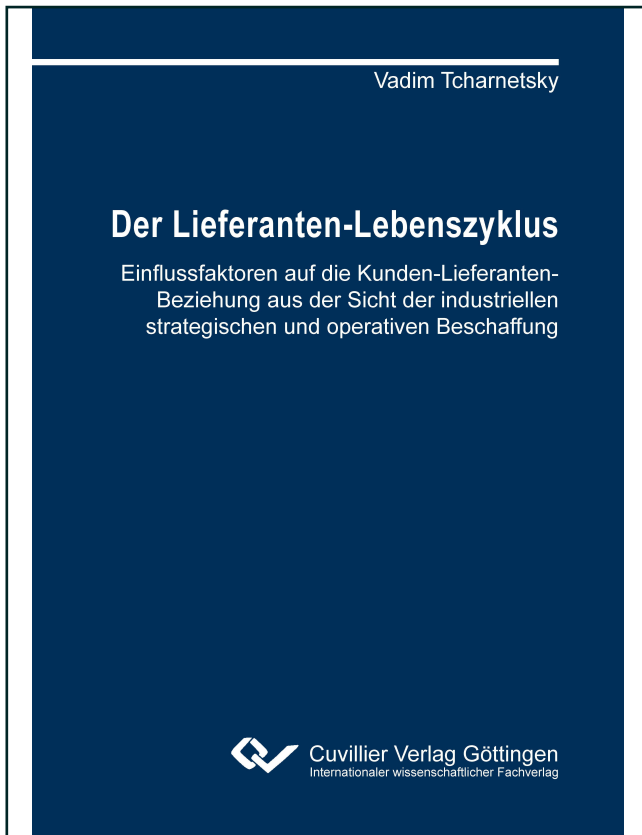




Vadim Tcharnetsky (Autor)

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>

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Problemstellung.....	1
1.1 Erkenntnisinteresse in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung und Zielsetzung der Dissertation	9
1.2 Gang der Arbeit.....	12
2 Dynamik und Komplexität in der heutigen globalen Industrie	15
2.1 Die Systemtheorie als Paradigma für Komplexität	17
2.1.1 <i>Allgemeine Systemtheorie</i>	18
2.1.1.1 Hauptthesen der Allgemeinen Systemtheorie.....	20
2.1.1.2 Beispiele der Allgemeinen Systemtheorie im Kontext des Beschaffungsmanagements.....	23
2.1.2 <i>Soziologische Systemtheorie</i>	28
2.1.2.1 Hauptthesen der Sozialen Systemtheorie.....	30
2.1.2.2 Beispiele der Sozialen Systemtheorie im Kontext des Beschaffungsmanagements	34
2.1.3 <i>Personale Systemtheorie</i>	37
2.1.3.1 Hauptthesen der Personalen Systemtheorie	38
2.1.3.2 Beispiele der Personalen Systemtheorie im Kontext des Beschaffungsmanagements	45
2.1.4 <i>Implikationen der Systemtheorie für das Beschaffungsmanagement</i>	48
2.1.4.1 Aspekt der „Grenzen“ im Beschaffungsmanagement.....	48
2.1.4.2 Aspekt der „Kommunikation“ im Beschaffungsmanagement	50
2.1.4.3 Aspekt der „Rückkopplung“ im Beschaffungsmanagement.....	55
2.1.5 <i>Zwischenfazit</i>	57
2.2 Wirkung und Umgang mit Komplexität in unserer Umwelt	59
2.2.1 <i>Wirksame Faktoren in einem System</i>	62
2.2.1.1 Positive Rückkopplung.....	62
2.2.1.2 Negative Rückkopplung	63
2.2.1.3 Kritische Variable.....	64
2.2.1.4 Indikatorvariable	64
2.2.1.5 Wirkung der zeitlichen Veränderung eines Systems	64
2.2.1.6 Wirkung der zeitlichen Verzögerung im System.....	66
2.2.2 <i>Strategische Fehler im Umgang mit komplexen Systemen</i>	68
2.2.3 <i>Problemlösungsprozess in komplexen Situationen</i>	70
2.3 Wirkung von Dynamik und Komplexität in Unternehmen	78
2.3.1 <i>Dynamik und Komplexität dargestellt im „Dynaxity“-Modell</i>	80
2.3.2 <i>Anforderungen an Mitglieder von Organisation in einer High-Dynaxity</i>	82
2.3.3 <i>Grad der Umsetzbarkeit von systemischen Managementanforderungen</i>	89
2.3.3.1 Relativierung aufgrund des Unternehmenstypus	89
2.3.3.2 Relativierung der Unternehmens(entwicklungs)situation.....	89
2.3.3.3 Relativierung der Management-Ebenen	90
2.3.3.4 Relativierung der Machbarkeit versus idealtypischer Überforderung	91
2.3.4 <i>Zwischenfazit</i>	94

3	Der Lieferanten-Lebenszyklus	97
3.1	Ausgewählte Normstrategien für das Lieferantenmanagement	99
3.1.1	<i>Principal-Agent-Theory</i>	100
3.1.1.1	Agenturprobleme	100
3.1.1.2	Lösungsmechanismen der Agenturprobleme	102
3.1.1.3	Kritik am Prinzipal-Agent-Ansatz	104
3.1.2	<i>Beschaffungsgüter und -quellen spezifische Beschaffungsstrategien</i>	106
3.1.2.1	Portfolio zur Materialgruppenklassifizierung	107
3.1.2.2	Portfolio zur Lieferantenklassifizierung	112
3.1.2.3	Konsequenzen der Portfolio-Betrachtung für den Lieferantenpool	116
3.1.3	<i>Lieferantenmanagement</i>	120
3.2	Ausgewählte Lebenszyklusmodelle in der betriebswirtschaftlichen Literatur	124
3.2.1	<i>Produktlebenszyklus</i>	124
3.2.1.1	Phasen und Darstellungsformen des Produktlebenszyklus	126
3.2.1.2	Kritik am Konzept des Produktlebenszyklus	133
3.2.1.3	Praxeologische Betrachtung der Kunden-Lieferanten-Beziehung in Analogie zum Produktlebenszyklus	134
3.2.2	<i>Technologielebenszyklus</i>	135
3.2.2.1	Konzept des Technologielebenszyklus nach FORD/RYAN	135
3.2.2.2	Kritik am Konzept des Technologielebenszyklus	137
3.2.2.3	S-Kurven-Modell als Sonderform des Technologielebenszyklus nach MCKINSEY	139
3.2.2.4	Kritik am S-Kurven-Modell	140
3.2.2.5	Praxeologische Betrachtung der Kunden-Lieferanten-Beziehung in Analogie zum Technologielebenszyklus	141
3.2.3	<i>Modelle der Unternehmensentwicklung</i>	142
3.2.3.1	Unternehmenslebenszyklus nach PÜMPIN/PRANGE	143
3.2.3.2	Modell des wachsenden Unternehmens nach GREINER	146
3.2.3.3	Modell der Unternehmensentwicklung nach BLEICHER	150
3.2.3.4	Praxeologische Betrachtung der Kunden-Lieferanten-Beziehung in Analogie zum Unternehmensentwicklungs-Lebenszyklus	154
3.2.4	<i>Modell der Transformation Maturity nach NEUMANN</i>	156
3.2.4.1	Dimensionen der organisationalen Reifegrade	156
3.2.4.2	Praxeologische Betrachtung der Kunden-Lieferanten-Beziehung in Analogie zur Transformation Maturity	161
3.2.5	<i>Kundenbeziehungs-Lebenszyklus nach STAUSS</i>	162
3.2.5.1	Phasen des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	162
3.2.5.2	Praxeologische Betrachtung der Kunden-Lieferanten-Beziehung in Analogie zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	164
3.2.6	<i>Supplier Relationship Management</i>	166
3.2.6.1	Dimensionen des Supplier Relationship Managements	166
3.2.6.2	Praxeologische Betrachtung der Kunden-Lieferanten-Beziehung im Supplier Relationship Management (SRM)	170
3.3	Das Lieferanten-Lebenszyklus-Modell	171
3.3.1	<i>Grundlagen des Lieferanten-Lebenszyklus-Modells</i>	171
3.3.1.1	„Transaktionskosten“ – Phase	175
3.3.1.1.1	Definition der Transaktionskosten	176
3.3.1.1.2	Praxeologische Betrachtung der Transaktionskosten	181
3.3.1.2	Payback-Linie nach „Transaktionskosten“ – Phase	190
3.3.1.3	„Win-Win“ – Phase	195
3.3.1.4	Wendepunkt der Beziehung	196

3.3.1.5	“Quo vadis?” – Phase	198
3.3.1.6	Payback-Linie nach „Quo vadis“ – Phase.....	200
3.3.1.7	„Wechselrendite“ – Phase.....	202
3.3.1.8	Verlauf des Lieferanten-Lebenszyklus.....	207
3.3.2	<i>Sonderformen des Lieferanten-Lebenszyklus</i>	209
3.3.2.1	Sonderform: Solide Lieferantenbeziehung.....	209
3.3.2.2	Sonderform: Fragile Lieferantenbeziehung.....	211
3.3.2.3	Sonderform: Opportunistische Lieferantenbeziehung	213
3.3.2.4	Sonderform: Strategische Lieferantenbeziehung	215
3.3.2.5	Sonderform: Dominanz des Lieferanten in der Kunden-Lieferanten-Beziehung.....	218
3.3.2.5.1	a) Dominanz des Lieferanten ohne Kontrahierungszwang des Lieferanten (hohe Beziehungseintrittsbarriere).....	218
3.3.2.5.2	b) Dominanz des Lieferanten mit Kontrahierungszwang des Lieferanten (niedrige Beziehungseintrittsbarriere).....	221
3.3.2.6	Sonderform: Dominanz des Kunden in der Kunden-Lieferanten-Beziehung	223
3.3.2.7	Sonderform: Unerwartetes Ende der Lieferbeziehung durch Betriebsunterbruch oder Verstoß gegen Verhaltenskodex.....	225
3.3.2.7.1	Einstellung der Geschäftstätigkeit durch (drohende) Insolvenz	227
3.3.2.7.2	Übernahme des Lieferanten durch Konkurrenten des Lieferanten.....	229
3.3.2.7.3	Übernahme des Lieferanten durch Konkurrenten des Kunden	231
3.3.2.7.4	Betriebsunterbruch infolge mangelnder Sorgfalt oder höherer Gewalt (Force Majeure)	232
3.3.2.7.5	Bruch eines vereinbarten Verhaltenskodex – Betriebsunterbruch durch Kunden oder Behörden.....	234
3.3.3	<i>Auswirkungen von Aktionen des Lieferanten auf den Lieferanten-Lebenszyklus</i>	246
3.3.3.1	Auswirkungen von höherer Qualität und Service auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung	247
3.3.3.2	Auswirkungen von Preiserhöhungen auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung.....	249
3.3.3.3	Auswirkungen von Preissenkungen auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung	251
3.3.3.4	Auswirkungen von Preissenkungen durch Einsatz neuer Technologien/Fertigungsverfahren auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung	253
3.3.3.5	Auswirkungen von Lieferantenentwicklung auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung.....	255
3.3.4	<i>Relaunch einer Kunden-Lieferanten-Beziehung</i>	257
4	Die Rolle des Lieferanten im Innovationsprozess	261
4.1	Definitionen von Innovation	262
4.1.1	<i>Inhaltliche Dimension einer Innovation</i>	263
4.1.2	<i>Die Frage nach der Dimension der Intensität</i>	267
4.1.3	<i>Subjektive Dimension einer Innovation</i>	269
4.1.4	<i>Prozessuale Dimension einer Innovation</i>	271
4.1.5	<i>Normative Dimension der Innovation</i>	272
4.2	Umgang mit Widerständen gegen Innovationen	274
4.2.1	<i>Widerstand gegen Innovationen auf rationaler Ebene</i>	275
4.2.2	<i>Widerstand gegen Innovationen auf emotionaler Ebene</i>	277
4.2.3	<i>Modelle zur Überwindung des Widerstandes gegen Innovationen</i>	281
4.2.3.1	Das Bombenwurf-Modell.....	281
4.2.3.2	Das Promotoren-Modell.....	283
4.2.3.3	Das Politik-Modell der Entscheidung.....	289
4.2.3.4	Das Leavitt-Modell.....	290
4.2.4	<i>Zwischenfazit</i>	291
4.3	Beitrag des Lieferanten zu Innovationen	294
4.3.1	<i>Realisation von Innovationen durch Lieferantenintegration</i>	296

4.3.2	<i>Lieferantenintegration im Rahmen des Early Supplier Involvements (ESI)</i>	299
4.3.3	<i>Widerstände gegen frühzeitige Lieferanteneinbindung in den Innovationsprozess</i>	301
4.4	Die Kunden-Lieferanten-Beziehung mit einem innovierenden Lieferanten	307
5	Konflikte im Kontext des Beschaffungsmanagements	311
5.1	Definition eines Konfliktes	311
5.1.1	<i>Heisser oder kalter Konflikt</i>	314
5.1.2	<i>Latenter oder manifester Konflikt</i>	316
5.2	Ursachen der Konfliktenstehung	317
5.2.1	<i>Allgemeine Voraussetzungen von Konflikten</i>	317
5.2.2	<i>Konfliktfördernde Bedingungen</i>	318
5.2.3	<i>Spezielle, konfliktfördernde Ursachen eines Konflikts</i>	320
5.2.4	<i>Konfliktverhalten</i>	322
5.2.5	<i>Konfliktfähigkeit</i>	323
5.2.6	<i>Rollen in Organisationen</i>	325
5.2.6.1	Definition von Rolle und Position	325
5.2.6.2	Formen von Rollenkonflikten	326
5.2.6.3	Rollen-Konflikte in den Umwelt-Unternehmen-Beziehungen	329
5.3	Übersicht verschiedener Konfliktarten	330
5.4	Folgen von Konflikten	332
5.4.1	<i>Positive Folgen von Konflikten</i>	332
5.4.2	<i>Negative Folgen von Konflikten</i>	334
5.4.3	<i>Eskalation von Konflikten</i>	337
5.4.4	<i>Exkurs - Eskalation vom äusseren zum inneren Konflikt durch Verdrängung</i>	340
5.4.4.1	Darstellungsformen des verletzenden Konflikts	342
5.4.4.2	Eskalation der Verdrängung	344
5.5	Formen der Konfliktbehandlung	350
5.5.1	<i>Das 6-Phasen-Modell der Konfliktbewältigung</i>	351
5.5.1.1	Phase 1: Erregung kontrollieren (Ebene der Person)	351
5.5.1.2	Phase 2: Vertrauen bilden (Ebene der Beziehung)	351
5.5.1.3	Phase 3: Offen kommunizieren (Ebene der Beziehung)	352
5.5.1.4	Phase 4: Problem lösen (Ebene der Sache)	353
5.5.1.5	Phase 5: Vereinbarung treffen (Ebene der Sache)	354
5.5.1.6	Phase 6: Persönlich verarbeiten (Ebene der Person)	355
5.5.2	<i>Grundmuster der Konfliktlösung nach SCHWARZ</i>	358
5.5.2.1	Konfliktlösung durch „Flucht“	359
5.5.2.2	Konfliktlösung durch „Vernichtung“	359
5.5.2.3	Konfliktlösung durch „Unterordnung“	360
5.5.2.4	Konfliktlösung durch „Delegation“	360
5.5.2.5	Konfliktlösung durch „Kompromiss“	361
5.5.2.6	Konfliktlösung durch „Konsens“	362
5.5.2.7	Rückfall in den Konfliktlösungsansätzen	363
5.5.3	<i>Konfliktbehandlung durch Interventionen von Drittparteien</i>	364
5.5.3.1	Moderation	365
5.5.3.2	Prozessbegleitung	365
5.5.3.3	Sozio-therapeutische Prozessbegleitung	365
5.5.3.4	Vermittlung (Mediation im klassischen Sinn)	366

5.5.3.5	Schiedsverfahren.....	366
5.5.3.6	Machteingriff.....	366
5.6	Konfliktbehandlung und die Kunden-Lieferanten-Beziehung.....	367
5.6.1	<i>Konflikte in der Kunden-Lieferanten-Beziehung.....</i>	367
5.6.2	<i>Kunden-Lieferanten-Beziehung nach erfolgreichem Konfliktmanagement</i>	370
5.6.3	<i>Kunden-Lieferanten-Beziehung nach einem nicht erfolgreichen Konfliktmanagement</i>	371
6	Bild des Einkäufers in der Kunden-Lieferanten-Beziehung.....	375
6.1	Neue Anforderungen an Beschaffungsmanager	375
6.2	Definition von relevanten Charakterattributen im Beschaffungsmanagement	381
6.2.1	<i>Definition von Neugier.....</i>	381
6.2.2	<i>Definition von Disziplin.....</i>	382
6.2.3	<i>Definition von Integrität.....</i>	383
6.2.4	<i>Definition von Loyalität.....</i>	384
6.2.5	<i>Definition von Professionalität.....</i>	385
6.3	Dominanz bestimmter Charaktereigenschaften des Einkäufers im Lieferanten-Lebenszyklus	386
6.3.1	<i>Neugier des Einkäufers im Lieferanten-Lebenszyklus</i>	387
6.3.2	<i>Disziplin des Einkäufers im Lieferanten-Lebenszyklus</i>	387
6.3.3	<i>Integrität des Einkäufers im Lieferanten-Lebenszyklus.....</i>	388
6.3.4	<i>Loyalität des Einkäufers im Lieferanten-Lebenszyklus</i>	390
6.3.5	<i>Professionalität des Einkäufers im Lieferanten-Lebenszyklus</i>	390
6.4	Menschenbilder in der Organisationslehre	393
6.4.1	<i>Menschenbilder nach McGREGOR.....</i>	394
6.4.2	<i>Menschenbilder nach SCHEIN</i>	397
6.4.3	<i>Verzerrung bei der Wahrnehmung.....</i>	399
6.4.3.1	<i>Stereotypenbildung.....</i>	399
6.4.3.2	<i>Halo-Effekt</i>	400
6.4.3.3	<i>Primacy-Recency-Effekt</i>	400
6.4.3.4	<i>Projektion</i>	401
6.5	Menschenbilder im Beschaffungsmanagement.....	402
6.5.1	<i>Zusammenhang zwischen Rollen und Menschenbildern</i>	402
6.5.2	<i>Menschenbilder des Einkäufers und dessen Dilemmata</i>	403
6.5.2.1	<i>Der perfekte Einkäufer und seine Dilemmata</i>	405
6.5.2.2	<i>Der Einkäufer als der Verpasser, der ewige Zweite und seine Dilemmata.....</i>	406
6.5.2.3	<i>Der Einkäufer als der Chaot, der Unvollendende und seine Dilemmata</i>	407
6.5.2.4	<i>Der Einkäufer als der Opportunist, der Spieler und seine Dilemmata</i>	408
6.5.2.5	<i>Der Einkäufer als der Ungerechte, der Kurzsichtige und seine Dilemmata</i>	408
6.5.2.6	<i>Der Einkäufer als der Schönwetter-Einkäufer, der Schwache und seine Dilemmata.....</i>	409
6.6	Der Einkäufer als „Responsible Leader“.....	411
7	Acht-Stufen-Ansatz zur positiven Veränderung einer Kunden-Lieferanten-Beziehung (8-K)	415
7.1	Der Turnaround in der Kunden-Lieferanten-Beziehung.....	415
7.2	Logik des 8-K-Ansatzes	419
7.3	Gestaltungsfelder des 8-K-Ansatzes.....	423

7.3.1	<i>Konkurrenz (Competition)</i>	423
7.3.2	<i>Kommunikation (Communication)</i>	426
7.3.3	<i>Komitment (Commitment)</i>	429
7.3.4	<i>Konzentration (Concentration)</i>	433
7.3.5	<i>Kooperation (Cooperation)</i>	435
7.3.6	<i>Koopetition (Coopetition)</i>	438
7.3.7	<i>Konfiguration (Configuration)</i>	441
7.3.8	<i>Konsolidation (Consolidation)</i>	442
8	Zusammenfassung	445
8.1	Erkenntnisgewinn zur 1. Forschungsfrage	445
8.2	Erkenntnisgewinn zur 2. Forschungsfrage	449
	Literaturverzeichnis	455
	Anhang	501
	Anhang zu Kapitel 2	501
	Anhang zu Kapitel 3	512
	Anhang zu Kapitel 4	516
	Anhang zu Kapitel 5	521