

# **INHALTSVERZEICHNIS**

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INHALTSVERZEICHNIS</b>                                                    | <b>I</b>  |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>                                                 | <b>VI</b> |
| <b>1. Der Europäische Binnenmarkt</b>                                        | <b>1</b>  |
| <b>1.1 Die Integrationspolitik der Europäischen Gemeinschaft</b>             | <b>2</b>  |
| 1.11 Der Weg zum Binnenmarkt                                                 | 2         |
| 1.12 Das Programm der Kommission                                             | 9         |
| * Die drei Prinzipien der Kommission                                         | 10        |
| * Die drei programmatischen Leitlinien                                       | 13        |
| <b>1.2 Die Antwort auf den globalen Wettbewerb</b>                           | <b>33</b> |
| 1.21 Europas internationale Wettbewerbsfähigkeit                             | 34        |
| * Von den komparativen zu den kompetitiven Vorteilen                         | 35        |
| * Die neue Form des weltweiten Wettbewerbs                                   | 39        |
| * Europa gefährdete Position in der Triade                                   | 41        |
| 1.22 Die Vorteile des Binnenmarktes                                          | 50        |
| * Motor der Internationalisierung und Globalisierung                         | 51        |
| * Ansporn zu Innovation und Konzentration: Ergebnisse des Cecchini-Berichtes | 53        |

|      |                                                      |    |
|------|------------------------------------------------------|----|
| 1.23 | Festung Europa?                                      | 62 |
|      | * Protektionistische Instrumente                     | 64 |
|      | * Auswirkungen eines zunehmenden Europrotektionismus | 67 |

## 2. Unternehmen im Binnenmarkt 1992: Herausforderungen und strategische Optionen 70

### 2.1 Chancen und Risiken 71

|      |                                                                         |    |
|------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.11 | Steigender Wettbewerb auf Gütermärkten: Bewertung durch die Unternehmen | 71 |
|------|-------------------------------------------------------------------------|----|

|      |                             |    |
|------|-----------------------------|----|
| 2.12 | Erhöhter Standortwettbewerb | 77 |
|------|-----------------------------|----|

|  |                                        |    |
|--|----------------------------------------|----|
|  | * Einflußfaktoren auf die Standortwahl | 77 |
|--|----------------------------------------|----|

|  |                                     |    |
|--|-------------------------------------|----|
|  | * Standortdynamik im EG-Binnenmarkt | 80 |
|--|-------------------------------------|----|

|  |                                                                       |    |
|--|-----------------------------------------------------------------------|----|
|  | * Die Bundesrepublik Deutschland im Wettbewerb europäischer Standorte | 83 |
|--|-----------------------------------------------------------------------|----|

### 2.2 Strategisches Ziel: Sicherung von Wettbewerbsvorteilen im Binnenmarkt 89

|      |                                      |    |
|------|--------------------------------------|----|
| 2.21 | Ansatzpunkte für Wettbewerbsvorteile | 89 |
|------|--------------------------------------|----|

|      |                       |    |
|------|-----------------------|----|
| 2.22 | Strategische Optionen | 97 |
|------|-----------------------|----|

|  |                                                              |     |
|--|--------------------------------------------------------------|-----|
|  | * Nationale Strategie:<br>Heimvorteile im Gemeinsamen Markt? | 101 |
|--|--------------------------------------------------------------|-----|

|  |                                                                                                                   |     |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|  | * Multinationale Strategie:<br>Differenzierungsvorteile durch Konzentration auf<br>länderspezifische Schwerpunkte | 102 |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|  |                                                                                    |     |
|--|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|  | * Euroglobale Strategie:<br>Kostenvorteile aus europaweit<br>integriertem Geschäft | 104 |
|--|------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|  |                                                                        |     |
|--|------------------------------------------------------------------------|-----|
|  | * Hybride Strategie:<br>Simultane Kosten- und Differenzierungsvorteile | 114 |
|--|------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. Entscheidungsabläufe und Bestimmungsfaktoren Strategischer Entscheidungen</b>                           | <b>122</b> |
| <b>3.1 Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre als theoretischer Bezugsrahmen</b>               | <b>123</b> |
| 3.11 Objekt- und Problembereich: Betriebliche Entscheidungen im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses | 125        |
| 3.12 Ein interdisziplinärer Ansatz                                                                            | 127        |
| 3.13 Erklärung und Gestaltung der betrieblichen Praxis                                                        | 131        |
| <b>3.2 Entscheidungsprozesse</b>                                                                              | <b>136</b> |
| 3.21 Individualentscheidungsprozesse                                                                          | 136        |
| * Das Rationalmodell                                                                                          | 136        |
| * Das offene Modell der Problemlösung                                                                         | 139        |
| 3.22 Organisatorische Entscheidungsprozesse                                                                   | 149        |
| * Prozeßvariablen                                                                                             | 151        |
| * Strukturvariablen                                                                                           | 156        |
| <b>3.3 Strategische Entscheidungen</b>                                                                        | <b>160</b> |
| 3.31 Was sind Strategische Entscheidungen?                                                                    | 161        |
| * Anforderungen                                                                                               | 163        |
| * Ziel, Zweck und Bezugspunkt                                                                                 | 173        |
| 3.32 Planung und Führung im strategischen Entscheidungsprozeß                                                 | 177        |

|            |                                                                                               |            |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.4</b> | <b>Einflußgrößen strategischer Entscheidungen</b>                                             | <b>185</b> |
| 3.41       | Das Zielsystem                                                                                | 187        |
|            | * Formierte und formulierte Ziele                                                             | 188        |
|            | * Ziele, Maximen, Grundsätze                                                                  | 190        |
| 3.42       | Das Sozialsystem                                                                              | 191        |
|            | * Unternehmensstruktur und Entscheidungsarenen                                                | 191        |
|            | * Strategische Unternehmenskultur                                                             | 198        |
| 3.43       | Das Informationssystem                                                                        | 204        |
|            | * Strategische Frühaufklärung mit Scanning und Monitoring                                     | 207        |
|            | * Strategic Issues                                                                            | 211        |
| <b>4.</b>  | <b>Strategische Entscheidungen für den europäischen Binnenmarkt in der Automobilindustrie</b> | <b>218</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Ausgangslage und Auswirkungen der Marktintegration</b>                                     | <b>219</b> |
| 4.11       | Pkw - Marktsituation in Europa                                                                | 219        |
| 4.12       | Maßnahmen der EG-Kommission                                                                   | 225        |
|            | * Die Beseitigung materieller, technischer und steuerlicher Schranken                         | 226        |
|            | * Gruppenfreistellungsverordnung und Außenhandelspolitik                                      | 230        |
| 4.13       | Konsequenzen für die Automobilindustrie                                                       | 236        |

|            |                                                                             |            |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4.2</b> | <b>Strategische Handlungsmöglichkeiten</b>                                  | <b>242</b> |
| 4.21       | Ansatzpunkte für Kostenvorteile                                             | 245        |
| 4.22       | Ansatzpunkte für Differenzierungsvorteile                                   | 249        |
|            | * Marketing: Produkt, Preis, Kommunikation                                  | 251        |
|            | * Distribution: Vertrieb und Service                                        | 255        |
| 4.23       | Europa-Strategien der Automobilhersteller                                   | 261        |
| <b>4.3</b> | <b>Fallstudie: Ergebnisse einer Befragung deutscher Automobilhersteller</b> | <b>268</b> |
| 4.31       | Automobilproduzenten in Deutschland                                         | 268        |
|            | * Strategische Gruppen                                                      | 269        |
|            | * Aussichten im Binnenmarkt                                                 | 272        |
| 4.32       | Die Untersuchung                                                            | 274        |
|            | * Zielsetzung und Vorgehensweise                                            | 276        |
|            | * Der Entscheidungsprozeß und seine Einflußgrößen                           | 277        |
|            | * Der Entscheidungsinhalt                                                   | 285        |
|            | * Die Entscheidungsart                                                      | 289        |
| 4.33       | Zusammenfassung                                                             | 294        |
|            | <b>LITERATURVERZEICHNIS</b>                                                 | <b>299</b> |
|            | <b>ANHANG</b>                                                               | <b>334</b> |

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

|           |                                                                                  |     |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 1.1: | Mehrwertsteuersätze in der Europäischen Gemeinschaft                             | 17  |
| Abb. 1.2: | Kaufkraftvergleich der EG und der Triade                                         | 43  |
| Abb. 1.3: | Die Stellung der EG im Triadenvergleich                                          | 45  |
| Abb. 1.4: | Warenströme und Direktinvestitionen in der Triade                                | 47  |
| Abb. 1.5: | Mikroökonomische Auswirkungen der EG-Marktintegration                            | 55  |
| Abb.1.6:  | Die EG-Marktintegration und ihre makroökonomischen Auswirkungen                  | 59  |
| Abb. 2.1: | Betroffenheit der Unternehmen von den Binnenmarktauswirkungen                    | 75  |
| Abb. 2.2: | Standortfaktorenkatalog nach Lüder/Küpper                                        | 79  |
| Abb. 2.3: | Arten von Risiken im Auslandsgeschäft                                            | 80  |
| Abb. 2.4: | Quantitative Standortfaktoren der EG-Länder 1988                                 | 84  |
| Abb. 2.5: | Die erweiterte Vorteilsmatrix                                                    | 91  |
| Abb. 2.6: | Wertekette unter Kosten- und Nutzensgesichtspunkten                              | 95  |
| Abb. 2.7: | Internationalisierungsformen                                                     | 98  |
| Abb. 2.8: | Die Europa-Matrix                                                                | 100 |
| Abb. 2.9: | Gestaltungsoptionen für Europastrategien                                         | 121 |
| Abb. 3.1: | Der Systemansatz der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre          | 124 |
| Abb. 3.2: | Praxisorientierte, anwendungsorientierte und angewandte Betriebswirtschaftslehre | 133 |
| Abb. 3.3: | Phasen des Entscheidungsprozesses                                                | 140 |
| Abb. 3.4: | Die Variablen im Entscheidungsprozeß                                             | 142 |
| Abb. 3.5: | Der Strukturierungsgrad von Entscheidungen                                       | 147 |

|            |                                                                                            |     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 3.6:  | Grundmodell politischer Zielbildungsprozesse<br>in der Organisation                        | 153 |
| Abb. 3.7:  | Grundbausteine einer Organisation                                                          | 157 |
| Abb. 3.8:  | Charakterisierung strategischer, taktischer<br>und operativer Aktivitäten                  | 162 |
| Abb. 3.9:  | Strategie als Muster                                                                       | 165 |
| Abb. 3.10: | Mechanistisches versus ganzheitlich-systemisches Weltbild                                  | 169 |
| Abb. 3.11: | Bestimmungsmerkmale einer strategischen Entscheidung                                       | 172 |
| Abb. 3.12: | Zusammenhänge der Ziel- und Entscheidungsarten                                             | 175 |
| Abb. 3.13: | Ziel, Zweck und Bezugspunkt strategischer Entscheidungen                                   | 177 |
| Abb. 3.14: | Zusammenhang zwischen strategischer Planung, Führung und<br>Entscheidung                   | 182 |
| Abb. 3.15: | Auf dem Weg zur strategischen Führung                                                      | 183 |
| Abb. 3.16: | Einflußgrößen strategischer Entscheidungen                                                 | 186 |
| Abb. 3.17: | Entscheidungsarenen                                                                        | 194 |
| Abb. 3.18: | Typen strategischer Grundhaltungen                                                         | 200 |
| Abb. 3.19: | Das Kontingenzmodell der strategischen Unternehmenskultur                                  | 203 |
| Abb. 3.20: | Zusammenhang zwischen strategischer Information<br>schwachen Signalen und Strategic Issues | 213 |
| Abb. 3.21: | Bestandteil der generellen Umwelt und der<br>aufgabenspezifischen Umwelt                   | 215 |
| Abb. 4.1:  | Die Automobilmärkte der Triade                                                             | 220 |
| Abb. 4.2:  | Marktanteile in der Triade 1989                                                            | 221 |
| Abb. 4.3:  | Einführungszeitpunkte und Grenzwerte<br>verschiedener Hubraumklassen                       | 227 |
| Abb. 4.4:  | Nettopreisunterschiede in der EG                                                           | 233 |

|            |                                                                                                                     |     |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 4.5:  | Internationalisierungsstrategien verschiedener Branchen                                                             | 243 |
| Abb. 4.6:  | Die gegenwärtigen Aufgaben der Tochtergesellschaften und Importeure                                                 | 256 |
| Abb. 4.7:  | Wandel in den Aufgaben der Tochtergesellschaften und Importeure                                                     | 257 |
| Abb. 4.8:  | Idealtypische Integration und Differenzierung einzelner Funktionsbereiche eines Automobilherstellers im Binnenmarkt | 261 |
| Abb. 4.9:  | Strategischer Fokus ausgewählter Automobilhersteller                                                                | 263 |
| Abb. 4.10  | Strategische Allianzen in der Automobilindustrie                                                                    | 265 |
| Abb. 4.11: | Fusionen in der Automobilindustrie                                                                                  | 267 |
| Abb. 4.12: | Kennzahlen deutscher Automobilhersteller 1990                                                                       | 269 |
| Abb. 4.13: | Organisationsformen der Entscheidungsfindung                                                                        | 280 |
| Abb. 4.14: | Strategische Grundhaltungen in der Automobilindustrie                                                               | 282 |
| Abb. 4.15: | Binnenmarktauswirkungen aus der Sicht der befragten Automobilhersteller                                             | 286 |
| Abb. 4.16: | Ergebnisse der Entscheidungen für den Binnenmarkt                                                                   | 288 |