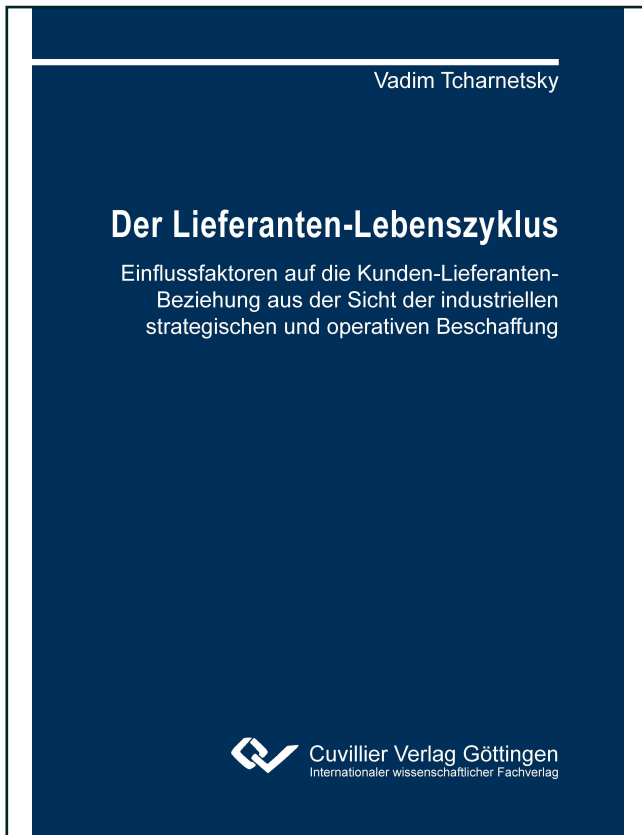




Vadim Tcharnetsky (Autor)

Der Lieferanten-Lebenszyklus

**Einflussfaktoren auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung aus
der Sicht der industriellen strategischen und operativen
Beschaffung**



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/6594>

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 Problemstellung

„Das Einkaufsmanagement ist der erste Schritt in der Wertschöpfungskette aller Unternehmen“¹. Diese markante Aussage wird durch die Definition des Einkaufsmanagement bzw. in einem weiter gefassten Sinne in Form des Beschaffungsmanagements nochmal unterstrichen: „Beschaffungsmanagement beinhaltet die Planung, Steuerung und Kontrolle aller Prozesse zur Versorgung des Unternehmens mit (direktem und indirektem) Material, Dienstleistungen, Rechten sowie Maschinen und Anlagen aus unternehmensexternen Quellen mit dem Ziel, zum Erreichen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile beizutragen.“²

Die Bedeutung des Beschaffungsmanagements wächst stetig, da die Beschaffungskosten aufgrund von sinkender Wertschöpfungstiefen in der Industrie mittlerweile im Durchschnitt ca. 50%, oft sogar deutlich mehr, vom Gesamtumsatz betragen. Aus diesem Grunde kann eine effiziente Beschaffung massgeblich zur Renditeförderung beitragen: Eine Reduzierung der Beschaffungskosten um 1,5% kann beispielsweise in der Industrie oftmals zu einer Gewinnsteigerung von 20% führen.³

Dazu werden jedes Jahr enorme, kaum seriös bezifferbare⁴ Beträge und Ressourcen für die Identifikation, Selektion und die Integration von geeigneten Lieferanten in den Beschaffungsprozess (u.a. Beschaffungsmarktanalyse, Lieferantenkontakt, diverse Audits, Vertragsverhandlungen, Angebotslegung, Lieferanlauf etc.) ausgegeben.⁵

¹ Ekalog [OQ] (2013a), o.S.

² Hahn/Kaufmann (2003), S. 255 (Hervorh. im Original kursiv).

³ Vgl. Kerkhoff/Michalak (2007), S. 15, S. 19.

⁴ Die Effizienz einer erfolgreichen Lieferantenselektion und -integration hängt massgeblich von dem Reifegrad (insbesondere Erfahrungsschatz, Motivation und Erfolgsdruck) der in dem Prozess involvierten Akteure und dem Kommitment ihrer Organisationen, sowohl auf Seiten des Lieferanten als auch des Kunden ab. Eine noch so detaillierte Prozessbeschreibung für die Lieferantenselektion bis –integration ist für sich allein betrachtet noch lange keine Garantie für die Effizienz und Effektivität des Lieferantenaufbaus. Damit ist der Aufbau eines neuen Lieferanten immer von den spezifischen Rahmenbedingungen (z.B. Branche, Region, Sprache, Kulturverständnis, Zeit- und Erfolgsdruck, verfügbare Ressourcen, Kompetenzen, Grad an Spezifität des Bedarfs) abhängig und variiert dementsprechend von Einzelfall zu Einzelfall sehr stark.

⁵ Dazu gehören insbesondere für den Aufbau von internationalen Geschäftsbeziehungen u.a. Kosten der Arbeitszeit für diese Aufgabenbearbeitung, Geschäftsanbahnung (Markterkundung, Recherchekosten, Reisekosten, Kosten für Auskünfte etc.), Kosten für Dienstleister und Agenten vor Ort, Kosten für kulturelle Besonderheiten wie Sprache (Sprachkurs, Dolmetscher, Übersetzungskosten für Verträge etc.), Kommunikation etc. (vgl. Ekalog [OQ] (2013b), o.S.).

Wird eine Kunden-Lieferanten-Beziehung⁶ als eine Form der Kooperation im Sinne eines Wertschöpfungsnetzwerks zwischen Kunden und Lieferant gesehen, so kann die Kooperation laut PAMPEL als *endlicher Makroprozess* mit folgenden Phasen, ähnlich einem Lebenszyklus der Kooperation bzw. Beziehung, gesehen werden:

- *Suche* (mit den Teilprozessen: Analyse der Kooperationsdeterminanten, Bestimmung der Gestaltungsziele, Ableitung von Lieferantenbeurteilungskriterien, Auffinden potentieller Zulieferer, Auswahl und Übereinkunft)
- *Entwicklung* (mit den Teilprozessen: Einvernehmliche Konkretisierung der Entwicklungsziele, Ableiten der erforderlichen Entwicklungsmassnahmen, Umsetzung der Entwicklungsmassnahmen)
- *Ausreifung* (der laufenden Kooperation mit den Teilprozessen: Harmonisierung, Steigerung der Leistungsfähigkeit, Sicherung der Funktionstüchtigkeit)
- *Abbau* (mit den Teilprozessen: ständige Überprüfung der Weiterführung, rechtzeitige Vorbereitung des Zulieferers auf den Abbau und Bewältigung des Abbaus).⁷

In diesem Makroprozess entstehen sowohl *Einzelkosten* (z.B. Kosten für Beauftragung eines Marktforschungsinstituts zur Lieferantensuche, Messebesuche, vereinbarte Abfindungszahlungen am Ende der Kooperation) als auch *Makroprozesskosten* (z.B. Nutzung gemeinsamer und längerfristig disponierter Ressourcen, sowie aller Kosten der Suche, Entwicklung, Ausreifung und Abbau der Kooperation, die nicht Einzelkosten sind), die insgesamt als *Transaktionskosten des Kunden* zum Ausdruck gebracht werden.⁸

Jede Lieferantenentscheidung hat einen Ressourcenverbrauch als Transaktionskosten zur Folge. Stellt sich eine Lieferantenentscheidung im Nachhinein als unglücklich bzw. als falsch heraus, zieht eine Korrektur der Entscheidung einen weiteren Verbrauch von knappen Ressourcen in Form von Zeit⁹, Geld¹⁰ und Aufmerksamkeit¹¹

⁶ Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Beziehung zwischen Kunden in der Rolle des Auftraggebers und Direktlieferanten (bezeichnet als „Lieferanten“) im internationalen industriellen Umfeld, die Objekte für den Auftraggeber herstellen. Der Kunde lässt seinerseits diese Objekte wiederum in die eigene Produktion von Produkten für den finalen Endabnehmer (Endkunde) einfließen (analog zu Stephany (2004), S. 12, sowie die dort zit. Literatur).

⁷ Pampel (2002), S. 704.

⁸ Vgl. Pampel (2002), S. 719ff.

⁹ Korrekturloops in Projekten verzögern u.U. die Markteinführung. Je nach Grad der Fehlentscheidung muss mitunter ein alternativer (bereits bekannter Lieferant) bzw. komplett neu freizugebender Lieferant gefunden werden.

¹⁰ Kosten für zusätzlichen Kommunikations- und Abstimmungsaufwand, Reisen, Coaching-Massnahmen, neue Werkzeuge, Prototypen, Freigabemuster, Logistik (z.B. Luftfracht, Kuriersendungen).

¹¹ Bei Abweichungen ist ein laufender Soll-/Ist-Vergleich als Fortschrittskontrolle der eingeleiteten Abstellmassnahmen notwendig. Bereits für andere Projekte geplante Personal- und Entwicklungsressourcen können nicht freigegeben werden, da sie weiterhin für die Korrekturloops des noch am Mangel leidenden Projektes benötigt werden.

nach sich und erhöht den Erfolgsdruck¹² auf alle Beteiligten. Nicht selten führen diese Abweichungen zwischen Erwartungen des Kunden und Leistungsfähigkeit des Lieferanten in der Prozessbetrachtung zu Druck, Stress, Mehraufwand, Turbulenz bis hin zu Chaos, das von den Beteiligten in der Beziehung typen- und situationsspezifisch mit entsprechender Emotionalität (z.B. in Form von Direktiven, Ultimativen, Drohungen) quittiert wird. Ist eine spezifische Kunden-Lieferanten-Beziehung für die Beschaffung von bestimmten Produkten von signifikanter Bedeutung (z.B. in Entwicklungspartnerschaften oder bei Bezug von für den Kunden strategisch wichtigen Produkten), so wird häufig mit überproportional hohem Einsatz von Ressourcen eine *kurzfristige Lieferantenentwicklung* durchgeführt, um die Abweichung abzustellen und letztlich doch noch den gewünschten Zustand (insbesondere im Verlauf von gemeinsamen Entwicklungsprojekten) zu erlangen. Eine derart kurzfristige Lieferantenentwicklung ist in aller Regel auf eine konkrete Problemstellung im spezifischen Einzelfall bezogen und kann daher bei anderen Problemstellungen mit multivarianten Ursachen erneut einen überproportional hohen Einsatz von Ressourcen für die Abstellmassnahmen nach sich ziehen; mit entsprechend negativen Folgen (z.B. Vertrauensverlust, Ultimativen, Sonderausgaben etc.) für die gemeinsame Kunden-Lieferanten-Beziehung.

Eine vom Kunden induzierte *langfristige Lieferantenentwicklung* orientiert sich in aller Regel primär an den Anforderungen des Auftraggebers der Lieferantenentwicklung in Bezug auf seine quantitativen und qualitativen Anforderungen an „Hardware“ und „Software“ des Lieferanten. Die damit verbunden Massnahmen führen zu Ressourceneinsatz und, damit verknüpft, bestimmter Erwartungshaltung¹³ beim Lieferanten. Wird die Erwartungshaltung des Lieferanten in Form von neuen Kundenaufträgen oder signifikanten Wettbewerbsvorteilen des Lieferanten gegenüber seiner Konkurrenz nicht erfüllt, belastet der unter Vertrauensvorschuss getätigte Aufwand die Kunden-Lieferanten-Beziehung primär seitens des Lieferanten, da der Aufwand keinen direkt zählbaren Nutzen (mit diesem oder zumindest anderen Kunden) hatte.¹⁴

Die Ergebnisse einer langfristigen Lieferantenentwicklung sind nachhaltig, sofern beim Lieferanten keine hohe Personal-Fluktuation bei den im Lieferantenentwicklungs-Prozess involvierten Personen herrscht und mit ihnen die gewonnene Kompetenz für das Unternehmen nicht wieder verloren geht. Für kurzfristig notwen-

¹² Ist die Abweichung zwischen Soll-Anforderungen des Projekts und dem tatsächlichen Ist signifikant, so ist es in der Praxis üblich, laufend Situationsanalysen, Handlungsempfehlungen, Erfolgserwartungen und deren Wahrscheinlichkeiten an das Management zu rapportieren. Nächste Meilensteine im Projekt rücken in der Zeitplanung zwar immer näher, können aber u.U. noch nicht in Angriff genommen werden, da noch offene Punkte der vorangegangenen Meilensteine dies verhindern.

¹³ Der Ressourceneinsatz führt zu einer Qualifikation bzw. Kompetenz, die der Lieferant durch weitere/neue Aufträge des Auftraggebers mit einem Return of Investment belohnt sehen möchte.

¹⁴ Beispiel: Kunde verlangt vom Lieferanten die Beschaffung einer spezifischen Software-Schnittstelle zur Kommunikation von Bedarfsdaten, die der Kunde jedoch aufgrund der komplizierten Software und neuen Prozessanforderungen im Hintergrund selbst nicht nutzt und stattdessen auch weiterhin mittels Standard-Software mit dem Lieferanten kommuniziert.

dige Projektfortschritte stehen die Ergebnisse der langfristigen Lieferantenentwicklung jedoch häufig noch nicht erfolgswirksam zur Verfügung und sind daher primär von strategischer Natur.

Zur Selektion des vermeintlich „richtigen“ Lieferanten werden in praxi vielfältige Kriterien zur Beurteilung von Lieferantenkompetenzen herangezogen. Gängige Beurteilungskriterien für die Auswahl von Lieferanten orientieren sich mehrheitlich an „Hardware“ –*quantitativer Natur*– wie beispielsweise Fundamentalausstattung des Unternehmens (u.a. Maschinen- und Kapazitätsausstattung, Mitarbeiteranzahl, Finanzsituation) und dem Preisangebot für ein bestimmtes Produkt oder Projekt, und –*qualitativer Natur*– wie Logistikaspekte bzw. Entwicklungs- und Fertigungskompetenzen (primär abgeleitet aus bereits hergestellten Produkten in der Vergangenheit). Die Hardware kann dem Kunden nicht selten auch von anderen, alternativen Lieferanten gestellt werden. Schwieriger bzw. kaum objektiv zu quantifizieren sind hingegen erfolgs- und wettbewerbsentscheidende, qualitative „Software“ wie beispielsweise Projekt-Motivation eines Lieferanten, Grad an Aufmerksamkeit einem Kunden gegenüber, Wille zum Ressourcen-, Forschungs- und Entwicklungseinsatz, Identifikation mit den gestellten Aufgaben, bewusste Suche nach kostengünstigster Variante, und Kompetenz der für den Kunden relevanten „Schlüsselpersonen“ in alltäglichen Kontakt sowie deren Kommunikationsfähigkeit. Spätestens bei der Beurteilung des Geschäftsgebarens (Ethikkultur) eines Geschäftspartners dominiert der subjektive Eindruck des Beurteilers gegenüber objektiven Messkriterien.¹⁵ Es stellt sich damit die Frage nach einer Methode, wie sich der Fit zwischen Kundenanforderung und Lieferantenkompetenzen bzw. dem Aufwand für die Lieferantenentwicklung aus Kundensicht darstellen lässt.

Die *Lieferantenbewertung*, und daraus abgeleitet das *Lieferantenmanagement*, sind anhand von quantitativen und teilweise qualitativen Messkriterien unter Verwendung von Scoring-Modellen gängige Praxis. Ein Kernproblem in der Beurteilung der Kunden-Lieferanten-Beziehung aus Kundensicht ist der Einfluss der spezifischen Situation zum Zeitpunkt der Beurteilung und des Beschaffungskontextes (Abhängigkeits- und Machtverhältnisse zwischen Kunde und Lieferant): in Zeiten des gemeinsamen Wachstums und geteilter Erfolge wird die Beziehung zum Lieferanten aus Kundensicht als stark nutzenstiftend betrachtet; mit entsprechend positiver Auswirkung auf den Lebenszyklus des Lieferanten aus Kundensicht. Dominieren hingegen Probleme, Missverständnisse, Zielkonflikte die gemeinsame Kunden-Lieferanten-Beziehung, so wird die Beziehung zum Lieferanten aus Kundensicht als

¹⁵ In der betrieblichen Praxis lässt sich vielfach beobachten, dass in Entscheidungsprozessen *Hard Facts* explizit zur Bestätigung von auf *Soft Facts* basierenden Entscheidungen herangezogen werden. Damit werden *Soft Facts* basierende Entscheidungen nachträglich durch *Hard Facts* rationell begründet. Auf *Hard Facts* basierende Entscheidungen werden durch *Soft Facts* – Beurteilungen entweder nachhaltig bestätigt oder bei abweichender *Soft Fact*-Beurteilung die Qualität der *Hard Facts* infrage gestellt.

gering nutzenstiftend bis hin zu nutzenvernichtend¹⁶ betrachtet; mit entsprechend negativer Auswirkung auf den Lebenszyklus des Lieferanten aus Kundensicht.¹⁷

Wie aber werden die Neben-, Rück-, Fern- und Wechselwirkungen der Entscheidungen und Einflussfaktoren des Kunden im Lieferantenmanagement berücksichtigt?¹⁸ Die Auswirkungen des *eigenen Handelns des Kunden* auf die Beziehung zum Lieferanten und seine Entwicklung bleiben weitestgehend unreflektiert und finden in der aktuellen Literatur keine Erwähnung. Wie können also die Abhängigkeits- und Wirkungsverhältnisse zwischen Lieferanten und Kunden mit ihren Chancen und Risiken einerseits generisch und andererseits situativ auf den Einzelfall angepasst aufgezeigt werden? Am Beispiel der folgenden Darstellung eines realen Falles¹⁹ lässt sich eine industrielle Kunden-Lieferanten-Beziehung aus Kundensicht in Form folgenden Verlaufs beschreiben (vgl. Abb. 1):

1 ⇒ 2: Lieferant als „Superstar“

Lieferant bietet dem Kunden seine Produkte zu sehr guten, wettbewerbsfähigen Preisen an. Auf Basis guter Erfahrungen mit dem Lieferanten in der Vergangenheit und guten Angebotspreisen gilt der Lieferant als Vorzugslieferant des Kunden. Aus diesem Grunde werden unabhängig voneinander zwei komplexe Produktentwicklungsprojekte beim Lieferanten gleichzeitig gestartet. Lieferant freut sich über die Neuaufträge und die hohe Aufmerksamkeit seitens des Kunden ihm gegenüber. Gleichzeitig führt für bereits bestehende Lieferprodukte unerwartet rasches Wachstum beim Kunden zur sinkenden Produktverfügbarkeit und ersten Lieferengpässen des Lieferanten.

2 ⇒ 3: Lieferant wird zum „fallenden Star“

Nachhaltig extremes Wachstum beim Kunden bei kurzfristig nicht beliebig skalierbar erweiterbaren Kapazitäten des Lieferanten führt zu unerwartet langanhaltenden Lieferengpässen des Lieferanten bei bestehenden Produkten. Ständige (Neu-) Priorisierungen der Kundenaufträge erzeugen ineffiziente Produktionsplanungen mit

¹⁶ Beispiel: Kunde erleidet Reputationsschaden bei seinem Endkunden bzw. muss Konventionalstrafe zahlen, da der Lieferant den Kunden in mangelhafter Qualität bzw. nicht rechtzeitig mit Ware beliefert hat. Häufig ist ein allfällig berechtigter Schadenersatzanspruch seitens des Kunden im Fall einer wirtschaftlichen Schwäche des Lieferanten ohnehin nicht durchsetzbar, ohne dabei die Weiterbelieferung durch den Lieferanten zu gefährden.

¹⁷ Das FRAUNHOFER IPT verlangt daher eine von der kurzfristigen Lieferperformance entkoppelte Lieferantenklassifizierung durch eine ganzheitliche Lieferantenbewertung. Eine offene Kommunikation und Diskussion der Bewertungsergebnisse soll zudem zur Sicherung einer erfolgreichen Zusammenarbeit beitragen (vgl. Fraunhofer IPT (2007), S. 9).

¹⁸ Beispiel: Der Qualitätsverantwortliche des Kunden verlangt vom Lieferanten die Einführung eines neuen Qualitätsprozesses, der die Ausbringungsmenge in der Fertigung reduziert. Zu einem späteren Zeitpunkt reklamiert hingegen der Beschaffungsverantwortliche des Kunden seinerseits die produktkostentreibend gesunkene Produktivität des Lieferanten.

¹⁹ Dieses Beispiel basiert auf einem realen Fall eines Lieferanten im Lieferantenpool eines mitteleuropäischen Herstellers von Maschinen und Befestigungssystemen in der Bauindustrie. Der hier aus Kundensicht dargestellte Verlauf der Kunden-Lieferanten-Beziehung von Punkt 1 bis Punkt 6 erstreckte sich über einen Zeitraum von ca. 28 Monaten in den Jahren 2008 bis 2011.

hohen Kosten. Aufgrund von Stress, Chaos und steigender Fehlerhäufigkeit infolge Überlastung der Produktion sinkt die Produktverfügbarkeit auch bei anderen, bisher unkritischen Produkten. Nicht ausreichend verfügbare Ressourcen führen zu massivem Erfolgsdruck, kurzfristig orientierten Eingriffen in das Produktionssystem und folglich des Verlustes der Konzentration auf das Wesentliche. Gleichzeitiges Projektkosten-Controlling für zwei komplexe Entwicklungsprojekte und Produktkosten-Controlling für chaotische Fertigungsprogramme führen bei gleichbleibender Personalausstattung des Lieferanten zu Überforderung und Teilverlust der Kontrolle über die Kostensituation.

3 ⇒ 4: Kunde und Lieferant in den Rollen von “Polizei gegen Dieb”

Kunde nimmt aufgrund des extremen Wachstums in Bezug auf Umsatz- und Produktionsauslastungsanteil eine dominante Position beim Lieferanten ein. Versorgungsengpässe und Lieferverzögerungen des Lieferanten bestehen nach wie vor. Nach ersten Produktionserfahrungen des Lieferanten mit den aus beiden Entwicklungsprojekten neu entwickelten Produkten und auf Basis konkreter Daten erstellte Kostenanalysen werden vom Lieferanten höhere Kosten identifiziert als ursprünglich im Angebotspreis kalkuliert und vom Kunden als Grundlage zur Lieferantenentscheidung herangezogen. Aufgrund der signifikanten Abweichung vom Angebotspreis werden seitens Lieferanten nachträgliche Kostenanpassungen in Form von höheren Preisen vom Kunden eingefordert und belasten die gemeinsame Kunden-Lieferanten-Beziehung nachhaltig. An dieser Stelle befindet sich die Kunden-Lieferanten-Beziehung an ihrem Tiefpunkt: In Anbetracht der Zielabweichung wird der Lieferant im Lieferantenportfolio des Kunden für alle weiteren Neuentwicklungs- und Beschaffungsprojekte gesperrt.²⁰ Es wird zwischen Kunden und Lieferanten die Grundsatzfrage diskutiert, ob die Kunden-Lieferanten-Beziehung beendet und alle Produkte zukünftig von anderen Lieferanten bezogen werden sollen oder ob die Kunden-Lieferanten-Beziehung eine neue Chance erhält und gemeinsam zielorientiert die Verbesserung der Zusammenarbeit und Beziehung zwischen Kunde und Lieferant angestrebt werden soll.

4 ⇒ 5: Kunden-Lieferanten-Beziehung auf “Bewährung”

Zwischen Kunde und Lieferant wird ein klares Commitment zum Turnaround-Management der gemeinsamen Kunden-Lieferanten-Beziehung ausgesprochen. Es werden auf Seiten Kunde und Lieferant neue Personen installiert, die ohne direkte Beteiligung an der Vorbelastung der Krise nun regelmässig, offen und lösungsorientiert miteinander kommunizieren. Unabhängig vom Commitment und in Abstimmung mit dem Lieferanten verlagert der Kunde dennoch die Beschaffung einer Produktgruppe zu einem anderen Lieferanten und reduziert damit zumindest teilweise den immer noch dominanten Geschäftsanteil mit dem Lieferanten. Nach erfolgreicher Verlagerung der Produkte zum anderen Lieferanten reduziert sich der Anteil an ständigen Priorisierungen von Kundenaufträgen und folglich chaotischer

²⁰ Die Gründe für diesen drastischen Akt liegen im Schutz der Beziehung vor weiteren, neuen Herausforderungen und zur Erhöhung des Erfolgsdrucks auf den Lieferanten.

Produktionsplanung beim Lieferanten (Komplexitätsreduktion). Die Produktion des Lieferanten kann wieder mit Fokus auf Effizienz fertigen. Ein neutraler Auditor evaluiert die Stärken bzw. Schwächen des Lieferanten, identifiziert Verbesserungspotentiale und definiert Abstellmassnahmen. Ein neuer Kommunikationsstil zwischen Kunde und Lieferanten reduziert Kosten durch Vermeidung von Überraschungen für den Lieferanten. Zeitlich begrenzt höhere Preise stabilisieren die finanzielle Situation des Lieferanten und verpflichten ihn zur Effizienzsteigerung. Profitables aber aufgrund reduzierten Produktportfolios moderaten Wachstums des Lieferanten stellt die Basis für eine sich stabilisierende, vom Kunden erneut positiv wahrgenommene Kunden-Lieferanten-Beziehung her.

5 ⇒ 6: Lieferant als "jugendlicher (G)Oldie"

Freiwillige Selbstverpflichtung des Kunden zur finanziellen Gesundung des Lieferanten, Reduzierung der Betriebsunruhe in der Fertigung und klares Signal zu potentiell möglichen Bezugsalternativen des Kunden bei anderen Lieferanten führen zu einem hohen Fokus des Lieferanten auf die Zufriedenheit des Kunden. Die aus der Erfahrung gewonnenen Erkenntnisse resultieren seitens Lieferant und Kunde in einer operativ vorausschauenden und beiderseitig proaktiven Handlungsweise mit weiteren Reduktion der gemeinsamen Kosten aus Komplexität und Risiko. Damit ist der Lieferant aus Kundensicht wieder erfolgreich auf dem Weg zu einer Vorzugsstellung.

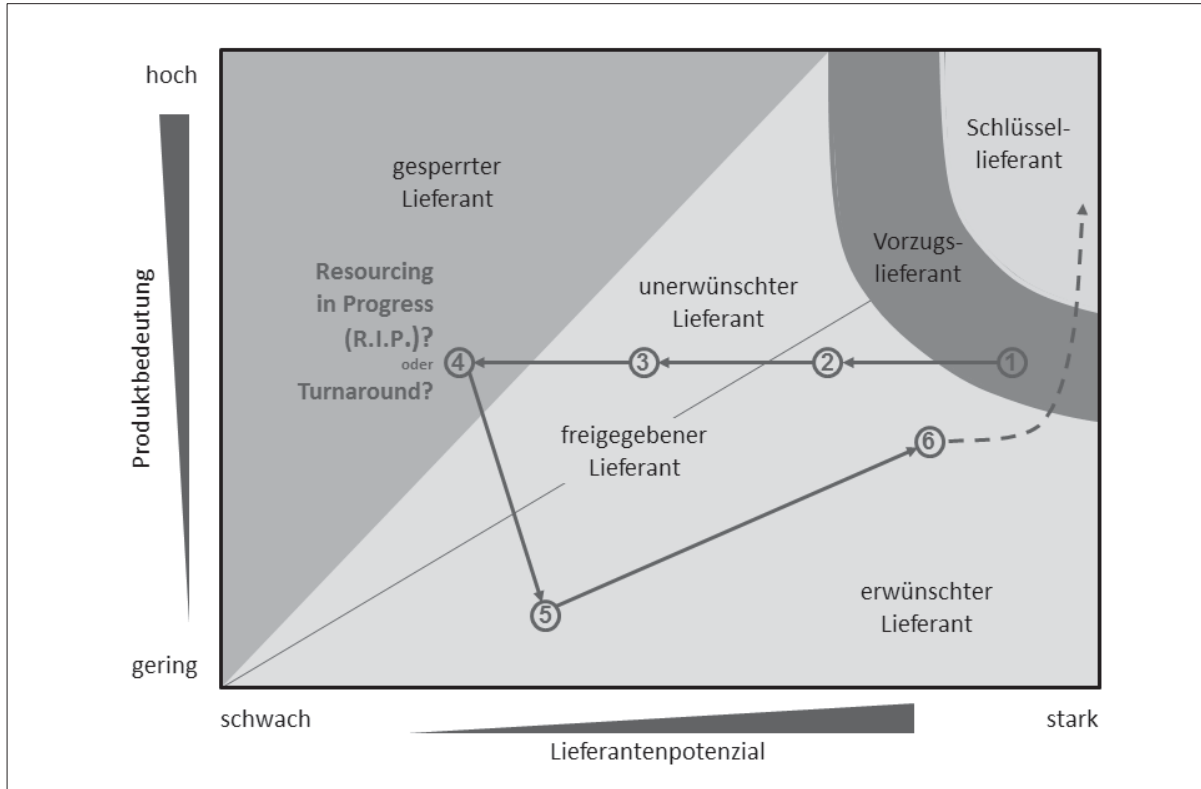


Abb. 1: Aufstieg und Fall eines Vorzugslieferanten²¹

²¹ Quelle: In Anlehnung an Fraunhofer IPT (2007), S. 8.

Eine Reflexion des oben beschriebenen Falles lässt folgende Schlussfolgerungen zu:

- Aus Sicht des Kunden verhält sich die Kunden-Lieferanten-Beziehung mit dem Lieferanten analog einem Lieferanten-Lebenszyklus.
- Der Verlauf eines Lieferanten-Lebenszyklus muss nicht zwingend mit dem Ende der Beziehung enden, sondern kann nach einem erfolgreichen Turnaround in einen neuen Zyklus eintreten.
- Eine aus Kundensicht negativ beurteilte Kunden-Lieferanten-Beziehung kann unter bestimmten Rahmenbedingungen durch den Kunden mitverursacht worden sein.

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Schrift gibt es in der deutsch- und englischsprachigen Literatur noch kein allgemein anerkanntes Modell, welches die Qualität und Intensität der Kunden-Lieferanten-Beziehung **situativ** aus der Sicht der strategischen und operativen Beschaffung im Bereich von Industrieunternehmen berücksichtigen und darstellen kann. Durch das fehlende Paradigma bzw. eines situativ-sensitiven Modells der Kunden-Lieferanten-Beziehung aus der Sicht der strategischen Beschaffung können keine Handlungsempfehlungen für ein proaktives Management der Beziehung abgeleitet werden, um eine Lieferantenbeziehung wirkungsvoll situationsgerecht beeinflussen zu können.

1.1 Erkenntnisinteresse in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung und Zielsetzung der Dissertation

In Bezug auf die Darstellbarkeit der Beziehung und der gegebenen Handlungsmöglichkeiten zwischen industriellem Kunden und Lieferanten ist in der Literatur vielfach ein Forschungsbedarf in verschiedenen Aspekten identifiziert worden:

HESS stuft die *Messung und Steuerung von Lieferantenbeziehungen* sowohl in der Theorie als auch in der Praxis als (noch) unbefriedigend ein und sieht angesichts der grossen Bedeutung einen erheblichen Forschungsbedarf.²²

BARTSCH stellt ein Forschungsdefizit im Hinblick auf die *integrative Darstellung transaktionaler und relationaler Aspekte von Interaktionen mit Lieferanten* im Rahmen der Lieferantenevaluation und –entwicklung fest. Obwohl bereits eine Vielzahl von Lieferantenevaluierungsansätzen auf Grundlagen unterschiedlichster Bewertungskriterien existieren, wurde die *Unterscheidung und Berücksichtigung unterschiedlicher Transaktionsformen* und deren *Transformation auf einen vergleichbaren Massstab* völlig vernachlässigt.²³

Die *Betrachtung der Rahmenbedingungen* ist im Rahmen der empirischen Forschung ein bislang nur unzureichend abgedecktes Gebiet; insbesondere die *Rolle von Macht bzw. Abhängigkeit* ist laut DURST bislang nur ungenügend untersucht worden.²⁴

Anhand des eingangs konkret beschriebenen Verlaufs einer Kunden-Lieferanten-Beziehung führt das Erkenntnisinteresse im Rahmen einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu folgenden Forschungsfragen:

1. Welche exogenen und endogenen Faktoren (z.B. Beschaffungsportfolio-Einordnung, Rahmenbedingungen, Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse, gegenseitige Einbindungsgrade, Konfliktmanagement, Rolle und Verhalten der Schlüsselpersonen) führen dazu, dass sich eine Kunden-Lieferanten-Beziehung in der Kundenwahrnehmung dermassen schnell verändern kann, dass beispielsweise innerhalb relativ kurzer Zeit aus einem Top-Lieferanten ein Lieferant im Phase out (gesperrter bzw. auszuscheidender Lieferant) werden kann?
2. Wie lässt sich ein Lieferanten-Lebenszyklus sowohl generisch als auch situativ auf eine spezifische Kunden-Lieferanten-Beziehung bezogen darstellen, um aus Kundensicht Rückschlüsse auf die eigene (Verhandlungs-)Position mit zur Verfügung stehenden Handlungsoptionen ziehen und entsprechende

²² Vgl. Hess (2010), S. 320.

²³ Vgl. Bartsch (2005), S. 341.

²⁴ Vgl. Durst (2011), S. 39.

Handlungsempfehlungen im Lieferantenbeziehungsmanagement ableiten zu können?

Je nach Grad der Kunden-Lieferanten-Beziehung, insbesondere in strategischen Partnerschaften mit gemeinsam entwickelten Produkten oder bei der Beschaffung von Engpassgütern, kann in der Ressourcen-basierten Betrachtung (Resource-based View) ein interorganisationales Beziehungsgeflecht als strategische organisationale Ressource gelten. Kooperationen mit anderen Unternehmen können durch gemeinsame Ressourcennutzung und Lerneffekte Synergien erzeugen, die zu Wettbewerbsvorteilen und folglich zu dauerhaft erhöhten Renditen beitragen können.²⁵

Analog zu BAMBERGER/WRONA gelten als wesentliche Anforderungen an strategisch relevante Ressourcen im Kontext von Kunden-Lieferanten-Beziehung:

- *Geringe oder keine Abnutzbarkeit*
Der strategische Vorteil muss dauerhaft sein. Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die nicht auf Dauer angelegt sind, haben keine strategische Relevanz.
- *Begrenzte Transferierbarkeit*
Konkurrierende Unternehmen sollten die Ressourcen nicht oder nur sehr schwer über die Märkte erwerben können. Der Nutzen einer spezifischen Kunden-Lieferanten-Beziehung (z.B. auf beide Parteien verteiltes, strategisch relevantes Know-how) sollte nicht auf andere Beziehungen übertragbar sein.
- *Eingeschränkte Imitierbarkeit*
Konkurrenten sollten die erfolgsstiftenden Ressourcen nicht oder nur sehr begrenzt nachahmen können, da sich die Kunden-Lieferanten-Beziehung über den spezifischen Fit der miteinander zusammenarbeitenden Schlüsselpersonen in der Kunden- und Lieferanten-Organisation konstituiert und definiert.
- *Keine Substituierbarkeit*
Sollten andere Ressourcen die strategisch relevanten Ressourcen ersetzen können, so können die potentiellen Vorteile der verfügbaren Ressourcen obsolet werden. Die spezifische Kunden-Lieferanten-Beziehung muss attraktiver sein, als andere potentielle Kombinationen von Kunden-Lieferanten-Beziehungen.²⁶

Eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik ist insbesondere aus finanzieller Betrachtung sinnvoll, denn aus der Sicht des Beschaffungsmanagements ist laut KOPPELMANN die Pflege von erfolgreichen Lieferantenbeziehungen kostengünstiger als das Beseitigen von Lieferstörungen und Aufbau neuer Lieferbeziehungen.²⁷

Die normative Entscheidungstheorie befriedigt in dem hier gewählten Arbeitsgebiet u.a. deshalb nicht, weil es in dem Kontext der Kunden-Lieferanten-Beziehung nicht

²⁵ Vgl. Kaluza/Blecker (2000), S. 29ff., Wernerfelt (1984), S. 172 ff.

²⁶ Vgl. Bamberger/Wrona (1996), S. 135ff., sowie Barney (1991), S. 101ff.

²⁷ Vgl. Koppelman (2000), S. 256.

um wohlstrukturierte, sondern um multikontextuale Probleme handelt. Laut BÄUERLE kommt es für die Evaluation von Modellen in der Betriebswirtschaftslehre (verstanden als praktisch-anwendungsorientierte Wissenschaftsdisziplin) weniger auf die realitätsgetreue Abbildung, logische Konsistenz und algorithmische Eleganz, sondern ausschliesslich auf die praktische Einsetzbarkeit und Lösungsqualität, wie am Beispiel von Lebenszyklus-Modellen, die trotz aller Kritik ein fester Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre sind, an.²⁸ Aus diesem Grunde ist die Herangehensweise in dieser Schrift primär praxeologischer Natur mit Referenz auf realexistierende Beispiele aus der betrieblichen Beschaffungspraxis.

Da jede einzelne Kunden-Lieferanten-Beziehung spezifisch ist und im Vergleich zu anderen Beziehungen unterschiedlich verläuft, muss als Ziel dieser Schrift ein Darstellungsmodell geschaffen werden, das ausreichend sensitiv für die Neben-, Rück-, Fern- und Wechselwirkungen in der industriellen Kunden-Lieferanten-Beziehung ist, um die aktuelle Beziehungssituation zwischen Lieferanten und Kunden beschreiben zu können. Es gilt, Chancen, Risiken und Einflussfaktoren erkennen und kommunizieren, sowie Handlungsempfehlungen ableiten zu können, um die Beziehung möglichst nutzenstiftend zu gestalten. In einem letzten Schritt geht es darum, Methoden und Strategien aufzuzeigen, wie im Falle eines sinkenden Beziehungsnutzens ein Turnaround und erneut steigendes Nutzenniveau in der gemeinsamen Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten erfolgreich erreicht werden kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Ziel des in dieser Schrift zu erarbeitenden Modells des Lieferanten-Lebenszyklus die

- Darstellung des Verlaufs einer Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten,
- das Aufzeigen der wechselseitigen Einflussfaktoren auf die Beziehung und
- eine Handlungsempfehlung für die strategische Beschaffung in den unterschiedlichen Phasen des Lieferanten-Lebenszyklus ist.

²⁸ Vgl. Bäuerle (1989), S. 175, S. 185ff.

1.2 Gang der Arbeit

Kapitel 1 stellt den in dieser Schrift behandelten Kontext und die Einleitung in die Problematik der Kunden-Lieferanten-Beziehung aus Sicht der strategischen und operativen Beschaffung industrieller Unternehmen dar.

Kapitel 2 untersucht die Wirkungen von Neben-, Rück-, Fern- und Wechselwirkungen von Entscheidungen im strategischen und operativen Beschaffungsmanagement auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung zu einem Lieferanten. Hierzu werden verschiedene Denkschulen der Systemtheorie diskutiert, anhand diverser Beispiele aus der Beschaffungspraxis dezidiert reflektiert und Implikationen für das Beschaffungsmanagement abgeleitet.

Kapitel 3 prüft die Möglichkeiten zur Darstellung der Kunden-Lieferanten-Beziehung anhand eines Lieferanten-Lebenszyklus. Als Grundlage werden verschiedene, in der betriebswirtschaftlichen Literatur verwendete Lebenszyklus-Modelle sowie diverse Ansätze zum Lieferantenmanagement vorgestellt und auf ihre potentielle Eignung zur Darstellung der Kunden-Lieferanten-Beziehung diskutiert. In weiterer Folge wird ein eigenständiges generisches Modell eines Lieferanten-Lebenszyklus erarbeitet und anhand einer Vielzahl von Beispielen auf die praktische Anwendbarkeit des Modells in der Beschaffungspraxis hin untersucht. Zur Darstellung verschiedener Kontextbedingungen²⁹ in Kunden-Lieferanten-Beziehungen werden aus dem generischen Modell des Lieferanten-Lebenszyklus diverse Sonderformen des Lieferanten-Lebenszyklus abgeleitet und illustriert.

Kapitel 4 beschreibt die Besonderheiten von Innovationen sowie deren inhärentes Konfliktpotential und untersucht die Herausforderungen von Innovationen an die Organisation des innovierenden Unternehmens. Anhand einer vormals durchgeführten Umfrage werden die Hürden und kritischen Erfolgsfaktoren einer frühzeitigen Lieferanteneinbindung seitens des Kunden zur Generierung von Innovationen aufgezeigt. Weiters werden die Folgen einer frühzeitigen Lieferanteneinbindung auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung anhand des erarbeiteten Modells eines Lieferanten-Lebenszyklus aufgezeigt.

Kapitel 5 steht im Fokus der Konflikttheorie und des Konfliktmanagements. Konflikte entstehen zwischen Kunden und Lieferanten beispielsweise durch Zielkonflikte in Ausgestaltung der Verkaufs- bzw. Beschaffungspreise. Hierbei werden verschiedene Ansätze des Konfliktmanagements erörtert. Anhand des erarbeiteten Modells eines Lieferanten-Lebenszyklus werden die positiven Auswirkungen eines erfolgreichen

²⁹ Insbesondere wird auf unterschiedliche Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse eingegangen, die sich aufgrund des vom Kunden beim Lieferanten beschafften Produktportfolios und Komplexität des Beschaffungsmarktes ergeben, sowie sich aus der zugrundeliegenden Beschaffungsethik und des Beschaffungsrisikos determinieren.

Konfliktmanagements auf Kunden-Lieferanten-Beziehung genauso wie die negativen Auswirkungen eines misslungenen Konfliktmanagements aufgezeigt.

Kapitel 6 stellt die Rolle der Schlüsselpersonen in der Kunden-Lieferanten-Beziehung mit Fokus auf den Beschaffungsmanager (Einkäufer) in den Mittelpunkt und diskutiert die Existenz möglicher Menschenbilder über Einkäufer und seiner Dilemmata. Es wird ferner untersucht, welche Eigenschaften in welchem Stadium der Kunden-Lieferanten-Beziehung der Einkäufer primär einbringen muss, um den Lieferanten-Lebenszyklus wirkungsvoll managen zu können.

Kapitel 7 stellt anhand verschiedener Leitlinien aus dem Change Management und Sanierungsmanagement bzw. Turnaround Management eine in der Praxis bereits erfolgreich erprobte Vorgehensweise vor, wie eine aus Kundensicht notleidende Kunden-Lieferanten-Beziehung als Turnaround-Massnahme wieder auf ein ursprünglich hohes Nutzenniveau gleichermassen für Kunde und Lieferant zurückgeführt werden kann. Als Potential eines gemeinsamen Wachstums in der Beziehung werden weitere Massnahmen vorgestellt, wie sich eine Kunden-Lieferanten-Beziehung auf ein neues, bisher historisch noch nicht erreichtes Nutzenniveau in der Kunden-Lieferanten-Beziehung erreichen lässt. Die Auswirkungen dieser Massnahmen werden anhand des Modells situativ dargestellt.

Kapitel 8 stellt die Zusammenfassung der Schrift dar und gibt Handlungsempfehlung für das Beschaffungsmanagement in Abhängigkeit der verschiedenen Stadien einer Kunden-Lieferanten-Beziehung entlang des Lieferanten-Lebenszyklus vor.

2 Dynamik und Komplexität in der heutigen globalen Industrie

„Sie dachten in Wirkungsketten...
und nicht in Wirkungsnetzen wie
erforderlich...“

H.G. Burger

Wir können uns des Eindrucks nicht erwehren, dass die Welt um uns herum immer schneller, undurchsichtiger und unberechenbarer zu werden scheint... Ist das so? Wenn es so ist, was sind denn dann die Ursachen dafür?

Für die Unternehmensführung von heute sind die Dinge komplexer geworden, weil wir es mit turbulenteren Unternehmens- und Umweltsituationen zu tun haben. Die Konkurrenzsituation hat sich, nicht zuletzt durch das Zusammenbrechen von politischen und ideologischen Grenzen, in vielen Branchen internationalisiert und verschärft. Einige Branchen weisen starke Wachstumstendenzen auf, während andere Branchen plötzlich stagnierende oder gar rückläufige Tendenzen aufweisen. Neue Technologien und veränderte, verkürzte Produktlebenszyklen stellen die Unternehmen vor vollkommen neuen Situationen. Der Versuch, mit Hilfe von moderner Informationstechnologie den Zugang zu mehr und genaueren Daten Komplexität besser durchschauen zu können, beschert den Unternehmen eher einen Informations-Overkill als eine reale Analyse.³⁰ Die Werthaltungen der Gesellschaft, Mitarbeiter oder der Führungskräfte ändern sich teilweise radikal und ihre Vielfalt und die Änderungsgeschwindigkeit nehmen sogar zu.³¹

NEUMANN stellt fest, dass die zunehmende Dynamisierung in vielen Bereichen eine *Steigerung der Wirkungsintensität* (rasche Spürbarkeit, Irreversibilität, Diskontinuitäten, ständiger Aktionszwang) und damit eine merkbare *Reduktion der Verhaltenssicherheit* (Intransparenz, Zielpluralität und –ambiguität, Instabilität, Neuartigkeit und Unsicherheit von Entscheidungssituationen) bewirkt. Zunehmende Diskontinuität der Umwelt und fehlende Prognostizierbarkeit zukünftig wirtschaftlich relevanter Entwicklungen führen zu einem steigenden Grad an Komplexität für die Unternehmensführung und erhöhen folglich das Maß an Ungewissheit bzw. Risiko.³²

Die obige Erkenntnis von NEUMANN, dass durch die Dynamisierung ebenfalls das Risiko steigt, bedeutet in letzter Konsequenz, dass aus Fehlentscheidungen Situationen entstehen können, in denen tragischer Weise an der Entscheidung Unbeteiligte

³⁰ Vgl. Vester (2000), S. 15.

SCHIRRMACHER beschreibt die heutige Informationsflut mit der Erkenntnis: „Jede Sekunde dringen Tausende Informationen in die Welt, die nicht mehr Resultate melden, sondern Gleichzeitigkeiten.“ (Schirrmacher (2009), S. 16).

³¹ Vgl. Probst/Gomez (1991a), S. 5.

Siehe hierzu Beispiele für ökonomische, technische, volkswirtschaftliche, demographische und kulturelle Veränderungen, in: Neumann (1995), S. 5ff.

³² Vgl. Neumann (1995), S. 7f.