

„BME-Wissenschaftspreis 2009“

Sieger: Dr. Alexander Batran, WHU – Universität der Bundeswehr, München (Prof. Dr. Michael Eßig)

Realoptionen in der Lieferantenentwicklung – Bewertung von Handlungsspielräumen dynamischer Wertschöpfungspartnerschaften

1. Lieferantenentwicklungsoptionen: Zum Problem der Bewertung strategischer Lieferantenentscheidungen bei Lock-in-Situationen

Das Ziel strategischer Lieferantenentscheidungen sind der Aufbau, die Pflege und die Nutzung von Lieferantenpotentialen. Der Leistungsaustausch findet in der Regel im Rahmen eines Partnerschaftsmodells statt und ist häufig als langfristige Beziehung intendiert. So wendet z.B. ein Automobilhersteller im Premiumsegment eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten im Rahmen eines „Innovationsmodells“ an, das die Zielsetzung der Integration von Innovationen und Umsetzung komplexer technischer Neuerungen verfolgt. An die Bewertung solcher Partnerschaften als strategische Entscheidung sind besondere Anforderungen zu stellen. Die einseitige, einzelperiodenbezogene Kostenfokussierung im Einkauf widerspricht dem Charakter langfristiger, innovationsorientierter Lieferantenentscheidungen. Einer Benchmark-Studie der Aberdeen Group (2005) folgend, fordern CFOs eine stärkere Ausrichtung von Entscheidungen des Einkaufs an finanziellen Kennzahlen. Es wird eine „Abkehr von der isolierten Kostensenkung zu einer umfassenden Wertorientierung bei der zielorientierten Steuerung der Zulieferkette“ gefordert. Lieferantenentscheidungen orientieren sich demnach nicht nur an Kosten der Fremdleistung, sondern auch an deren Umsatzwirkung im Endprodukt (Cash-flow-Wirkung). Dazu muss der Wert von Lieferanten mittels geeigneter Instrumente abgebildet werden. Die Erfolgsmessung aus Sicht des Abnehmers erfolgt also nicht mehr nur nach dem Gesichtspunkt der „cost reduction“ sondern als ein ‚Value Sourcing‘. Es findet eine explizite Einbeziehung der Leistungsseite der Lieferantenbeziehung statt, die auch die zukünftige Leistungsfähigkeit des Lieferanten bewerten muss.

Strategische Partnerschaften mit Lieferanten sind indessen in der Einkaufspraxis nicht unumstritten. Der Problemdruck kooperativer Zusammenarbeit mit dem Lieferanten wird erkannt und als „Partnerschaftsfalle“ bezeichnet. Der Abnehmer beschränkt sich auf einen oder wenige Lieferanten, mit denen eine langfristige, enge Beziehung eingegangen wird. Ein (frühzeitiger) Abbruch der Beziehung kann zu hohen Wechselkosten führen, da gerade am Anfang einer Beziehung in deren Aufbau investiert werden muss. Demnach scheinen Anätze bedeutsam zu sein, die sowohl die Vorteile einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit erschließen, als auch die Probleme einer sich ergebenden Lock-in-Situation abschwächen.

Die Aufgabe der (uneingeschränkten) Möglichkeit des Lieferantenwechsels, wie sie bei marktlichen Transaktionen gegeben ist, wird als Dilemma in einem von Unsicherheit geprägten Entscheidungsumfeld strategischer Lieferantenentscheidungen dann in Folge offenkundig, wenn der Lieferant zukünftig erforderliche Innovationen nicht mehr mittragen kann, ein Lieferantenwechsel erforderlich wird und das originäre Ziel einer innovationsorientierten Partnerschaft mit dem bisherigen Lieferanten nicht mehr einzuhalten ist. Daraus folgt einerseits, dass geeignete Bewertungsinstrumente gefunden werden müssen, um den Entscheidung zugunsten einer Partnerschaft gesamthaft auf der Kosten- als auch Leistungsseite abbilden zu können sowie andererseits die Partnerschaft so zu gestalten ist, dass sich der Abnehmer nicht in der Situation des „Gefangenen“ befindet.

Lieferantenwechsel als externer Handlungsspielraum kann obsolet werden, wenn interne Handlungsspielräume zur Anpassung der Partnerschaft gegeben sind. Gerade darin unterscheiden sich dynamischen Wertschöpfungspartnerschaften von klassischen, statischen partnerschaftlichen Lieferantenbeziehungen. Zielsetzung der Arbeit ist die konzeptionelle Auflösung des Widerspruchs zwischen einer einerseits strategischen Entscheidung zugunsten erforderlicher langfristiger und enger

Partnerschaften für einen spezifischen Leistungsaustausch, die andererseits aber geprägt sind durch einen geringen externen Handlungsspielraum des Abnehmers als Folge spezifischer Investitionen. Es gilt die Vorteile aus einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu erschließen, gleichzeitig aber den internen Handlungsspielraum aufrecht zu erhalten. Ein Ansatzpunkt für interne Handlungsspielräume sind entwicklungsfähige Lieferanten. In diesem Verständnis lässt sich Lieferantenentwicklung als eine Option des Abnehmers verstehen, den Lieferanten zukünftig weiterentwickeln zu können und unterscheidet sich signifikant von herkömmlichen Ansätzen, die Lieferantenentwicklung überwiegend dann ins Kalkül des Abnehmers mit aufnehmen, wenn bereits eine aktuelle Schlechtleistung des Lieferanten den Abnehmer dazu zwingt, Maßnahmen zu ergreifen. Wagner (2005) sieht eine Lücke der aktuellen Forschung darin, welchen „impact [...] firms' supplier development efforts“ mit sich bringen (vgl. Wagner, 2005, S. 4). Verbunden mit dieser Frage ist auch die Grundhypothese, welchen Wert entwicklungsfähige Lieferanten gegenüber nicht-entwicklungsfähigen Lieferanten haben.

Die Grundhypothese lautet: *Partnerschaften mit Lieferanten mit Entwicklungspotential, woraus einem Abnehmer Handlungsspielräume entstehen, haben einen höheren Wert als statische (klassische) Partnerschaften.*

Folgende Forschungsfragen leiten die Analyse:

- (1) Welche Anforderungen stellt Dynamik an die Wandlungsfähigkeit (Flexibilität) von Wertschöpfungspartnerschaften?
- (2) Welche ökonomischen Auswirkungen haben dabei Spezifität und spezifische Investitionen auf Geschäftsbeziehungen?
- (3) Wie lässt sich die „fundamentale Transformation“ in Wertschöpfungspartnerschaften vermeiden und zur dynamischen Transformation weiterentwickeln?
- (4) Wie lässt sich die gewonnene Flexibilität wertmäßig erfassen?
- (5) Welchen Wert haben Beziehungen mit Handlungsoptionen/-spielräumen für den Abnehmer?

2. Methodik und Vorgehensweise

Ein theoretisch-konzeptioneller Bezugsrahmen bildet die Basis des Forschungsprozesses. Der Realloptionsansatz findet seine Erwähnung bereits vor 25 Jahren und wurde ein extensives und schnell wachsendes Forschungsfeld der Finanzwirtschaft. Dennoch finden sich in der Beschaffungsliteratur nur wenige Ansätze, die den Problembereich der Beschaffung mit dem Realloptionsansatz, insbesondere auf rein dyadischer Ebene, verknüpfen. Für die vorliegende Problemstellung kann nicht auf ausreichendes Erfahrungswissen zurückgegriffen werden, weshalb schwerpunktmäßig ein exploratorischer, theoretisch-deduktiver Ansatz gewählt wird.

Darunter fällt insbesondere die deduktive Konstruktion des auf dem Realloptionsansatz beruhenden Bewertungs- bzw. Entscheidungsmodells (Kapitel fünf) mit Hilfe des theoretischen Bezugsrahmens in Kapitel drei und vier.

Eine angewandte Wissenschaft (pragmatisches Wissenschaftsziel) baut auch auf bereits vorhandenem, praxisrelevantem Wissen auf. Ziel ist hierbei nicht die Wissenschaft als Selbstzweck zu verstehen, sondern Lösungen für die Unternehmenspraxis zu entwickeln. Der konzeptionelle Bezugsrahmen der Lieferantenentwicklung dient der Gewährleistung der „empirischen Geltung“ der Übertragung des Realloptionsansatzes auf den Problembereich der „Beschaffung und Logistik“. Erfüllt wird eine theoretische wie auch pragmatische Herangehensweise im Sinne der Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft mit dem Ziel eines praxisrelevanten Lösungsbeitrags.

Zielsetzung des Entscheidungsmodells ist es, aus Abnehmersicht die optimale zukunftsgerichtete (Lieferanten-) Entscheidung im Hinblick auf Handlungsspielräume zu treffen. Das Entscheidungsmodell muss sowohl die notwendigen Voraussetzungen der Existenz von Handlungsspielräumen erfassen (Schritt 1: Prüfung der Entwicklungsfähigkeit), als auch im Sinne einer hinreichenden Bedingung die quantitative Bewertung von Entscheidungssituationen im Sinne der Optimalität (Schritt 2: Erfassung der Zahlungsströme im Lieferantenkapitalwert). Grundsätzlich ist zu bemerken, dass die Bewertung entwicklungsfähiger Lieferanten bzw. die Ermittlung werttreibender Parameter anhand bestehender Instrumente sowohl der Beschaffungspraxis (Profilanalyse, Scoringmodell, Target Costing/Pricing, Ratio-Ziele mittels Erfahrungskurveneffekt, Szenarioanalyse, Lieferantenrisikobewertung), als auch anhand von Instrumenten aus dem Finanzbereich

(Kapitalwertmethode, Ermittlung Diskontierungsfaktor/Risikoprämie/Volatilität, Sensitivitätsanalyse, Optionsbewertung) erfolgt. Eine Komplexitätsreduktion und insbesondere der Praxisbezug werden somit gewährleistet, indem cross-funktional eine Anwendung des Entscheidungsmodells tatsächlich möglich wird (konkrete Gestaltungsempfehlungen). Das Realoptions-Bewertungsmodell hat somit trotz höherer Anforderung an den Bewerter eine reelle Chance der Praxisimplementierung.

3. Ergebnis: Wertbeitrag von Lieferantenentwicklungsoption

Die eingangs formulierte Hypothese wird in der Arbeit bestätigt, woraus sich die Gestaltungsempfehlung für Lieferantenpartnerschaften ergibt, die Entwicklungsfähigkeit von Lieferanten bei der Lieferantenauswahl in der Bewertung zu berücksichtigen. Der (erweiterte) Lieferantenwert konstituiert sich in der Summe aus

a) dem statischen Lieferantenwert (Net Supplier Lifetime Value als Nettokapitalwert zum Beziehungseinstieg) und

b) dem dynamischen Lieferantenwert (Optionswert der Lieferantenentwicklungsoption).

Anhand eines Zahlenbeispiels wird in der Arbeit das Bewertungsmodell abgebildet und mittels einer Sensitivitätsanalyse die Wirkung der Parametervariation erfasst. Insbesondere hat sich quantitativ bestätigt, dass ein steigender Entwicklungsaufwand zu einem sinkenden Lieferantenwert führt, d.h. je höher der Entwicklungsaufwand ist, desto geringer ist der Wert der Entwicklungsoption, und somit auch der erweiterte Lieferantenwert. Für die Beschaffungspraxis zeigt sich, dass Lieferanten nicht nur nach ihrer derzeitigen Leistungsfähigkeit zu bewerten sind. Wertbestimmend für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ist viel mehr, wie einfach sich der Lieferant an zukünftige Anforderungen anpassen lässt.

Weiter wird in der vorliegenden Arbeit gezeigt, dass der Wertanteil der Lieferantenentwicklungsoption des Abnehmers im aufgeführten Beispiel mit steigendem Entwicklungsertrag bis zu ungefähr drei Viertel des Gesamtwertes der Lieferantenpartnerschaft für den Abnehmer umfassen kann. Anders ausgedrückt, bedeutet eine Beschränkung auf den statischen Lieferantenwert, dass lediglich ein Viertel des Gesamtwertes erfasst und ein potentiell entwicklungsfähiger Lieferant in einer langfristigen Perspektive signifikant unterbewertet wird. Für strategische Lieferantenentscheidungen bedeutet dies unmittelbar, dass grundsätzlich nicht nur die aktuelle Leistungsfähigkeit, ausgedrückt durch den statischen Lieferantenwert, sondern auch der langfristige, dynamische Beziehungswert aus einer Lieferantenentwicklungsoption entscheidend ist.