

zfbf

Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Jahresinhaltsverzeichnis

43. Jahrgang (1991)

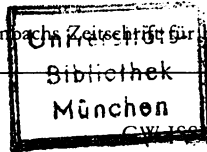
Fehlende Seiten

- Werbung
- leer
- Heftindices

Herausgegeben im Auftrag der
Schmalenbach-Gesellschaft –
Deutsche Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V. von

M. Bierich, W. Busse v. Colbe,
E. Frese, R. Gümbel, H. Hax,
G. Laßmann, A. Picot, D. Schneider,
H.-G. Stein, K. v. Wysocki

Verlagsgruppe Handelsblatt·Düsseldorf·Frankfurt



Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) führt die Tradition der Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung weiter, des ältesten betriebswirtschaftlichen Fachorgans, das im Jahre 1906 von Eugen Schmalenbach gegründet wurde. Die erste Folge der Zeitschrift erschien von 1906 bis 1944 als 1. bis 38. Jahrgang. Ab 1949 wurde sie als Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung - Neue Folge - von Karl Hax fortgeführt, der bis 1978 im Auftrag der „Schmalenbach-Gesellschaft e. V.“ ihr Herausgeber war. Seit 1964 trägt sie den Namen Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF). Im Jahre 1970 wurde die Herausgeberschaft einem Gremium übertragen. Seit 1979 ist die „Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.“ Träger der Zeitschrift; der Präsident sowie ein Präsidialmitglied dieser Gesellschaft gehören dem Herausbergergremium an.

Herausgeber:

Dr. Dr. h. c. Marcus Bierich, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH, Postfach 106050, 7000 Stuttgart 10.

Prof. Dr. Dr. h. c. Walther Busse von Colbe, Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Theoretische Betriebswirtschaftslehre, Postfach 102148, 4630 Bochum 1.

Prof. Dr. Erich Frese, Organisationsseminar der Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 5000 Köln 41.

Prof. Dr. Dr. h. c. Rudolf Gümbel, Seminar für Handelsbetriebslehre der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, Mertonstr. 17, 6000 Frankfurt am Main 1.

Prof. Dr. Dr. h. c. Herbert Hax, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 5000 Köln 41.

Prof. Dr. Gert Laßmann, Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Angewandte Betriebswirtschaftslehre I, Postfach 102148, 4630 Bochum 1.

Prof. Dr. Arnold Picot, Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Organisation, Ludwigstraße 28, 8000 München 22.

Prof. Dr. Dieter Schneider, Ruhr-Universität Bochum, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Postfach 102148, 4630 Bochum 1.

Dr. Heinz-Gerd Stein, Vorstandsmitglied Thyssen AG, Kaiser-Wilhelm-Str. 100, 4100 Duisburg 11.

Prof. Dr. Klaus v. Wysocki, Lehrstuhl für Wirtschaftsberatungs- und Revisionswesen der Ludwig-Maximilians-Universität München, Ludwigstr. 28, 8000 München 22.

Schriftleitung der ZfbF:

Prof. Dr. Dr. h. c. Herbert Hax, Universität zu Köln, Albertus-Magnus-Platz, 5000 Köln 41, Tel. 0221/4704480.

Herausgeber des „Kontaktstudiums“:

Dr. Dr. h. c. Marcus Bierich

Prof. Dr. Adolf Coenenberg, Wissenschaftlicher Direktor des USW Universitätsseminars der Wirtschaft, Schloß Gracht, 5042 Ertstadt 1.

Prof. Dr. Dr. h. c. Walther Busse von Colbe

Dr. Joachim Funk, Vorstandsmitglied der Mannesmann AG, Mannesmannufer 2, 4000 Düsseldorf 1.

Prof. Dr. Gert Laßmann

Dr. Heinz-Gerd Stein

Schriftleitung des „Kontaktstudiums“:

Dr. Hans-Ulrich Krause, USW Universitätsseminar der Wirtschaft, Schloß Gracht, 5042 Ertstadt 1, Tel. 02235/4060.

80 Polz: 11832 (N.F. 43.1)

Erscheinungsweise:

Die ZfbF erscheint 12mal im Jahr.

Verlag:

Handelsblatt GmbH

Postfach 101102, 4000 Düsseldorf 1, Tel. 0211/8870.

Geschäftsführung: Dr. Heinz-Werner Nienstedt

Verlagsleitung:

Dipl.-Pol. Uwe Hoch

Verlagsredaktion:

Dipl.-Ök. Peter Hanser

Vertriebsleitung:

Bernd-U. Kirchner

Vertriebsservice:

Tel. 0211/887-1711/1712

Bezugspreis:

Einzelheft DM 15,- zuzüglich Versandkosten. Jahresvorzugspreis Inland DM 168,- (einschl. DM 10,99 MwSt.), Abonnement für Studenten (gegen Vorlage einer gültigen Bescheinigung) DM 105,- (einschl. DM 6,87 MwSt.), Auslandsabonnement jährlich DM 147,- + DM 24,- Versandkosten (Luftpostgebühren auf Anfrage). Für die Mitglieder der Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. - ist das Jahresabonnement im Mitgliederbeitrag enthalten. Anträge auf Mitgliedschaft sind zu richten an die Geschäftsstelle der Gesellschaft, Brauweiler Weg 103, 5000 Köln 41, Tel. 0221/482057/8, Fax 0221/482059. Sonderhefte (1-2 Ex. p. a.) werden extra in Rechnung gestellt. Den Abonnenten der ZfbF wird jedes Sonderheft gegen Rechnung mit einem Nachlaß von 25% auf den Ladenpreis geliefert. Bei Nichtgefallen kann das Sonderheft innerhalb einer Frist von drei Wochen an den Verlag zurückgesandt werden.

Bestellungen:

Alle Buchhandlungen, Postämter und der Verlag nehmen Bestellungen für die Zeitschrift entgegen. Abonnementkündigungen sind nur mit einer Frist von 21 Tagen zum Ende des berechneten Bezugszeitraumes möglich.

Anzeigenleitung:

Marion Stern, Tel. 0211/887-1491

Anzeigenpreisliste:

Nr. 20, gültig ab 1. 1. 1990

Druck:

Lengericher Handelsdruckerei, Jürgen Bossemeyer GmbH+Co KG, 4540 Lengerich/Westf.

Copyright:

Handelsblatt GmbH. Sämtliche in der „ZfbF“ veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Nachdrucke - auch von Abbildungen, insbesondere zum Zwecke kommerzieller Werbung, Übersetzung, Vervielfältigung, Vortrag, Funk- und Fernsehsendung sowie Speicherung auf Datenverarbeitungsanlagen - auch auszugsweise - sind nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung des Verlages erlaubt.

Jahresinhaltsverzeichnis 1991

*I. Abhandlungen,
Besprechungsaufsätze und Stellungnahmen,
Kontaktstudium in Zusammenarbeit mit dem USW
Universitätsseminar der Wirtschaft*

	Seite
<i>Albers, Sönke Eggers, Sabine</i> , Organisatorische Gestaltungen von Produktinnovations-Prozessen – Führt der Wechsel des Organisationsgrades zu Innovationserfolg?	44
<i>Arbeitskreis Integrierte Unternehmensplanung der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.</i> , Grenzen der Planung: Herausforderung an das Management	811
<i>Berndt, Ralph Fantapié Altobelli, Claudia</i> , Warum Bildschirmtext in der Bundesrepublik Deutschland scheiterte – Eine diffusionstheoretische Analyse einer verfehlten Marketingpolitik	955
<i>Brabeck-Lethmathe, Peter</i> , siehe <i>Maucher, Helmut O.</i>	1108
<i>Dichtl, Erwin Lingenfelder, Michael Müller, Stefan</i> , Die Internationalisierung des institutionellen Handels im Spiegel der Literatur	1023
<i>Dihlmann, Claus</i> , Kennzahlen zur Vertriebssteuerung	157
<i>Dobratz, Andreas</i> , siehe <i>Homburg, Christian</i>	213
<i>Domsch, Michel Gerpott, Torsten J. Gerpott, Heike</i> , Qualität der Schnittstelle zwischen F & E und Marketing: Ergebnisse einer Befragung deutscher Industrieforscher	1048
<i>Döring, Ulrich</i> , Zinsverschiebungen – Eine deutsche Quellensteuer auf Zinseinkünfte im internationalen Kontext	1087
<i>Drumm, Hans Jürgen</i> , Personalpolitische Konsequenzen des europäischen Binnenmarkts	797
<i>Eggers, Sabine</i> , siehe <i>Albers, Sönke</i>	44
<i>Eltschen, Rainer</i> , Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie	1002
<i>Euler, Roland</i> , Zur Verlustantizipation mittels des niedrigeren beizulegenden Wertes und des Teilwertes	191
<i>Eymann, Angelika Menichetti, Marco J.</i> , Die Regulierung des Marktes für Unternehmen in den Europäischen Gemeinschaften	1070
<i>Fantapié Altobelli, Claudia</i> , siehe <i>Berndt, Ralph</i>	955
<i>Fischer, Edwin O. Grünbichler, Andreas</i> , Risikoangepasste Prämien für die Einlagensicherung in Deutschland: Eine empirische Studie	747
<i>Frick, Detlev</i> , siehe <i>Gabriel, Roland</i>	544
<i>Gabriel, Roland Frick, Detlev</i> , Expertensysteme zur Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen	544
<i>Gerpott, Heike</i> , siehe <i>Domsch, Michel</i>	1048
<i>Gerpott, Torsten J.</i> , siehe <i>Domsch, Michel</i>	1048
<i>Geyer, Alois Hauer, Susanna</i> , ARCH-Modelle zur Messung des Marktrisikos ..	65
<i>Gierl, Heribert</i> , Lebensstil und Preislagenwahl der Konsumenten	387
<i>Grünbichler, Andreas</i> , siehe <i>Fischer, Edwin O.</i>	747
<i>Hahn, Carl H.</i> , Erfahrungen und Perspektiven des Osteuropa-Geschäfts ...	183
<i>Hauer, Susanna</i> , siehe <i>Geyer, Alois</i>	65
<i>Homburg, Christian Dobratz, Andreas</i> , Iterative Modellsektion in der Kausalanalyse	213
<i>Hruschka, Harald</i> , Bestimmung der Kaufverbundenheit mit Hilfe eines probabilistischen Meßmodells	418

<i>Jungbauer-Gans, Monika</i> <i>Preisendörfer, Peter</i> , Verbessern eine gründliche Vorbereitung und sorgfältige Planung die Erfolgchancen neugegründeter Betriebe?	987
<i>Koyama, Akihiro</i> , Eigenarten des japanischen Managements	275
<i>Krahnen, Jan Pieter</i> <i>Meran, Georg</i> , Lohn, Pension und Besteuerung: Ein Entscheidungsmodell zur betrieblichen Altersversorgung	119
<i>Kürsten, Wolfgang</i> , Optimale fix-variable Kreditkontrakte: Zinsänderungsrisiko, Kreditausfallrisiko und Financial Futures Hedging	867
<i>Krüger, Wilfried</i> <i>Pfeiffer, Peter</i> , Eine konzeptionelle und empirische Analyse der Informationsstrategien und der Aufgaben des Informationsmanagements	21
<i>Kruschwitz, Lutz</i> , Leasing und Steuern	99
<i>Küpfer, Hans Ulrich</i> , Bestands- und zahlungsstromorientierte Berechnung von Zinsen in der Kosten und Leistungsrechnung	3
<i>Leimbach, Andreas</i> , Unternehmensübernahmen im Wege des Management-Buy-Outs in der Bundesrepublik: Besonderheiten, Chancen und Risiken	450
<i>Lingenfelder, Michael</i> , siehe <i>Dichtl, Erwin</i>	1023
<i>Maucher, Helmut O.</i> <i>Brabeck-Lethmathe, Peter</i> , Auswirkungen des Gemeinsamen Marktes auf die Möglichkeit regionaler Produkt- und Preisdifferenzierung. Dargestellt am Beispiel der Nahrungsmittelindustrie	1108
<i>May, Axel</i> , Zum Stand der empirischen Forschung über Informationsverarbeitung am Aktienmarkt – Ein Überblick	313
<i>Menichetti, Marco J.</i> , siehe <i>Eymann, Angelika</i>	1070
<i>Meran, Georg</i> , siehe <i>Krahnen, Jan Pieter</i>	119
<i>Müller, Stefan</i> , siehe <i>Dichtl, Erwin</i>	1023
<i>Neus, Werner</i> , Unternehmensgröße und Kreditversorgung	130
<i>Nitzsch, Rüdiger von</i> <i>Weber, Martin</i> , Bandbreiten-Effekte bei der Bestimmung von Zielgewichten	971
<i>Ortmann, Günther</i> , Unternehmensstrategien und Informationstechniken	997
<i>Otte, Ralph</i> , Grundzüge einer Konzernrechnungslegung für Gebietskörperschaften	510
<i>Paul, Walter</i> , Investor-Relations-Management – demonstriert am Beispiel der BASF	923
<i>Pellens, Bernhard</i> , Die Spaltung von Konzernabschlüssen als Anlegerschutzinstrument im Konzern	490
<i>Pfeiffer, Peter</i> , siehe <i>Krüger, Wilfried</i>	1
<i>Picot, Arnold</i> , Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe	336
<i>Preisendörfer, Peter</i> , siehe <i>Jungbauer-Gans, Monika</i>	987
<i>Reuter, Alexander</i> , Euro-Marketing: Betriebswirtschaftlicher Wunsch und europarechtliche Wirklichkeit	75
<i>Rößl, Dietmar</i> , Demarketing bei verrichtungssimultanen Diensten	435
<i>Scheffler, Wolfram</i> , Die Verrechnungspreisgestaltung bei international tätigen Unternehmen – dargestellt am Beispiel der Kostenumlage für verwaltungsbezogene Dienstleistungen	471
<i>Scherm, Ewald</i> , Möglichkeiten und Grenzen einer unternehmerischen Arbeitsmarktforschung	892
<i>Schneider, Dieter</i> , Wird Betriebswirtschaftslehre durch Kritik an Unternehmensethik unverantwortlich?	537
<i>Schneidewind, Dieter</i> , Zur Struktur, Organisation und globalen Politik japanischer Keiretsu	255
<i>Spremann, Klaus</i> , Kann man mit Terminkontrakten hedgen?	295

<i>Steffen, Rainer</i> , Verbindung computergestützter Erzeugniskonstruktionen (CAD) mit der Kosten- und Leistungsrechnung in CIM-Konzeptionen	359
<i>Steinmann, Horst/Löhr, Albert</i> , Wo die Betriebswirtschaftslehre unverantwortlich wird	525
<i>Steyrer, Johannes</i> , Klientenspezifische Konfliktbarrieren im Prozeß der Unternehmensberatung	783
<i>Swoboda, Peter</i> , Irrelevanz oder Relevanz der Kapitalstruktur und Dividendenpolitik von Kapitalgesellschaften in Deutschland und in Österreich nach der Steuerreform 1990 bzw. 1989?	851
<i>Sydow, Jörg</i> , Strategische Netzwerke in Japan – Ein Leitbild internationaler Beziehungen europäischer Unternehmungen?	238
<i>Ulrich, Peter</i> , Schwierigkeiten mit der unternehmensethischen Herausforderung	529
<i>Weber, Martin</i> , siehe <i>Nitzsch, Rüdiger</i> von	971
<i>Werner, Ute</i> , Zur Artikulation von Unternehmenszielen im Lagebericht	917
<i>Wolf, Joachim</i> , Neue Methoden und Ergebnisse der empirischen Zielforschung	914
<i>Zimmermann, Jochen</i> , Zur Bewertung von Rückstellungen aus risikotheorietischer Sicht	759

II. Buchbesprechungen

<i>Ackermann, K.F./Hofmann, M.</i> , Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement (W. Hofbauer)	723
<i>Ablert, D./Franz, K.-P./Göppel, H.</i> , Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument (B. Rudolph)	612
<i>Albach, H.</i> , Innovationsmanagement (E. Scherm)	669
<i>Albach, H.</i> , Erfahrungskurve und Unternehmensstrategie (F. Böcker)	839
<i>Albach, H.</i> , Zur Theorie der Unternehmung (O. Hahn)	465
<i>Albach, H./Albach, R.</i> , Das Unternehmen als Institution (H. Kreikebaum)	176
<i>Albach, H./Klein, G.</i> , Harmonisierung der Konzernrechnungslegung in Europa (W. Salzberger)	622
<i>Albach, H./Wildemann, H.</i> , Strategische Investitionsplanung für neue Technologien (F. Böcker)	572
<i>Albers, S.</i> , Entscheidungshilfen für den Persönlichen Verkauf (P. Mertens)	176
<i>Autorenteam Thiede & Thiede</i> , Kurzfristige Erfolgsrechnung in 2 Bänden (C. Scholz)	177
✗ <i>Backhaus, K.</i> , Investitionsgütermarketing (R. Palupski)	682
<i>Backhaus, K./Sandrock, O./Schill, J./Ueckermann, H.</i> , Projektfinanzierung (F. Hirschmann)	696
<i>Baetge, J.</i> , Konzernrechnungslegung und -prüfung (K. Ruhnke)	632
<i>Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M.</i> , Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (H. Klaus)	579
<i>Becker, F. G.</i> , Anreizsysteme für Führungskräfte (E. Limpens)	730
<i>Benölken, H./Greipel, P.</i> , Dienstleistungsmanagement (M. Reckenfelderbäumer)	585
<i>Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrider, P.</i> , Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendung (M. Laker)	570
<i>Berg, H./Meissner, H.-G./Schünemann, W.</i> , Märkte in Europa (R. Meckl)	683
<i>Bernat, R.</i> , Marketing für öffentliche Aufträge (F. Schuster)	176
<i>Berthel, J./Groenewald, H.</i> , Personalmanagement (E. Scherm)	720
<i>Bestmann, U.</i> , Kompendium der Betriebswirtschaftslehre (H. Klaus)	579
<i>Biethahn, J.</i> , Ganzheitliches Informationsmanagement (T. Kaltenbach)	636

<i>Bonny, H. W./Fiebig, K.-H./Happe, M./Hinzen, A., Umweltprobleme kleiner und mittlerer Betriebe in Gemengelage. Band 1 und Band 2</i> (D. Beschorner)	596
<i>Botta, V., Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente (J. Tanski)</i>	466
<i>Brauchlin, E., Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik (W. Mag)</i>	649
<i>Braun, G. E., Ziele in öffentlicher Verwaltung und privatem Betrieb</i> (F. Schuster)	91
<i>Bressmer, C./Moser, A. C./Sertl, W., Vorbereitung und Abwicklung der Übernahme von Unternehmen (K.-H. Maul)</i>	840
★ <i>Brockhoff, K., Stärken und Schwächen industrieller Forschung und Entwicklung</i> (T. J. Gerpott)	671
<i>Bromann, P., Strategische Organisationsentwicklung in Marketing und Vertrieb</i> (F. O. Lehmann)	603
<i>Bühner, R., Führungsorganisation und Technologiemanagement</i> (T. J. Gerpott)	946
<i>Bühner, R., Das Management-Wert-Konzept (G. Heß)</i>	586
<i>Bühner, R., Unternehmenszusammenschlüsse (K.-H. Maul)</i>	661
<i>Demmer, C., Frauen ins Management (B. Pagnia)</i>	91
<i>Dichtl, E., Schritte zum europäischen Binnenmarkt (T. Westermann)</i>	656
<i>Dieter, R., CIM-Investitionsplanung (R. Gabriel)</i>	716
<i>Dietrich, M., Der Verwaltungsrat und seine Information (H. Klaus)</i>	637
<i>Domsch, M./Regnet, E., Weibliche Fach- und Führungskräfte (M. Osterloh) ..</i>	730
<i>Domschke, W., Logistik (G. Beuermann)</i>	657
<i>Drexl, A., Planung des Ablaufs von Unternehmensprüfungen</i> (R. M. Krautheuser)	633
<i>Drumm, H. J./Böcker, F., Die Europäische Herausforderung</i> (T. Westermann)	658
<i>Eckardstein, D. v./Neuberger, O./Scholz, C./Wächter, H./Weber, W./Wunderer, R., Personalwirtschaftliche Probleme in DDR-Betrieben (H. Klaus)</i>	722
<i>Eilenberger, G., Lexikon der Finanzinnovationen (J. Schmutz)</i>	697
<i>Eilenberger, G., Bankbetriebswirtschaftslehre (H.-J. Fechner)</i>	717
<i>Einsiedler, H. E., Die Führung von Führungskräften (E. Limpens)</i>	732
<i>Fandel, G./Dyckhoff, H./Reese, J., Industrielle Produktionsentwicklung</i> (T. Westermann)	665
<i>Farny, D., Versicherungsbetriebslehre (H. Corsten)</i>	1016
<i>Franke, G./Hax, H., Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt</i> (G. Gebhardt)	698
<i>Freimann, J., Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre</i> (F. Hoheneck)	597
<i>Frey, B. S., Ökonomie ist Sozialwissenschaft (M. Matzel)</i>	581
<i>Gebert, D./Steinkamp, T., Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung (H. Einsiedler)</i>	727
<i>Gottwald, R., Entscheidungen unter Unsicherheit (A. Storz)</i>	650
<i>Götz, E., Technische Aktienanalyse und die Effizienz des deutschen Kapitalmarktes (D. Kaiser)</i>	702
<i>Grunert, K. G., Kognitive Strukturen in der Konsumforschung (F. Böcker) ..</i>	686
<i>Grünig, R., Verfahren zur Überprüfung und Verbesserung von Planungskonzepten (J. Wirner)</i>	608
<i>Hahn, D./Laßmann, G., Produktionswirtschaft – Controlling industrieller Produktion (T. Kaltenbach)</i>	666
<i>Hammann, P./Erichson, B., Marktforschung (U. Weisenfeld-Schenk)</i>	688
<i>Harlander, N./Platz, G., Beschaffungsmarketing und Materialwirtschaft</i> (F. Schuster)	287
<i>Heyns, M., Passiv-Management (W. Lücke)</i>	947

<i>Hoffmann, P./Ramke, R.</i> , Management-Buy-Out in der Bundesrepublik Deutschland (T. J. Gerpott)	704
<i>Hopfenbeck, W.</i> , Umweltorientiertes Management und Marketing (H. Gierl) ..	598
<i>Hörnstein, E.</i> , Arbitrage- und Gleichgewichtsmodelle in der Kapitalmarkttheorie (A. Storz)	705
<i>Jäbrig, A./Schuck, H.</i> , Handbuch des Kreditgeschäfts (G. Gebhardt)	1017
<i>Jehle, E./Müller, K./Michael, H.</i> , Produktionswirtschaft (F. Schuster)	667
<i>Keller, A.</i> , Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung (P. Witte)	588
<i>Kemmerich, U.</i> , Die Bedeutung von Kapitalmarkerkenntnissen für die betriebliche Investitions- und Finanzplanung (W. Neus)	706
<i>Kiener, S.</i> , Die Principal-Agent-Theorie aus informationsökonomischer Sicht (W. Neus)	604
<i>Kirchgeorg, M.</i> , Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten (H. Kreikebaum)	599
<i>Kleinaltenkamp, M./Schubert, K.</i> , Entscheidungsverhalten bei der Beschaffung Neuer Technologien (M. Balks)	674
<i>Koblmann, G.</i> , Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des GmbH-Geschäftsführers (K.-H. Maul)	589
<i>Kuhn, A.</i> , Unternehmensführung (A. Kricsfalussy)	590
<i>Kurbel, K.</i> , Programmentwicklung (H.-H. Schulze)	638
<i>Kurbel, K./Strunz, H.</i> , Handbuch Wirtschaftsinformatik (P. Schnüchel)	639
<i>Kück, M.</i> , Aspekte der Finanzierung des Kleinbetriebssektors (W. Neus)	707
<i>Lang, H. H.</i> , Kosten- und Leistungsrechnung (J. Tanski)	619
<i>Loistl, O.</i> , Externes Rechnungswesen (H. Schmid)	625
<i>Loistl, O.</i> , Computergestütztes Wertpapiermanagement (A. Storz)	708
<i>Maier, G./Weiss, P.</i> , Modelle diskreter Entscheidungen (A. Storz)	651
<i>Männel, W.</i> , Perspektiven, Führungskonzepte und Instrumente der Anlagenwirtschaft (F. Hirschmann)	287
<i>Meffert, H.</i> , Marketing-Grundlagen der Absatzpolitik (F. Böcker)	842
<i>Meffert, H.</i> , Marktforschung (F. Böcker)	949
<i>Meffert, H./Kirchgeorg, M.</i> , Marktorientierte Unternehmensführung im europäischen Binnenmarkt (R. Meckl)	690
<i>Meissner, H. G.</i> , Strategic International Marketing (U. Weisenfeld-Schenk) ..	692
<i>Mertens, P.</i> , Lexikon der Wirtschaftsinformatik (H.-U. Krause)	641
<i>Mertens, P./Borkowski, V./Geis, W.</i> , Betriebliche Expertensystem-Anwendungen (R. Gabriel)	642
<i>Meyer, M.</i> , Operations Research – Systemforschung (A. Storz)	652
<i>Michaelis, H./Rbösa, C. A.</i> , Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen, einschließlich Beschaffungswesen (F. Schuster)	664
<i>Müller-Böling, D./Ramme, I.</i> , Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte (H.-U. Krause)	643
<i>Müller-Hagedorn, L.</i> , Einführung in das Marketing (F. Schuster)	693
<i>Nagel, K.</i> , Weiterbildung als strategischer Erfolgsfaktor (K.-H. Schwuchow)	728
<i>Nauroth, D. M.</i> , Umsteigen in die Marktwirtschaft (H. E. Finsiedler)	591
<i>Neus, W.</i> , Ökonomische Agency-Theorie und Kapitalmarktgleichgewicht, (R. O. A. Decker)	1129
<i>Oberbrinkmann, F.</i> , Statische und dynamische Interpretation der Handelsbilanz (W. Lücke)	627
<i>Oettingen, M. v.</i> , Die Planung des Gangs an die Börse unter besonderer Berücksichtigung steuerlicher Aspekte (W. Salzberger)	709
<i>Olfert, K./Körner, W./Langenbeck, J.</i> , Sonderbilanzen (W. Lücke)	628
<i>Ostmeier, H.</i> , Ökologieorientierte Produktinnovation (M. Balks)	600
<i>Peemöller, V. H.</i> , Controlling (W. Lücke)	615

<i>Pfohl, H.-C.</i> , Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe (H. Kreikebaum)	662
<i>Rabl, K.</i> , Strukturierung strategischer Planungsprozesse (H. Kreikebaum) . . .	610
<i>Rationalisierungs-Kuratorium der Wirtschaft</i> , RKW-Handbuch Personalplanung (C. Scholz)	725
<i>Raub, O.</i> , Informationsmanagement im Industriebetrieb (A. Gehlert)	678
<i>Reese, J.</i> , Wirtschaftsinformatik (G. Knolmayer)	644
<i>Reichmann, T.</i> , Controlling mit Kennzahlen (J. Tanski)	616
<i>Rosenkranz, F.</i> , Unternehmensplanung (W. Mag)	611
<i>Rubl, F.</i> , Erfolgsabhängige Anreizsysteme in ein- und zweistufigen Hierarchien (M. Kötting)	606
<i>Runzheimer, B.</i> , Operations Research I (A. Storz)	653
<i>Saliger, E.</i> , Entscheidungstheoretische Planung (G. Beuermann)	611
<i>Scheer, A.-W.</i> , EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre (F. Nittka)	646
<i>Scheer, A.-W.</i> , Wirtschaftsinformatik (K. D. Herwig)	647
<i>Scheuch, F.</i> , Marketing (R. Rapp)	288
<i>Schlump, L.</i> , Die Rolle des Individuums in der Organisationstheorie (F. O. Lehmann)	607
<i>Schulz, W.</i> , Medienwirkungsforschung in der Bundesrepublik Deutschland (F. Böcker)	843
<i>Schweitzer, M.</i> , Industriebetriebslehre (M. Rogalski)	679
<i>Seicht, G./Egger, A./Haeseler, H./Rückle, D.</i> , Beteiligungen (F. O. Lehmann) .	629
<i>Seicht, G.</i> , Moderne Kosten- und Leistungsrechnung (J. Tanski)	620
<i>Sesink, W.</i> , Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten ohne und mit PC (M. R. Theisen)	583
<i>Simon, H.</i> , Herausforderung Unternehmenskultur (H. E. Einsiedler)	593
<i>Spremann, K.</i> , Investition und Finanzierung (L. Kruschwitz)	711
<i>Spremann, K./Zur, E.</i> , Informationstechnologie und strategische Führung (C. Scholz)	949
<i>Steinmann, H./Schreyögg, G.</i> , Management (A. Kricsfalussy)	594
<i>Szyperski, N./Winand, U.</i> , Handwörterbuch der Planung (K. Backhaus)	382
<i>Trommsdorff, V.</i> , Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehm- men (H. Oberschulte)	675
<i>Troßmann, E.</i> , Finanzplanung mit Netzwerken (R. Fischer)	713
<i>Ulrich, P./Fluri, E.</i> , Management (F. Böcker)	1019
<i>Unger, F.</i> , Werbemanagement (M. Laker)	466
<i>Wagenhofer, A.</i> , Informationspolitik im Jahresabschluß (K.-H. Maul)	631
<i>Wagner, G. R.</i> , Unternehmung und ökologisches Umfeld (K. Eckrich)	601
<i>Watter, R.</i> , Unternehmensübernahmen (F. O. Lehmann)	715
<i>Weber, K.</i> , Wirtschaftsprognostik (R. Polster)	654
<i>Weilenmann, P./Fickert, R.</i> , Controlling in schweizerischen Unternehmen (C. Meyer)	617
<i>Wild, H.</i> , Marktgerechte Produkte (F. Böcker)	570
<i>Wilde, K. D.</i> , Bewertung von Produkt-Markt-Strategien (F. O. Lehmann)	382
<i>Wildemann, H.</i> , Die modulare Fabrik (R. Gabriel)	840
<i>Wöhe, G.</i> , Die Handels- und Steuerbilanz (W. Lücke)	735
<i>Zelewski, S.</i> , Einsatz von Expertensystemen in den Unternehmen (R. Gabriel) .	572

III. Würdigungen

<i>Bellmann, Klaus</i> , Gert v. Kortzfleisch zum 70. Geburtstag	832
<i>Belz, Christian</i> , Heinz Weinhold: Engagement für ein realitätsorientiertes Marketing	1013

<i>Dichtl, Erwin</i> , In memoriam Robert Nieschlag	172
<i>Faller, Peter</i> , Karl Oettle 65 Jahre	285
<i>Fandel, Günter</i> , Horst Albach zum 60. Geburtstag	566
<i>Frese, Erich</i> , Walter Krähe (1904–1991) – Dem Schüler und Vertrauten Eugen Schmalenbachs zum Gedenken	834
<i>Hax, Herbert</i> , Erich Loitsberger zum 70. Geburtstag	378
<i>Herzig, Norbert</i> , Gerd Rose zum 65. Geburtstag	830
<i>Steinle, Claus</i> , Zum Gedenken an Horst Schwarz	376
<i>Streim, Hannes</i> , Karl Weber wird 65 Jahre alt	380
<i>Witte, Eberhard</i> , Zum Gedenken an Erich Kosiol	88

Arnold Picot*

Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe**

1 Einleitung

Beeinflussung der Höhe und der Struktur der Kosten sowie der Flexibilität eines Unternehmens, Bestimmung der strategischen Kernaufgaben bei Unternehmensgründungen und im Laufe der Unternehmensentwicklung, Entscheidung über Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen, Bewertung von Technologien, Kooperationen und strategischen Allianzen, Beurteilung der Organisations- und Qualifikationsstrukturen – bei diesen und bei vielen weiteren Anlässen stellt sich in der Unternehmensführung die Frage nach der optimalen Leistungstiefe. Gesucht ist für jeden Aufgabenbereich das bestmögliche Verhältnis zwischen den intern zu beherrschenden und zu verantwortenden Eigenaktivitäten einerseits und den von Externen zu erfüllenden Teilaufgaben andererseits. Es geht also um Eigenerstellung oder Fremdbezug (bzw. Fremddabsatz), um den jeweils effizienten Integrationsgrad zwischen der Unternehmung und ihren Lieferanten bzw. Abnehmern. Der zunehmende Wettbewerbsdruck zwingt die Unternehmensführung, noch konsequenter auf eine Abstimmung zwischen Unternehmensaufgabe, Leistungstiefe und Wettbewerbsumfeld zu achten.

Die Leistungstiefenoptimierung wird in der betriebswirtschaftlichen Theorie bisher stark vernachlässigt. Von einzelnen Spezialwerken abgesehen¹ finden sich allenfalls kurze kostenrechnerische Hinweise in Standardlehrbüchern² und in jüngerer Zeit auch

* Prof. Dr. *Arnold Picot*, Institut für Organisation der Ludwig-Maximilians-Universität München.

** Der Beitrag gibt eine Begründung und eine Konzeption für eine pragmatische Anwendung der in der Wirtschaftswissenschaft vielfältig diskutierten Transaktionskostentheorie als Instrument der betrieblichen Leistungstiefenoptimierung wieder. Er stellt die überarbeitete und erweiterte Fassung des Vortrags „Fertigungstiefenoptimierung“ dar, den ich 1989 und 1990 in verschiedenen Unternehmen gehalten habe. Der Beitrag fußt auf der einschlägigen Grundlagenliteratur (z. B. *Coase* 1937, *Williamson* 1975 u. 1990, *Klein|Crawford|Alchian* 1978, *Alchian* 1984), auf Arbeiten aus dem eigenen Bereich, die teils eher theoretischer Art (insbesondere *Picot* 1982, 1986, 1991, *Picot|Reichwald|Schönecker* 1985, *Picot|Dietl* 1990, *Michaelis* 1985, *Kappich* 1989), teils eher empirisch orientiert sind (insbesondere *Picot|Laub|Schneider* 1989, *Picot|Schneider|Laub* 1989, *Baur* 1990), sowie auf Erfahrungen, die ich in Beratungsobjekten (teils in Kooperation mit der BPU – Betriebswirtschaftliche Projektgruppe für Unternehmensentwicklung GmbH, München) gewinnen konnte. Auf die erwähnten Arbeiten wird im folgenden nicht immer wieder ausdrücklich hingewiesen. Allen Beteiligten danke ich für fachliche Anregungen und für praktische Unterstützung bei der Feldarbeit. Meinem ehemaligen Mitarbeiter Herrn Dr. *Cornelius Baur*, jetzt McKinsey & Company Deutschland, und Herrn Dr. *Michael Nippa*, Geschäftsführer der BPU, danke ich für den konstruktiven Gedankenaustausch im Vorfeld dieses Beitrags.

1 Z. B. *Männel* (1981).

2 Z. B. *Heinen* (1985), S. 1033 f.

Erörterungen in Lehrbüchern zur Unternehmensführung³, die überwiegend auf Vor- und Nachteilsgegenüberstellungen hinauslaufen. Sowohl die Anwendung traditioneller kostenrechnerischer Instrumente als auch die im Regelfall eher heuristisch-intuitiven Empfehlungen stoßen in der Unternehmenspraxis auf erhebliche Probleme hinsichtlich der Ableitung und Akzeptanz von strategischen Eigen-Fremderstellungs-Entscheidungen.

Dieser Beitrag stellt einen neuen Ansatz vor, der gleichermaßen ökonomisch fundiert und praktisch erprobt ist. Im Gegensatz zum traditionellen kostenrechnerischen Kalkül löst er sich von der Notwendigkeit, alle Entscheidungskonsequenzen monetär bewerten zu wollen oder zu müssen. Auf markt- bzw. organisationstheoretischer Grundlage wird die Leistungstiefe umfassend sowie empirisch abgesichert im Sinne der Unternehmensstrategie gestaltet. Dabei spielen die Ausprägungen wichtiger Eigenschaftsmerkmale der untersuchten Objekte (Aufgaben, Produkte, Sach- oder Dienstleistungen, Verfahren oder Technologien) eine zentrale Rolle.

2 Begriffliche Grundlagen

Produktionsprozesse verlaufen vielstufig. Von der Urproduktion (Rohstoffabbau und -aufbereitung) über diverse Zwischenstufen der Be- und Verarbeitung von Vorprodukten bis hin zur Erstellung der Endprodukte greifen zahlreiche Produktionsstufen ineinander. Sie werden vorbereitet, begleitet und abgestützt von vielfältigen direkten und indirekten Dienstleistungen.

Die Anzahl der an einem solchen Wertschöpfungsprozeß beteiligten selbständigen Unternehmen gibt einen Hinweis auf die in einer Branche jeweils vorherrschende Leistungstiefe. Für ein Unternehmen ist die Leistungstiefe durch das Ausmaß bestimmt, in dem benachbarte Leistungsstufen – wie z. B. Entwicklung, Fertigung und Montage von Vorprodukten, weitergehende Montage zu Endprodukten oder die Schritte bis zur Vermarktung und zum Kundendienst – jeweils innerhalb eines Unternehmens erstellt werden.

Mit zunehmender (abnehmender) Anzahl von Leistungsstufen, die ein Produkt in demselben Unternehmen durchläuft, steigt (sinkt) demnach die Leistungstiefe dieses Unternehmens. Betriebe mit sehr hoher Leistungstiefe finden sich zum Beispiel häufig in der Stahl- und Chemiebranche. Eine geringe Leistungstiefe haben beispielsweise viele Textilunternehmen.

Als Synonym zur Leistungstiefe verwendet man, gerade auch in industrieökonomischen Studien, den Begriff vertikale Integration⁴. Die Übernahme von Aktivitäten der Vertriebspartner oder Kunden wird als Vorwärtsintegration (forward oder downstream integration) bezeichnet. Entsprechend versteht man unter Rückwärtsintegration (backward oder upstream integration) die Übernahme von Lieferantenaktivitäten.

Ein häufig benutztes Maß zur Beurteilung der Leistungstiefe ist die Wertschöpfung bzw. die Wertschöpfungsquote. Die Wertschöpfung berechnet sich als Differenz zwischen der Gesamtleistung (Umsatzerlöse, Bestandsveränderungen) abzüglich den Vorleistungen (zugekauft Material, fremde Dienstleistungen, Zinsen). Das Verhältnis von Wertschöpfung zu Gesamtleistung ergibt die Wertschöpfungsquote. Sie zeigt

3 Z. B. Porter (1983), S. 375–403, Bühner (1985), S. 153–163.

4 Vgl. z. B. Harrigan (1986), Perry (1989).

somit den Anteil der im Unternehmen erzeugten Leistungen an der Gesamtleistung an. Beispielsweise beträgt die durchschnittliche Wertschöpfungsquote (1985) im Luft- und Raumfahrzeugbau ca. 46% und im Straßenfahrzeugbau 35%. Die Gestaltung der Leistungstiefe ist nicht notwendigerweise mit einer Steigerung des häufig positiv vorbesetzten Begriffs „Wertschöpfung“ verbunden. Vielmehr kann je nach Situation eine „optimale“ Leistungstiefe sowohl mit sehr hoher als auch mit sehr niedriger Wertschöpfung im oben definierten Sinne verbunden sein. Man denke etwa an die Wertschöpfung eines Handels- und Maklerunternehmens im Vergleich zu der eines weitgehend integrierten Stahlwerkes.

Entscheidungen über die Leistungstiefe werden in der Unternehmenspraxis vielfach auch als Haus-/Kaufteil-Entscheidungen, Bezugsartenentscheidungen oder allgemein als Eigen-/Fremd-Entscheidungen bzw. Make-or-Buy-Entscheidungen bezeichnet. Besonders für die Auslagerung von Dienstleistungen (etwa DV-Dienstleistungen⁵) wird neuerdings häufig der Begriff „outsourcing“ gebraucht.

Derartige Entscheidungen umfassen nicht nur die Frage nach unternehmensinterner oder -externer Erstellung einer Teilleistung, sondern erstrecken sich auch auf die Gestaltung der Beziehungen zu Lieferanten und Kunden, also etwa auf die Festlegung der Kooperations- und Vertragsformen. Solche Entscheidungen betreffen, wie bereits erwähnt, neben Fertigungsleistungen auch alle anderen Teilleistungen, die zur Erfüllung der strategischen und operativen Aufgaben der Unternehmung erforderlich sind (z. B. Entwicklungs- und Vertriebsleistungen, DV-Leistungen, Rechnungswesen und Verwaltung, Beratungsleistungen, Fuhrpark, Reinigung).

3 Unternehmerische Bedeutung der Leistungstiefe

Die Leistungstiefe hat vielfältige Auswirkungen auf die wettbewerbsstrategische Ausgangsposition und auf die Struktur des Unternehmens. Entscheidungen über die Leistungstiefe haben einen – häufig in seiner Tragweite gar nicht bewußten – Einfluß auf die gesamte Unternehmensentwicklung in nahezu allen Bereichen. So bestimmt die Leistungstiefenentscheidung beispielsweise folgende Größen:

- den Umfang der internen Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsaufgaben und der 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 (ggfs. schwerfällige) Umstellungen interner Kapazitäten erfordern, qualitative Änderungen der Zulieferleistungen dagegen möglicherweise

⁵ Vgl. z. B. *Kelley* (1990).

durch Lieferantenwechsel oder durch Einflußnahme 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.

Dieses komplexe strukturelle Wirkungspotential macht deutlich, daß die Gestaltung der Leistungstiefe erheblichen Einfluß auf den Erfolg und auf die Entwicklungsmöglichkeiten eines Unternehmens nimmt. Eine zu große Leistungstiefe – etwa nach dem Motto „Selbstmachen ist im Zweifel immer besser“ – bindet in größerem Umfang als erforderlich Managementkapazitäten und Kapital. Diese stehen dann für die eigentlichen Kernaufgaben des Unternehmens nicht mehr zur Verfügung. Zudem lenkt eine zu hohe Leistungstiefe die Führungsaufmerksamkeit mehr als unternehmerisch notwendig in den Binnenbereich der Unternehmung zu Lasten einer stets notwendigen Sensibilität für Umfeldentwicklungen⁶. Andererseits führt eine falsche Struktur der Binnenaufgaben, d. h. der Leistungstiefe, nicht selten zu strategischen Fehlentwicklungen und Abhängigkeiten, die bis zum Verlust der unternehmerischen Basis führen können. Das ist z. B. dann der Fall, wenn als Folge einer bewußten oder unbewußten Make-or-Buy-Politik angestammte, einfache Aufgaben intern gepflegt und selbst erstellt, dagegen zukunftssträchtige, innovative Felder mangels Kapazitäten und Kenntnissen von externen Partnern bearbeitet werden. Auf das Beharrungsvermögen bzw. das Momentum, welches sich unter anderem auch in einer ergebnisschmälernden Strukturkonservierung von Entwicklung und Fertigung widerspiegelt, weist die Organisationstheorie deutlich hin⁷.

Entscheidungen zur Leistungstiefe haben fast immer langfristige Auswirkungen. Sie dürfen aufgrund ihrer hohen unternehmerischen Tragweite nicht einfach auf die Sachbearbeiterebene delegiert werden, sondern sind originäre Aufgaben der Unternehmensleistung und aus einer Gesamtsicht des Unternehmens zu fällen. Dies wird in der Unternehmenspraxis allerdings nicht immer ausreichend beachtet.

4 Entscheidungsalternativen und Kriterien der Leistungstiefenoptimierung

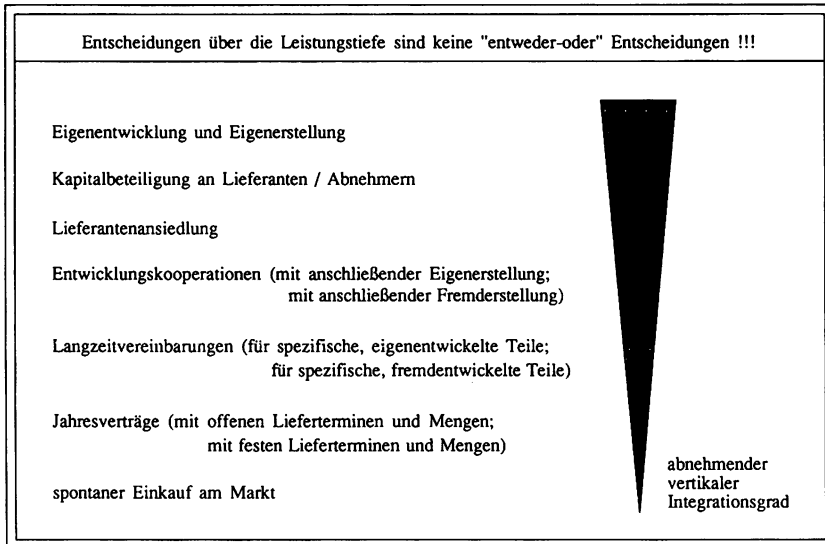
Entscheidungen über die Leistungstiefe werden häufig nur als „Entweder-Oder“-Entscheidungen begriffen. Zwischen den Alternativen „vollständige Eigenentwicklung und -fertigung“ und „spontaner Einkauf am Markt“ gibt es jedoch viele für die Praxis relevante Mischformen bzw. Hybride (vgl. Abbildung 1). Der vertikale Integrationsgrad nimmt in der Abfolge der Mischformen von oben nach unten ab. Die Auflistung beschränkt sich auf einen kleinen und unvollständigen Ausschnitt. Beispielsweise wären die in der japanischen Industrie üblichen Mischformen (enge kapitalmäßige und personelle Verflechtungen zwischen Bestellern und Zulieferunternehmen⁸) zwischen „Kapitalbeteiligungen“ und „Eigenentwicklung/Eigenfertigung“ einzufügen. Die Leistungstiefenoptimierung vollzieht sich demnach in einem Kontinuum zahlreicher Einbindungs- und Integrationsmöglichkeiten von Leistungen, die zwischen klassischem Markteinkauf und der vollständigen Integration von Entwicklung und Erstellung angesiedelt sind. Diese Alternativenvielfalt wird allerdings sowohl

⁶ Vgl. zu einem instruktiven Beispiel *Abernathy/Wayne* (1974).

⁷ Vgl. *Miller/Friesen* (1984).

⁸ Vgl. etwa den Überblick bei *Baur* (1990), S. 107–111.

Abbildung 1: Entscheidungsalternativen der Leistungstiefenoptimierung (Beispiele)



in der betrieblichen Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Theorie nur unzulänglich berücksichtigt. Nicht selten erfolgt z. B. die Einbindung von Lieferanten eher nach Traditionsgesichtspunkten.

Für die Entscheidung zwischen den Alternativen der Leistungstiefengestaltung werden in der Fachliteratur und in der betrieblichen Praxis im wesentlichen die folgenden Vorgehensweisen erörtert:

- Vergleich von externen Preisen mit internen Kostendaten
- Anwendung strategischer Checklisten und
- Analyse der Koordinations- bzw. Transaktionskosten.

Verfahrensweise und Defizite der beiden ersten, eher traditionellen Methoden sind kurz zu skizzieren, ehe auf den dritten, neueren Ansatz näher eingegangen wird.

5 Defizite traditioneller Ansätze zur Leistungstiefenoptimierung

5.1 Kostenrechnerische Ansätze

Der Vergleich von relevanten Kostendaten ist das in der Praxis dominierende Instrument zur Unterstützung der Entscheidungsfindung. Im Regelfall stellt man die Fremdbezugskosten (Marktpreise) den entscheidungsrelevanten Kosten der Eigenfertigung gegenüber⁹. Die Abgrenzung entscheidungsrelevanter Kosten der Eigenfertigung hängt von der Fristigkeit der Entscheidung und der Auslastung der Eigenfertigungsbereiche ab. Folgende Entscheidungsregeln gelten:

⁹ Vgl. z. B. Männel (1981, 1983, 1990), Hartmann (1988), Andreas|Reichle (1989).

(a) Bei kurzfristiger Entscheidungssituation und freien Kapazitäten sind nur die zusätzlichen variablen Kosten entscheidungsrelevant. Besteht ein Engpaß, müssen neben den variablen Kosten die engpaßspezifischen Opportunitätskosten berücksichtigt werden. Bei mehreren Engpässen wird das optimale Eigen-Fremd-Programm mit Hilfe linearer Planungsmethoden ermittelt.

(b) Bei längerfristigen Entscheidungssituationen setzen sich die entscheidungsrelevanten Kosten aus den kurzfristig variablen und den kurzfristig fixen, aber langfristig variablen Kosten zusammen. Zur Bestimmung dieser Kosten reicht eine standardmäßige Vollkostenrechnung mit Zuschlagsätzen nicht aus. Vielmehr wird eine genaue Analyse des Kostenblocks erforderlich. Beispielsweise ist zu ermitteln, in welchem Ausmaß ein neu einzurichtender (zu schließender) Eigenerstellungsbereich zusätzliche Gemeinkostenpotentiale beansprucht (freisetzt). Verursachen diese Entscheidungen größere Investitionen, wird auch vorgeschlagen, anstelle von statischen Kostenvergleichen mit dynamischen Investitionsrechenverfahren zu arbeiten.

Die Orientierung der Leistungstiefenentscheidung an kostenrechnerischen Kalkülen erweist sich aus mehreren fachlichen und praktischen Gründen als problematisch:

(1) Wie bereits erwähnt, werden nur die extremen grundsätzlichen Alternativen Eigenerstellung oder Fremdbezug betrachtet. Die Vielzahl der oben aufgezeigten Einbindungsformen wird ignoriert bzw. vernachlässigt.

(2) Es ist zu beobachten, daß in der Praxis nicht selten längerfristige Entscheidungen auf Basis kurzfristiger Daten gefällt werden. Dies führt aufgrund der falschen Kostenbasis zur systematischen Bevorzugung der Eigenerstellung¹⁰.

Im Extremfall werden beispielweise nur noch die Materialkosten bei Eigenfertigung mit den Marktpreisen (Vollkosten der Lieferanten) verglichen. Das Unternehmen erzeugt daher erhebliche Leistungen selbst, die – einen relevanten Vollkostenvergleich unterstellt – kostengünstiger fremderstellt werden könnten. Die ohnehin vielfach festgestellte Neigung vieler Unternehmen, ihre Eigenerstellungsfähigkeiten zu überschätzen¹¹, wird hierdurch systematisch verstärkt.

Als Folge kurzfristiger Entscheidungskalküle steigt der Eigenerstellungsanteil an – eine Tendenz, die sich bei zunehmender Automatisierung der Eigenfertigungsbereiche und sukzessiver Entscheidungsweise über Investitionen noch verstärkt.

Anstatt die relative Wirtschaftlichkeit einer ganzen Fertigungsstufe in einer simultanen Entscheidung zu bewerten, erfolgen Entscheidungen über einzelne Ersatzinvestitionen meist zeitlich nacheinander. Dadurch bleiben – bei unterstellter kurzfristiger Entscheidungsorientierung – lediglich die zusätzlichen kurzfristig variablen Kosten bei zukünftigen Leistungstiefenuntersuchungen entscheidungsrelevant. Eine einmal getroffene Eigenerstellungsentscheidung wird daher über Jahre verfestigt (Verkrustung der Unternehmensstruktur).

Im Ergebnis lenkt ein solches Vorgehen die interne Aufmerksamkeit sowie die knappen Unternehmens- und Managementressourcen stärker auf die angestammte Eigenerstellung zu Lasten neuartiger und strategisch bedeutsamerer und innovativer Aufgaben.

(3) Die den kostenrechnerischen Kalkülen zugrundegelegte Datenbasis ist nur scheinbar objektiv.

¹⁰ Vgl. auch *Johnson/Kaplan* (1987), S. 233 f.

¹¹ Vgl. z. B. *Ramser* (1979), Sp. 443 f., *Blair* (1972), S. 34 ff.

Mit dem unterstellten zeitlichen Horizont für die Bestimmung entscheidungsrelevanter Kosten und der Zurechenbarkeit von Gemeinkosten wurden einige Schwierigkeiten der Bestimmung der internen Kosten bereits erwähnt. Praxiserfahrungen zeigen, daß häufig eine objektive und sachgerechte Feststellung der Eigenerstellungskosten durch divergierende Abteilungsinteressen verhindert wird. So versuchen etwa Eigenerstellungsabteilungen, die Höhe entscheidungsrelevanter Kosten möglichst niedrig zu „rechnen“, um die in Frage stehenden Umfänge vor der Einkaufsabteilung zu „retten“, während letztere bemüht ist, die Wirtschaftlichkeit eines geeigneten Zukaufs nachzuweisen. Ähnlich wie bei anderen Entscheidungsmethoden besteht auch hier die latente Gefahr, daß das Soll-Ergebnis schon vor Durchführung der regulären Kostenanalyse zwischen den betroffenen Abteilungen inoffiziell „ausgehandelt“ und dann mit Kostendaten „objektiviert“ wird.

(4) Objektivierungsschwierigkeiten stellen sich aber auch für den Vergleichspreis der Fremderstellung.

Beispielsweise bieten Lieferanten – um gegen Angebote der Eigenfertigungsbereiche konkurrieren zu können – teilweise unter Selbstkosten an. Nach Vertragsabschluß kompensieren sie ihre Anfangsverluste, indem sie bei Änderungen des Bestellers überhöhte Kosten für die Anpassung ihrer Werkzeuge und ihrer Fertigungsstruktur an den Besteller überwälzen. Dabei nutzen sie natürlich auch ihren inzwischen gewonnenen Informationsvorteil über die besondere Situation des Abnehmers aus und sind insofern gegenüber potentiell konkurrierenden Lieferanten überlegen (Strategie des trojanischen Pferdes). Dies ist ein Beispiel für die von Williamson herausgestellte „fundamentale Transformation“ in arbeitsteiligen Leistungsbeziehungen (eine ex ante Standardsituation wird ex post zu einer spezifischen Beziehung¹²).

(5) Auch andere Kriterien wie Macht- und Abhängigkeitsfaktoren oder die unternehmerische Flexibilität finden in kostenrechnerischen Ansätzen keine systematische Berücksichtigung. Die Konzentration auf Produktionskosten vernachlässigt darüber hinaus indirekte, z. T. aber sehr wichtige Kosteneffekte. Dazu zählen z. B. die bei interner oder externer Abwicklung anfallenden Koordinations- und Managementkosten, die sogenannten Transaktionskosten. Hinter diesem sehr wesentlichen Kostenaspekt verbergen sich Effizienzprobleme, die mit Hilfe einer reinen Produktionskostenbetrachtung nicht erfaßt werden können.

5.2 Pragmatische unternehmenspolitische Ansätze

Pragmatische unternehmenspolitische bzw. -strategische Ansätze¹³ liefern regelmäßig Aufzählungen bestimmter Vor- und Nachteile von Eigenfertigung oder Fremdbezug.

Beispielsweise werden häufig die folgenden Kriterien angeführt, um die Vorteilhaftigkeit einer Erhöhung der Leistungstiefe zu begründen:

- Kosteneinsparungen durch Umgehung des Marktes (z. B. Vertriebskosten beim ehemaligen Lieferanten)
- verbesserte technologische Fähigkeiten
- verbesserte Kontrolle über die Fertigungsprozesse

¹² Williamson (1990), S. 70–72.

¹³ Vgl. etwa Hess/Tschirky/Lang (1989, Harrigan (1983, 1986), Porter (1983), S. 375–403, Bühner (1985), S. 153–163, Andreas/Reichle (1989), vgl. ferner die Vor-/Nachteilsanalyse von Dichtl (1991).

- Produktdifferenzierungsvorteile durch ausgewählte Qualität der Einsatzmaterialien
 - besondere Fertigungsprozesse oder einzigartiges Design der Teile
- Als typische Nachteile einer hohen Leistungstiefe werden in der Regel genannt:
- Reduzierung der strategischen Flexibilität
 - schwierige Abstimmung unterschiedlicher kostenoptimaler Betriebsgrößen
 - versperrter Zugang zum Know-how der Lieferanten
 - Kostennachteile aufgrund fehlender Größenvorteile (economies of scale).

Viele Vor- und Nachteile sind umstritten: Beispielsweise bleibt offen, ob man bei Eigenerstellung oder bei Fremdbezug Produkte mit höherer Qualität erzeugen kann. Den angeblichen strategischen Flexibilitätsvorteilen eines Fremdbezugs wird entgegengehalten, daß auch langfristige Verträge mit Lieferanten einen kurzfristigen Lieferantenwechsel etwa bei rückläufiger Nachfrage oder technologischen Umbrüchen ausschließen können.

Die Schwäche derartiger pragmatischer Checklistenansätze zeigt sich zudem in der Menge der als entscheidungsrelevant bezeichneten Kriterien. Den unternehmenspolitischen Kriterienaufstellungen fehlt meistens nicht nur die inhaltliche Systematik – auch Auswahl, Operationalisierung und Zusammenspiel der als entscheidungsrelevant bezeichneten Kriterien bleiben durchweg unbestimmt. Entscheidungsträger finden daher – je nach ihrem spezifischen Interesse – ausreichende Argumente für die aus anderweitigen Gründen bevorzugte Entscheidung. Derartige Kriterienkataloge geben keinen systematischen Hinweis, unter welchen Bedingungen in Richtung Eigen- bzw. Fremderstellung zu entscheiden ist. So wird beispielsweise ein Einkaufsleiter leicht passende Argumente für eine Auslagerung von untersuchten eigenerstellten fertigten Leistungen vorbringen können. Ähnliches gilt mit umgekehrtem Vorzeichen für den Fertigungsleiter.

Andere pragmatische unternehmenspolitische Ansätze beschränken sich nur auf einzelne Aspekte und ignorieren weitgehend andere Kriterien. Diese Arbeiten zielen beispielsweise auf Wertschöpfung, Technologieattraktivität, Lernkurveneffekte oder konjunkturelle Aspekte.

Am Beispiel der Wertschöpfung zeigt sich die Problematik einer Konzentration auf ein einzelnes Kriterium als wesentliche Zielgröße der Leistungstiefenoptimierung. Eine Wertschöpfungsorientierung findet sich nicht selten in Unternehmen mit starkem Einfluß von technisch ausgebildeten Führungskräften. Sie beruht häufig auf einer „Verliebtheit“ in die eigenen technisch-organisatorischen Leistungspotentiale und damit auf einer Überschätzung der eigenen Fertigungsqualifikation und einer Unterschätzung der Möglichkeiten des Marktes. Entscheidendes Argument für die Leistungstiefenerhöhung ist die Verbesserung der Prozeßkontrolle über das Fertigungssystem. Oftmals stellen auch Gewerkschaften oder Belegschaftsvertretungen das Kriterium der Wertschöpfung ins Zentrum von Leistungstiefendiskussionen. Auf mögliche kontraproduktive Folgen einer übermäßig hohen Leistungstiefe wurde bereits oben hingewiesen.

Angesichts der beträchtlichen Defizite bisheriger Instrumente der Leistungstiefenoptimierung ist der Bedarf nach einem umfassenden, systematischen, markt- und organisationstheoretisch fundierten Hilfsmittel unübersehbar. Eine solche Unterstützung kann der Transaktionskostenansatz bieten.

6 Transaktionskostenanalyse

6.1 Grundlagen der Transaktionskostentheorie

Unter Transaktionskosten versteht man die Kosten der Information und Kommunikation für

- 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, preislicher oder terminlicher Änderungen)

bei arbeitsteiliger Leistungserstellung. Derartige Kosten entstehen bei Marktbeziehungen ebenso wie bei unternehmensinterner Erstellung. Es handelt sich also im weiten Sinne um Kosten, die durch Organisation und Abwicklung arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung anfallen. Deshalb werden sie auch häufig als Koordinationskosten bezeichnet¹⁴.

Es ist klar, daß es für die Höhe und Struktur der Transaktionskosten einen Unterschied macht, in welcher Weise die arbeitsteilige Leistungserstellung institutionell verankert ist (Organisations- bzw. Vertragsform), ob also z. B. eine Leistung im Wege des klassischen Einkaufs oder in Eigenregie, etwa durch angestellte Arbeitnehmer, erstellt wird. Ebenso plausibel ist es, daß die Eigenschaften einer Leistung (z. B. qualitative Besonderheiten, Änderungsintensität, Mengenvolumen) das Ausmaß der inkaufzunehmenden Transaktionskosten beeinflussen. Die Transaktionskosten sind demnach für die diversen Leistungsarten und Abwicklungsformen nicht gleich hoch. Zusammensetzung und Höhe der Transaktionskosten hängen also im wesentlichen von der gewählten Einbindungsform und von den Eigenschaften der jeweiligen Leistung ab:

Transaktionskosten = f (Eigenschaften, Einbindungsform).

Bezogen auf die Leistungstiefenoptimierung zielt das Entscheidungsverfahren der Transaktionskostenanalyse darauf, die jeweiligen Leistungsarten, die ein Unternehmen zur Erfüllung seiner marktlichen Gesamtaufgabe benötigt, so mit den verfügbaren Einbindungsformen zu kombinieren, daß die Transaktionskosten insgesamt minimiert werden.

Wenn beispielsweise eine häufiger benötigte Teilleistung hochspezifisch, also nur für den besonderen Verwendungszweck des Unternehmens nutzbar und sonst am Markt nicht anderweitig zu verwerten ist, wäre der klassische Einkauf viel zu aufwendig. So müßte eine angemessene Preisvereinbarung aufgrund fehlender Vergleichspreise erst in langwierigen Verhandlungen ermittelt werden. Die Abhängigkeit des Bestellers vom Lieferanten und des Lieferanten vom Besteller erschweren die Aushandlung des

14 Zu weiteren Einzelheiten vgl. z. B. *Picot* (1982), S. 270, *Michaelis* (1985), S. 78–100, *Kappich* (1989), S. 91–96, jeweils mit zahlreichen weiteren Literaturhinweisen.

Leistungsaustauschs erheblich. Beiden fehlen nicht nur die marktlichen Vergleichsmöglichkeiten, sondern auch die damit verbundenen Alternativen für den Fall, daß der jeweils andere Partner – aus welchen Gründen auch immer – ausfällt. Um die Transaktionskosten zu senken, wird man anstelle eines klassischen Fremdbezugs tendenziell integrationsorientierte, längerfristige Abwicklungsmechanismen (langfristige Kooperation, Eigenerstellung) einsetzen.

Wenn zusätzlich zu den zuvor geschilderten Bedingungen öfter Qualitätsänderungen zu bewältigen sind – z. B. bei unausgereiften Fertigungstechnologien –, wird sich die Tendenz verstärken, die Leistung in enger Kooperation oder gar unternehmensintern zu erstellen. Derartige Koordinationsformen sind dann vergleichsweise effizienter, weil sie geringere Transaktionskosten verursachen. Die Nachteile des Fremdbezugs resultieren nun nämlich auch noch aus den zahlreichen Vertragsproblemen bei Änderungen, wie z. B. der schwierigen und teuren Überprüfung der Angemessenheit von in Rechnung gestellten Änderungskosten und der umständlichen und aufwendigen Abstimmung der Änderungen mit Externen. Im Gegensatz zur integrativen Kooperation oder unternehmensinternen Erstellung, die eine direkte Kommunikation zwischen Vertrieb, Entwicklung und Fertigung gestatten, sind beim klassischen Fremdbezug die Einkaufsabteilung – als informatorischer „Flaschenhals“ – sowie die formalen Vertragserfordernisse zwischengeschaltet. Unter den genannten Voraussetzungen folgt dann, daß ein klassischer Fremdbezug per Saldo aufwendiger wäre als die integrative Leistungserstellung.

6.2 Eigenschaften der Leistungen

Die praxisorientierte Anwendung des Gestaltungspotentials der zuvor kurz und vereinfacht skizzierten Transaktionskostentheorie bedarf einer durchdachten und systematischen Analysekonzeption. Sie muß insbesondere die relevanten Eigenschaften der Leistungen und die davon abhängigen Koordinationsprobleme sowie die relevanten Rahmenbedingungen durchleuchten. Derartige Beurteilungen besitzen immer eine gewisse Unschärfe und sind deshalb auch Gegenstand von Interessenkonflikten, die durch die Analyse offengelegt und versachlicht werden können.

Abbildung 2 stellt die für die Analyse wesentlichen Eigenschaften von Leistungen zusammen und zeigt schematisch den jeweils effizienten Integrationsgrad.

Die wichtigste Eigenschaft ist die Spezifität. Sie tritt in der Industrie typischerweise als Merkmal von Werkzeugen oder Anlagen auf. Als Beispiel sind spezifische Werkzeuge für die Formgebung eines nur bei einem bestimmten Automobilhersteller verwendbaren Preßteils zu nennen. Spezifität ist aber nicht nur auf Anlagen oder Werkzeuge beschränkt. Auch Know-how, Personalqualifikationen, Logistik, Fertigungsverfahren oder Qualitätseigenschaften können spezifisch sein. Mit zunehmender Spezifität der Leistungen erhöhen sich die gegenseitigen Abhängigkeiten und Sicherungsbedürfnisse, da im Extremfall der Besteller der einzige Abnehmer und der Lieferant der einzige Hersteller der spezifischen Leistung ist. Dies verlangt einen stabilen und integrativen Rahmen wie langfristige Verträge, Arbeitsverträge oder interne Produktionsorganisation zur effizienten Bewältigung des Leistungsaustausches. So können die Vertragsparteien im Vertrauen auf einen längerfristigen Rahmen die erforderlichen spezifischen Produktionsfaktoren erwerben oder herstellen, ohne eine Ausnützung dieser Abhängigkeitssituation durch den anderen Vertragspartner zu fürchten.

Abbildung 2: Eigenschaften der Leistungen

Zusammensetzung und Höhe der Transaktionskosten hängen im wesentlichen von den Eigenschaften der jeweiligen Leistungen und von der gewählten Einbindungsform ab !

Eigenschaften	niedriger vertikaler Integrationsgrad	hoher vertikaler Integrationsgrad
(1). Vorrangige Eigenschaften		
Spezifität (z.B. Fertigungsverfahren, Design, Qualität, Know-how, Logistik)	niedrige Spezifität	hohe Spezifität
Strategische Bedeutung (besonders wettbewerbsrelevantes Wissen und Können)	geringe strategische Bedeutung	große strategische Bedeutung
(2). Unterstützende Eigenschaften		
Unsicherheit (Änderungen hinsichtlich Qualität, Mengen, Termine, technische Spezifikationen)	niedrige Unsicherheit	hohe Unsicherheit
Häufigkeit (einer spezifischen, strategischen und/oder unsicheren Leistung)	geringe Häufigkeit	große Häufigkeit

Soweit aber nur unspezifische (standardisierte) Produktionsfaktoren eingesetzt werden, sollten Vertragsformen mit einem geringen Integrationsgrad Verwendung finden. Hier besteht keine Notwendigkeit für eine Integration, da der Austausch eines Vertragspartners nur geringe Umstiegskosten verursacht. Der marktliche Bezug von Standardteilen ist mit deutlich geringeren Transaktionskosten verbunden als die interne (oftmals bürokratische) Verwaltung bei Eigenfertigung.

Die zweite für eine Transaktionskostenanalyse herausragende Eigenschaft ist die strategische Bedeutung von Leistungen bzw. Teilleistungen. Hier zeigen sich zwei Wirkungsrichtungen von Transaktionskosten: Zum einen sind strategisch wichtige Leistungen in der Regel gleichzeitig ausgesprochen unternehmensspezifische Leistungen, da sich Unternehmen mit diesen Leistungen ganz gezielt von anderen Wettbewerbern differenzieren wollen. Als Beispiel könnte man auf die Entwicklung und Fertigung einer strategisch bedeutsamen und spezifischen Motorelektronik bei einem Automobilhersteller verweisen. Durch eine innovative und einzigartige Motorsteuerung verschafft sich der Automobilhersteller einen Wettbewerbsvorteil (der freilich im Zeitablauf wieder abnehmen kann). Gleichzeitig stellt die realisierte Produktkonzeption eine sehr spezifische Leistung dar. Aus den beim Spezifitätskriterium genannten Gründen erscheinen daher – soweit das notwendige Know-how verfügbar oder aufbaubar ist – mit ansteigender unternehmensstrategischer Bedeutung höher integrierte, interne Koordinationsformen effizienter als „einfache“ marktliche Vertragsformen. Die zweite anzusprechende Wirkungsrichtung der Spezifität betrifft den Schutz und die Geheimhaltung strategisch bedeutsamer Leistungen. So wird mit vertretbarem Aufwand häufig nur intern ein Schutz des strategisch relevanten Wissens gelingen. Der Fremdbezug strategisch bedeutsamer Problemlösungen würde zusätzlich erhebliche Überwachungs- und Kontrollkosten nach sich ziehen.

Es ist darauf hinzuweisen, daß zwar jede strategisch bedeutsame Teilleistung in der Regel auch spezifisch ist, aber nicht jede in der Praxis vorzufindende spezifische Teilleistung auch strategische Bedeutung hat (z. B. Spezialschraube, spezifische Gehäuseverkleidung, auch viele spezifische Softwarelösungen). Deshalb ist jeweils zu prüfen, ob Spezifität wirklich für die Erfüllung der (marktstrategischen) Unternehmensaufgabe erforderlich oder z. B. aus historischen Gründen bzw. aus zufälligen Besonderheiten gewachsen und d. h. prinzipiell abbaubar ist. Spezifität verursacht stets tendenziell höhere Transaktionskosten als Standardeigenschaften.

Die Unsicherheit in bezug auf qualitative, quantitative, terminliche oder technische Änderungen ist eine weitere Eigenschaft, die die Wirkungsweise der zuvor erörterten Eigenschaften unterstützt. Sind z. B. spezifische Investitionen erforderlich, erschwert eine zunehmende Unsicherheit die längerfristige vertragliche Absicherung dieser Investitionen. Je höher die Unsicherheit bezüglich Design, Qualität oder z. B. Nachfrage von Teilen, desto weniger gelingt eine umfassende vertragliche Absicherung; die Transaktionskosten bei Formulierung des Vertrages oder bei nachvertraglichen Anpassungen mit Externen steigen u. U. auf ein prohibitives Niveau. Spezifische und/oder strategisch relevante Leistungen lassen sich daher bei hoher Unsicherheit in einer internen Produktions- und Führungsorganisation mit weniger Aufwand abwickeln als in kurzfristigen Marktverträgen. Stark änderungsintensive, aber standardisierte und strategisch nicht bedeutsame Leistungen können dagegen effizient über (evtl. modifizierte) marktliche Verträge (z. B. Rahmenvereinbarungen mit flexiblen Abrufmengen) eingebunden werden.

Als weitere, die zuvor angesprochenen Wirkungsrichtungen unterstützende Eigenschaft ist die Häufigkeit zu nennen, mit der eine Leistung zu erbringen ist. Das Merkmal „unterstützend“ bedeutet hier wiederum, daß eine unternehmensinterne Erstellung – auch bei hohen erforderlichen Stückzahlen – nur dann erfolgen sollte, wenn diese Leistungen spezifisch, strategisch bedeutsam (gegebenenfalls auch unsicher) sind. Je häufiger eine spezifische, strategische (und gegebenenfalls unsichere) Leistung zu erstellen ist, desto stärker ist die Tendenz zur vertikalen Integration dieser Leistung. Die Begründung liegt darin, daß sich Eigenerstellungskapazitäten meist erst ab einer gewissen Menge wirtschaftlich rechnen. Bei Großunternehmen ist deshalb auch die Tendenz zur wirklich internen Eigenerstellung spezifischer Komponenten größer als bei kleinen Betrieben, die sich stärker auf die enge Zusammenarbeit mit Dritten stützen müssen. Standardisierte, strategisch unbedeutende Leistungen sind unternehmensextern wirtschaftlicher zu beziehen – unabhängig von der Menge.

6.3 Ein- und Auslagerungsbarrieren

Die Ableitung von Strategien zur Leistungstiefenoptimierung muß neben den relevanten Eigenschaften der Leistungen auch bestimmte Rahmenbedingungen berücksichtigen, die sich als Barrieren für die Integration bzw. Desintegration von Leistungen auswirken können. Hierzu zählen vorrangig die Verfügbarkeit von Know-how und Kapital.

Wenn Strategieempfehlungen auf Basis der Produkt- bzw. Leistungseigenschaften eine Eigenerstellung nahelegen, ist zu berücksichtigen, daß der Erwerb des notwendigen Entwicklungs-, Fertigungs- und Vertriebs-Know-how mit hohen, oftmals prohibitiven Transaktionskosten verbunden sein kann.

Hohe Koordinationskosten entstehen etwa durch die notwendige Übertragung von personengebundenem Wissen ohne die Möglichkeit einer Abwerbung des Know-how-Trägers vom Lieferanten. Auch die Schwierigkeit, den Wert des Know-hows festzustellen, ohne gleichzeitig das Know-how selbst preizugeben, erschwert den Know-how-Erwerb. Schließlich sind in der eigenen Organisation häufig gar nicht die personellen sowie technisch-organisatorischen Voraussetzungen gegeben, um eventuell angeworbenes neues Know-how zur praktischen Entfaltung zu bringen.

Die wenigen Hinweise zeigen bereits die Konsequenzen hoher Know-how-Barrieren. Unter solchen Rahmenbedingungen muß beispielsweise ein Unternehmen auch bei sehr hohen Ausprägungen der vorgenannten Eigenschaften auf die unternehmensinterne Erstellung verzichten. Eine geringe interne Verfügbarkeit bzw. Entwickelbarkeit von Know-how für spezifische, strategisch wichtige Leistungen erhöht daher die Notwendigkeit enge vertikale Kooperationsformen wie strategischer Allianzen, Kapitalbeteiligungen, Joint-Ventures, Ansiedlungen von Lieferanten oder intensiver gemeinsamer Entwicklungs- und Produktionskooperationen.

Begrenzte Verfügbarkeit von Kapital für Entwicklung und Erstellung strategisch wichtiger Teilleistungen bei zugleich umfangreichem und risikoreichem Kapitaleinsatz verstärkt die Dringlichkeit von geeigneten Kooperationen und Zusammenschlüssen (Entwicklungs- oder Fertigungskooperationen, strategische Allianzen auch unter Beteiligung Dritter, wechselseitige Beteiligung, Joint Ventures). Nur auf diese Weise können zukunftsbezogene kapitalintensive Strategien, die eigentlich unternehmensintern verwirklicht werden sollten, erfolgreich umgesetzt werden. Die begrenzte Verfügbarkeit von Kapital zwingt selbst Großunternehmen dazu, nur spezifische und strategisch relevante Entwicklungs- und Produktionsaufgaben zu integrieren, da die Integration anderer, weniger anspruchsvoller Aufgaben Kapital binden würde, das dann für die Kernaufgaben nicht mehr zur Verfügung steht.

Daß sich gerade auch größerer Unternehmen längst nicht immer nach dieser Maxime verhalten, ist unter anderem auf die falsche kostenrechnerische Make-or-Buy-Logik zurückzuführen (siehe oben) und auf die bekannte Beharrungstendenz größerer Organisationen. Daraus ergeben sich dann nicht selten Chancen für innovative Unternehmen, die bestimmte strategische Zukunftsfelder besetzen und damit angestammte Großunternehmen in eine gewisse Abhängigkeit bringen können.

Weitere Barrieren wie z. B. das Ausmaß der Standortflexibilität, beschäftigungspolitische Restriktionen, logistische Besonderheiten, die Verfügbarkeit von informations- und kommunikationstechnischen Infrastrukturen (etwa als Voraussetzung für bestimmte Formen marktorientierter Kooperation) oder rechtliche Bedingungen sind als zusätzliche Situationspezifika in die Analyse einzubeziehen.

6.4 Grundsätzliche Vorgehensweise

Der Kerngedanke der Leistungstiefenoptimierung läßt sich auf der Grundlage des Transaktionskostenansatzes wie folgt formulieren:

Ein Lieferant verfügt über Produktionskostenvorteile gegenüber der Eigenerstellung, wenn er Größenvorteile (economies of scale) ausnutzen kann. Das ist dann der Fall, wenn er seine Leistungen (zumindest aber wesentliche Komponenten dieser Leistungen) mehreren Kunden verkaufen kann. Diese Voraussetzung ist nur gegeben, wenn die Leistungen ein gewisses Standardisierungsniveau aufweisen. Der Lieferant hat demnach aufgrund der Größendegression Produktionskostenvorteile. Zugleich bietet

der Fremdbezug standardisierter Güter Transaktionskostenvorteile. Der Fremdbezug ist bei einer solchen Eigenschaftskonstellation eindeutig überlegen.

Die Produktionskostenvorteile des Lieferanten sinken jedoch mit zunehmender Spezifität der Leistung, da sich Größenvorteile für das Produkt aufgrund der abnehmenden Anzahl von Kunden verringern. Im Extremfall vollkommen spezifischer Leistungen findet der Lieferant nur noch einen Besteller. Der Lieferant wird in diesem Fall vermutlich die gleiche Produktionstechnologie und die gleiche Produktionsorganisation einsetzen, die auch der Besteller bei einer potentiellen Selbsterstellung verwenden würde. In diesem Fall sind aber die Produktionskosten von Lieferant und Eigenersteller etwa auf gleichem Niveau. Zugleich nehmen aber die Transaktionskosten eines marktlichen Bezugs (spezifische Leistungen!) stark zu. Sie können unter solchen Bedingungen in integrativen Organisationsformen wesentlich besser beherrscht und niedriger gehalten werden als im klassischen Fremdbezug. Die Transaktionskosten geben also den Ausschlag, werden aber in der Regel nicht beachtet.

Bei hochspezifischen Leistungen hat demnach der Eigenersteller keinen Produktionskostennachteil, aber einen erheblichen Transaktionskostenvorteil. Bei stark standardisierten Leistungen hat der Eigenersteller auf jeden Fall einen erheblichen Produktions- und Transaktionskostennachteil.

Per Saldo gilt also: Nur bei sehr hoher Spezifität einer Leistung ist ihre integrierte, interne Koordination im Sinne von Eigenerstellung geboten. Mit zunehmender Standardisierung einer Leistung sind losere, marktorientierte Einbindungsformen bis hin zum klassischen Fremdbezug überlegen.

Für eine langfristige, strukturelle Gestaltung der Leistungstiefe genügt es demnach, die Eigenschaften der Leistungen als Einflußgrößen der Transaktionskosten zu ermitteln. Daraus läßt sich unter anderem auf das Transaktionskostenniveau, auf die jeweils angemessene Einbindungs- bzw. Bezugsform und damit letztlich auf die optimale Leistungstiefe schließen. Produktionskostenkalküle sind für derartige Grundsatzentscheidungen nicht erforderlich. Bei der operativen Feinplanung und Steuerung der zuvor entschieden Eigenerstellung werden derartige Kalküle selbstverständlich nach wie vor benötigt.

Grundsätzlich sollte jede Teilleistung einer Unternehmung nach den zuvor geschilderten Eigenschaften und Rahmenbedingungen analysiert werden. Hierzu stehen in empirischen Forschungsprojekten erprobte Analyseschemata zur Verfügung¹⁵, die in pragmatischen Beratungsprojekten weiterentwickelt wurden. Sie müssen jeweils situationsbezogen angepaßt werden (siehe unten Abschnitt 7).

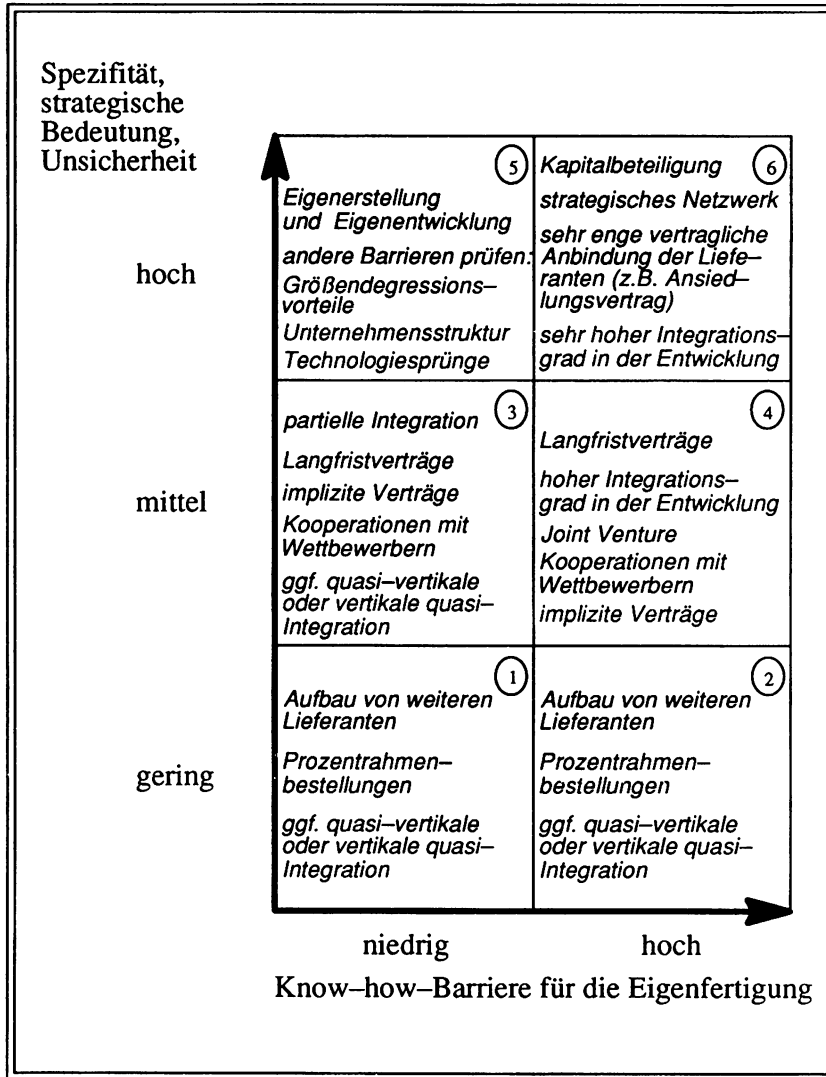
6.5 Ableitung von grundlegenden Strategieempfehlungen

Die Wirkungsweisen der Eigenschaften und Rahmenbedingungen lassen sich auf der Grundlage des zuvor Dargestellten kombiniert betrachten, so daß für jede Teilleistung eine umfassende Strategie für die Leistungstiefenoptimierung abzuleiten ist.

Ohne Berücksichtigung von Know-how-Barrieren sind die in den Quadranten 1,3 und 5 der Abbildung 3 dargestellten Empfehlungen aufgrund des jeweils festgestellten Eigenschaftsniveaus abzuleiten. Unter Berücksichtigung der Know-how-Barrieren

15 Vgl. Picot/Laub/Schneider (1989), S. 186 ff., Baur (1990), S. 167 ff.

Abbildung 3: Strategieempfehlungen für fremdbezogene Leistungen unter Berücksichtigung von Know-how-Barrieren



ergeben sich für eine potentielle Eigenerstellung die in den Quadranten 4 und 6 aufgeführten veränderten Konsequenzen. Bei hohen Ausprägungen der Eigenschaften und erheblichen Know-how-Barrieren (Quadrant 6) sollten sehr enge Kooperationsformen anstelle der unternehmensinternen Erstellung der Leistungen bestehen. Als Einbindungsform mit dem höchsten Integrationsgrad wird hier eine (Minderheits-)Kapitalbeteiligung am Lieferanten aufgeführt, u. U. unter Hinzuziehung weiterer Abnehmer. Kooperationen mit anderen Wettbewerbern sollten aber zum Schutz der Differenzierungsvorteile auf Leistungen mit geringer bis mittlerer Spezifität begrenzt bleiben.

Das Strategieportfolio berücksichtigt zudem die beschränkten Einsatzmöglichkeiten vertikaler Beherrschungsformen wie quasi-vertikale Integration (Besteller hält Eigentum an spezifischen Werkzeugen) oder vertikale Quasi-Integration (Besteller ist Großkunde). So bleiben diese Beherrschungsformen grundsätzlich auf Leistungen mit niedrigen Know-how-Barrieren (und nur mittleren Ausprägungen der Eigenschaften) beschränkt. Denn eine zunehmende Verhandlungsmacht der Lieferanten etwa bei ansteigender Know-how-Barriere macht den effizienten Einsatz dieser Formen unmöglich¹⁶.

Auch für die Auslagerung von bislang selbsterstellten Leistungen existieren vielfältige Barrieren. So kann etwa das erforderliche Know-how für die Erstellung teilweise spezifischer, aber strategisch wenig bedeutender Teilleistungen im Markt noch nicht ausreichend vorhanden sein. Hohe Barrieren können sich aufgrund der beschäftigungspolitischen Konsequenzen von Verringerungen der Leistungstiefe ergeben. Weitere Auslagerungsbarrieren resultieren z. B. aus der vorgegebenen Infrastruktur der Werke, die eine Versorgung mit fremdbezogenen Teilen (insbesondere bei großer Variantenvielfalt) einschränken können.

Die beispielhaft aufgeführten Auslagerungsbarrieren sind für Leistungen mit wenig spezifischen Eigenschaften dahingehend zu analysieren, ob sie mittel- oder langfristig abgebaut werden können. Dadurch können Transaktionskosten gesenkt und knappe Personal-, Kapital- und Managementressourcen für die zentralen Unternehmensleistungen freigemacht werden.

Bis zu ihrer Überwindung z. B. durch interne Umsetzung und Umqualifizierung von Personal, Schulung der Lieferanten oder Ausgründung von einzelnen Unternehmensbereichen, läßt sich eine kurz- bis mittelfristige Erhaltung der Eigenerstellungskapazität rechtfertigen (vgl. Quadranten 4 und 5 Abbildung 4). Auch bei geringen Auslagerungsbarrieren kann sich die Erhaltung einer begrenzten Eigenfertigungskapazität bei tendenziell höheren Ausprägungen der Eigenschaften als sinnvoll erweisen (Quadrant 3 Abbildung 4). Eine partielle Integration (Eigenfertigung nur eines Anteils der benötigten Leistungen) ermöglicht dann eine deutliche Reduzierung der Transaktionskosten bei Fremdbezug durch die glaubwürdige Drohung einer vollständigen Rückwärtsintegration und durch verbesserte Bewertungsmöglichkeiten der Lieferantenleistungen.

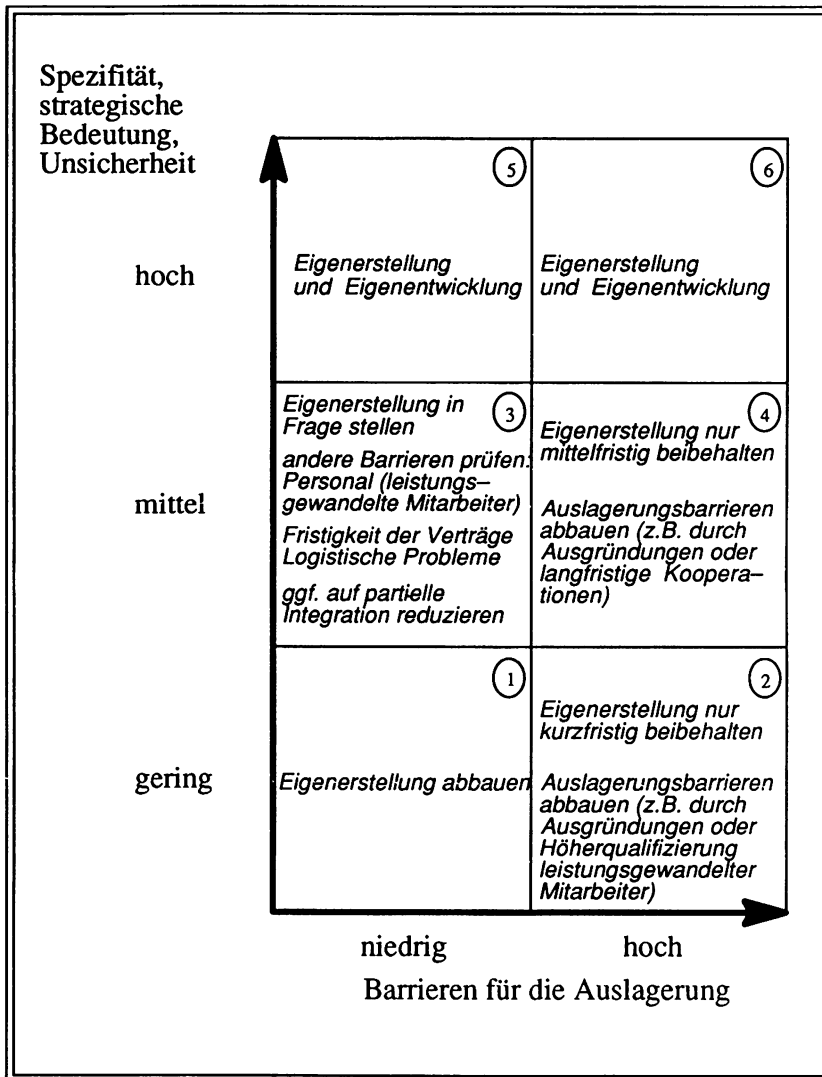
Bei allen Analysen und Strategieempfehlungen ist die Veränderlichkeit der Eigenschaften im Auge zu behalten. Was gestern noch als spezifisch und strategisch wichtig galt, mag heute oder morgen schon Standard sein. Z. B. nimmt in vielen Bereichen der Industrie gegenwärtig der Anteil spezifischer Software in Produkten zu, während der Anteil spezifischer Hardware zurückgeht – mit erheblichen Konsequenzen für die jeweiligen Entwicklungs-, Produktions- und Qualifikationsstrukturen. Ferner wird vermehrt darauf hingewiesen, daß die erkennbaren technologischen Entwicklungen zu einer Desintegration der Leistungserstellung, also zu mehr Markt- bzw. Kooperationsorientierung, führen¹⁷. Entsprechend muß auch die Leistungstiefe immer wieder unter Einbeziehung von absehbaren Zukunftsentwicklungen überprüft und gegebenenfalls verändert werden. Es gibt also keine „Erbhöfe“.

Ferner läßt sich das skizzierte Gedankengut auch auf die organisatorische Gestaltung der Eigenerstellung anwenden, etwa hinsichtlich der Frage einer dezentralen oder

16 Vgl. hierzu vertieft *Baur* (1990), S. 90–112, 225–229.

17 Vgl. *Siebert* (1990), *Picot* (1989). S. 368f.

Abbildung 4: Strategieempfehlungen für eigenerstellte Leistungen unter Berücksichtigung von Auslagerungsbarrieren



zentralen Aufgabenerfüllung. Dieser Aspekt, der an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden kann, birgt ebenfalls erhebliche Beeinflussungsmöglichkeiten der intern anfallenden Transaktionskosten¹⁸.

Zusammenfassend lässt sich feststellen:

Eine Auslagerung von Leistungen bzw. ein klassischer Fremdbezug erscheint bei einfachen, d. h. gut strukturierten, standardisierten und sicheren, also gut planbaren Unternehmensleistungen angebracht.

18 Zur Anwendung auf die (De-)Zentralisierung von DV-Leistungen vgl. Picot (1990).

Dagegen sollten Leistungen selbsterstellt werden, wenn sie strategisch wichtig und innovativ, unternehmensspezifisch und unsicher sind sowie häufig anfallen. Eine Integration setzt allerdings voraus, daß das erforderliche Know-how vorhanden oder zumindest mit vertretbarem Aufwand entwickelbar ist.

Vertikale Kooperationsformen wie strategische Partnerschaften, Kapitalbeteiligungen oder z. B. Entwicklungskooperationen erscheinen schließlich dann effizient, wenn bei sehr unternehmensspezifischen und strategisch bedeutsamen sowie häufig anfallenden und unsicheren Leistungen das unternehmensexterne Know-how deutlich überlegen ist.

7 Projektablauf

Abbildung 5 zeigt einen vereinfachten Projektstrukturplan, der die Erfahrungen und Ergebnisse aus bereits durchgeführten Untersuchungen zusammenfaßt:

In einer ausführlichen Vorbereitungsphase sind zunächst die relevanten Leistungen (z. B. Teile, Teilleistungen, Komponenten, Technologien oder Dienstleistungen) abzugrenzen, die Teammitglieder zu bestimmen (unternehmensinterne Fachleute, externe Berater) sowie der erforderliche Zeitrahmen abzustecken. Die Einbeziehung erfahrener externer Berater wirkt sich bei derartigen Projekten vielfach hinsichtlich der Qualität und der Akzeptanz der Untersuchungsergebnisse vorteilhaft aus.

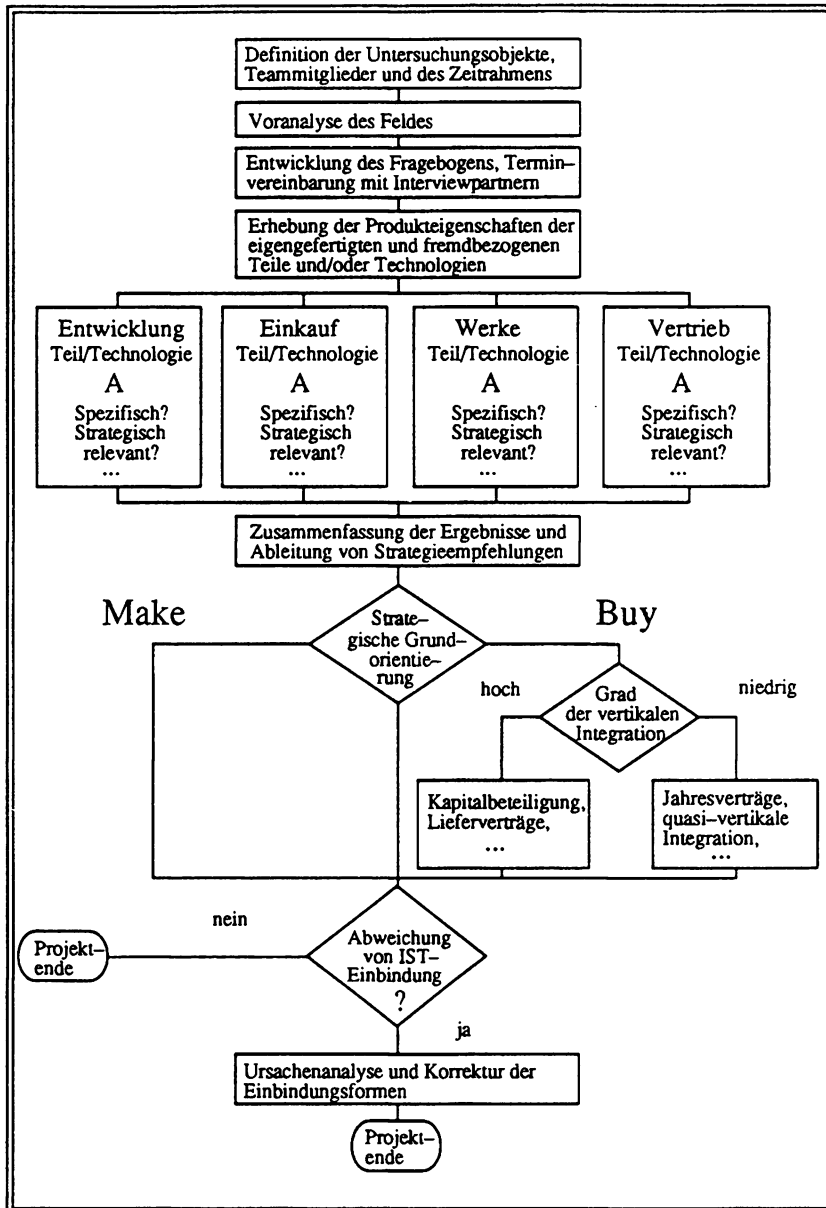
In den bisher durchgeführten Analysen wurde deutlich, daß die sinnvolle Zerlegung der Gesamtleistung (z. B. Fahrzeug, elektronisches Systemprodukt, Software) in einzelne Untersuchungsobjekte eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Leistungstiefenanalyse darstellt. Dabei kommt es nicht nur auf die sachlogische Gliederung der Hard- und Software sowie des Dienstleistungsumfeldes in jeweils getrennt analysierbare Teilleistungen und Technologien an; wesentlich ist auch die Bestimmung angemessener Aggregationsniveaus, die durchaus je nach Analysezweck im Rahmen ein und derselben Untersuchung unterschiedlich sein können. Beispielsweise kann es für die strategische Organisationsplanung der Produktion ausreichend sein, relativ hoch aggregierte Komponenten oder Baugruppen mit ihren zugehörigen Technologien zu betrachten. Für die Detaillierung der Einkaufs- und Eigenfertigungs-politik ist es aber sinnvoll, die Make-or-Buy-Entscheidungen im beschriebenen Sinne bis auf die Einzelleistungs- bzw. -teilebene hinunter zu optimieren.

In der Analyse müssen dann alle relevanten Betrachtungsebenen repräsentiert sein und durch die Organisation des erhobenen Datenmaterials abgebildet werden können.

Auf der Grundlage einer Voranalyse des Unternehmens (u. a. bisherige Eigen-/Fremd-Politik, Marktposition), der relevanten Umweltbeziehungen (Lieferanten, Technologien, Kunden), Rahmenfaktoren und strategischen Zielsetzung erfolgt die Formulierung der Fragen zur Erhebung der relevanten Eigenschaftsmerkmale. Die oben vorgestellten Eigenschaften sind um weitere unternehmensindividuelle und transaktionskostenverursachende Merkmale zu ergänzen. So hat sich beispielsweise in der Praxis gezeigt, daß gerade die Variantenvielfalt erhebliche Transaktionskosten verursacht und daß die Softwareproduktion höhere Analysepriorität mit eigenen Fragestellungen haben kann als die Hardwareseite.

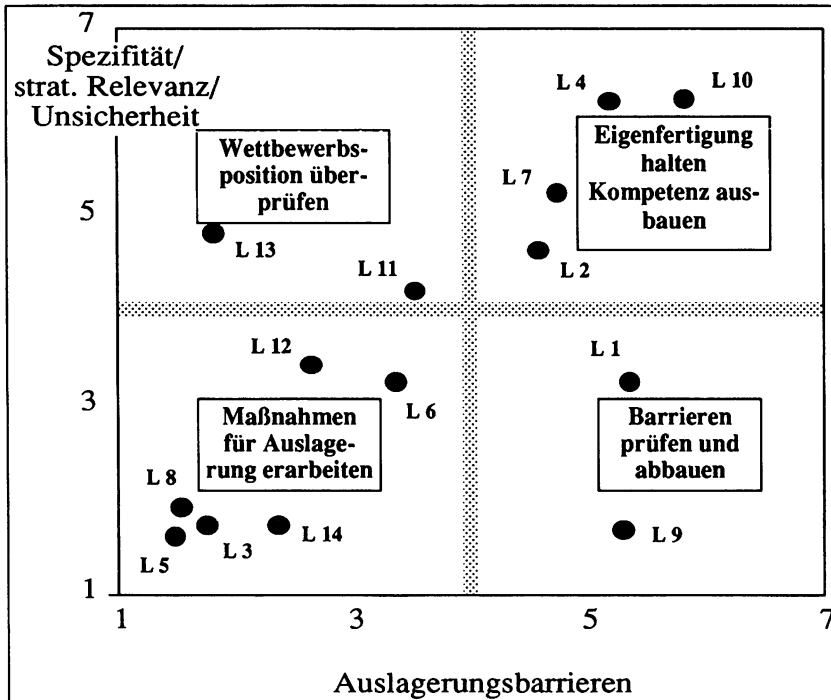
Bei der Erhebung der Produkteigenschaften der eigenerstellten und/oder fremdbezogenen Untersuchungsobjekte sollten nicht nur die kompetenten Fachleute innerhalb eines Funktionsbereichs befragt werden. Um von Anfang an den gesamten Wertschöpfungsprozeß im Auge zu haben und um die Subjektivität der Erhebungen zu

Abbildung 5: Ablaufplan für die Durchführung einer Leistungstiefenanalyse



verringern, ist es vielmehr regelmäßig sinnvoll, mehrere Fachleute aus unterschiedlichen Funktionsbereichen (Vertrieb, Entwicklung, Einkauf, Logistik, Produktion, gegebenenfalls auch Kunden) zu den gleichen Untersuchungsobjekten zu befragen. Im Einzelfall kann auch die Einbeziehung unternehmensexterner Experten geboten sein. Bei den bisherigen Projekten hat sich gerade die Auswahl und Einbindung

Abbildung 6: Beispiel für eine Ergebnisdarstellung bisher eigen erstellter Leistungen mit strategischen Konsequenzen



kompetenter Fachleute im Hinblick auf die Güte der Antworten und insbesondere die Akzeptanz der Schlußfolgerungen als Schlüsselaufgabe erwiesen.

Die Erhebungsergebnisse sind pro Untersuchungsobjekt zusammenzufassen. Daraus ergeben sich die Positionen der Objekte in den Strategieportfolios (vgl. Abbildung 3 und 4). Abbildung 6 gibt hierzu ein an ein Praxisprojekt angelehntes Beispiel. Derartige Datenaufbereitungen erlauben vertiefte Managementberatungen und die Vereinbarung einer strategischen Grundorientierung für jede Komponente mit zugehörigen Maßnahmenplänen.

Hinsichtlich der generellen strategischen Grundorientierung erscheinen zwei Hinweise wichtig: Zum einen ist darauf zu achten, daß aufgrund knapper Management- und Kapitalressourcen eine Eigenerstellungsempfehlung nur bei deutlichen Ausprägungen der Eigenschaftsmerkmale ausgesprochen werden sollte. In Grenzfällen ist – in Abhängigkeit von zusätzlichen Rahmenfaktoren – eher für eine kooperative Erstellung zu plädieren. Zum anderen muß das Projektteam bei einer grundsätzlichen Fremdbezugsentscheidung stets das gesamte Spektrum von Einbindungsformen in die Betrachtung und die Entscheidung einbeziehen. Einmal „eingefahrene“ Wege dürfen nicht automatisch weiter verfestigt werden.

Ohne auf Einzelheiten einzugehen, lassen sich den bisherigen Erfahrungen zufolge diese verallgemeinernden Ergebnisse und Empfehlungen nennen:

- ganzheitliche Systematisierung und Beschreibung der Leistungskomponenten (z. B. Hardwarestruktur, Dienstleistungskomponenten, Technologien) des Untersuchungsbereichs
- Identifizierung theoriekonformer und theorieabweichender Leistungskomponenten (z. B. Aggregate, Haus-, Kaufteile, Entwicklungsleistungen) hinsichtlich
 - derzeitiger und theoretisch empfehlenswerter Integrationsform bzw. Beschaffungsart
 - Ausmaß der Veränderungsbarrieren (Ein- und Auslagerung) sowie sonstiger situationsabhängiger Rahmenbedingungen
- Erarbeitung von Hinweisen auf strategisch notwendige und auf lediglich tradierte Spezifitäten durch Abgleich mit der Unternehmensstrategie und durch ergänzende Erhebungen
- Einbeziehung erkennbare Zukunftsentwicklungen für die betrachteten Objekte als Basis für die „echte“ strategische Ausrichtung im Wettbewerb.

Insgesamt stellt sich der vorgestellte Ansatz als ein Hilfsmittel der Unternehmensführung und -gestaltung dar, das Leistungstiefenentscheidungen in ganzheitlicher, vielseitiger, das Problembewußtsein aller Beteiligten schärfender Weise unterstützt und den bislang verfügbaren Verfahren überlegen ist.

Literatur

- Abernathy, W. J./Wayne, K.* (1974), Limits of the Learning Curve in: Harvard Business Review, Vol. 52,5, S. 109–119.
- Alchian, A. A.* (1984), Specificity, Specialisation and Coalitions, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics – Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Band 140, S. 34–49.
- Andreas, D./Reichle, W.* (1989), Selbst Fertigen oder Kaufen? – Strategische Überlegungen – Rechen- und Entscheidungsschemata.
- Baur, C.* (1990), Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie – empirische Analyse und Gestaltung der Leistungstiefe aus transaktionskosten-theoretischer Sicht.
- Blair, J. M.* (1972), Economic Concentration. Structure, Behavior and Public Policy.
- Bühner, R.* (1985), Strategie und Organisation.
- Coase, R. H.* (1937), The Nature of the Firm, in: *Economica*, vol. 4, S. 386–405.
- Dichtl, E.* (1991), Orientierungspunkt für die Festlegung der Fertigungstiefe, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 20. Jg., S. 54–60.
- Harrigan, K. R.* (1983), Strategies for Vertical Integration.
- Harrigan, K. R.* (1986), Matching Vertical Intergration Strategies to Competitive Conditions, in: Strategic Management Journal, Vol. 7, S. 535–555.
- Hartmann, H.* (1988), Der Make-or-Buy-Entscheid, in: io-Management-Zeitschrift, 57. Jg., S. 463–465.
- Heinen, E.* (1985), Industriebetriebslehre, 8. Aufl.
- Hess, W./Tschirky, H./Lang, P.* (1989) (Hrsg.), Make or Buy.
- Johnson, H. T./Kaplan, R. S.* (1987), Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting.
- Kappich, L.* (1989), Theorie der internationalen Unternehmenstätigkeit – Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus koordinations-kostentheoretischer Perspektive.
- Kelley, J.* (1990), Outsourcing: Who Pulls the Strings? in: *Datamation*, S. 103–106.
- Klein, B./Crawford, R. G./Alchian, A. A.* (1978), Vertical Integration, Appropriable Quasi-Rents, and the Competitive Contracting Process, in: Journal of Law and Economics, 21. Jg., S. 297–326.
- Männel, W.* (1981), Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, theoretische Grundlagen, praktische Fälle, 2. Aufl.
- Männel, W.* (1983), Wenn Sie zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug entscheiden müssen ..., in: io-Management-Zeitschrift, 52. Jg., S. 301–307.

- Männel, W. (1990), Entscheidungsorientierte Kostenvergleichsrechnungen für den kurzfristigen Übergang von der Eigenfertigung zum Fremdbezug, in: *Kostenrechnungspraxis*, Heft 3, S. 187–190.
- Michaelis, E. (1985), Organisation unternehmerischer Aufgaben – Transaktionskosten als Beurteilungskriterium.
- Miller, D./Friesen, P. (1984), Organizations – A Quantum View.
- Perry, M. K. (1989), Vertical Integration: Determinants and Effects, in: *Handbook of Industrial Organisation*, hrsg. v. Schmalensee, R./Willig/R. D., S. 185–255.
- Picot, A. (1982), Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: *Die Betriebswirtschaft*, 42. Jg., S. 267–284.
- Picot, A. (1986), Transaktionskosten im Handel, in: *Der Betriebs-Berater*, Beilage 13, S. 1–16.
- Picot, A. (1989), 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*, Festschrift für E. Heinen, hrsg. v. Kirsch, W./Picot, A. S. 361–379.
- Picot, A. (1990), Organisation von Informationssystemen und Controlling, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2. Jg., Heft 6, S. 296–305.
- Picot, A. (1991), Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential –, in: *Ökonomische Theorie und Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. v. Ordelheide, D./Rudolph, B./Büßelmann, E., (im Druck).
- Picot, A./Diell, H. (1990), Transaktionskostentheorie, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 19. Jg., S. 178–184.
- Picot, A./Laub, U./Schneider, D. (1989), Innovative Unternehmensgründungen – Eine ökonomisch-empirische Analyse.
- Picot A./Reichwald, R./Schönecker, H. G. (1985), Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistungen – ein Problem der Unternehmensführung, in: *Office Management*, 33.- Jg., S. 818–821 und 1029–1034.
- Picot, A./Schneider, D./Laub, U. (1989), Transaktionskosten und innovative Unternehmensgründung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 42. Jg., S. 358–387.
- Porter, M. E. (1983), Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten.
- Ramser, H. J. (1979), Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen, in: *Handwörterbuch der Produktion*, hrsg. v. Kern, W., Sp. 435–450.
- Siebert, H. (1990), Technologische Entwicklung und Vorsproduktbeschaffung.
- Williamson, O. E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.
- Williamson, O. E. (1990), Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen.

Summary

Both traditional management accounting rules for make-or-buy decisions and strategic management check lists for vertical integration policy offer deficiencies with respect to well founded decision making in this field. Such deficiencies are analysed. At the same time the paramount importance of vertical integration decisions for strategic structures and operational processes of business organisations is outlined. Given this background transaction cost theory offers a suitable basis for the support of vertical integration decisions. After a short description of the main characteristics of that theory a pragmatic translation of this approach for practical decisions on vertical integration is presented. The conception is based on practical experiences derived from empirical research as well as from consulting projects. It is shown that thereby vertical integration decisions can be taken in a differentiated and solid manner without getting lost in accounting data. At the same time adequate involvement of top management is ensured. A typical project plan for the analysis of fundamental vertical integration issues using this approach is outlined.