 ff.
 - und internes Rechnungswesen, S. 603, 612, 625
- Investitionsförderung, steuerliche*, S. 423 ff.
- Investitionsmotive, S. 442
- Investitionsverhalten*, S. 423 ff.
- Investoren und finanzielle Führung, S. 448
- Joint Venture und vertikale Integration, S. 191
- Joint Ventures, s.a. Kooperation
- Just in Time, S. 382, 393, 396, 398, 410 ff.
- Kalkulationsverfahren im internen Rechnungswesen, S. 610
- Kalkulatorische Kosten im internen Rechnungswesen, S. 610
- Kapitalbeteiligung bei Kooperationen, S. 238 f.
- Kapitalbindung und finanzielle Führung, S. 459 ff.
- Kapitalgeber und Unternehmensverfassung, S. 6
- Kapitalkosten und Kapitalstruktur, S. 473
- Kapitalmarkt*, S. 529 ff.
- und finanzielle Führung, S. 448
 - und Rechnungslegung, S. 564 ff.
- Kapitalstruktur (Finanzstruktur, Verschuldung)
- und Branche, S. 473
 - und finanzielle Führung, S. 473 ff., 506 f., 510 f., 514 ff.
- Kassenhaltung, optimale, s. Cash-Management
- Kennzahlen
- und Insolvenzdiagnose, S. 568 f.
 - und Unternehmensplanung, S. 789 f.
- Know-How-Transfer und vertikale Integration, S. 192, 198
- Koalitionstheorie
- und Führung, S. 645
 - und Unternehmensverfassung, S. 21
- Kognitive Eigenschaften
- und Anspruchsniveau, S. 727
 - und Informationsverhalten, S. 858 f.
- Kognitiver Stil, S. 862
- Kommunikation und Innovationserfolg, S. 312 ff.
- Komplexität
- und Informationsverhalten, S. 858
 - und vertikale Integration, S. 192, 198
 - von Entscheidungen und Tausch, S. 244
- Konfiguration, s. Organisationsstruktur
- Konflikte
- und Informationsverhalten, S. 858
 - und Prüfungsprozesse, S. 913
- Konjunktur
- und Investitionsförderung, S. 432
 - und Unternehmensgründung, S. 158
 - und finanzielle Führung, S. 470 ff., 492 f., 516 f.
- Konkurrenzsituation und Innovationserfolg, S. 310
- Konkurs und finanzielle Führung, S. 450
- Konkurskosten, S. 543
- Konsultation, s. Berater
- Kontext (Kontingenz, Rahmendaten, situative Faktoren, Umfeld, Umwelt)
- der Führung, S. 637, 647, 659
 - der Kooperation, S. 225, 234 f.
 - der Unternehmensgründung, S. 144 ff., 151 ff., 157 f.
 - und Beförderung, S. 690
 - und finanzielle Führung, S. 450
 - und Informationsbeschaffung, S. 855 ff.
 - und Innovation, S. 302 ff., 304 ff.

- und Investitionsförderung, S. 441
- und Kapitalstruktur, S. 473, 510 f.
- und Karriereorientierung, S. 695
- und Organisationsstruktur, S. 59 ff., 74
- und Personalbedarf, S. 691
- und Produktpolitik, S. 288
- und strategische Unternehmensführung, S. 98 ff.
- und Unternehmenskultur, S. 120
- und Unternehmensverfassung, S. 19
- Kontingenzt, s. Kontext
- Kontrolle der Unternehmung und Finanzierung, S. 539, 541, 548 ff., 551 f.
- Kontrolle und Prüfung*, S. 907 ff.
- Kontrolle und Unternehmensverfassung, S. 7, 14
- Kontrollstruktur und Aktienwert, S. 539
- Konzernbetriebsrat, S. 28, 43
- Konzernbeziehung
 - und Innovationserfolg, S. 305
 - und internes Rechnungswesen, S. 615
- Konzernorganisation, S. 62 f.
- Konzernstruktur und Unternehmensplanung, S. 783, 789 f.
- Kooperation*, S. 221 ff.
 - und Innovationserfolg, S. 308
 - und vertikale Integration, S. 191, 195, 198, 201
- Koordination
 - im Rahmen der Organisationsstruktur, S. 58
 - und Unternehmensplanung, S. 777
- Kosten
 - und Beschäftigung, S. 358 ff., 622, 624
 - und Informationsverhalten, S. 855
- Kosten- und Leistungsrechnung, s. internes Rechnungswesen
- Kostenremanenz, S. 623
- Kreativität und Unternehmensgründung, S. 147
- Kreditinstitute und Unternehmensgründung, S. 153
- Kreditmanagement und finanzielle Führung, S. 483 ff., 488 f., 500 f.
- Kreditprüfung und Risikoeinstellung, S. 483
- Krise
 - und finanzielle Führung, S. 476
 - und Führung, S. 661
 - und Unternehmensgründung, S. 157
- Kultur und Organisationsstruktur, S. 61
- Kundenorientierung und Innovationserfolg, S. 310, 321
- Künstliche Intelligenz, S. 807
- Leasing
 - und finanzielle Führung, S. 472 f., 488 ff., 514 f.
 - und Verschuldungsgrad, S. 536, 543
- Leistungsmessung im S-Kurven-Konzept, S. 333 ff.
- Leistungstiefe, s. Fertigungstiefe
- Leitidee und Unternehmensplanung, S. 777
- Leitungssystem im Rahmen der Organisationsstruktur, S. 58
- Lernen, organisatorisches, und strategische Unternehmensführung, S. 103
- Lernprozesse in der Produktion, S. 364
- Lernverhalten in Entscheidungsprozessen, S. 727, 736, 739
- Leverage-Effekt, S. 474, 488 ff., 496 f., 510 ff.
- Lieferanten
 - und Unternehmensverfassung, S. 6
 - und vertikale Integration, S. 184, 195, 201
- Linguistische Variable, S. 802
- Linienmodell des Informationsverhaltens, S. 842, 851
- Liquidität
 - und finanzielle Führung, S. 450
 - und Finanzplanung, S. 455 ff., 496 f., 498 ff., 502 f.
 - und Investitionsförderung, S. 429, 434, 436, 441
- Liquiditätsreserven, S. 450, 504 f., 516 f.
- Logistik und Materialwirtschaft*, S. 379 ff.
- Logistische Kette, S. 386, 392 f., 395 f.
- Machttheorie und Führungsforschung, S. 653 ff.

- Make-or-Buy-Entscheidung, S. 182, 185, 194 f., 199, 213
- Management, s. Führung
- Management by objectives, S. 648
- Management-Informationssystem und Informationsverhalten, S. 845
- Management-buy-out, S. 161
- Marketing und Innovationserfolg, S. 310 ff.
- Marketingforschung und Informationsverhalten, S. 843 f.
- Marktaustrittsbarrieren, S. 187, 204 f.
- Marktbedingungen und F&E-Aufwand, S. 346 ff.
- Marktdynamik und Innovationserfolg, S. 305 ff.
- Markteintritt und Diversifikation, S. 96
- Markteintrittsbarrieren, S. 185 f., 190
- Marktmacht
- und strategische Unternehmensführung, S. 96, 99
 - und vertikale Integration, S. 185 ff., 191, 196 ff., 209
- Marktsituation
- und internes Rechnungswesen, S. 615
 - und Unternehmensgründung, S. 150, 152, 158
- Marktwachstum
- und Innovationserfolg, S. 306 f.
 - und Kooperation, S. 226 f.
- Marktwert des Eigenkapitals, S. 452
- Materialwirtschaft und Logistik*, S. 379 ff.
- Materialwirtschaftspolitik, S. 396, 398 f., 401
- Matrixorganisation, S. 71
- Mitarbeiter, Reifegrad des und Führung, S. 650 f.
- Mitbestimmung*, S. 25 ff.
- Mitbestimmung und Unternehmensverfassung, S. 3, 6
- Mitbestimmungsgesetze, s. Mitbestimmung
- Mitnahmeeffekte der Investitionsförderung, S. 441
- Mittelstand
- und Autonomie, S. 463 f.
 - und finanzielle Führung, S. 449, 508 f.
- Mobilität, S. 697
- Montanmitbestimmungsgesetz, s. Mitbestimmung
- Motivation
- für Gründungen, S. 147, 159
 - und Führung, S. 645
 - und Informationsverhalten, S. 860
 - und internes Rechnungswesen, S. 619
 - und Problemlösungsverhalten, S. 728
- Nachfrage und F&E, S. 342
- Normen und Unternehmenskultur, S. 121
- Nutzen von Informationen und Informationsverhalten, S. 856
- Nutzungsdauer, empirische Bestimmung der, S. 623 f.
- Ökonomische Theorien der Führung, S. 655 ff.
- Opportunismus
- und Kooperation, S. 245
 - und vertikale Integration, S. 188 f., 192, 197
- Optimale Bestellmenge, empirischer Gehalt, S. 369 f.
- Optimale Losgröße, empirischer Gehalt, S. 369 f.
- Optimierung, unscharfe, S. 808
- Option-pricing model, S. 448
- Options- und Wandelanleihen, S. 471
- Organisation
- der Unternehmensplanung, S. 784, 792 ff.
 - und Informationssysteme, S. 833
 - und Rechnungslegung, S. 576
 - von Informationsprozessen, S. 845 f.
- Organisationskultur
- und Koordination, S. 71
 - und Kooperation, S. 226 f.
- Organisationslehre und Führungsforschung, S. 638
- Organisationsstruktur* (Aufbauorganisation, Hierarchie, Institutionelle Aspekte), S. 55 ff.
- und Diversifikation, S. 97

- und Eigentumsverhältnisse, S. 97
- und internes Rechnungswesen, S. 615
- und strategische Unternehmensführung, S. 89, 97
- und Unternehmensgröße, S. 97
- und Unternehmensgründung, S. 149
- und Unternehmensplanung, S. 777

- Pädagogik und Führungsforschung, S. 638
- Pensionsrückstellungen und Innenfinanzierung, S. 465
- Performance, s. Erfolg
- Personalberater, S. 684
- Personalbeurteilung, S. 687
- Personalcontrolling, S. 688
- Personalentscheidungen und internes Rechnungswesen, S. 613
- Personalinformationssysteme, S. 688
- Personalvertretungsgesetze, s. Mitbestimmung
- Personalwesen und Führung, S. 637 f.
- Personalwirtschaft*, S. 673 ff.
- Persönlichkeit des Unternehmers und Außenfinanzierung, S. 469 f., 494 f.
- Phasen
 - der Entscheidung, S. 884, 888, 891, 893, 895, 897 f., 901, 903
 - der Unternehmensgründung, S. 150
 - und Informationssystemeinführung, S. 820 f., 822 f., 825, 828 f.
- Phasentheorem
 - und Erfolg, S. 645
 - und Führung, S. 735
- Planung, Entscheidung und Linguistische Approximation*, S. 797 ff.
- Planung, Kontrolle und internes Rechnungswesen, S. 610 f.
- Planungsmethoden und Investitionsförderung, S. 441
- Planungs- und Kontrollsystem, s. Unternehmensplanung
- Planungssystem*, S. 773 ff.
- Planungssysteme und strategische Unternehmensführung, S. 89 f., 93, 97
- Politikberatung zur Telekommunikation, S. 879 ff.
- Politisches Umfeld, S. 885 f., 892 f., 896 f., 899 f.
- Politologie und Führungsforschung, S. 638
- Portfolioanalyse, S. 801
- Portfolioplanung und strategische Unternehmensführung, S. 89
- Portfoliotheorie, S. 448
- Positive Accounting Theory, S. 576, 578
- Preisbildung und Tausch, S. 242 ff.
- Preispolitik
 - und internes Rechnungswesen, S. 617
 - und vertikale Integration, S. 185 f.
- Principal-Agent-Theorie
 - und finanzielle Führung, S. 449
 - und Finanzierung, S. 538, 544 f., 547
 - und Führung, S. 656
 - und internes Rechnungswesen, S. 615
 - und Unternehmensverfassung, S. 21
- Product Champions, s. Champions
- Produkt, Neuartigkeit des, S. 263, 266, 277 ff., 285
- Produkt-Markt-Strategie, S. 257, 270
- Produkte
 - Typologie der, S. 263, 266
 - Überlegenheit der, S. 274, 279
- Produktinnovation*, S. 255 ff.
- Produktinnovation und strategische Unternehmensführung, S. 94 f.
- Produktion*, S. 355 ff.
- Produktions- und Kostentheorie, S. 357 ff., 370 ff.
- Produktionsfunktion
 - empirischer Gehalt der, S. 367 f.
 - neuer Technologien, S. 330, 342
- Produktionskapazität und Kooperation, S. 228 f.
- Produktionskosten und vertikale Integration, S. 183 ff.
- Produktlebenszyklus und F&E-Aufwand, S. 343
- Produktpolitik*, S. 255 ff.
- Produktpolitik, Kontext der, S. 288
- Produktprogramm, S. 264 f., 267, 269, 279 ff., 287
- Professionalisierung und Organisationsstruktur, S. 58

- Prognose
- auf der Basis von Delphi-Methoden, S. 332
 - auf der Basis von Zeitreihen-Extrapolationen, S. 332
 - technologische, S. 330 ff.
 - und Rechnungslegung, S. 566 ff., 569 ff.
 - von technologischen Entwicklungen, S. 339 ff.
- Projektauswahl im F&E-Management, S. 333
- Promotoren (Champions)
- im Rollengefüge, S. 72
 - und Anspruchsniveau, S. 732
 - und Effizienz, S. 738 f.
 - und Führung, S. 645
 - und Innovationserfolg, S. 317 ff.
 - und Politikberatung, S. 903 f.
 - und Prozeßverlauf, S. 737 f.
- Property-Rights-Ansatz und Führung, S. 656
- Prozeßinnovation (Technologie) und strategische Unternehmensführung, S. 94 f.
- Prozeßorganisation und Innovationserfolg, S. 314 ff.
- Prüfung und Kontrolle*, S. 907 ff.
- Prüfungsgrundsätze und Prüfungsprozesse, S. 911, 913
- Prüfungsorgane und Prüfungsprozesse, S. 910 f., 916 f.
- Prüfungsprozesse (Entscheidungsprozesse im Prüfungswesen), S. 914 f.
- Psycholinguistik, S. 807
- Psychologie
- und Führungsforschung, S. 638, 662
 - und Informationsverhalten, S. 842 f.
- Publizitätsverhalten, S. 572 ff., 574 f., 576
- Qualifikation und Entlohnung, S. 697
- Qualitätsmanagement, S. 393, 396 ff.
- Quantitative Analyse, Nutzung der*, S. 747 ff.
- Rahmendaten, s. Kontext
- Rationalität, begrenzte, S. 188
- Rechnungswesen
- und Informationsverhalten, S. 844 f., 851, 854
 - internes, s. Internes Rechnungswesen
 - und Innovation, S. 309
- Rechtsform
- und Außenfinanzierung, S. 469
 - und internes Rechnungswesen, S. 615
 - und Unternehmensgründung, S. 150, 157
 - und Unternehmensverfassung, S. 3 ff.
- Relevanz von Entscheidungen und Informationsverhalten, S. 855
- Rendite und Verschuldungsgrad, S. 546
- Reputation und Kooperation, S. 247 f.
- Risiko
- im Finanzbereich, S. 451, 488 f.
 - und Eigenkapitalquote, S. 475, 496 f.
 - und Informationsverhalten, S. 855
- Risikobewußtsein und Unternehmenskultur, S. 120
- Risikoeinstellung und finanzielle Führung, S. 478, 512 f.
- Risikomanagement, finanzwirtschaftliches, S. 477 ff.
- Rituale und Unternehmenskultur, S. 121
- Rollen und Unternehmenskultur, S. 121
- Rollengefüge und Organisationsstruktur, S. 72
- Rollentheorie und Führungsforschung, S. 652 f.
- Rückstellungen und Innenfinanzierung, S. 465
- S-Kurven-Konzept*, S. 327 ff.
- Schlüsseltechnologie, S. 308
- Sicherheitsstreben als Zielsetzung, S. 477
- Situationstheorien der Führung, S. 659 ff.
- Situative Faktoren, s. Kontext
- Sozialer Kontext und Rechnungslegung, S. 585
- Soziales Lernen und Führung, S. 649 f.
- Soziologie und Führungsforschung, S. 638, 662
- Spekulative Erwartungen und Kapitalerhöhung, S. 537, 551

- Spezialisierung
- des Unternehmens und Verschuldungsgrad, S. 536, 546
 - im Rahmen der Organisationsstruktur, S. 57
- Spezifität
- und Kooperation, S. 239
 - und vertikale Integration, S. 188, 192 ff., 196 f., 202 f., 207 f., 213
- Spieltheorie
- und Kooperation, S. 237
 - und strategische Unternehmensführung, S. 102
- Spitzenverfassung, s. Unternehmensverfassung
- Sprecherausschußgesetz, s. Mitbestimmung
- Standort der Unternehmensgründung, S. 152, 158
- Statussymbole und Unternehmenskultur, S. 121
- Steuerliche Förderung, Instrumente der, S. 425 ff.
- Steuern und Unternehmensgründung, S. 152
- Steuersystem und Investitionsförderung, S. 440
- Steuerung der Quantitativen Analyse und Erfolg, S. 758 ff., 764
- Steuerwirkungsforschung, S. 425 ff.
- Stoffrichtung, strategische*, S. 255 ff.
- Typologie, S. 271 f.
 - und Innovationserfolg, S. 307 ff.
- Strategische Unternehmensführung*, S. 83 ff.
- Strategisches Personalwesen, S. 684
- Substitution der Führung, S. 660
- Subventionswert, S. 440
- Synergie-Effekte bei Produktinnovation, S. 263, 266, 268 f., 273 f., 276 ff., 281 ff., 285, 289
- Synergie-Effekte und strategische Unternehmensführung, S. 96
- Tausch
- Formen des, S. 241 f.
 - und Kooperation, S. 236, 240 ff.
- Technik und Organisationsstruktur, S. 65 ff.
- Technischer Fortschritt und Informationssysteme, S. 831
- Technologie und Innovationserfolg, S. 311
- Technologie-Portfolio, S. 801
- Technologieaquisition und Kooperation, S. 228 f.
- Technologiemanagement*, S. 327 ff.
- Technologieparks und Unternehmensgründung, S. 147, 151 f.
- Technologieprognosen, S. 339 ff.
- Technologiewechsel im Technologiemanagement, S. 350
- Technologische Leistung und F&E-Aufwand, S. 346 ff.
- Technologischer Wandel und vertikale Integration, S. 205 f.
- Technology Push
- und Innovationsmanagement, S. 308 f.
 - und Technologiemanagement, S. 332
- Telekommunikation, Politikberatung zur, S. 879 ff.
- Theorie der Verfügungsrechte und Unternehmensverfassung, S. 20
- Theorie unscharfer Mengen, S. 802
- Tiefenpsychologie und Führungsforschung, S. 644
- Transaktionskosten
- Definition, S. 188
 - der Investoren, S. 546
- Transaktionskostenansatz
- der Führung, S. 656 f.
 - und internes Rechnungswesen, S. 615 f.
 - und Kooperation, S. 236
 - und vertikale Integration, S. 188 ff., 192 ff., 196 ff., 202 f., 206 ff., 211
- Treasurer, S. 451, 494 f., 500 f.
- Umfeld, s. Kontext
- Umweldynamik und Organisationsstruktur, S. 70 ff.
- Umweltschutz und Materialwirtschaft, S. 384, 393
- Unbestimmtheiten, inhaltliche, S. 800

- Unsicherheit
- lexikale, S. 799 f.
 - linguistische, S. 799 f.
 - und Informationsverhalten, S. 855
 - und Innovationserfolg, S. 305
 - und Investitionsförderung, S. 440
 - und Kooperation, S. 226 f.
 - und vertikale Integration, S. 195, 198 f., 203
- Unternehmen, s.a. Unternehmung
- Unternehmensaquisition, s. Acquisition
- Unternehmensberater, s. Berater
- Unternehmensethik und Unternehmenskultur, S. 126 ff.
- Unternehmensführung, strategische*, S. 83 ff.
- Unternehmensführung, strategische und Technologiemanagement, S. 329
- Unternehmensgröße
- und Autonomie, S. 454
 - und Finanzierung, S. 469, 473 f., 490 f., 506 f., 518 f.
 - und Finanzplanung, S. 456
 - und Innovationserfolg, S. 305 ff.
 - und internes Rechnungswesen, S. 615
 - und Investitionsförderung, S. 429 f., 432, 434, 436 f.
 - und Kooperation, S. 226 f., 232 f.
 - und Kreditprüfung, S. 483
 - und Organisationsstruktur, S. 63 ff., 97
 - und Personalentwicklung, S. 693
 - und Personalplanung, S. 689
 - und Personalstruktur, S. 699 f.
 - und Quantitative Analysen, S. 754, 756
 - und Rechnungslegung, S. 576, 579
 - und strategische Unternehmensführung, S. 99
 - und Unternehmensplanung, S. 783 f., 789 f.
 - und vertikale Integration, S. 203
- Unternehmensgrundsätze und strategische Unternehmensführung, S. 88
- Unternehmensgründung*, S. 135 ff.
- Unternehmensgründung und Krise, S. 157
- Unternehmenskultur*, S. 115 ff.
- und Führung, S. 637, 661
 - und Unternehmensplanung, S. 777
- Unternehmensrisiko und Verschuldungsgrad, S. 536, 551
- Unternehmenswert und finanzielle Führung, S. 450, 516 f.
- Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung, S. 88
- Unternehmung, s.a. Unternehmen
- Unternehmungsgrundsätze, S. 684 f.
- Unternehmungskonzentration und Rechnungslegung, S. 569, 576
- Unternehmungsmerkmale und Prüfungsprozesse, S. 910
- Unternehmensplanung* (Planungs- und Kontrollsystem), S. 773 ff.
- Unternehmensverfassung*, S. 2 ff.
- Verbraucher und Unternehmensverfassung, S. 6
- Verbrauchsfunktionen, empirische Bestimmung der, S. 623
- Verhaltensnormen der Kooperation, S. 248 f.
- Verhaltenssteuerung und internes Rechnungswesen, S. 619 f., 625
- Verhandlung, dyadische und Führung, S. 658
- Verrechnungspreise im internen Rechnungswesen, S. 613
- Verschiedenartigkeitsmaße, S. 805
- Verschuldungsgrad, s. Kapitalstruktur
- Vertragsgestaltung und Rechnungslegung, S. 577 ff.
- Vertrauensleute, S. 43
- Verwaltungsrat (schweizerisches Modell) und Unternehmensverfassung, S. 7, 9 f., 16
- Vorratsinvestition, S. 476
- Vorstand
- und Mitbestimmung, S. 29
 - und Unternehmensverfassung, S. 7 ff., 9, 14
- Wachstum
- und finanzielle Führung, S. 470, 496 f., 500 f., 508 f.
 - und Investitionsförderung, S. 429
 - und Unternehmensgründung, S. 150

- Wandel- und Optionsanleihen , S. 471
- Werthaltungen und Unternehmenskultur, S. 121, 122 f.
- Wettbewerb und vertikale Integration, S. 206
- Wettbewerbsintensität und Produkt-
erfolg, S. 277, 281
- Wirtschaftsausschuß, S. 43
- Wirtschaftsprüfung und Informations-
verhalten, S. 844 f.
- Wirtschaftswachstum und Informations-
systeme, S. 831
- Wissensrepräsentation, bedeutungs-
erhaltende, S. 800
- Zeitdruck und Informationsverhalten,
S. 856
- Zeithorizont der Unternehmensplanung,
S. 784 ff., 792 ff.
- Zeitperspektive der Unternehmenskultur,
S. 120
- Zentralisation von Entscheidungen und
Organisationsstruktur, S. 58, 68 ff.
- Zerschlagung, s. Divestiture
- Zielbildung
– und Innovationserfolg, S. 314 f.
– und Problemlösung, S. 731 f.
- Ziele
– der Arbeitnehmer, S. 38 f.
– der finanziellen Führung, S. 452 ff.,
502 f., 512 f., 516 f.
– des internen Rechnungswesens, S. 608
– und Investitionsförderung, S. 441
– und Unternehmungsverfassung, S. 20
- Zielpluralismus in der finanziellen
Führung, S. 453 f.
- Zielsetzung Sicherheit, S. 477
- Zinsmanagement und finanzielle
Führung, S. 481 ff.
- Zinstermingeschäfte und finanzielle
Führung, S. 482 f.

Abkürzungsverzeichnis

asw	Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing
BB	Der Betriebs-Berater
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DB	Der Betrieb
DBW	Die Betriebswirtschaft
DU	Die Unternehmung
EJ	Erhebungsjahr
HM	Harvard Manager
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWFü	Handwörterbuch der Führung
HWint	Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWP	Handwörterbuch des Personalwesens
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
HWR	Handwörterbuch des Rechnungswesens
HWRev	Handwörterbuch der Revision
IO	Industrielle Organisation
JoF	Journal of Finance
N	Grundgesamtheit
n	Stichprobe
NB	Neue Betriebswirtschaft
StBp	Die steuerliche Betriebsprüfung
VDI-Z	VDI-Zeitschrift
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
wisu	Das Wirtschaftsstudium
WPg	Die Wirtschaftsprüfung
ZfA	Zeitschrift für Arbeitsrecht
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZfgSt	Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft
ZfK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZFO	Zeitschrift Führung + Organisation
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZIR	Zeitschrift für Interne Revision
ZOR	Zeitschrift für Operations Research

