

# Unternehmenskooperation entlang der Wertschöpfungskette – Implikationen für das Marketing von Automobilherstellern



**Prof. Dr. Jörg Sydow**  
Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Unternehmenskooperation an der Freien Universität Berlin (D) und derzeit International Visiting Fellow am Advanced Institute of Management Research (AIM) in London (GB)



**Dipl.-Kffr. Miriam Wilhelm**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management an der Freien Universität Berlin (D)

Am Beispiel von Toyota und der Automobilindustrie allgemein wird in diesem Beitrag gezeigt, dass die zunehmende partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen einem Original Equipment Manufacturer (OEM) und seinen Systemlieferanten sich derzeit zwar vorrangig auf die Bereiche F&E, Produktion und Logistik konzentriert, aber bedeutende Einflüsse auf das Marketing und insbesondere die Markenpolitik des OEMs hat.

## 1. Einleitung: Produktion im Netzwerk

Die stetige Reduzierung der Fertigungstiefe seitens der Automobilhersteller, die längst die 30 % Grenze unterschritten hat, und die damit verbundene erweiterte Übertragung von Aufgaben auf die Zulieferer, machen eine engere Zusammenarbeit zwischen den Parteien unumgänglich. Die Zeiten als die Zulieferer nur als verlängerte Werkbank der Hersteller agierten und strikt nach deren Konstruktionszeichnungen fertigten, sind lange vorbei. Stattdessen sind so genannte Systemzulieferer für die Entwicklung, Fertigung und Montage vollständiger Großmodule, wie zum Beispiel kompletter Achsen, voll funktionsfähiger Türen oder des gesamten Antriebs zuständig und liefern diese just-in-time in das Werk des Automobilherstellers oder OEM, des Kunden. Zu den neuen Tätigkeitsfeldern dieses neuen Typs von Zulieferer zählt die vermehrt eigenständige oder kooperative Entwicklung, Fertigung und Montage nahezu aller Teile, Komponenten und Module (bis auf Motoren, Getriebe und Karosserie), die Systemintegration und teilweise sogar der Betrieb der Endmontage in den Fabrikhallen der Kunden. Auch

zukünftig ist davon auszugehen, dass der Wertschöpfungsbeitrag der Zulieferer eher zu- denn abnehmen, sich insbesondere auch stärker auf die Vorentwicklung erstrecken wird (Mercer Management Consulting/Fraunhofer Institut 2004). Entwicklung, Fertigung und auch die Erbringung logistischer Dienstleistungen erfolgen zunehmend in wohl koordinierten Netzwerkstrukturen: Produktion im Netzwerk, wobei die Netzwerkunternehmen gefordert sind, die Strategien des Make, Buy & Cooperate virtuos zu kombinieren (Sydow/Möllering 2004).

Auch wenn die praktische Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Hersteller zu Hersteller zuweilen stark differiert, sind es interessanterweise OEMs wie Toyota und in Europa BMW, die ein kooperatives Lieferantenmanagement betreiben, ein positives Ansehen bei den Zulieferern genießen (vgl. u.a. Snyder 2006 zum jährlichen Ranking der Automotive News Europe), kompetent das Potenzial von Logistikdienstleistern nutzen und seit Jahren wirtschaftlich besonders erfolgreich sind. Insbesondere Toyota scheint nach wie vor der virtuose Meister einer Produktion in Netzwerken zu sein.

Im Folgenden soll unter Bezugnahme auf vor allem dieses Beispiel gezeigt wer-

den, wie kooperative Beziehungen zwischen einem OEM und seinen Systemzulieferern durch die gemeinsame Schaffung von einzigartigen Ressourcen zur Generierung von strategischen Wettbewerbsvorteilen verhelfen können. Auch wenn die Kooperation sich derzeit noch stark auf die Bereiche Entwicklung, Fertigung und Logistik beschränkt, sind die Implikationen für das Marketing, wie anschließend deutlich werden wird, beachtlich.

## 2. Strategische Wettbewerbsvorteile durch Kooperation mit Systemlieferanten: Eine relationale Perspektive

Die Zusammenarbeit mit einem Systemlieferanten erlaubt dem OEM nicht nur einen Zugriff auf dessen strategische Ressourcen wie beispielsweise eine höhere Entwicklungs- und Fertigungskompetenz durch Spezialisierungseffekte sowie niedrigere Kosten durch realisierte Economies of Scale, vielmehr kann die Beziehung selbst den Charakter einer strategischen Ressource annehmen und damit Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile sein (Dyer/Singh 1998). Dafür müssen allerdings

einige Voraussetzungen erfüllt werden (vgl. auch Duschek/Sydow 2002; Sydow/Möllering 2004, S. 32 f.): Dazu gehört *erstens* die gemeinsame Schaffung oder idiosynkratische Kombination der Assets, die in Form von beziehungsspezifischen Investitionen von den Partnern in das Netzwerk eingebracht werden und bei der Herauslösung erheblich an Wert verlieren würden. Die individuelle Fertigungskompetenz von Spezialteilen eines Zulieferers, die nur in dem Motorentyp eines bestimmten OEMs Verwendung finden, kann als Beispiel für eine solche beziehungsspezifische Ressource genannt werden. *Zweitens* müssen, damit tatsächlich Synergien entstehen, die Ressourcen und Fähigkeiten der Netzwerkpartner einander sinnvoll ergänzen. Dies ist dann gegeben, wenn der Zulieferer in der Lage ist, die bislang vom Hersteller produzierten Teile kostengünstiger und qualitativ hochwertiger zu fertigen, um so dem Hersteller durch die Auslagerung eine Konzentration auf seine Kernkompetenzen zu ermöglichen. *Drittens* unterstützt die Herausbildung von kooperationsförderlichen Routinen den Austausch oder die Kombination von Ressourcen. Eine solche Routine stellen beispielsweise die monatlich stattfindenden Treffen der vom OEM organisierten Zulieferervereinigungen dar wie sie von japanischen Herstellern praktiziert werden. Unterstützend wirkt *viertens* eine geeignete Governancestruktur, die beispielsweise auf Verträgen und organisatorischen Regelungen basieren kann. Gerade Verträge spielen aufgrund der erheblichen beziehungsspezifischen Investition, die in den Zulieferernetzwerken der Automobilindustrie getätigt werden, eine große Rolle. Ein Vertrauen förderndes und soziale Kontrollen betonendes institutionelles Umfeld wie es in Japan herrscht, kann die Notwendigkeit detaillierter Absicherungen durch Verträge wie durch umfassende explizite Regelungen allerdings auch mindern.

Einen empirischen Beleg dafür, dass nicht nur der Zugang zu strategischen Ressourcen durch Lieferantenbeziehungen, sondern die Beziehung selbst Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile sein kann, liefert die Untersuchung von Dyer/Hatch (2006). Diese kommt zu dem Ergebnis, dass Toyota auch mit seinen amerikanischen Lieferanten qualitativ bessere Ergebnisse erzielt als die Konkurrenz, obwohl

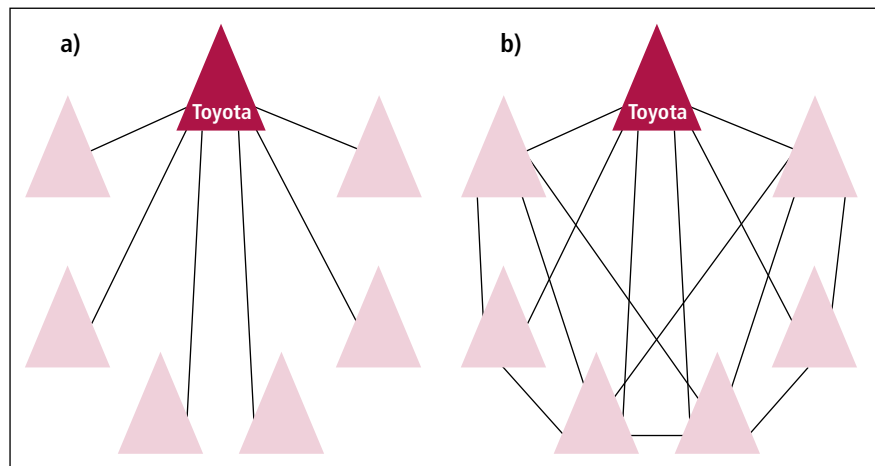


Abb. 1: Die (a) frühen und (b) aktuellen Zulieferernetzwerke von Toyota im Vergleich

Quelle: Sydow/Möllering 2004, S. 256.

bei der Beschaffung in hohem Maße auf dieselben Quellen zurückgegriffen wird. Das mag außer an der vielleicht besseren Kooperation von Toyota mit den einzelnen Zulieferern auch an dem einzigartigen Entwicklungs- und Fertigungsnetzwerk von Toyota liegen (vgl. Abb. 1), das heute insbesondere auch horizontale Verbindungen unter den Zulieferern aufweist und somit sehr viel „dichter“ strukturiert ist. Insbesondere aufgrund dieser horizontalen Verknüpfungen kann man dieses Netzwerk als „avanciert“ und zumindest für diese Branche (noch) als einmalig bezeichnen.

### 3. Implikationen für das Marketing und die Markenpolitik: Chancen und Risiken

Sieht man einmal davon ab, dass die Entwicklung und Fertigung im Netzwerk sowie die strategische Wahl bzw. Kombination von Make, Buy und Cooperate problemlos unter den sehr weiten Begriff des Strategischen Marketing subsumiert werden könnte, hat diese Form des „strategizing/organizing“ (Whittington/Melin 2003; vgl. auch Sydow/Möllering 2004, insb. S. 37 ff.) sehr konkrete Implikationen für alle vier typischerweise unterschiedene Instrumentalbereiche des Marketing. Beispielfhaft werden solche chancen- aber auch risikoreichen Implikationen für die Bereiche der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik diskutiert. Da der Markenpolitik, die sowohl die Markenbildung als auch die Markenführung umfasst, dabei eine integrierende

Funktion für diese Instrumentalbereiche zukommt (Bruhn 2004, S. 27), soll ihr im Folgenden besondere Beachtung geschenkt werden (vgl. auch Abb. 2).

#### 3.1 Implikationen für die Produktpolitik

Eine Entwicklung und Fertigung im Netzwerk, zumal in einem so „dicht“ gespannten wie dem von Toyota, beschleunigt die Realisierung von Produktinnovationen. Auch wenn die europäischen Systemlieferanten der Automobilindustrie nicht zuletzt ob ihrer größeren Autonomie und ihrer Einbindung in *verschiedene* OEM-Netzwerke als außerordentlich innovationsfähig gelten, ist die Umsetzung selbst radikaler Innovationen in dichten, stärker auf vertikale *und* horizontale Zusammenarbeit angelegten Netzwerken einfacher und die Time-to-Market entsprechend kürzer. Tatsächlich wird Toyota nachgesagt, mit 12-15 Monaten Entwicklungszeit mehr als doppelt so schnell wie die Konkurrenz zu sein (Liker/Morgan 2006, S. 6). Dies wird vor allem durch eine frühe Einbindung des Lieferanten zum Zeitpunkt der Anforderungsspezifikation im Sinne eines Simultaneous Engineering ermöglicht, da der Lieferant dadurch in die Lage versetzt wird, seine spezifischen Produktkenntnisse frühzeitig einzubringen. Diese gegenseitige Ergänzung der Fähigkeiten und Ressourcen der Partner (s. noch einmal Abschnitt 2), machen beziehungsspezifische Investitionen nicht nur des Lieferanten (etwa in Form von speziellen Werkzeugen) notwendig, sondern vor allem auch seitens des Herstellers.

	Produktpolitik	Preispolitik	Kommunikationspolitik	Distributionspolitik	Markenpolitik
Chancen	kürzere Time-to-Market, Variantenvielfalt trotz Standardisierung	reduzierte Produktions- und Transaktionskosten ermöglichen niedrige Marktpreise / Kostenführerschaft	„ingredient branding“	kürzere Time-to-Customer, Capable to Promise	Ausbildung einer Netzwerkmarke
Risiken	größere Abhängigkeiten, ungewollter Wissensabfluss mit der Gefahr der Imitation	steigende Transaktionskosten führen zu höheren Marktpreisen	negative Ausstrahlungseffekte zwischen den Marken	Gefahr von Lieferverzögerungen oder gar -ausfällen	noch größere Abhängigkeiten, Verwässerung der Kernmarke

Abb. 2: Implikationen einer Produktion im Netzwerk für den Marketing-Mix und die Markenpolitik (Beispiele)

Im Rahmen der Markenpolitik sind die Maßnahmen der Produktpolitik von zentraler Bedeutung, da sie zu einem erheblichen Teil für die Einhaltung des markenkonstituierenden Qualitätsversprechens verantwortlich sind. Diese werden seit Jahrzehnten durch das Toyota-Netzwerk, wie die jährlichen Qualitätsvergleiche zeigen, in vorbildlicher Weise eingelöst. Die hier beschriebene Zusammenarbeit mit Wertschöpfungspartnern macht es zudem oft erst möglich, den hohen Anforderungen des Marktes nach der laufenden Aktualisierung des Markenartikels nachzukommen.

### 3.2 Implikationen für die Preispolitik

Eine enge Unternehmungskooperation entlang der Wertschöpfungskette ermöglicht aufgrund der besseren Abstimmung, der größeren Transparenz und ggf. geringeren Koordinations- bzw. Transaktionskosten Preisreduzierungen. Für partnerschaftliche Beziehungen à la Toyota ist charakteristisch, dass diese Kostensenkungen von vorneherein eingeplant und über einen Lernprozess im Rahmen der Produktion eines Modells realisiert werden. Anreize dazu werden bei Toyota dadurch gesetzt, dass die Lieferanten etwaige, durch Rationalisierung der eigenen Prozesse, realisierte Kostenvorteile ‚nur‘ zur Hälfte an den Abnehmer weitergeben müssen. Selbst wenn diese Strategie mittlerweile von europäischen OEMs in ihren eher lose geknüpften Zuliefernetzwerken nachgeahmt wird, weisen sie einen immer noch bedeutsamen Rückstand in der Umsetzung von Kostensenkungspotenzialen auf.

Aber nicht nur die durch die Spezialisierung ermöglichte Konzentration auf Kernkompetenzen und die damit einher-

gehenden Skaleneffekte können im hohen Maße kostensenkend wirken, auch die idiosynkratische Kombination der Assets beider Kooperationspartner kann sich positiv auf die Preispolitik auswirken. So kann die Synchronisation der Fertigungsprozesse von OEM und Zulieferer beispielsweise Zeitpuffer oder Zwischenlager drastisch reduzieren und damit Kostensenkungen realisieren helfen. Da eine exakte Abstimmung von Prozessen eine Leistung darstellt, die – sofern sie einmal erbracht wurde – nicht einfach auf einen neuen Beziehungszusammenhang übertragbar ist und auch mit hohen Zugeständnissen beider Parteien verbunden ist, wird sich vor allem der Zulieferer nur bei wichtigen Abnehmern dazu bereit erklären. Derartige Preis- bzw. Kostenvorteile sind aber nur dann zu erzielen, wenn sie nicht durch steigende Aufwendungen für die Koordination und das Management des Netzwerks aufgezehrt werden. Werden etwa entsprechende Anreize bzw. Regelungen von den beteiligten Unternehmungen nicht akzeptiert, ist mit Implementationsproblemen und ggf. gar mit Konflikten und – in deren Folge – mit höheren Koordinations- bzw. Transaktionskosten zu rechnen. Diese niedrig zu halten gelingt nur in einer Atmosphäre wechselseitigen Respekts und Vertrauens, die wohl nur über einen längeren Zeitraum oder aber durch kooperationsförderliche Routinen entwickelt werden kann. An dieser Stelle sind etwa die von Toyota den Lieferanten unentgeltlich zur Verfügung gestellten Beratungsleistungen und Trainings oder die von der Unternehmung initiierte und koordinierte themenspezifische Projektarbeit zwischen seinen Zulieferern zu nennen.

### 3.3 Implikationen für die Kommunikationspolitik

Ein zentrales Moment der Kommunikationspolitik, die in der Automobilindustrie im Verhältnis zum Endkunden fast ausnahmslos vom OEM gestaltet wird, stellt die Marke dar. Eine enge Kooperation entlang der Wertschöpfungskette eröffnet den Herstellern von Automobilen zusätzliche Optionen in der Kommunikations- bzw. Markenpolitik (vgl. auch Meffert/Netzer 1997; Ahlert 2004): Neben die (Weiter-)Führung einer durch den OEM entwickelten Marke tritt das „ingredient branding“, das in der Automobilindustrie in ersten Ansätzen praktiziert wird. Nicht zuletzt die Systemlieferanten haben ein besonderes Interesse daran, um ihre Abhängigkeit von einem OEM nicht zu groß werden zu lassen. Dabei handelt es sich aber nicht nur um eine Strategie, die dem Zulieferer allein durch die Schaffung eines Nachfragesogs zu höheren Umsätzen verhelfen könnte, auch dem Hersteller könnte das geschärfte Bewusstsein der Kunden für besonders hochqualitative oder innovative Bauteile zugutekommen. Dies gilt umso mehr, wenn der Zulieferer es schafft, seinerseits seinen Bekanntheitsgrad auf den Endkundenmarkt zu erweitern.

### 3.4 Implikationen für die Distributionspolitik

Die bereits vielerorts praktizierte produktionssynchrone Anlieferung (just-in-time), die oftmals auch in der zu verbauenden Reihenfolge der Zulieferteile (just-in-sequence) erfolgt, kann nicht nur zur Realisierung erheblicher Kostenreduzierungen bei der Lagerhaltung beitragen, sondern auch zu einer Verkürzung der Lieferzeiten für die Produkte (time-to-customer). Auch wenn Toyota die längerfris-

tig selbst anvisierten zwei Wochen nach Fertigstellung bislang noch nicht erreicht hat, gelten die Lieferzeiten als die niedrigsten der Branche. Eine derartige Verkürzung der Lieferzeiten erhöht zudem die Sicherheit, dass dem Kundenwunsch auch in zeitlicher Hinsicht Rechnung getragen wird (capable-to-promise).

Eine solche, auf die enge Zusammenarbeit von OEM, Zulieferern und Logistikdienstleistern setzende (Netzwerk-)Strategie ist selbstverständlich nicht vor dem Risiko gefeit, dass es zu Lieferverzögerungen oder gar -ausfällen kommt. Je besser es jedoch gelingt, die jeweiligen Kompetenzen zu kombinieren sowie die Nutzung und Entwicklung der „Netzwerkressourcen“ (Dyer/Singh 1998) durch gemeinsame Routinen zu unterstützen, umso niedriger dürfte jenes Risiko ausfallen.

### 3.5. Implikationen für die Markenpolitik

Insbesondere die Ausführungen zur Produkt- und Kommunikationspolitik haben bereits erste Konsequenzen für die im Marketing so zentrale Markenpolitik aufgezeigt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, das Wertschöpfungsnetzwerk selber ins Zentrum der Markenstrategie zu stellen. Dies könnte durch den Ausbau der im Kern dem OEM zugerechneten Marke zu einer *Netzwerkmarke* erfolgen (Esch/Langner 2005). Bei Toyota würde man sich entsprechend darum bemühen, die Tatsache, dass die Automobile in einem Netzwerk von Unternehmungen entwickelt und gefertigt werden, den Endkunden transparent(er) zu machen. Dieses sollte selbstverständlich in enger Zusammenarbeit mit den Lieferanten erfolgen. Auf diesem Wege ließe sich beispielsweise die Reputation einiger in das Netzwerk eingebundenen System- und Komponentenlieferanten nutzen, gleichzeitig könnten auch andere Netzwerkteilnehmer von ggf. positiven Ausstrahlungseffekten profitieren. Eine solche Netzwerkmarke würde dann auf einer einzigartigen Kombination der Leistungsversprechen (in Form der Marke) der Netzwerkpartner beruhen und womöglich durch die Herauslösung einer dieser Assets beschädigt werden.

Damit dürfte neben dem Potenzial, das eine solche Strategie bietet, allerdings auch deutlich geworden sein, wie sich die gegenseitige Abhängigkeit der Partner gerade

durch die Schaffung dieser Transparenz erhöhen kann. Ein weiteres Risiko einer solchen Strategie – die zudem in einem gewissen Widerspruch zu dem Strukturmerkmal der europäischen Zulieferindustrie steht, mehrere OEM zu beliefern – liegt in der Verschärfung der für eine Produktion im Netzwerk charakteristischen Abhängigkeit der Unternehmungen. Diese wird nun noch durch eine entsprechende Markenkommunikation auch für die Öffentlichkeit sichtbar und bindet die Netzwerkmitglieder gewissermaßen aneinander und erschwert den Ausschluss einiger, besonders markenprägender Netzwerkmitglieder. Offen ist auch, ob eine solche Kommunikation nicht in den Augen der Endkunden die Kompetenz des OEM untergräbt, für den „Vorsprung durch Technik“ oder die „Freude am Fahren“ allein verantwortlich zu sein. Diese Gefahr ist immer dann besonders hoch, wenn sich die Leistungserbringung der Partner auf Angebotseigenschaften bezieht, die eine zentrale Bedeutung für das Markenimage aufweisen (Esch/Langner 2005, S. 444 f.). Das Interior beispielsweise entwickelt sich zu einem der wichtigsten Differenzierungskriterien insbesondere für Premiummarken, so dass die Hersteller in diesem Bereich ihre Eigenleistung derzeit eher erhöhen (Mercer Management Consulting/Fraunhofer Institut 2004, S. 97). Welche Module allerdings besonders markenprägend wirken, kann stark vom jeweiligen Hersteller abhängen. So spielen für eher „sportliche“ Marken wie BMW und Audi die Fahrwerks- und Antriebselektronik eine große Rolle, da diese stark die Fahrodynamik beeinflussen, die für eher „komfortbetonte“ Marken wie Skoda und Citroën nicht im Vordergrund steht (Mercer Management Consulting/Fraunhofer Institut 2004, S. 39). Dieses Beispiel verdeutlicht, wie falsche Entscheidungen über die Anpassung der Produktwertschöpfung mitunter markenschädigend wirken könnten.

### 4. Fazit: Chancen ausloten, Risiken managen

Insgesamt kommt es für das Management – und dies nicht nur in der Automobilindustrie – darauf an, die Marketingimplikationen einer Produktion im Netzwerk genau zu reflektieren, die Chancen auszu-

loten und, sofern mit neuen Wegen experimentiert wird, die damit verbundenen Risiken zu managen. Der Beitrag der Marketingwissenschaft zur Unterstützung dieses Prozesses wurde in diesem Beitrag insbesondere am Beispiel der Markenbildung und -führung demonstriert. Besonders deutlich dürfte hier geworden sein, dass die größte Herausforderung einer Produktion im Netzwerk die Wahrung von Stringenz in der Markenführung darstellt (vgl. auch Esch/Langner 2005, S. 441). Diesen Weg weiterzugehen wird umso notwendiger sein, je mehr der Wert von Unternehmungen von Marken bestimmt ist und der Wertzuwachs oder -verfall von Marken seinerseits von der Fähigkeit von Unternehmungen abhängt, eine Produktion im Netzwerk durch virtuose Kombination von Make, Buy und Cooperate zu organisieren.

### Literatur

- Ahlert, D. (2004): Markenmanagement in kooperativen Unternehmensnetzwerken, in: Initiative für Beschäftigung OWL/Universität Bielefeld/Survey/Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke – Fragen der Forschung, Erfahrungen der Praxis, Bielefeld, S. 61-83.
- Bruhn, M. (2004): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Band 1, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Duschek, S./Sydow, J. (2002): Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements – Zwei Perspektiven auf Unternehmenskooperation, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31. Jg., Nr. 8, S. 426-431.
- Dyer, J. H./Hatch, N. W. (2006): Relationship-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships, in: Strategic Management Journal, Vol. 27, S. 701-719.
- Dyer, J. H./Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage, in: Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, S. 660-679.

- Esch, F.-R./Langner, T. (2005): Aufbau und Steuerung von Marken in Wertschöpfungsnetzwerken, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 427-453.
- Liker, J. K./Morgan, J. M. (2006): The Toyota way in services: The case of lean product development, in: *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 2, S. 5-20.
- Meffert, H./Netzer, F. (1997): Formen strategischer Netzwerke und Implikationen für das Marketing. Arbeitspapier Nr. 109 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster.
- Mercer Management Consulting/Fraunhofer-Gesellschaft* (2004): *Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015 – die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie*.
- Snyder, J. (2006): Automakers relations improve slightly, in: *Automotive News Europe*, Vol. 11, No. 3, S. 24.
- Sydow, J./Möllering, G. (2004): *Produktion in Netzwerken – Make, Buy & Cooperate*, München.
- Whittington, R./Melin, L. (2003): The challenge of organizing/strategizing, in: Pettigrew, A. M./Whittington, R./Melin, L./Sánchez-Runde, C./van den Bosch, F. A. J./Ruigrok, W./Numagami, T. (Eds.): *Innovative forms of organizing*, London et al., S. 35-48. ✘
- 

## Nachlass Prof. Dr. Bruno Tietz im Schweizerischen Wirtschaftsarchiv, Basel

---

In Gedenken an einen der prägenden Handelsforscher unserer Zeit ist der vollständige wissenschaftliche Nachlass von Prof. Dr. Bruno Tietz seit Anfang dieses Jahres im Schweizerischen Wirtschaftsarchiv (SWA) in Basel allgemein zugänglich. Das Nachlassverzeichnis ist online verfügbar. Das SWA ist ein modernes Informationszentrum in der Schweiz für Wirtschaftsgeschichte, Wirtschaftswissenschaften, Firmengeschichte und wissenschaftliche Nachlässe. Es verbindet Bibliothek, Dokumentationszentrum und Archiv unter einem Dach und bietet eine umfassende Information und Dokumentation zu wirtschaftswissenschaftlichen und praktischen Wirtschaftsfragen.

Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel (WWZ)  
Petersgraben 51  
4003 Basel  
E-Mail-Information: [info-wwzb@unibas.ch](mailto:info-wwzb@unibas.ch)  
Homepage: <http://www.ub.unibas.ch/wwz>