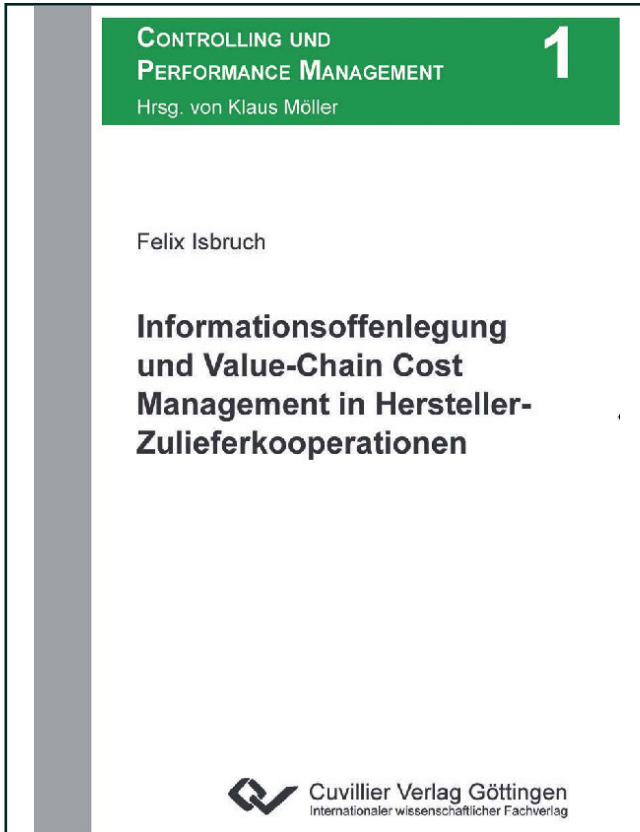




Felix Isbruch (Autor)

Informationsoffenlegung und Value-Chain Cost Management in Hersteller-Zulieferkooperationen



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/543>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

1 Hersteller-Zuliefererkooperationen als angepasste Wertschöpfungsform

1.1 Die Bedeutung der Informationsoffenlegung für das Controlling in Hersteller-Zuliefererkooperationen

„However, the image of atomistic actors competing for profits against each other in an impersonal marketplace is increasingly inadequate in a world in which firms are embedded in networks of social, professional, and exchange relationships with other organizational actors.” (Gulati, Nohria, Zaheer 2000, 203). In diesen globalen Unternehmensnetzwerken sind die Unternehmen stärker auf ihre Kernkompetenzen spezialisiert, die Arbeitsteilung findet deshalb unternehmensübergreifend statt. Es wird davon ausgegangen, dass der Wertschöpfungsanteil der Zulieferer in der Automobilindustrie bis 2015 bei 80% liegt (Krcal 2008, 788; Langfield-Smith, Smith 2003, 281; Mercer 2004, 795). Die auf diese Weise entstandenen Wertschöpfungsketten werden durch ihr Endprodukt definiert und stehen als Ganzes im Wettbewerb (Lambert, Cooper 2000), die Konsequenz für die Wertschöpfungskette besteht in einer stärkeren Auslagerung zentraler, teils differenzierungsrelevanter Wertschöpfungsbestandteile auf strategische Lieferanten (Zulieferer) (Quinn, Doorley, Parquette 1990; Ring, Van de Ven 1992; Lacity, Hirschheim 1993a, 1993b; Krcal 2008; Langfield-Smith, Smith 2003, 281; Araz, Ozkarahan 2007; Paulray, Chen 2007, 29). Die Bedeutung von Kooperationen mit derartigen strategischen Lieferanten (Hersteller-Zuliefererkooperationen, u.a. Dwyer, Schurr, Oh 1987), wie etwa in der Automobilindustrie, nimmt zu, diese sind durch eine oft längerfristige Zusammenarbeit zwischen beiden Partnern gekennzeichnet (Mahama 2006; Ring, Van de Ven 1992; Van der Meer-Kooistra, Vosselman 2000; Langfield-Smith, Smith 2003; Carr, Ng 1995). Aus der engeren Zusammenarbeit mit Zulieferern, die sich deutlich von einer klassischen Marktbeschaffung unterscheidet, ergibt sich die Notwendigkeit eines Strategischen Lieferanten-Netzwerk Controllings.

Die Aufgabe des Herstellers besteht folglich immer stärker darin, die Bedürfnisse des Marktes zu erkennen und die Zulieferer optimal aufeinander abzustimmen (Cooper, Slagmulder 1999, 19; Slagmulder 2002, 81). Nur der Hersteller kennt das Endprodukt und dessen komplette Spezifikation, die er den Kundenbedürfnissen und Zahlungsbereitschaften entgegenstellen kann. Die optimale Koordination der Arbeitsschritte und Produktkomponenten auf Seiten des Herstellers erfordert Informationen über die Beschaffenheit und Kosten des Produkts sowie über die Abläufe der Wertschöpfung (Langfield-Smith, Smith 2003, 283; Mouritsen, Hansen, Hansen 2001; Lamming 1993, 214; Chopra, Meidl 2001; Håkansson, Lind 2004, 56). Aufgrund des stark gesunkenen, eigenen Wertschöpfungsanteils sind die Hersteller zum Erhalt ihres Wettbewerbs- und Kostenvorteils darauf angewiesen, über die Unternehmensgrenzen hinweg Kosteneinsparpotentiale zu realisieren. Hierbei lässt sich das Interorganisationale Kostenmanagement als ein zentrales Instrument (IOCM, Cooper, Slagmulder 1999, 145ff.) identifizieren. In diesem Zusammenhang benötigt der Hersteller vom Zulieferer weitgehend detaillierte und sensible produktbezogene Informationen, um neben der unternehmensübergreifenden Kostenoptimierung auch die Abstimmung von Entwicklungstätigkeiten (Simultaneous Engineering), die Abstimmung von Beschaffungsbedarfen oder eine Reduzierung des Bullwhip-Effektes zu erreichen (Peck et al. 2000; Christopher 1998; Benedixen, Abratt 2007). Der Erfolg der Hersteller-Zulieferer-Kooperationen hängt damit in vielen Fällen von der Offenlegung von Informationen durch den Zulieferer ab (Mohr, Spekman 1994; Dyer, Singh 1998, 672; Eisenhardt,

Schoonhoven 1996; De Ruyter, Moorman, Lemmink 2001, 274). Hersteller in der Automobilindustrie fordern deshalb immer häufiger die Offenlegung interner Informationen von ihren Zulieferern etwa in Form der Offenlegung von kostenrelevanten Informationen und weiterer, sensibler Informationen (Munday 1992; Kajüter, Kulmala 2005, 182; Lamming 1993, 214; Mouritsen 1999; Mouritsen, Hansen, Hansen 2001). Der Hersteller als fokales Unternehmen ist folglich darauf angewiesen, weiterhin Informationen über die Tätigkeiten des System-Zulieferers zu erhalten. Bei den vorliegenden Konzepten zur interorganisationalen Wertschöpfungsabstimmung und -optimierung ist zu beobachten, dass dieser Austausch oder zumindest die Offenlegung von kostenrelevanten Informationen seitens des Zulieferers in der Forschung vielfach vorausgesetzt wird (Cooper, Slagmulder 1999, 2004; Dekker 2003).

1.2 Problemstellung und Relevanz

In der Unternehmenspraxis bestehen häufig Vorbehalte gegenüber der Offenlegung sensibler kostenrelevanter Informationen, weshalb der für die Entstehung beidseitiger Vorteile wichtige Informationsaustausch nicht erfolgt (Kajüter, Kulmala 2005, 182, 197; Hoffjan, Kruse 2006a, 604; McIvor 2001, 227; Windischer, Grote 2003; Fawcett et al. 2007, 358ff.).

Dem durch den Einsatz von Controllinginstrumenten begründeten Bedarf an ergebniszielorientierten Informationen des Herstellers steht damit eine Verweigerung der Zulieferer entgegen, die die ergebniszielorientierte Koordination der Zulieferer innerhalb der Hersteller-Zulieferer-Kooperationen deutlich erschwert. Im Kontext von Hersteller-Zulieferer-Kooperationen sind dies neben Steuerungs- und Entwicklungsinformationen insbesondere kostenrelevante Informationen, die strategische, mittel- und langfristige Bereiche der interdependenten Wertschöpfungs-Koordination betreffen. Die Auswirkungen des Informationsmangels und der dadurch entstehenden Asymmetrie sind gravierend. Zusammenfassend lassen sich folgende Schwächen in der bisherigen Forschung im Bereich der Informationsoffenlegung in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen identifizieren:

- Die Offenlegung und der Austausch von kostenrelevanten Informationen in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen werden vorausgesetzt und nicht explizit betrachtet
- Über die Existenz eines (allgemeinen) Informationsaustauschs wird berichtet, jedoch nicht konkret über Inhalte und Detaillierungsgrad
- Die Offenlegung von kostenrelevanten Informationen wird teilweise von Zulieferern verweigert, die Risiken dagegen nicht systematisch analysiert
- Es wird häufig ausschließlich auf positive Effekte des Informationsaustauschs fokussiert
- Es existieren Untersuchungen, ob und wann interorganisationale Managementsysteme erfolgreich sind, allerdings wird die Rolle der Informationsoffenlegung nicht berücksichtigt
- Es bestehen erste Ansätze für Möglichkeiten zum Controlling in Unternehmenskooperationen

Häufig wird der Informationsaustausch vom Management als rein technische Angelegenheit angesehen (Cachon, Fisher 2000; Chatfield et al. 2004; Constant, Kiesler, Sproull 1994; Fiala 2005; Hongtao 2002; Lee, Whang 2000, Wall 2006, 44), alleinige Investitionen in IT Infrastruktur waren die Folge. Die Erfolge dieser Investitionen blieben dagegen aus (Jap, Mohr 2002), da kulturelle und soziale Aspekte bei der Implementierung vernachlässigt wurden (Fawcett et al. 2007). Die stufenweise Offenlegung von Informationen wurde lediglich im IT-Umfeld analysiert und diskutiert (z.B. Lindquist, Berglund, Johannes-

son 2008). Hierbei steht oft vor allem die technische Umsetzung des Austauschs von Informationen im Vordergrund, kooperations- und verhaltensspezifische Faktoren werden nur selten betrachtet oder bleiben außen vor. Das (Lieferanten-) Management des Herstellers umfasst in manchen Unternehmen implizit die soziale Dimension der Informationsoffenlegung, allerdings erfolgt dies bisher wenig strukturiert und aus theoretischer Sicht unzureichend. Das Controlling in seiner Unterstützungsfunktion für das Management sollte daher geeignete Methoden und Instrumente entwickeln, um die Offenlegung sensibler, ergebniszielorientierter Informationen in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen einzubeziehen. Analog zur Ausrichtung vertikaler Wertschöpfungskooperationen, die durch das Endprodukt definiert werden, bildet auch im Fall der Offenlegung kostenrelevanter Informationen das herzustellende Produkt das konstituierende Element für den Informationsbedarf an produkt- und prozessbezogenen Informationen. Dies und die darauf basierende Entwicklung eines (teil-) standardisierten Vorgehens zum systematischen Einbezug der Informationsoffenlegung durch das Controlling wurden bislang so gut wie gar nicht erforscht (Kulmala 2002, 173). Die Berücksichtigung der Informationsoffenlegung in Kombination mit Verhaltensaspekten und damit die Einbeziehung kooperationsinterner Einflussfaktoren waren bisher nicht in ausreichendem Umfang Gegenstand von Forschungsarbeiten. Insbesondere die Beachtung der Perspektive des Zulieferers (Cäker 2008) sowie Empfehlungen zum professionellen Umgang mit der Informationsoffenlegung in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen bestehen derzeit nicht.

1.3 Forschungsfrage und Forschungsziele

Im Mittelpunkt steht demzufolge der Entwurf eines Konzeptes zur Offenlegung kostenrelevanter, produktbezogener Informationen in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen. Analog zu den Maßnahmen des interorganisationalen Kostenmanagements setzen diese bereits vor Beginn der Hersteller-Zulieferer-Kooperation und in deren frühen Phasen vor Produktionsstart an. Ein solches Konzept liegt (noch) nicht vor, erscheint allerdings notwendig, da es eine Reihe zentraler Aufgaben erfüllt:

- Das Konzept muss die Offenlegung kostenrelevanter produktbezogener Informationen in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen systematisch berücksichtigen. Diese dienen als Grundlage für weitergehende Maßnahmen zur Sicherung eines ergebniszielorientierten Netzwerkmanagements wie etwa dem Value-Chain Cost Controlling.
- Der Bedarf an kostenrelevanten Informationen in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen in inhaltlicher und quantitativer Hinsicht muss einbezogen, strukturiert und in das Konzept integriert werden.
- Der Prozess der Informationsbeschaffung muss sich an den übergeordneten, bedarfsverursachenden Prozessen orientieren. Dabei sind insbesondere die Lieferantenauswahl, die Verhandlung, die Konkretisierung der Zusammenarbeit und gemeinsame Entwicklung sowie die Produktionsphase zu unterscheiden.
- Der Einbezug der Lieferantenbeziehung stellt eine praxisnahe, umsetzungsorientierte Entwicklung des Konzepts sicher. Die Betriebswirtschaftslehre als Realwissenschaft, die sich mit dem Handeln von Akteuren in und zwischen Organisationen befasst, erfordert zwangsläufig den Einbezug einer sozialen Komponente.
- Der Grad der Offenlegung kostenrelevanter Informationen durch den Zulieferer wird dabei von kooperationsinternen (und –externen) Faktoren beeinflusst (Kajüter, Kulmala 2005, 183; Carr, Ng 1995; McIvor 2001; Cooper, Slagmulder 2004). Dabei ist insbesondere das Spannungsverhältnis zwischen Vertrauen und Macht, die in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen in unterschiedlicher Ausprägung vorhanden sind, einzubeziehen (Dyer, Singh 1998, 670; Seal, Berry, Cullen 2004).

- Eine Steuerung der Informationsoffenlegung in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen erfordert die Ableitung von Empfehlungen zur Gestaltung der Zulieferer-Beziehung.

Die Forschungsfrage und damit das Ziel der vorliegenden Arbeit lautet: „Wie kann der Hersteller als fokales Unternehmen den Grad der Offenlegung von kostenrelevanten Informationen durch den Zulieferer steuern?“

Das zu entwickelnde Konzept erweitert die bisherige Forschung im Bereich des Kostenmanagements in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen in den folgenden Bereichen:

- Hinterfragung der „Selbstverständlichkeit“ der Informationsoffenlegung
- Einbezug des Umfeld- und Beziehungskontexteinflusses
- Identifikation von Risiken bei der Offenlegung von kostenrelevanten Informationen
- Systematische Berücksichtigung des Informationsaustauschs in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen im Controlling
- Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen der Hersteller-Zulieferer-Beziehung zur Beeinflussung der Informationsoffenlegung durch das Controlling

Der vorliegende Beitrag ist ein erster Schritt zur Kombination der Forschungsbereiche „Controlling“, „Hersteller-Zuliefererkooperationen“, „Informationsaustausch“, „Vertrauen in Kooperationen“ und „Macht in Kooperationen“. Aus der Kombination dieser Gebiete ergibt sich die identifizierte Forschungslücke, wie auch Abbildung 1 zu entnehmen ist.

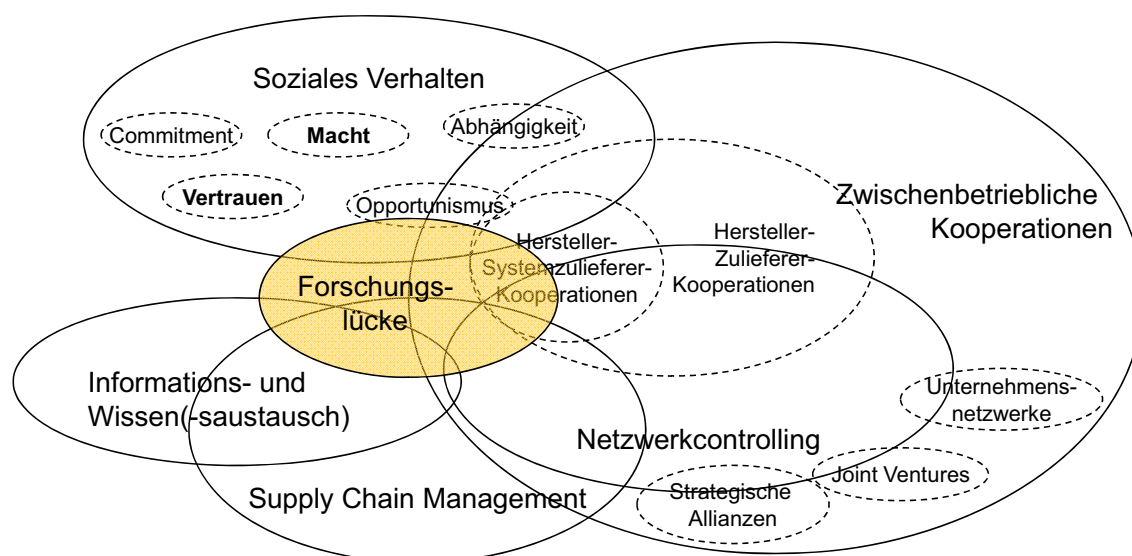


Abbildung 1: Identifikation der Forschungslücke¹

Ausgehend von diesem Verständnis hat die Arbeit das Anliegen, das Phänomen der Offenlegung ergebniszielorientierter Informationen in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen in grundlegender Weise konzeptionell und empirisch aufzuarbeiten.

¹ Eigene Abbildung

Damit ergeben sich folgende forschungsleitende Fragen:

1. Welche ergebniszielorientierten und insbesondere kostenrelevanten Informationen werden vom Hersteller als fokalem Unternehmen zur Koordination der Hersteller-Zulieferer-Kooperation benötigt (Identifikation des Informationsbedarfs)?
2. Wie lassen sich diese Informationen im Kontext von Hersteller-Zulieferer-Kooperationen hinsichtlich unterschiedlicher Offenlegungskriterien charakterisieren?
3. Worin bestehen die zentralen Motive für die Offenlegung kostenrelevanter Informationen in Hersteller-Zulieferer-Kooperationen?
4. Welche Komponenten des Nutzens und welche Arten von Risiko werden bei der Entscheidung der Offenlegung kostenrelevanter Informationen durch den Zulieferer zugrundegelegt?
5. In welcher Form wirkt sich der soziale Kontext auf die Offenlegung kostenrelevanter Informationen aus und wie kann dieser zu deren Beeinflussung herangezogen werden?

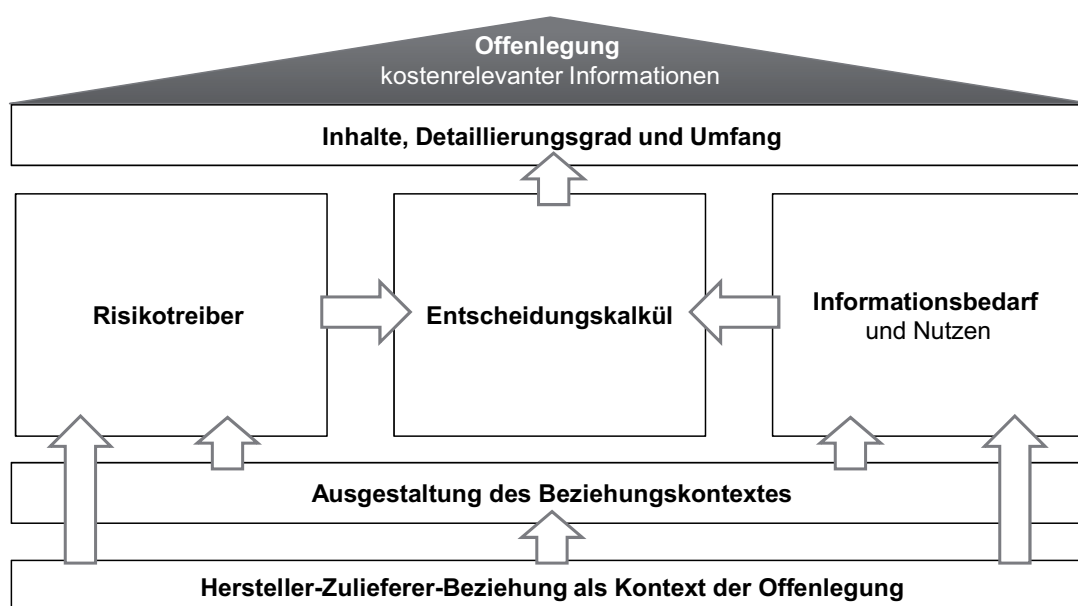


Abbildung 2: Überblick über zentrale Komponenten des Konzepts²

Die Verweigerung der Informationsoffenlegung in der Unternehmenspraxis zeigt, dass die bisher im Bereich des Netzwerkcontrollings nicht fokussiert thematisierte Fragestellung der Informationsoffenlegung eines Kooperationspartners ausführlichere Betrachtung erfordert.

Der häufig verwendete, theoretische Erklärungsansatz der Neuen Institutionenökonomik (Williamson 1975) bildet den Rahmen der Austauschbeziehung zwischen Hersteller und Zulieferer. Er reicht zur Erklärung der Informationsoffenlegung allein allerdings nicht aus, da er Verhaltensaspekte nur in beschränktem Umfang einbezieht.

Die theoretische Basis wird deswegen wie folgt erweitert: Einerseits um den Einflussfaktor Macht innerhalb der Beziehung durch die soziale Austauschtheorie (Thibaut, Kelley 1959; Emerson 1962; Blau 1964; Homans 1972) und andererseits um den Faktor Vertrauen im Rahmen des Beziehungskontextes durch die soziale Verhaltenstheorie (relational perspective) (Mudambi, McDowell Mudambi 1995). Auf diese Weise wird die Sichtweise der Transaktionskostentheorie um den Beziehungskontext ergänzt.

² Eigene Abbildung