

„BME-Hochschulpreis 2010“

Sieger: Jost Daft, Technische Universität Darmstadt

Bewertung der Exportkompetenz von Lieferanten beim Low-Cost-Country Sourcing – Konzeption und empirische Untersuchung eines Bewertungsmodells am Beispiel chinesischer Lieferanten

Der stetig zunehmende Wettbewerbsdruck auf den heimischen Absatzmärkten der etablierten Industrienationen führte bereits vor vielen Jahren zu einer starken Verlagerung von Beschaffungsaktivitäten in Länder mit niedrigen Lohnniveaus. Diese als Low-Cost-Countries (LCC) bezeichneten Länder und Regionen (insbesondere in Osteuropa und Asien) rückten daher konsequent in den Fokus der praxis- und wissenschaftsorientierten Betrachtung von Supply-Chain-Prozessen und Sourcing-Tätigkeiten. Gleichwohl sind die wissenschaftstheoretisch fundierten Erkenntnisse in diesem Bereich bis heute nur schwach entwickelt. Dabei ist insbesondere der Themenkomplex der Lieferantenbewertung als Teil eines umfassenden Lieferantenmanagements zur optimalen Beherrschung von Supply-Chains und deren Risiken bezogen auf das Low-Cost-Country Sourcing (LCCS) bisher nicht wesentlich in Erscheinung getreten. Zwar ist das Risikomanagement in internationalen Supply-Chains länderunspezifisch bereits hinreichend diskutiert und wissenschaftlich untersucht worden, für dezidierte Teilbereiche oder landesspezifische Aspekte fehlen jedoch bis heute belastbare Erkenntnisse, so dass insbesondere die Bewertung ausländischer Lieferanten hinsichtlich ihrer Eignung zur Realisierung von Exportgeschäften bisher nicht systematisiert werden konnte.

Um diese gleichermaßen wissenschafts- wie praxisrelevante Lücke zukünftig zu schließen, wurde in Auftrag und Kooperation mit einem in der chemischen Industrie multinational tätigen Projektpartner eine systematische und umfassende Untersuchung der Exportkompetenz im Kontext des LCCS am Beispiel chinesischer Unternehmen durchgeführt, um anschließend ein praktisch anwendbares Bewertungsmodell zu entwickeln. Dieses Modell kann dem Anwender in einer frühen Phase der Lieferantensuche zukünftig helfen, aus der unhandlichen Fülle an verfügbaren Lieferanten einen ausgewählten Satz potentieller Geschäftspartner zu identifizieren, die einer näheren Bewertung und Untersuchung unterzogen werden können. Somit ist es Ziel, dem kosten- und zeitintensiven Hauptauditierungsprozess eine erste Bewertungsstufe vorzuschalten, um die Menge der zu betrachtenden Lieferanten auf ein sinnvolles Maß zu reduzieren, damit einerseits wertvolle Ressourcen eingespart werden können und andererseits potentielle Risiken im weiteren Verlauf der Lieferantenbeziehungen möglichst frühzeitig aufgedeckt und minimiert werden.

Für die Entwicklung des Modells wurde im Rahmen einer theoretisch-deduktiven Begriffsbildung das grundlegende Konzept der Exportkompetenz zur Bewertung der

Eignung von Lieferanten für Exporttätigkeiten schrittweise hergeleitet und der grundlegende Rahmen der Beschaffung mit Fokussierung des internationalen Einkaufes im Allgemeinen sowie dem LCCS als Sonderfall beschrieben und definiert. Anhand des Sourcing-Kontextes ließ sich dann die Brücke zur Bewertung von potentiellen Lieferanten im Zuge eines ganzheitlichen Lieferantenmanagementprozesses schlagen. Mit den dabei identifizierten Risiken bei der Beschaffung in LCC war es anschließend möglich, einen Satz elementarer Kompetenzen mit dem konkreten Bezug zum LCCS aufzustellen, wobei hierfür zunächst eine klare Abgrenzung zwischen den im wissenschaftlichen Gebrauch bisweilen synonym verwendeten Begriffen Kompetenz und Fähigkeit notwendig war. Mit der zusätzlichen Einordnung im Kontext der Resource-based-View konnte gezeigt werden, dass der Kompetenzbegriff ein inhaltlich deutlich weiteres Spektrum an Erklärungsvariablen abdeckt, als es im Rahmen des Fähigkeitsbegriffes erfolgt. Mit der Einordnung der Fähigkeit als eine von mehreren Bestimmungsdimensionen innerhalb der Kompetenz wurde es anschließend möglich, den Forschungsstand zur Ermittlung von Kompetenzen und Fähigkeiten im Kontext des LCCS darzulegen. Dabei bestätigte sich insbesondere unter Berücksichtigung der zuvor bereits gewonnenen Erkenntnisse, dass der Begriff der Exportkompetenz wissenschaftlich bisher nicht definiert wurde und folglich keine Kriterien zu dessen Bewertung verfügbar sind. Weiterhin wurden neben der unmittelbaren Exportfähigkeit als zentrale Determinanten einer erfolgreichen Exporttätigkeit der Kontext, welcher den grundlegenden Rahmen der Geschäftsbeziehung festlegt, sowie die Bereitschaft des betrachteten Lieferanten, überhaupt im Export tätig zu werden, identifiziert.

Auf Basis der damit eingeführten Arbeitsdefinition, dass Exportkompetenz als Schnittmenge einen Ergebnisraum der drei Dimensionen Exportkontext, Exportbereitschaft sowie Exportfähigkeit aufspannt, wurde es dann möglich konkrete Kriterien zur Bestimmung der einzelnen Dimensionen zu ermitteln. Dabei wurden die zunächst theoretisch-deduktiv erarbeiteten Kriterien innerhalb des Exportkompetenzmodells entsprechend des holistischen Vorgehens durch eine empirisch-induktive Untersuchung gestützt, in Zuge derer ein gleichermaßen ausgeprägter wie belastbarer Satz Bewertungsgrößen ausgearbeitet wurde. In Hinblick auf die Anforderungen des Projektpartners, einerseits einen grundlegenden Überblick der Lieferantenstruktur und des Leistungsvermögens chinesischer Lieferanten im Bereich der maschinentechnischen Investitionsgüter der chemischen Industrie zu verschaffen, und andererseits ein dafür im praktischen Einsatz geeignetes Bewertungsverfahren zu entwickeln, wurden die identifizierten Bewertungsblöcke anschließend in ein operables Messmodell überführt.

Hierzu wurden die aufgestellten Messkriterien innerhalb der beiden in kontinuierlichen Größen erfassbaren Dimensionen Exportbereitschaft und Exportkompetenz auf Basis einer additiven Verknüpfung zu Indizes zusammengefasst. Zuvor war es jedoch notwendig, die detaillierten Kriteriensammlungen innerhalb der jeweiligen Dimension durch Formulierung von Bewertungsfragen mit zugeordneten Punktwertverteilungen quantifizierbar zu

machen. Hierzu wurde schwerpunktmäßig auf die qualitativen Erkenntnisse aus den im Rahmen der Untersuchung geführten Experteninterviews zurückgegriffen. Insgesamt setzt sich das so entwickelte Bewertungsverfahren zusammen aus einem standardisierten Fragebogen, welchen der Lieferant in der im Beschaffungswesen gebräuchlichen Form der Selbstauskunft bearbeitet, sowie der hinter dem zur Informationsgenerierung genutzten Fragebogen liegenden Berechnungslogik. Damit konnte eine auf wissenschaftliche Untersuchungen aufbauende Bewertungsmethode konstruiert werden, die es ermöglicht, den im Rahmen der vorliegenden Arbeit definierten Komplex der Exportkompetenz im praktischen Anwendungsfall in Form des Exportkompetenzindex EKI auf eine Größe aggregiert zu quantifizieren. Weiterhin wurde durch diese Gestaltungsform ein möglichst modularer sowie parametrisierter Aufbau des Modells realisiert, der eine Adaption des finalen Bewertungsmodells auf beliebige industrielle Sektoren und Beschaffungsländer ermöglicht.

Für die praktische Überprüfung des Messmodells einerseits sowie die Beurteilung des konkret betrachteten chinesischen Marktes andererseits wurde als abschließender Schritt eine Feldstudie durchgeführt, bei der anhand des konstruierten Modells insgesamt 46 Lieferanten hinsichtlich ihrer Exportkompetenz bewertet wurden. Dabei ergab sich ein überdurchschnittlich positiver Teilwert der Lieferanten hinsichtlich des Exportfähigkeitsindex EFI, welcher aufzeigt, dass die betrachteten chinesischen Unternehmen trotz des noch jungen Entwicklungsstadiums des Marktes bereits ausgeprägte Fähigkeiten hinsichtlich der Exportaktivitäten entwickelt haben. Dem gegenüber stehen überdurchschnittlich schwache Werte des Exportbereitschaftsindex EBI, der signalisiert, dass die grundlegende Bereitschaft zur Realisierung von Exportgeschäften bei chinesischen Lieferanten innerhalb des betrachteten Marktes bisher nur wenig ausgeprägt ist. Als wesentliche Ursache hierfür konnte die starke Nachfrageentwicklung des heimischen Marktes in China identifiziert werden, welcher zumindest kurz- und mittelfristig vielfältige Geschäftsoportunitäten bietet, so dass zur Realisierung einer profitablen Kapazitätsauslastung das im Vergleich aufwendigere Exportgeschäft bisher als vergleichsweise unattraktiver bewertet wird.

Entsprechend knüpften schließlich auch die Handlungsvorschläge zur Optimierung des LCCS an, die basierend auf den in der Detailebene identifizierten Problemen und Herausforderungen beim LCCS aus China in den jeweiligen Teilbereichen eine Empfehlung zur zukünftigen Optimierung der einzelnen Bewertungsblöcke und damit der Exportkompetenz insgesamt abgeben. Dabei stellt vor allem die Realisierung eines verlässlichen Anreizsystems, das zum einen die Attraktivität des Exportgeschäftes gegenüber der des inländischen Marktes stärkt und zum anderen dabei hilft, innerhalb der einzelnen funktionalen Teilbereiche des betrachteten Lieferanten gezielt Förderungsmaßnahmen durchzusetzen, eine wesentliche Rolle um den Preisvorteil des LCCS langfristig auch durch eine möglichst nachhaltige Risikominimierung zu untermauern.