

„BME-Wissenschaftspreis 2011“

**Sieger: Dr. Sebastian M. Durst,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg**

Strategische Lieferantenentwicklung: Rahmenbedingungen, Optionen und Auswirkungen auf Abnehmer und Lieferant

Die Wirtschaftskrise und die aktuell folgende, rasante Erholung unterstreichen die Relevanz eines gesunden und schlagkräftigen Lieferantennetzwerkes. Damit gewinnt die strategische Entwicklung von Lieferanten weiter an Bedeutung. Mittels einer dyadisch angelegten Studie unter 200 Abnehmern und 38 ihrer Lieferanten wird aufgezeigt, wie und unter welchen Umständen Lieferanten strategisch entwickelt werden sollten. So wirken Rahmenbedingungen, wie die Abhängigkeit des Lieferanten vom Abnehmer, positiv auf strategische Lieferantenentwicklung und deren Erfolg. Gleichzeitig sind nur bestimmte Optionen strategischer Lieferantenentwicklung, beispielsweise gemeinsame Optimierungsprojekte, erfolgreich.

Interpretation der empirischen Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Zusammenfassung der Erkenntnisse:

Im Hinblick auf Option I strategischer Lieferantenentwicklung, die Abnehmergesteuerte Eigenoptimierung des Lieferanten, leistet die Methodenkompetenz des Abnehmers den größten Erklärungsbeitrag. Je größer also die für die Entwicklung von Lieferanten relevante Methodenkompetenz des Abnehmers, desto intensiver steuert er die Eigenoptimierung des Lieferanten. Ein wesentlicher Grund hierfür ist vermutlich, dass methodisch kompetentere Abnehmer besser in der Lage sind, Verbesserungspotenziale beim Lieferanten zu identifizieren und ihren Lieferanten realistischere Zielvorgaben machen. Umgekehrt spielt aber auch die Methodenkompetenz des Lieferanten eine hochsignifikante Rolle. Je besser der Lieferant also aufgrund entsprechender Methodenkenntnisse in der Lage ist, sich selbst zu entwickeln, desto intensiver macht sich der Abnehmer dies zu Nutze, indem er

den Lieferanten durch Bewertungen und Feedback zur Eigenentwicklung motiviert und diese über Zielvorgaben steuert.

Im Hinblick auf Option II, gemeinsame Optimierungsprojekte zwischen Abnehmer und Lieferant, zeigt sich, dass Abnehmer ihre Lieferanten insbesondere dann intensiv schulen und beraten, wenn deren Abhängigkeit hoch ist. Ein wichtiger Grund für diesen Zusammenhang stellt vermutlich die höhere Kooperationsbereitschaft abhängiger Lieferanten dar. Auch spielen vermutlich die personellen/finanziellen Ressourcen eine Rolle, die der Abnehmer für diese Option strategischer Lieferantenentwicklung investieren muss. Denn wie die Auswertung der Dyaden zeigt, liegt der Anteil am Gesamtaufwand, der bei strategischer Lieferantenentwicklung auf den Abnehmer entfällt, im Schnitt zwischen 37 und 46 Prozent – den Rest trägt der Lieferant. Dieser Aufwand muss durch einen entsprechenden "return on investment" gerechtfertigt werden. Dabei determiniert einerseits die Bereitschaft des Lieferanten, in derartigen Projekten entwickelte Lösungsansätze zeitnah und vollständig zu implementieren, den Erfolg der Projekte. Diese Bereitschaft sollte bei abhängigen Lieferanten höher sein. Andererseits möchte der Abnehmer sicher sein, dass die Ergebnisse aus der von ihm initiierten Lieferantenentwicklung primär dem eigenen Unternehmen – und nicht etwa dem Wettbewerb – zu Gute kommen. Auch diese Forderung lässt sich bei abhängigen Lieferanten leichter durchsetzen. Auch die Methodenkompetenz des Abnehmers stellt einen weiteren wichtigen Einflussfaktor auf Option II strategischer Lieferantenentwicklung dar. Je größer also die Kompetenz des Abnehmers beispielsweise zur Verbesserung der Produktion durch Six Sigma oder Lean Manufacturing ist, desto intensiver betreibt er die Entwicklung von Lieferanten durch gemeinsame Optimierungsprojekte. Ein wesentlicher Grund ist vermutlich, dass derartiges Methodenwissen eine Voraussetzung für erfolgreiche Projekte darstellt, etwa wenn es um die Identifizierung und Eliminierung unnötiger Prozessschritte geht.

Auch bei Option III, der finanziellen Unterstützung des Lieferanten bzw. der Beteiligung des Abnehmers am Lieferantenunternehmen, stellt die Abhängigkeit des Lieferanten eine wichtige Rahmenbedingung dar. Allerdings ist dieser Zusammenhang weniger deutlich ausgeprägt, was vermutlich an der grundsätzlich starken Zurückhaltung der Abnehmer in Bezug auf Option III strategischer Lieferantenentwicklung liegt. So gaben die befrag-

ten Abnehmer für 400 Lieferanten auf einer Skala von "1 = gar nicht" bis "5 = sehr intensiv" an, wie intensiv sie Option III bei dem jeweiligen Lieferanten nutzen. Der Durchschnitt über alle Indikatorfragen und Lieferanten liegt bei nur 1,1. Option III strategischer Lieferantenentwicklung wird von den befragten Unternehmen also quasi nicht praktiziert.

Im Hinblick auf die Auswirkungen strategischer Lieferantenentwicklung kann nachgewiesen werden, dass sich Option I und II signifikant positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit des Abnehmers auswirken. Für Option III wird der vermutete Zusammenhang in Bezug auf die Differenzierung des Abnehmers nicht bestätigt. Letzteres hängt vermutlich ebenfalls mit der bereits erwähnten, sehr geringen Nutzung von Option III durch die Abnehmer zusammen.

Ein Vergleich der Antworten der "matched pairs", also der Fälle in denen sowohl Abnehmer als auch Lieferanten befragt wurden, bestätigt grundsätzlich die Antworten der Abnehmerbefragung und damit die Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells. Nur sehr vereinzelt weichen die Antworten der Lieferanten statistisch signifikant von denen der Abnehmer ab. Einzige Ausnahme bildet die Methodenkompetenz des Lieferanten. Diese wird in allen Dimensionen von den Abnehmern deutlich schwächer eingeschätzt als von den Lieferanten selbst. Dies ist auch deshalb interessant, da die Abnehmer und ihre Lieferanten in Bezug auf die Bewertung der Methodenkompetenz des Abnehmers in allen Dimensionen konform gehen.

Überraschenderweise stimmen die Abnehmer und Lieferanten auch im Hinblick auf die Frage, wie die Ergebnisse aus strategischer Lieferantenentwicklung zwischen ihnen aufgeteilt werden, im Schnitt vollkommen überein. Beide Seiten geben im Durchschnitt eine identische Verteilung von 53 zu 47 Prozent zugunsten der Abnehmer an. Sowohl Abnehmer und Lieferant profitieren also von strategischer Lieferantenentwicklung – und dies sogar in annähernd gleicher Höhe.

Auf der Aufwandsseite stellt sich das Bild anders dar: Laut den befragten Abnehmern tragen sie selbst durchschnittlich 46 Prozent des Aufwandes, während die Lieferanten 54 Prozent übernehmen. Die Lieferanten hingegen sehen deutlich mehr Aufwand auf ihren Schultern lasten, im Schnitt 63 Prozent. Entsprechend beträgt der Aufwand der Abnehmer aus Sicht der Lieferanten nur 37 Prozent. Trotz dieser signifikant voneinander abweichenden Angaben kann festgehalten werden, dass Lieferantenentwick-

lung Aufwand auf beiden Seiten verursacht, überproportional aber auf Lieferantenseite.

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse können folgende drei Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis abgeleitet werden:

1. Wie mit Hilfe des Strukturgleichungsmodells gezeigt werden konnte, wirken sich Option I und II strategischer Lieferantenentwicklung signifikant positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit des Abnehmers aus. Gleichzeitig zeigt die Lieferantenbefragung, dass auch die Lieferanten profitieren. Strategische Lieferantenentwicklung erhöht also die Wettbewerbsfähigkeit der Wertschöpfungsbeziehung Abnehmer/Lieferant insgesamt. Gleichzeitig haben die Abnehmerbefragung und die Experteninterviews gezeigt, dass strategische Lieferantenentwicklung in vielen Unternehmen weder ausreichend systematisch noch umfassend betrieben wird. Entscheider sollten daher kritisch prüfen, welche Potenziale strategische Lieferantenentwicklung für ihr Unternehmen bietet, um diese dann systematisch zu erschließen.
2. Die Ergebnisse des Strukturgleichungsmodells haben gezeigt, dass die richtigen internen und externen Rahmenbedingungen entscheidend für den Erfolg strategischer Lieferantenentwicklung sind. Ein Beispiel ist die Abhängigkeit des Lieferanten vom Abnehmer, die die Bereitschaft des Lieferanten zur Entwicklung erhöht und die Umsetzung von Maßnahmen erleichtert. Ein anderes Beispiel stellt die Methodenkompetenz des Abnehmers dar, also seine Fähigkeit zur Anwendung von Werkzeugen und Vorgehensweisen um etwa gemeinsame Optimierungsprojekte effektiv und effizient durchzuführen. Entscheider sollten daher kritisch prüfen, wie diese Rahmenbedingungen geschaffen werden können bzw. sollten die gegebenen Rahmenbedingungen bei der Auswahl zu entwickelnder Lieferanten berücksichtigen.
3. Der Aufbau eines Programms für strategische Lieferantenentwicklung ist kritisch, da Lieferantenentwicklung nicht nur eine abteilungs- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit erfordert, sondern meist auch einen Kulturwandel impliziert: Weg von einer reinen Materialkostenreduzierung durch kaufmännische Ansätze hin zu einer Wertsteigerung durch Kooperation. Entscheidend ist daher ein schrittweiser Aufbau eines derartigen Programmes inklusive einer Pilotierungsphase vor

der umfassenden Implementierung. Abbildung 4 fasst die Schritte und Leitfragen zusammen, die Entscheider sich im Rahmen des Aufbaus eines Programms zur strategischen Entwicklung von Lieferanten stellen müssen.

Weitere Informationen:

Sebastian Durst, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011

Reihe: Schriften zum europäischen Management

**Strategische Lieferantenentwicklung
Rahmenbedingungen, Optionen und Auswirkungen auf Abnehmer und Lieferant**

258 Seiten, 37 Abb. u. 47 Tab.

ISBN: 978-3-8349-2767-5

59,95 Euro

www.gabler.de