

Universität Sopron
Alexander Lámfalussy Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
Széchenyi István Doktoratsschule für Wirtschafts- und
Organisationswissenschaften
Programm für Betriebswirtschaftslehre und Management

Analyse des Beitrags von Lieferantenmanagement zur Steigerung des Unternehmenswerts

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades

Doctor of Philosophy (Ph.D.)

Verfasser:

Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) Gerhard Lechner, M.B.A.

Doktorvater:

Prof. Dr. habil. Markus Mau

Sopron, 2020

**ANALYSE DES BEITRAGS VON LIEFERANTENMANAGEMENT ZUR
STEIGERUNG DES UNTERNEHMENSWERTS**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Ph.D.

Verfasser:

Diplom-Wirtschaftsing. (FH) Gerhard Lechner, M.B.A.

Erstellt an der Universität Sopron

Széchenyi István Doktoratsschule für Wirtschafts- and Organisationswissenschaften
im Rahmen des Programms für Betriebswirtschaftslehre und Management

Doktorvater: Prof. Dr. habil. Markus Mau

Der Doktorvater hat die Annahme der Dissertation zur Bewertung empfohlen:

ja / nein _____
Unterschrift des Doktorvaters

Datum der Zwischenprüfung: 20 ____ Jahr _____ Monat ____ Tag

Ergebnis der Zwischenprüfung: _____ %

Die Gutachter haben die Genehmigung der Bewertung empfohlen (ja/nein):

1. Gutachter: Dr. _____ ja/nein _____
(Unterschrift)

2. Gutachter: Dr. _____ ja/nein _____
(Unterschrift)

Ergebnis der öffentlichen Verteidigung der Dissertation: _____ %

Sopron, 20 ____ Jahr _____ Monat ____ Tag

Prüfungsvorsitzender

Abschluss der Promotion: _____

EDHT-Vorsitzender

Kurzfassung

Die **Steigerung des Unternehmenswerts** ist eine der Hauptaufgaben des Managements, um mit dem Unternehmen langfristig am Markt überleben zu können. Aufgrund des insbesondere bei produzierenden Unternehmen zum Teil sehr hohen Anteils der Wertschöpfung bei Lieferanten außerhalb des eigenen Unternehmens, wird die Entwicklung des Unternehmenswerts sehr stark von diesen beeinflusst.

Unternehmen nutzen Lieferanten, um die kürzer werdenden Innovationszyklen und die schnell drehenden Märkte sowie die volatilen Marktanforderungen bestmöglich bedienen zu können. Damit nehmen Lieferanten Einfluss auf die Unternehmens- und Produktstrategie und werden darüber hinaus in Abläufe und Prozesse eng oder zum Teil sogar federführend eingebunden.

Diese Forschungsarbeit befasst sich mit dem Zusammenhang von Lieferantenmanagementaktivitäten und den Auswirkungen auf die Entwicklung von Unternehmenswerten bei Unternehmen des produzierenden Gewerbes.

Die Zielsetzung, die mit der Erstellung dieser Thesis erreicht werden soll, ist die Ermittlung von empirisch belegten Erkenntnissen, die Aufschluss darüber geben, aufgrund welcher Effekte und Rahmenbedingungen, die aus dem **Lieferantenmanagement** kommen, der Unternehmenswert gesteigert werden kann. Der hohe Anteil der Wertschöpfung, der im verarbeitenden Gewerbe extern von Lieferanten erbracht wird, untermauert die Wichtigkeit dieser Aufgabenstellung für die Praxis.

Abstract

Increasing the value of the company is one of the main tasks of the management in order to survive in the market in the long term. Due in part to the very high proportion of value added by suppliers outside the company, especially in the case of manufacturing companies, the development of the company value is strongly influenced by these.

Companies use suppliers to best serve shorter-term innovation cycles and fast-moving markets, as well as volatile market demands. In this way, suppliers influence the company and product strategy and, in addition, are closely or even partially involved in procedures and processes.

This research thesis deals with the relationship between supplier management activities and the impact on the development of company value in manufacturing companies.

The objective to be achieved with the preparation of this thesis is the determination of empirically verified findings, which provide information about the effects and framework conditions the company value can be increased come from **supplier management**. The high proportion of value added that is provided externally by suppliers in the manufacturing industry underpins the importance of this task in practice.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
1.1 Beschreibung des Problems	1
1.2 Zielsetzung und zentrale Fragen	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2. Theoretische Ansätze der Zusammenarbeit mit Lieferanten	6
2.1 Begriffsklärungen	6
2.1.1 Lieferantenintegration und interdisziplinäre Zusammenarbeit	6
2.1.2 Einkauf 4.0 / Digitalisierung	7
2.1.3 Supply Chain Management	10
2.1.4 Supply Chain Agilität	12
2.2 Erweiterungen des Kennzahlensystems im Sinne des Wert- steigerungsbeitrags durch den Einkauf	15
2.3 Controlling von Erfolgspotenzialen zur Wertsteigerung	17
2.4 Supplier Relationship Management	20
2.5 Nachhaltigkeitsstrategie und gesellschaftliche Trends	23
2.6 Zusammenfassung und Folgerung	24
3. Lieferantenmanagement	27
3.1 Gestaltung der Lieferantenbasis	29
3.1.1 Einfluss von Sourcing-Strategien	31
3.1.2 Festlegung der Lieferantenzahl	35
3.1.3 Optimierungsansätze	36
3.2 Fokusbereiche der Zusammenarbeit mit Lieferanten	37
3.2.1 Optimierung von Einstandskosten	38
3.2.2 Sicherstellung der Qualitätsperformance	39

3.2.3	Bedarfsgenaue Materialversorgung	40
3.2.4	Generierung von Lieferanteninnovation	41
3.3	Intensivierung der Zusammenarbeit mit Lieferanten	42
3.3.1	Unternehmensübergreifende Kostenoptimierung / Prozesskosten- rechnung	42
3.3.2	Entwicklungs- und Innovationspartnerschaft	43
3.3.3	Vertikale Integration / Verflechtung / Netzwerke	43
3.3.4	IT-Anbindung / Weiteres Voranschreiten der Digitalisierung	46
3.3.5	Verantwortlichkeiten und Anreizsysteme	47
3.4	Risikopotenzial aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten	47
3.4.1	Operative Risiken	48
3.4.2	Strategische Risiken	49
3.5	Auswirkungen auf das Materialgruppenmanagement	50
3.6	Zusammenfassung und Folgerung	52
4.	Unternehmenswertsteigerung	54
4.1	Zielsetzung	54
4.2	Klärung der Kernkompetenzen des Unternehmens und der Lieferanten	55
4.3	Leistung der Lieferanten.....	57
4.3.1	Kostenreduzierungen durch Lieferanten	57
4.3.1.1	Direkte Kostenreduzierungen	57
4.3.1.2	Indirekte Kostenreduzierungen: Prozesskosten	59
4.3.2	Versorgungssicherheit	61
4.3.3	Qualitätsverbesserungen durch Lieferanten / Gut-Lieferungen	63
4.3.4	Stabilisierung des technischen Vorsprungs	65
4.3.5	Finanzierungskonzepte mit Lieferpartnern	67
4.3.6	Übernahme von Risiken durch Lieferanten	69
4.4	Berücksichtigung von Wertbeiträgen aus dem Lieferanten- management zur Unternehmenswertsteigerung	71
4.4.1	Relevante Wertbeiträge	71
4.4.2	Messung der Wertbeiträge	74
4.5	Zusammenfassung und Folgerung	75

5.	Empirische Untersuchung	78
5.1	Hintergrund der empirischen Untersuchung	78
5.2	Forschungsabsicht	80
5.3	Aufstellung der Hypothesen	80
5.4	Design der empirischen Untersuchung	83
5.4.1	Schriftliche Befragung per standardisierten Fragebogen	85
5.4.1.1	Pre-Test	85
5.4.1.2	Durchführung der Umfrage	86
5.4.1.3	Aufbau des Fragebogens	87
5.4.2	Interviews mit Experten	91
5.4.2.1	Probeinterview	92
5.4.2.2	Durchführung der Interviews	92
5.4.2.3	Aufbau des Leitfadens	93
5.4.3	Datenaufbereitung und -analyse	94
6.	Erkenntnisse aus der Untersuchung	96
6.1	Ergebnisse der schriftlichen Befragung	96
6.1.1	Daten zur Klassifizierung der Zielgruppe aus der Umfrage	96
6.1.2	Rückmeldungen zu den inhaltlichen Fragen	100
6.1.2.1	Kosten-Nutzen-Verhältnis aus Lieferantenmanagementaktivitäten ...	100
6.1.2.2	Interne und externe Wertschöpfungsaktivitäten / Zusammenarbeit mit Lieferanten	102
6.1.2.3	Kritische Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements im Hinblick auf Unternehmenswertsteigerung	104
6.1.2.4	Die Macht von ‚kleinen, nicht ersetzbaren‘ Lieferanten	106
6.1.2.5	Wirkungen aus einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung	108
6.1.2.6	Lieferanteneinbindung und Zusammenarbeit	112
6.1.2.7	Steigerung des Unternehmenswerts durch Lieferanten	114
6.1.2.8	Digitalisierung und Vernetzung: Optimierung der Einkaufsaktivitäten durch Industrie 4.0 bzw. Einkauf 4.0	117
6.1.2.9	Lieferantenreduzierung bzw. Optimierung der Lieferantenzahl	119
6.1.2.10	Bedeutung von Materialgruppenmanagement	121
6.1.3	Zusammenfassung der Befragungsergebnisse	122

6.2	Auswertung der Ergebnisse aus den Experteninterviews	124
6.2.1	Klassifizierung der Interviewteilnehmer	124
6.2.2	Erkenntnisse aus den Interviews	125
6.2.2.1	Mehrwert seitens der Lieferanten zur Unternehmenswertsteigerung .	125
6.2.2.2	Zusammenhang zwischen Erfolgsfaktoren und Mehrwert- generierung	126
6.2.2.3	Quantifizierung der Wertbeiträge aus Lieferantenmanagement	127
6.2.2.4	Aufgaben des Einkaufs vs. Kostenstrukturen des Lieferanten- managements	129
6.2.2.5	Grenzen des Lieferantenmanagements	130
6.2.2.6	Regelmäßige Überprüfung der vorhandenen Lieferantenbasis	131
6.2.2.7	Wechselbereitschaft bei engen Geschäftsbeziehungen	132
6.2.2.8	Management und Steuerung von kleinen Lieferanten	133
6.2.2.9	Ergänzende Anmerkungen der Interviewteilnehmer	134
6.2.3	Zusammenfassung der Interviewergebnisse	135
6.3	Diskussion der Auswertungsergebnisse und Überprüfung der Hypothesen	136
6.4	Neue wissenschaftliche Erkenntnisse	145
6.5	Ausblick	147
7.	Zusammenfassung	150
8.	Literaturverzeichnis	153
Anhang 1: Fragebogen zum Forschungsvorhaben		168
Anhang 2: Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung		184

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit	5
Abbildung 2:	Herkunft der Daten	8
Abbildung 3:	Entwicklung des Wertbeitrags aus dem Einkauf	10
Abbildung 4:	Systematisierung der Sourcing-Konzepte	12
Abbildung 5:	Agilitätsfaktoren	14
Abbildung 6:	Wertbeiträge der Agilitätsfaktoren	14
Abbildung 7:	Vorgehen beim SRM	21
Abbildung 8:	Beschaffung gestern, heute und morgen	24
Abbildung 9:	Bestandteile des Lieferantenmanagements	28
Abbildung 10:	Gestaltung der Lieferantenbasis	31
Abbildung 11:	Global Sourcing-Prozess	32
Abbildung 12:	Global Sourcing-Stufenkonzept der DMG MORI AG	33
Abbildung 13:	Lieferantenpyramide in Abhängigkeit von der Wert- schöpfungsleistung	44
Abbildung 14:	Eingesetzte Methoden zur Sicherstellung der Lieferanten- qualität	64
Abbildung 15:	Einfluss der Beschaffung auf den ROI	72
Abbildung 16:	Bedeutung der Hauptaufgaben des Einkaufs	100
Abbildung 17:	Ergebnisbeitrag pro Einkaufsmitarbeiter pro Jahr von 21 Unternehmen	101
Abbildung 18:	Ergebnisbeitrag pro Einkäufer pro Jahr von 22 Unternehmen .	101
Abbildung 19:	Relativer Ergebnisbeitrag pro Jahr von 24 Unternehmen	102
Abbildung 20:	Interner Wertschöpfungsanteil von Unternehmen des produzierenden Gewerbes von 53 Unternehmen	103
Abbildung 21:	Art der erbrachten Wertschöpfung durch die Lieferanten	103
Abbildung 22:	Gründe für die Kooperation mit Lieferanten zur Erzielung von Mehrwert	104
Abbildung 23:	Kritische Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements im Hinblick auf Unternehmenswertsteigerung	105
Abbildung 24:	Gründe für Erschwernisse beim Lieferantenmanagement	105
Abbildung 25:	Themen in der Zusammenarbeit mit kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten	107

Abbildung 26:	Implementierung von besonderen Maßnahmen in einer Lieferantenbeziehung mit kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten	108
Abbildung 27:	Wechselbereitschaft bei Einkaufskostenvorteilen durch einen anderen Lieferanten in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung	109
Abbildung 28:	Wechselbereitschaft bei Qualitätsproblemen in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung	110
Abbildung 29:	Wechselbereitschaft bei Logistikproblemen in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung	111
Abbildung 30:	Wechselbereitschaft bei fehlenden Innovationen bzw. Ideen in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung	112
Abbildung 31:	Hauptschnittstellen zu den Lieferanten	113
Abbildung 32:	Wege der Zusammenarbeit mit Lieferanten	113
Abbildung 33:	Quantifizierbare Beiträge der Lieferanten zur Steigerung des Unternehmenswerts	115
Abbildung 34:	Rahmenbedingungen für Wertbeiträge der Lieferanten zur Steigerung des Unternehmenswerts	116
Abbildung 35:	Quantifizierbare gegenläufige Effekte im Rahmen der Lieferanteneinbindung	117
Abbildung 36:	Auswirkungen der Entwicklungen aus Industrie 4.0 auf die Aktivitäten des Lieferantenmanagements	118
Abbildung 37:	Wertbeiträge des Einkaufs aufgrund der Möglichkeiten aus Industrie 4.0	119
Abbildung 38:	Gestartete oder vereinbarte Aktivitäten zur Lieferantenreduzierung	120
Abbildung 39:	Bedeutung der Sourcing-Strategien	121
Abbildung 40:	Vorteile aus der Klassifizierung von Materialgruppen	122

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Darstellung der einzelnen Aktivitäten im Zeitablauf	79
Tabelle 2:	Klassifizierung der Umfrageteilnehmer: Angaben zur Person ...	97
Tabelle 3:	Klassifizierung der Umfrageteilnehmer: Angaben zur Branchenzugehörigkeit des Unternehmens	98
Tabelle 4:	Klassifizierung der Umfrageteilnehmer: Angaben zur Unternehmensgröße, zum Einkaufsvolumen und zur organisatorischen Anbindung des Einkaufs	99
Tabelle 5:	Klassifizierung der Teilnehmer an den Experteninterviews	124

Abkürzungsverzeichnis

3D	Drei Dimensionen
BilMoG	Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V.
BMÖ	Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik in Österreich
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
BVL	Bundesvereinigung Logistik e. V.
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
CVA	Cash Value Added
Destatis	Statistisches Bundesamt
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
FCF	Free Cashflow
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IML	Institut für Materialfluss und Logistik
IoT	Internet of Things
IT	Informationstechnik
KMU	Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MGM	Materialgruppenmanagement
NOPAT	Net Operating Profit after Tax
OEM	Original Equipment Manufacturer
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PuK	Planungs- und Kontrollrechnung
QM	Qualitätsmanagement
RfI	Request for Information
RFX	Request for x

ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
SCA	Supply Chain Agilität
SCM	Supply Chain Management
SRs	Supplier Relations
SRM	Supplier Relationship Management
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats
TCO	Total Cost of Ownership
TQM	Total Quality Management
TVO	Total Value of Ownership

1. Einleitung

1.1 Beschreibung des Problems

Die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens mit Fokus auf Wertsteigerung ist eine der wichtigsten Aufgaben des Managements. Bei produzierenden Unternehmen wird ein sehr hoher Anteil der gesamten Wertschöpfung von externen Partnern erbracht. Lieferanten beeinflussen somit sehr stark die Entwicklung des Unternehmenswerts. Sie werden zunehmend in die Abläufe des eigenen Unternehmens eng eingebunden oder übernehmen Prozesse sogar in eigener Verantwortung.

Diese Zusammenarbeit und Integration sowie die daraus entstehenden unternehmensübergreifenden Vernetzungen bedingen einen direkten Einfluss auf die Unternehmensprozesse und deren Einhaltung durch die Lieferanten. Deshalb werden enge Zusammenhänge zwischen ganzheitlich orientierten Lieferantenmanagementaktivitäten, d. h. der Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Schnittstellen auf beiden Seiten - Lieferant sowie eigenes Unternehmen - und der Steigerung des Unternehmenswerts angenommen.

Einen hohen Einfluss auf den Erfolg der Zusammenarbeit hat ebenso die Durchgängigkeit des Informationsflusses im Sinne von Industrie 4.0 bzw. Einkauf 4.0, die in Verbindung mit Supply Chain Agilität stets Veränderungsbereitschaft sowie dynamische Anpassungen in einem sich schnell drehenden Umfeld - vor allem aufgrund von Marktschwankungen - zulassen muss. Daraus leiten sich strategische Entscheidungen ab, die sich auf die Lieferantenauswahl, -entwicklung und -anzahl beziehen, sowie ebenso operative Anforderungen, die beispielsweise das Bestellwesen, die Steuerung der Lieferanten und auch das Qualitätsmanagement betreffen.

Insofern stellt sich hier die Frage nach der optimalen Gestaltung der Lieferantebasis in Verbindung mit der Anwendung von Sourcing-Strategien und den Möglichkeiten aus dem Materialgruppenmanagement, um mit den richtigen Lieferanten diese Schritte abzubilden und umzusetzen, die zur Steigerung des Unternehmenswerts im Wesentlichen beitragen.

Die Wertbeiträge, die aus der Zusammenarbeit mit den Lieferanten entstehen, hängen wiederum von der Komplexität der gelieferten Produkte, von der Verfügbarkeit dieser Produkte am Markt, von der Substituierbarkeit von Produkt und Lieferant sowie von Performance und Know-how der jeweiligen Lieferanten ab.

1.2 Zielsetzung und zentrale Fragen

Dieses Forschungsprojekt soll dazu beitragen, die zuvor aufgeführten Zusammenhänge bzw. den Mehrwert, der im Hinblick auf die Steigerung des Unternehmenswerts aus dem Lieferantenmanagement kommen kann, möglichst quantitativ darzustellen. Ebenso beinhaltet dieses Projekt die Zielsetzung, ggf. vorhandene Grenzen herauszuarbeiten, die aufgrund von Rahmenbedingungen in den Unternehmen Vorgehensweisen beeinflussen oder möglicherweise gar nicht zulassen. Das kann sich beispielsweise auf die Zusammenarbeit mit kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten oder auf enge Geschäftsbeziehungen erstrecken.

Weitere Grenzen oder Erschwernisse, die ggf. aus dem Lieferantenmanagement selbst kommen, sollen ebenfalls herausgearbeitet werden. Ebenso sollen die Effekte ermittelt werden, die ggf. gegenläufiger Natur sind. Der Erfolg, die Chancen und auch die Risiken, die sich aus der Zusammenarbeit mit den Lieferanten ergeben, sollen ebenso untersucht werden, um insbesondere die kritischen Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements mit Fokus auf die Steigerung des Unternehmenswerts festzustellen. Dazu gehört auch die Ermittlung von möglichen Störgrößen und deren Vermeidung oder Reduzierung.

Insgesamt soll eine Analyse durchgeführt werden, die Einflüsse auf die Steigerung des Unternehmenswerts aus dem Lieferantenmanagement transparent und nachvollziehbar wiedergibt sowie eine Bewertung ermöglicht, um Strategien im Lieferantenmanagement mit der Unternehmensstrategie besser zu synchronisieren. Die vorhandenen bzw. die benötigten Kapazitäten innerhalb der eigenen Organisation und ebensolche bei den Lieferanten können so bereits im Vorfeld optimal geplant und auf das erwartete Ergebnis bezogen eingesetzt werden.

Die Ergebnisse der Arbeit sollen empirisch belegte Erkenntnisse sein, die insbesondere Aufschluss darüber geben, welche

- Effekte aus dem Lieferantenmanagement den Unternehmenswert steigern,
- Faktoren als erfolgskritisch klassifiziert werden,
- Grenzen und Rahmenbedingungen zu Erschwernissen führen können und
- Beiträge aus dem Lieferantenmanagement möglichst quantifiziert ermittelbar sind,

damit sich für Unternehmen entsprechend kalkulierbare und monetäre Effekte ableiten lassen.

Dazu werden die folgenden **vier Forschungsfragen** gestellt:

1. *Welcher Nutzen und Mehrwert kommen im Detail von den Lieferanten, um den Wert des Unternehmens nachhaltig zu steigern?*
2. *Welche sind die kritischen Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements, die zur Generierung von Mehrwert beitragen?*
3. *Welche Grenzen und Rahmenbedingungen können zu Erschwernissen beim Lieferantenmanagement führen, die Vorgehensweisen im Hinblick auf die Steigerung des Unternehmenswerts beeinflussen oder ggf. sogar blockieren?*
4. *Welche Wertbeiträge aus dem Lieferantenmanagement können möglichst quantifiziert ermittelt werden?*

Die Klärung dieser Fragen trägt dazu bei, Erkenntnisse zu ganzheitlich orientierten Lieferantenmanagementaktivitäten zu gewinnen.

Des Weiteren wird die empirische Untersuchung den Fragen nachgehen, wie die Zusammenarbeit mit kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten oder bei engen Geschäftsbeziehungen organisiert wird bzw. wie die Gestaltung der Lieferantenbasis und das Materialgruppenmanagement zusammenhängen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Ausarbeitung gliedert sich in zwei Bereiche. Der 1. Teil beschäftigt sich insbesondere mit der Theorie des Lieferantenmanagements sowie mit Möglichkeiten zur Steigerung des Unternehmenswerts. Im 2. Teil folgt die Darstel-

lung der empirischen Untersuchung inkl. detaillierter Beschreibung der Vorgehensweise bzw. Methodik und Analyse der Ergebnisse. Dieser Teil zeigt insbesondere, wie sich die Zusammenhänge im Einzelnen darstellen.

Im **Kapitel 1** werden im Wesentlichen die Problembeschreibung und die Zielsetzung der Arbeit erläutert. Aus der Bedeutung des Lieferantenmanagements und der These, dass sich Lieferantenmanagement auf die Steigerung des Unternehmenswerts auswirkt, leiten sich der Fokus der Forschungsaufgabe und die Zielsetzung ab. Anschließend wird der Aufbau der Ausarbeitung beschrieben und graphisch dargestellt.

Im **2. Kapitel** werden die theoretischen Ansätze der Zusammenarbeit mit den Lieferanten diskutiert. Der Fokus liegt hier nicht nur auf der Klärung von Begriffen, sondern berücksichtigt auch Fragen der Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Trends.

Das **Kapitel 3** beschäftigt sich mit Lieferantenmanagement im engeren Sinne, der Gestaltung der Lieferantenbasis sowie der Art der Zusammenarbeit mit Lieferanten inkl. wahrzunehmender Veränderungen. Insbesondere werden an dieser Stelle die Fokusbereiche der Zusammenarbeit und Ansätze zur Intensivierung diskutiert. Anschließend folgen Hinweise zum Risikopotenzial aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten sowie die Erläuterung der Auswirkungen auf das Materialgruppenmanagement.

Im **4. Kapitel** liegt der Schwerpunkt auf Ausführungen zur Steigerung des Unternehmenswerts. Insbesondere werden diesbezüglich die Bedeutung der Kernkompetenzen von Unternehmen und Lieferanten diskutiert sowie die Leistungen der Lieferanten zur Unternehmenswertsteigerung grundsätzlich beschrieben, um Wertbeiträge ableiten zu können.

Die theoretische Basis aus den Kapiteln 2, 3 und 4 bildet die Grundlage für das **Kapitel 5**, in dem die durchgeführte empirische Untersuchung im Detail, d. h. die Vorgehensweise und die angewendete Methodik, vorgestellt und die Hypothesen aufgestellt werden.

In **Kapitel 6** wird die Analyse der Untersuchungsergebnisse durchgeführt und diskutiert. Dieses Kapitel stellt letztendlich den Schwerpunkt der Arbeit dar, weil an

dieser Stelle die Forschungsfragen beantwortet bzw. die aufgestellten Hypothesen überprüft werden.

Das abschließende **Kapitel 7** zeigt einen Ausblick auf den ggf. weiteren Forschungsbedarf.

Die folgende Abbildung 1 verdeutlicht schematisch den Aufbau der Arbeit.

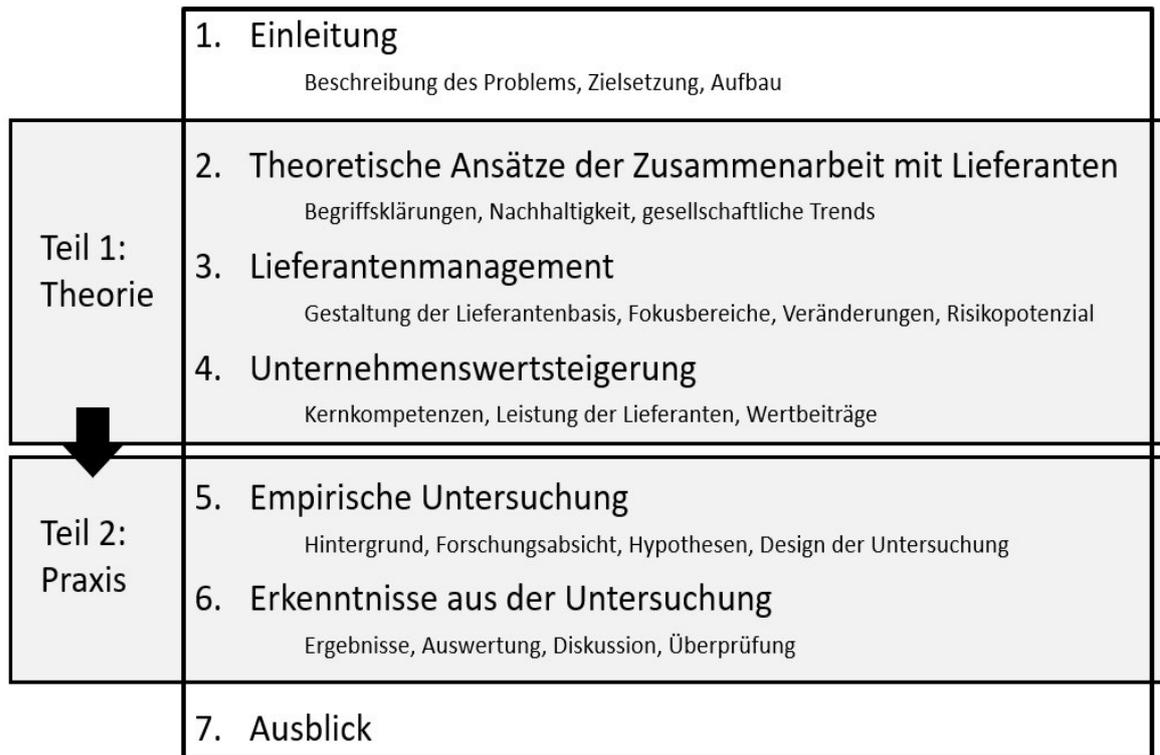


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit (Quelle: eigene Erstellung)

2. Theoretische Ansätze der Zusammenarbeit mit Lieferanten

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit vorhandenen theoretischen Ansätzen der Zusammenarbeit mit Lieferanten, die wesentlich sind bzw. deren zukünftige Bedeutung weiterhin steigt. Insbesondere ist die theoretische Betrachtung dieser Konzepte als Basis und Hintergrund für die spätere empirische Untersuchung von Bedeutung, die auf betriebswirtschaftlichen Grundsätzen aufbaut. In Verbindung mit diesen Theorien und Konzepten stellen die Ergebnisse der Untersuchung einen Mehrwert dar, mit dem die Steigerung des Unternehmenswerts, die aus dem Lieferantenmanagement kommen kann, möglichst quantitativ dargestellt wird.

2.1 Begriffsklärungen

2.1.1 Lieferantenintegration und interdisziplinäre Zusammenarbeit

Die enge Zusammenarbeit mit Lieferanten ist ein Merkmal erfolgreicher Unternehmen. Diese Verzahnung bereits in der frühen Phase, d. h. im Entwicklungsprozess, zu implementieren bietet sich an, um im Sinne einer Lieferantenintegration mit Unterstützung externer Lieferpartner wettbewerbsfähige Produkte entwickeln und anschließend kostengünstig herstellen zu können. Von hoher Bedeutung sind dabei interdisziplinäre und unternehmensübergreifende Teams, die sich aus den jeweiligen Fachbereichen zusammensetzen (Gabath, 2010, S. 90f.; vgl. Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 128).

Durch **interdisziplinäre Zusammenarbeit** lassen sich verschiedene Aspekte über mehrere Fachgebiete oder Fachrichtungen hinweg betrachten und zusammenführen, um damit letztendlich die beste Lösung für den Gesamtprozess zu erzielen. Diese fachübergreifende Arbeitsweise bedingt nicht nur eine Verständigung über die Fachgrenzen hinweg, sondern insbesondere auch Offenheit und Verständnis für die Anforderungen, die seitens der jeweils anderen Disziplin adressiert werden sowie ggf. sogar die eigenen Schwerpunkte berühren und beeinflussen. Besonders bedeutend ist in diesem Zusammenhang, dass Interdisziplinarität sowohl auf der Kunden- als auch auf der Lieferantenseite vorzufinden ist. Ansonsten lassen sich die Effekte nur teilweise realisieren (vgl. Gabath, 2010, S. 90).

Interdisziplinarität ist die Voraussetzung für Kooperation, Kollaboration und letztendlich von Vernetzung und **Lieferantenintegration**. Das Hauptinteresse, das im Fokus der interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen zwei Geschäftspartnern steht, ist somit gleichzusetzen mit dem Ziel, die Ganzheitlichkeit der Entscheidungen in den Vordergrund zu stellen, um aufgrund zu starker Einflussnahme einer oder weniger Funktionen individuelle Entwicklungen abzuschwächen und damit alle Gesichtspunkte ausreichend zu berücksichtigen.

Die Möglichkeit der Nutzung sowie das Aggregieren von Methoden aus verschiedenen Fachrichtungen führt in der Regel zu Beginn des Prozesses zu höherer Komplexität. Es treffen zum Teil gegenläufige Sichtweisen zu einem Zeitpunkt aufeinander, zu dem vieles noch beeinflusst werden kann. Das führt andererseits jedoch dazu, dass bereits in der frühen Phase zwischen den jeweiligen Fachbereichen diskutiert und analysiert werden muss, und so möglichen unerwarteten Schwierigkeiten im folgenden Prozess besser entgegnet werden kann.

Die interdisziplinäre Arbeit umfasst voneinander unabhängige Fragestellungen, die je nach Fachgebiet mit unterschiedlichen Methoden untersucht werden. Die Interdisziplinarität ergibt sich entweder bereits aus entsprechenden Ansätzen innerhalb eines Fachgebietes oder aus der Kombination von Ansätzen über die Fachbereiche hinweg, nicht jedoch durch einen einfachen Ergebnisaustausch. Der Verständigungsprozess ist entscheidend, um nicht nur eine gemeinsame Sprache zu sprechen, sondern auch gemeinsame Lösungen zu finden, die fach- und unternehmensübergreifend umgesetzt werden.

2.1.2 Einkauf 4.0 / Digitalisierung

“Die vierte industrielle Revolution bietet dem Einkauf die einmalige Chance, der Forderung nach seiner strategischen Rolle gerecht zu werden.” (Fraunhofer IML & BME, 2016, S. 10). Dieser Aussage lässt sich entnehmen, dass die Position des Einkaufs innerhalb einer Organisation, der in vielen Branchen in Abhängigkeit vom Produktpreis 50% oder mehr der Kosten verantwortet (Kern, 1995, S.94; Arnold, 1997, S. 14), noch ausbaufähig ist.

Von Instituten und Verbänden sind in Zusammenarbeit mit Unternehmen mittlerweile einige Studien erstellt worden, die sich mit Fragestellungen aus den Bereichen **Einkauf 4.0** und Digitalisierung auseinandersetzen. In jeder dieser Studien (z. B. Fraunhofer IML & BME, 2016, S 8f.; The Hackett Group, 2018, S. 7ff.; Jaggaer & BMÖ, 2017, S. 4f.) wird unter anderem festgestellt, dass sich Digitalisierung im Einkauf noch in der frühen Phase befindet.

Der Themenkomplex Digitalisierung lässt sich unterscheiden in Digitalisierung von Daten (Umwandlung von analogen Daten), Digitalisierung der Geschäftsprozesse (Technologieeinsatz zur Unterstützung) und digitale Transformation, die das ganze Unternehmen einschließt. Alle drei Themenfelder hängen zusammen. Mittels **Digitalisierung** von Daten kann die Arbeit mit diesen vereinfacht und nachhaltig die Effizienz gesteigert werden. Darauf aufbauend kann durch digitale Transformation die Basis für neues Business und für neue Geschäftsmodelle geschaffen werden (Jaggaer & BMÖ, 2017, S. 14). Die Vergegenwärtigung der Herkunft der jeweiligen Daten (siehe Abbildung 2) zeigt die Ausmaße ('Big Data') und ebenso die Vielfalt der Eingangsgrößen, die für die Analyse der Daten insgesamt zur Verfügung stehen.

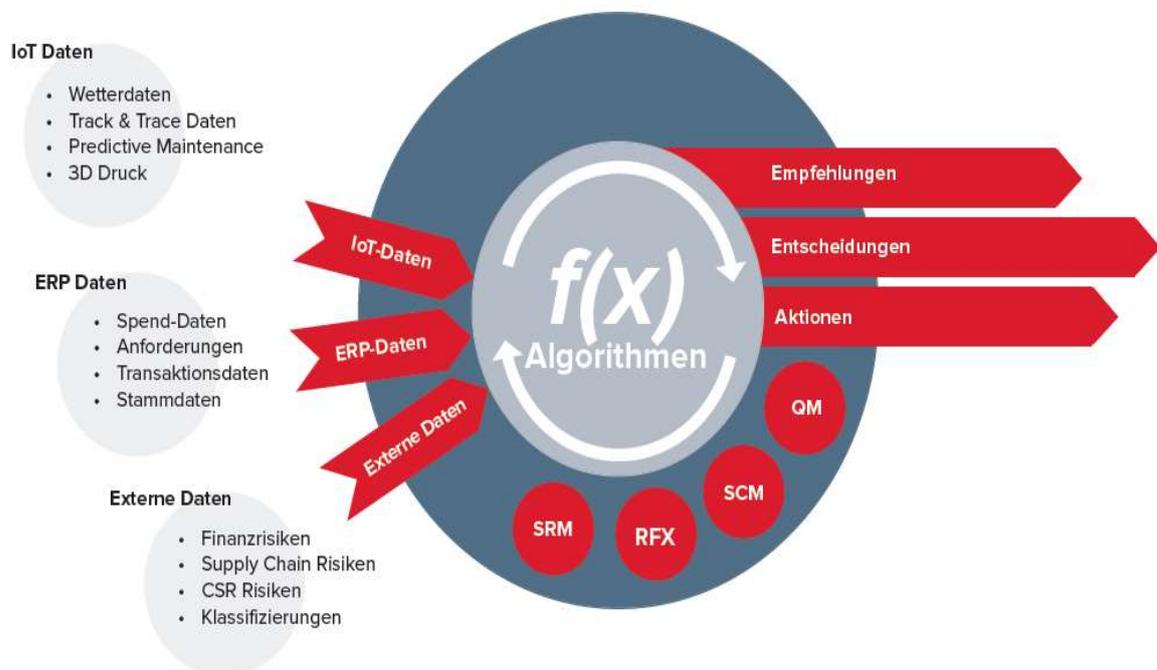


Abbildung 2: Herkunft der Daten (Quelle: Jaggaer & BMÖ, 2017, S. 20)

Es geht eine Digitalisierung der Geschäftsprozesse einher, wobei sich die Prozesse verändern und sich neu optimieren lassen, was sich wiederum in einer

Steigerung der Wertbeiträge niederschlägt. D. h., es geht deutlich hinaus über Automatisierungsprojekte wie es beispielsweise der Purchase-to-Pay-Prozess ist. Digital Procurement baut auf den Erkenntnissen der Digitalisierungsansätze aus der Vergangenheit auf und verändert nicht nur Produkte und Leistungen, sondern auch Schnittstellen zu den Stakeholdern, sowohl intern als auch extern. Die Technologie wird dabei als Werkzeug gesehen, womit das Spektrum der neuen omnipräsenten Möglichkeiten aufgezeigt wird und zu Veränderungen innerhalb und außerhalb des Arbeitsumfelds führen kann (Jaggaer & BMÖ, 2017, S. 14).

Die Digitalisierung wird als Teil der Unternehmensstrategie von der Geschäftsführung bzw. vom Management verantwortet. Der Einkauf trägt hierbei jedoch eine Mitverantwortung, da über Lieferanten und Schnittstellen zu Lieferanten Themen, Inhalte und Prozesse in das eigene Unternehmen hineingetragen werden und die Geschäftsprozesse nachhaltig beeinflussen. Insofern hat der Einkauf die Möglichkeit, eine Treiberrolle zu übernehmen (Henke & Schulte, 2015, S. 20f.).

Die Auswirkungen auf die eigene Organisation zeigen sich bei Prozessen, die schnell und einfach zu digitalisieren bzw. zu autonomisieren sind, was insbesondere die operativen Tätigkeiten des Einkaufs betrifft. Es wird zukünftig beispielsweise nicht mehr notwendig sein, manuell Bestellungen zu generieren oder Forecasts an die Lieferanten zu verschicken. Dafür wird die Forderung nach höheren Wertbeiträgen, die aus dem Einkauf kommen sollen, die Qualifizierungsanforderungen beeinflussen, so dass sich das Berufsbild des Einkäufers entsprechend verändern muss. Unberührt davon bleibt die Bedeutung der persönlichen Beziehungen zwischen den handelnden Personen über die jeweiligen Schnittstellen hinweg (Fraunhofer IML & BME, 2016, S. 8f.).

Die zunehmende Bedeutung des Wertbeitrags, der vom Einkauf generiert werden soll, wird auch durch Ergebnisse der The Hackett Group-Studie aus 2018 qualitativ untersetzt (siehe dazu Abbildung 3).

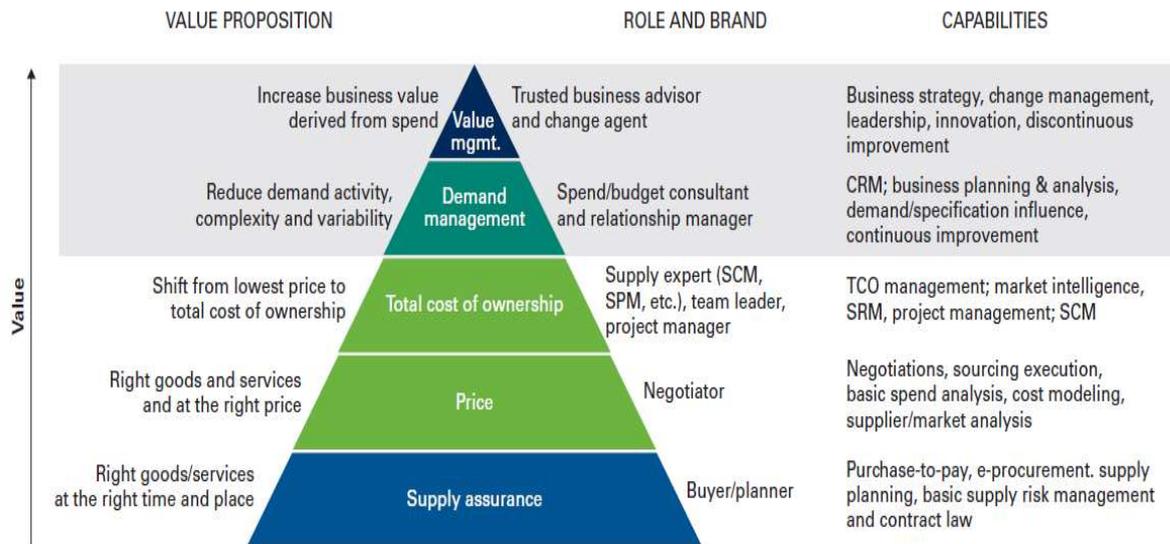


Abbildung 3: Entwicklung des Wertbeitrags aus dem Einkauf (Quelle: The Hackett Group, 2018, S. 5)

Die Entwicklung des Einkaufs mit ursprünglich operativen Fokus und der anschließenden Ausrichtung auf Preis- und Total Cost of Ownership (TCO)-Themen, d. h. die Weiterentwicklung zur Funktion mit strategischen Inhalten, enthält zukünftig die zusätzliche Anforderung, sich mit Total Value of Ownership (TVO) und Customer Relationship Management (CRM) auseinanderzusetzen und auf die Geschäftsentwicklung des gesamten Unternehmens Einfluss zu nehmen. Die Reformation der Kernprozesse im Einkauf geht damit einher.

2.1.3 Supply Chain Management

„Supply Chain Management (SCM) views the supply chain as a single entity rather than relegating fragmented responsibilities for various segments in the supply chain to functional areas such as purchasing, manufacturing, distribution, and sales... Supply chain management requires a new approach to systems: Integration, not simply interface, is the key.“ (Autry & Moon, 2016, S. 4; Oliver & Webber, 1982, S. 42-47). Weitere SCM-Definitionen von diversen Autoren sind u. a. bei Freiwald (2005, S. 9), Monczka et al. (2015, S. 13) und Mau (2003, S. 22) zu finden.

Der Beitrag aus Beschaffungsaktivitäten zum Unternehmenserfolg hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung zugenommen. Dazu gehört neben der Fremdvergabe bzw. dem Outsourcing von Produktionsprozessen aus Gründen der Optimierung oder dem Verkauf von Produktions- oder Fertigungseinrichtungen mit zum Teil nachfolgender Schließung der Bereiche ebenso die Beschaffung von

Komponenten und Handelswaren, die in die eigenen Produkte eingehen (Schäffer & Weber, 2005, S. 1).

Logistik als ein Teil des Supply Chain Management beinhaltet jegliche Tätigkeiten mit ganzheitlichem Fokus aus den Bereichen Planung, Steuerung sowie Kontrolle bezogen auf den Informations-, Material- und Wertefluss. Es sollen die richtigen Güter, zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der entsprechenden Menge und Qualität zu den bestmöglichen Kosten zur Verfügung stehen (Arndt, 2018, S. 35f.). **Supply Chain Management** ist jedoch noch viel umfassender, weil es die unternehmensübergreifende Koordination und Optimierung der Prozesse und Flüsse über den gesamten Wertschöpfungsprozess verfolgt. D. h., dass auch die Lieferanten der Lieferanten im Fokus sein müssen, um letztendlich die Bedürfnisse der Kunden exzellent befriedigen zu können (Arndt, 2018, S. 44). Damit verändert sich ebenso die Sichtweise im Wettbewerbsumfeld, die sich vom Unternehmenswettbewerb hin zum Supply Chain-Wettbewerb bewegt (Arndt, 2018, S. 45).

Unternehmen haben die Wahl, möglichst viel selbst zu produzieren, oder sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren und nicht-strategische Komponenten zuzukaufen. Mit diesem Konzept können bessere Lösungen - im Benchmark mit Eigenproduktion - abgebildet werden. Fixe Kosten lassen sich damit auch einfacher variabilisieren (Arndt, 2018, S. 155f.). Hinter ganzheitlichem Supply Chain Management verbirgt sich darüber hinaus eine Unternehmensstrategie. Diese wird von der Informationstechnologie umfassend unterstützt und ermöglicht die Optimierung der Versorgungskette neben der permanenten Analyse der Prozesse, insbesondere an den Schnittstellen. In der Automobilindustrie sind derartige Konzepte nicht mehr wegzudenken; andere Branchen haben mittlerweile nachgezogen. Das Hauptziel des Supply Chain Managements ist letztendlich, den Kunden zuverlässige Lieferterminaussagen geben zu können, unterstützt durch Planungssicherheit, Flexibilität und transparenten Kosten (Baumgarten, 2004, S. 52).

Konzepte wie das Vendor Managed Inventory (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 248; Arndt, 2018, S. 163f.) unterstreichen diesen Ansatz und bauen ebenfalls auf einer engen Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant auf, um - ggf. IT-unterstützt - Optimierungspotenziale bzw. Economies of Scale in der Supply Chain gemeinsam realisieren zu können. Grundsätzlich kann darüber hinaus durch die

Wahl des Beschaffungsmodells (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 285-287) die Bindung eines Kunden an das eigene Unternehmen sehr stark beeinflusst werden. Die Unternehmen müssen sich diesbezüglich überlegen, wie sie die Beschaffung durchführen wollen. Gemäß Arnold (2000, S. 42-44; siehe auch Fandel et al., 2009, S. 56) sind daher Richtungsentscheidungen notwendig, ob z. B. lokal oder global, zentral oder dezentral, etc. beschafft werden soll. Die Differenzierung der Sourcing-Strategien kann je Merkmal der folgenden Abbildung 4 entnommen werden.

Lieferant	Sole Single Dual Multiple
Beschaffungsobjekt	Unit Modular System
Beschaffungssubjekt	Individual Collective
Beschaffungsareal	Local Global

Abbildung 4: Systematisierung der Sourcing-Konzepte (Quelle: Fandel, 2009, S. 56; vgl. Schulte, 2004)

Die Anwendung von Sourcing-Strategien ist nicht in allen Fällen eine vollkommen freie Entscheidung des Unternehmens, z. B. wenn sich Sole Sourcing nicht vermeiden lässt. Dennoch ist grundsätzlich das Ziel, die jeweiligen Sourcing-Konzepte untereinander so zu kombinieren (Fandel, 2009, S. 62f.; vgl. Arnold, 1997, S. 93ff.), dass unter ganzheitlicher Berücksichtigung aller Chancen und Risiken die größten Wertbeiträge erzielt werden können.

Nicht vernachlässigt werden darf an dieser Stelle ebenso der Faktor Vertrauen in Kunden-Lieferanten-Beziehungen, der in kooperativen Beziehungen als eine Art ‚freiwillige Vorleistung‘ eingebracht wird (Fandel, 2009, S. 72f.; vgl. Ripperger, 2003). Vertrauen kann als Voraussetzung und Erfolgsfaktor zugleich für die erfolgreiche Entwicklung einer Geschäftsverbindung gesehen werden.

2.1.4 Supply Chain Agilität

Der Einkauf muss sich aktiv damit auseinandersetzen, dass Märkte sich ständig verändern und die Auswirkungen daraus regelmäßig neue Anforderungen an die

Supply Chain mit sich bringen. Die gewünschte Flexibilität im Unternehmen zur Steuerung der Volatilitäten bedingt Agilität in der Supply Chain (Schuh et al., 2011, S. 43ff.; Zeilhofer-Ficker, 2011), die ggf. auch organisatorischen Anpassungsbedarf mit sich bringt. Die ständige Bereitschaft und Fähigkeit von Unternehmen, Wertschöpfungsketten zu verändern und anzupassen, falls es aufgrund wirtschaftlicher oder politischer Rahmenbedingungen notwendig ist, wird als **Supply Chain Agilität** (SCA) bezeichnet. Die Agilität betrifft dabei den internen als auch den externen Teil der Wertschöpfungskette, d. h. auch die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden (BME & BVL, 2012, S. 8).

Die Sicherstellung der Agilität schließt Tätigkeiten für kurzfristige, operative Erfordernisse, wie sie z. B. im Bestellwesen, bei der Überprüfung der Lieferqualität und der Steuerung der Lieferanten anfallen, ebenso mit ein wie strategische Aktivitäten, die erst mittel- und langfristig wirken, wie z. B. der Aufbau von alternativen Lieferanten oder auch die Implementierung konzeptioneller Veränderungen im Rahmen neuer Logistik-, Montage- oder Absatzprozesse.

Insbesondere ist Supply Chain Agilität bei großen Unternehmen als wichtiges Thema herausgearbeitet worden (Braunscheidel & Suresh, 2009). Aufgrund der zunehmenden Marktdynamiken und der steigenden Unsicherheiten ist es für kleine bis mittlere Unternehmen jedoch auch essentiell, sich damit auseinanderzusetzen und sich vorzubereiten, um das Eintreten von die Supply Chain betreffenden Risiken zu vermeiden. Insbesondere sind Kunden immer so zu bedienen, dass die gewünschten Produkte zu den richtigen Zeitpunkten an den richtigen Orten zur Verfügung gestellt werden können, unabhängig davon, ob sich Produktlebenszyklen verändern oder andere Umwelteinflüsse wirken (Agarwal et al., 2007, S. 443).

Darüber hinaus ist zu beachten, dass durch Aktivitäten zur Verbesserung der SCA keine zusätzliche Komplexität in das Unternehmen hineingebracht wird. Prater et al. (2001) haben sich damit auseinandergesetzt und ein Konzept entwickelt, das die beiden Elemente - Unsicherheit und Agilität - miteinander verknüpft und der Zunahme von Komplexität entgegenwirken soll. Nach BME & BVL (2012, S. 12) werden die Agilitätskriterien gemäß der folgenden Abbildung 5 zusammengefasst, die ebenso zueinander in Beziehung gesetzt sind.



Abbildung 5: Agilitätsfaktoren (Quelle: BME & BVL, 2012, S. 12)

Die Erkenntnisfähigkeit und die Flexibilität sind dabei eine grundlegende Voraussetzung für Supply Chain Agilität, eine Wettbewerbsdifferenzierung ist allerdings im Wesentlichen durch eine schnelle Umsetzung der Anpassungen möglich. Die optimale Kombination der Faktoren führt schließlich zur Erhöhung der Wertbeiträge (siehe dazu Abbildung 6), die sich einerseits aus der Reduzierung von Kosten sowie andererseits aus der Verbesserung von Leistungen und Services ergeben (BME & BVL, 2012, S. 12ff.).



Abbildung 6: Wertbeiträge der Agilitätsfaktoren (Quelle: BME & BVL, 2012, S. 14)

Supply Chain Agilität baut auf Supply Chain Management auf und ergänzt zum Teil Inhalte, die im SCM bereits gestartet sind. Vor allem gehören dazu die Entwicklung der Lieferantenstruktur (Large, 2013, S. 110f.) und der Logistikprozesse

einschließlich ganzheitlichem Management, die Standardisierung der Vorgehensweisen in der Beschaffung sowie die Sicherstellung der Lieferperformance. Die Erweiterung beinhaltet u. a. Risikobewertungen für Lieferanten und Länder einschließlich langfristiger Sourcing-Pläne, Aufbau von neuen Partnern und Initiativen für Kostenreduzierungen zusammen mit den Lieferanten.

Die Konsequenzen, die sich aus der Entwicklung von Supply Chain Management hin zu Supply Chain Agility ergeben, führen zu neuen strategischen Ausrichtungen und Verantwortlichkeiten, so dass die Organisation in die Lage versetzt wird, grundsätzlich schneller Entscheidungen treffen zu können.

2.2 Erweiterung des Kennzahlensystems im Sinne des Wertsteigerungsbeitrags durch den Einkauf

Basierend auf der Grundidee der Balanced Scorecard (BSC) lassen sich die strategischen Ziele in die entsprechenden operativen Zielgrößen der kritischen Erfolgsfaktoren herunterbrechen. Gemäß Kaplan und Norton (1992; 1993; 1997) kann so eine integrierte Sichtweise über die Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter abgebildet werden (Lachnit & Müller, 2012, S. 319ff.; Friedl, 2013, S. 281; Fandel et al., 2009, S. 274ff.). **Erweiterungen des Kennzahlensystems im Sinne des Wertsteigerungsbeitrags durch den Einkauf** können je nach unternehmensspezifischen Anforderungen umgesetzt werden, z. B. im Hinblick auf die Einbindung von Erfolgsfaktoren, die die Wertentwicklung des Unternehmens bzw. des Unternehmensvermögens beeinflussen. Deshalb müssen die meist qualitativ auftretenden Erfolgsfaktoren letztendlich über Messverfahren erfasst werden können. Dabei sind die Key Value Driver die wesentlichen Größen, die den Erfolg ursächlich mitbestimmen.

Gemäß Heß (2008, S. 103ff.) werden bei der BSC-Strategieentwicklung drei Regelkreise im Hinblick auf Zielsetzung, Umsetzung und Entwicklung unterschieden. Mit einer zweistufigen Strukturierung können die strategische Richtung festgelegt und mit der Strategy Map in die strategischen Ziele zerlegt sowie die Ursache-Wirkungs-Beziehungen festgehalten werden, wiederum gefolgt von der Konkretisierung der strategischen Ziele. Die Wertbeiträge, die aus dem Lieferantenmanagement kommen, z. B. reduzierte Kosten oder verbesserte Lieferqualität, wirken dabei als Input-Größe auf die Prozesse, tragen zur Steigerung der

Kundenzufriedenheit sowie des operativen Gewinns bei und können mit Kennzahlen gemessen werden. Positive Inputs wirken dabei als Multiplikatoren über die einzelnen Perspektiven hinweg (vgl. Bea & Haas, 2019, S. 226ff.)

Wichtig ist, dass der Nutzen für die Stakeholder an vorderster Stelle steht und sich daraus die Strategie und die Schwerpunkte für das Lieferantenmanagement ableiten. Auf dieser Basis kann der Einkauf dann die kritischen Prozesse und die Anforderungen an die Lieferanten festlegen sowie ggf. Vereinbarungen mit den Stakeholdern im Hinblick auf Unterstützung und Rahmenbedingungen treffen (vgl. Neely et al., 2002).

Die sinnvolle Berücksichtigung einer engen Vernetzung mit Wechselwirkungen verschiedener Variablen bedingt darüber hinaus ein vernetztes Denken. Bei ausreichend großen Datenbeständen ist deswegen der Einsatz von Korrelations- oder Regressionsanalysen angebracht, um den Zusammenhang einer Einflussgröße zu einer beobachteten Größe beurteilen zu können. Schlüsselfaktoren aus der Erfolgsfaktorenforschung, z. B. der PIMS-Studie (vgl. Albers & Hildebrandt, 2006, S. 2-33), wie Investitions- oder Kapitalintensität sowie Produktqualität müssen weiter aufgelöst werden, weil sie ansonsten zu global sind.

Der industrieökonomische Fokus baut auf die Erkenntnis auf, dass vor allem in der Branche und in der Umwelt die Erfolgsfaktoren vorhanden sind. Verbesserungen bei der Produktqualität im eigenen Unternehmen führen demnach analog zu Qualitätsverbesserungsmaßnahmen bei Marktbegleitern und enden bei einem wiederum vergleichbaren Niveau. Darum ist aus industrieökonomischer Sicht eine permanente Dynamik der Unternehmen notwendig, um insbesondere neben den Kosten auch das Know-how zu optimieren und damit die Voraussetzungen für weitere Wertbeiträge in der Zukunft zu schaffen. Zu den externen Erfolgsfaktoren gehört u. a. das ‚Supplier Capital‘, dass die Anbindung an die Beschaffungsmärkte sicherstellt, sich allerdings auch mit den Schnittstellen und den Strukturen im Unternehmen auseinandersetzen muss. Dabei ist zu bedenken, die Erfolgsfaktoren insgesamt möglichst zu dynamisieren, da sie permanent dem Wandel unterliegen (Lachnit & Müller, 2012, S. 270ff.).

Ebenso ist das Thema der Anreizsysteme im Zusammenhang mit Erfolgsfaktoren zu sehen. Die erwünschte Leistung eines Dritten kann durch die Ausschüttung von

Prämien, Belohnungen und sonstiger Geld- oder Naturalleistungen gesteuert und vor allem positiv beeinflusst werden. Anreizsysteme ergänzen somit das interne und externe Kontrollsystem, da davon in der Regel keine besonders motivierenden Leistungsanreize ausgehen (Friedl, 2013, S. 329).

2.3 Controlling von Erfolgspotenzialen zur Wertsteigerung

Im Hinblick auf die Unternehmenswertsteuerung kommt insbesondere dem Erfolgspotenzial-Controlling eine große Bedeutung zu, wozu im Wesentlichen das Wertorientierte Controlling, das Immaterial-Controlling, das Erfolgsfaktoren-Controlling und das Strategische Controlling gehören (Lachnit & Müller, 2012, S. 3).

Neben der gewünschten Wirkungsverbesserung der Unternehmensführungseffizienz verkörpert das Controlling die Einrichtung einer auf das Gesamtsystem fokussierten Planung, Steuerung und Kontrolle im Unternehmen zur verbesserten Ausrichtung auf die Unternehmensziele. Insbesondere sind Erfolgspotenziale für Unternehmen essentiell, weil sie die Basis für zukünftige Wertbeiträge bilden und die langfristige Performance des Unternehmens beeinflussen. Die quantitative Erfassung ist vor allem auch deshalb notwendig, weil Investitionen in Erfolgspotenziale zur Wertsteigerung häufig als Aufwand betrachtet werden. Das betrifft das Know-how von internen und externen Mitarbeitern gleichermaßen, ebenso eigene oder durch Lieferanten erbrachte Forschungsleistungen (Aktivierung gemäß BilMoG), die oft nicht als Vermögensposten erfasst werden, sondern sich mehr oder weniger indirekt über zukünftige Umsatzsteigerungen oder Kostenreduzierungen schwierig nachvollziehbar abbilden (Lachnit & Müller, 2012, S. 253).

Zur Ableitung von belastbaren Effekten und Auswirkungen aus den Erfolgspotenzialen eignen sich Kennzahlen, die konkret über die betreffenden Sachverhalte Aussagen zulassen. Insbesondere bieten sich hier Rentabilitätskennzahlen an, z. B. Return on Investment (ROI), mittels denen der Erfolg einer Unternehmung dargestellt werden kann. Das kann zu einem Kennzahlensystem ausgebaut werden, welches auch Liquiditätsaussagen zulässt, da im Rahmen des Lieferantenmanagements in Verbindung mit Zahlungszielen und Zahlungsströmen auf die Liquiditätssituation eines Unternehmens unmittelbar Einfluss genommen wird. Diese Kennzahlen können sich als konsequente Weiterentwicklung in der

Balanced Scorecard wiederfinden, um ein umfassendes System mit zusammenfassenden Informationen aus den jeweiligen Bereichen inklusive interdisziplinärer Aussagen zur Verfügung zu haben (Lachnit & Müller, 2012, S. 291ff.). Das **Controlling von Erfolgspotenzialen zur Wertsteigerung** kann auf dieser optimierten Datenbasis den Unternehmensführungsprozess beeinflussen und auf die Qualität der Führungsentscheidungen positiv einwirken. Es wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor (Lachnit & Müller, 2012, S. 323).

Das Strategische Controlling unterstützt bei der dauerhaften Sicherung der Existenz des Unternehmens und betrachtet dabei die Veränderungen der Umwelt mit. Die Zielsetzung daraus ist das schnelle Erkennen der Chancen und Risiken. Die Strategischen Erfolgsfaktoren sind dabei zentrale Größen (Hoffjan, 2009, S. 8f.).

Um Basiswissen zu erlangen, können z. B. die strategische Erfolgsfaktorenanalyse oder die Analyse von Wertketten herangezogen werden. Im Hinblick auf die Positionierung des Unternehmens bieten sich beispielsweise die SWOT-Analyse, die Portfolioanalyse oder die Balanced Scorecard an. Letztere eignet sich insbesondere deswegen, weil damit sowohl Finanz- als auch qualitative Kennzahlen berücksichtigt und zur Steuerung des Unternehmens gleichermaßen herangezogen werden. Die ausschließliche Verwendung von Finanzkennzahlen wäre eindimensional, vergangenheits- und überwiegend kurzfristig orientiert (Bea & Haas, 2019, S. 226). Notwendige Aufwendungen und Investitionen zur nachhaltigen Optimierung des Lieferantenmanagements, z. B. für Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen der eigenen Mitarbeiter, Lieferantenentwicklungsaktivitäten, Global Sourcing etc., die in die kurzfristige Erfolgsrechnung negativ eingehen, würden ggf. unterbleiben. Zur Beurteilung von Teilbereichen eines Unternehmens können darüber hinaus Benchmarking, Projektmanagement sowie weitere Instrumente eingesetzt werden, die teilbereichsorientiert ausgerichtet sind, z. B. Target Costing oder wertorientierte Analyse. Ebenso muss man sich mit dem Qualitätsbegriff auseinandersetzen, um ‚Qualität‘ quantifizierbar zu machen. Dafür bietet sich z. B. der wertorientierte Qualitätsmessungsansatz an um herauszufinden, welchen Preis Kunden bei einem bestimmten Qualitätsniveau akzeptieren (Lachnit & Müller, 2012, S. 279ff.).

Die Bewertung von strategischen sowie qualitativen Inhalten von Erfolgsfaktoren kann mit Indikatoren durchgeführt werden, die messbar oder skaliert verfügbar sind. Ein Unternehmen kann aufgrund des Wettbewerbsumfelds seine Position am Markt nur halten, geschweige denn verbessern, wenn es die für den Erfolg identifizierten Parameter relativ zur Konkurrenz steigert. Als zukunftsorientierte Bewertungsmethode dafür bietet sich eine barwertorientierte Vorgehensweise an. Die jeweiligen Werte der einzelnen Erfolgspotenziale sind dabei zu summieren. Obwohl es diese Ansätze und eine Erfassungsstruktur von Erfolgspotenzialen gibt, sind noch weitere Ergänzungen notwendig, da die Einschätzungen sowie die Probleme bei der Ermittlung weiterhin sehr hoch sind. Aufgrund der hohen Bedeutung der qualitativen Faktoren ist die Berücksichtigung dieser jedoch zwingend notwendig (Lachnit & Müller, 2012, S. 284ff.).

Aus diesem Grund wird zur verbesserten Berücksichtigung des Wertbeitrags der Fokus auf die Anwendung von investitionstheoretischen Ansätzen gelegt. Damit kann der voraussichtliche Wertbeitrag, der in der Zukunft generiert wird, ermittelt werden. Benötigt werden darüber hinaus Kenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung, insbesondere im Hinblick auf die betreffenden Erfolgsfaktoren. Die oft vernachlässigten Beiträge aus qualitativen Faktoren können theoretisch über folgende Möglichkeiten gelöst werden (Lachnit & Müller, 2012, S. 253f.):

- Fokussierung auf den Marktwert der Unternehmung durch Rückrechnung (Top-Down-Ansatz) oder
- Fokussierung auf die Messung der identifizierten Erfolgsfaktoren durch Quantifizierung (Bottom-Up-Ansatz)

Eine quantifizierbare Ermittlung ist beim Top-Down-Ansatz nur sehr schwer durchführbar. Der Bottom-up-Ansatz beschäftigt sich daher mit den Erfolgsfaktoren und -indikatoren, die hinter den Erfolgspotenzialen liegen. Die Erfolgsfaktoren sind dabei die Punkte, die die langfristige Unternehmensentwicklung bzw. den Unternehmenserfolg nachhaltig beeinflussen. Die Indikatoren werden als weitere Messgrößen eingestuft, die eine zusätzliche Bewertung in quantitativer oder qualitativer Hinsicht zulassen (Lachnit & Müller, 2012, S. 255).

Die Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung werden meistens aus der dynamischen Investitionsrechnung herangezogen, sind zukunftsorientiert und bekannt. Aufzuführen sind hier vor allem das Economic Value Added-Konzept (EVA), das Cash Value Added-Konzept (CVA), das Cashflow Return on Investment-Konzept sowie das Discounted Cashflow-Konzept (Lachnit & Müller, 2012, S. 255ff.). Sie sind allerdings vor allem aufgrund der schwierigen Prognostizierbarkeit der Ergebnisse, der Methodik und des zu betrachtenden Horizonts nicht frei von Problemen (Lachnit & Müller, 2012, S. 263f.).

Dagegen wird beim Immaterial-Controlling versucht, die identifizierten Erfolgspotenziale über den Bottom-up-Ansatz zu quantifizieren. Das Immaterialvermögen beinhaltet im Wesentlichen das ‚Intellektuelle Kapital‘, das als immaterieller Wert klassifiziert wird. Methoden zur Wertermittlung immateriellen Vermögens existieren bereits zum Teil, z. B. die Markenwertkalkulation. Darüber hinaus ist auch zu berücksichtigen, dass vor allem Menschen - interne und externe Mitarbeiter - zu den wichtigsten Trägern von immateriellen Werten gehören. (Lachnit & Müller, 2012, S. 267ff.).

2.4 Supplier Relationship Management

Der Begriff des Supplier Relationship Management (SRM) ist von Appelfeller und Buchholz (2011) auf S. 4f. - geprägt von IT-Anbietern - beschrieben. Neben diesem IT-Einfluss ist das SRM ebenso durch das Lieferantenmanagement und der strategischen Beschaffung beeinflusst und fokussiert sich somit nicht nur auf IT-Lösungen, sondern auch auf die Zusammenarbeit und Partnerschaft mit den Zulieferern (Freiwald, 2005, S. 28f.).

Demzufolge ist **Supplier Relationship Management** als strategieorientierter, ganzheitlicher und unternehmensübergreifender Ansatz zu verstehen, mit dem die Prozesse an der Schnittstelle zu Lieferanten umfassend organisiert werden (vgl. Heß et al., 2010, S. 21ff.). Appelfeller und Buchholz (2011, S. 7ff.) beschreiben des Weiteren den ganzheitlichen Ansatz des SRM mittels eines 3-Ebenen-Modells (Abbildung 7), der mit der Beschaffungsgesamtstrategie startet und über den Beschaffungsprozess auf Materialgruppenebene bis hin zum operativen Beschaffungsprozess andauert.

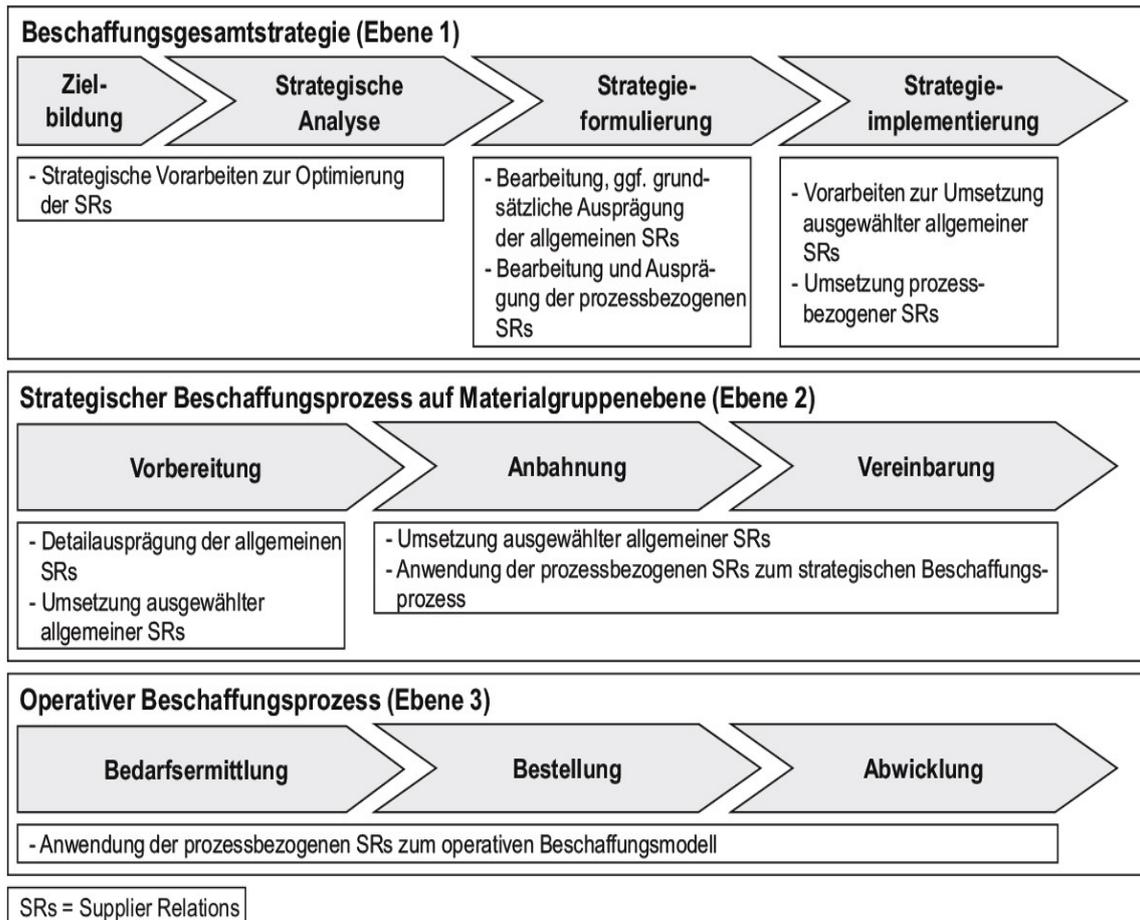


Abbildung 7: Vorgehen beim SRM (Quelle: Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 14)

Die ganzheitliche Sichtweise wird ebenso von Wildemann (2000, S. 23ff.) im Rahmen der Einkaufspotenzialanalyse, von Rüdric et al. (2004, S. 11ff.) bez. Materialgruppenmanagement oder auch von Rast (2008, S. 162) mit dem Prozessrahmen sowie von diversen weiteren Autoren (z. B. Monczka et al., 2015, S. 49f.; Park et al., 2010, S. 495ff.) beschrieben.

Neben dem SRM-Modell ist auch der Aufsetzpunkt zu klären und die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, die sich im gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis befinden, festzulegen (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 10ff.). Hierbei gibt es unterschiedliche Ansätze, aber allgemeingültige Merkmale wie die geographische Struktur der Lieferantenbasis, die benötigte Lieferantenzahl innerhalb einer Materialgruppe, die Kooperationsintensität (z. B. eine Einbindung bereits in der Produktentwicklung; vgl. Van Weele, 2009, S. 17) auf vertikaler Ebene und den Umfang der Wertschöpfung, die der Lieferant letztendlich erbringen soll.

Des Weiteren wird eine Lieferantenbeziehung geprägt durch die jeweiligen Materialien, die beschafft werden, insbesondere bezogen auf den Standardisierungsgrad und die sich daraus ableitbaren Möglichkeiten zur Mengenbündelung. Unterstützt werden kann die Zusammenarbeit bzw. Integration ebenfalls im Rahmen der Einbindung von Partnern oder Beschaffungsdienstleistern auf horizontaler Ebene. Ergänzend dazu wird der konkrete Beschaffungsvorgang zwischen Unternehmen und Lieferant durch die prozessbezogenen Merkmale beschrieben.

Gemäß einer Untersuchung von Reiss und Präuer (2003, S. 31) sind die drei wichtigsten Faktoren bzw. Koordinationsmechanismen einer funktionierenden Partnerschaft eine vorhandene Vertrauensbasis, die Übergabe von Verantwortung an den Lieferanten sowie eine erfolgsorientierte Vergütung für den Lieferpartner. Eine funktionierende IT-Unterstützung ist dabei unerlässlich (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 127).

Die Messung der Ergebnisse bezüglich der Erreichung der strategischen und operativen Ziele aus SRM-Aktivitäten ist im Rahmen des Beschaffungscontrollings gemäß Appelfeller und Buchholz (2011, S. 171f.) eine der wichtigsten Aufgaben. Das Interesse der Geschäftsleitung ist dabei vor allem ‚was im Unternehmensergebnis tatsächlich ankommt‘, also die Generierung und Wirkung der Effizienzen sowie die Verbesserung der Prozesskosten (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 176).

Der Einkaufserfolg aufgrund von Kostenreduzierungen oder Leistungsverbesserungen hängt von verschiedensten Einflüssen ab, die nicht immer dem Einkauf direkt zurechenbar sind, falls Marktbewegungen stattfinden. Im Gegenteil kann es aber auch bei einer konträren Marktlage dazu führen, dass bei negativen Ergebniswirkungen ein Einkaufserfolg eindeutig festzustellen ist (z. B. Vermeidung von Rohmaterialpreiserhöhungen aufgrund geschickter Vertragsabschlüsse bei steigenden Marktpreisen). Grundsätzlich muss deswegen zwischen Einkaufsleistung und Einkaufsergebnis unterschieden werden (vgl. dazu auch Rüdric et al., 2004, S. 80ff.). Darüber hinaus sind die realisierten Ergebnisse mit den prognostizierten immer abzugleichen.

Neben den beschriebenen Effekten können auch aus dem Management des Umlaufvermögens Wertbeiträge entstehen, die sich aus SRM-Aktivitäten ableiten

lassen, z. B. die Höhe der offenen Verbindlichkeiten oder die Bestandshöhe der Materialien im eigenen Werk, und als Einkaufserfolg aufgeführt werden dürfen (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 173ff.).

2.5 Nachhaltigkeitsstrategie und gesellschaftliche Trends

Das Thema ‚Nachhaltigkeit‘ gewinnt im Supply Chain Management immer mehr an Bedeutung. Interne Haupttreiber dafür sind gemäß Altmann (2016, S. 476) die Vision des Top Managements oder Unternehmensgründers, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, die Zielsetzung, damit die Position im Markt gegenüber Wettbewerbern zu verbessern, die Art der Geschäftstätigkeit und schließlich das Erreichen von operationalen Optimierungen. Als externe Haupttreiber werden insbesondere Kundenanforderungen, das Befolgen von gesetzlichen Regelungen sowie **gesellschaftliche Trends** und Erwartungen aufgeführt. Die ökonomische, ökologische und soziale Wirkung auf die Supply Chain Performance ist dabei überwiegend positiv (Altmann, 2016, S. 479f.).

Ebenso wird eine positive Wirkung auf die Unternehmensperformance erzielt (Altmann, 2016, S. 483f.), insbesondere im Hinblick auf die wettbewerbsorientierten Erfolgsgrößen und dabei vor allem bezogen auf das Image des Unternehmens und die Zufriedenheit der Kunden. Die Treiber für die **Nachhaltigkeitsstrategie** kommen im Wesentlichen von den Stakeholdern, vom Markt und aus der Unternehmenskultur heraus (Altmann, 2016, S. 507), werden aber auch von staatlichen Rahmenbedingungen beeinflusst.

Für Unternehmen bedeutet das, dass sie aufgrund der aufgeführten Entwicklungen die Supply Chain im Hinblick auf nachhaltiges Handeln überprüfen müssen. Es reicht nicht mehr aus, sich nur auf ökonomische Größen zu fokussieren, weil die beiden anderen Werte ebenfalls Einfluss auf das Kaufverhalten der Kunden bzw. Endkunden haben (Altmann, 2016, S. 2). Die Einkaufs- und Beschaffungsorganisationen müssen sich somit neu orientieren und entsprechend qualifizieren, um diese Anforderungen erfüllen zu können. In der folgenden Abbildung 8 ist die notwendige Weiterentwicklung für die Funktion Beschaffung dargestellt.

Beschaffung gestern		
Beschaffung als Erfüllungsgehilfe	Ineffizienz	Ad-hoc Beziehungen zu Partnern
<ul style="list-style-type: none"> - Geringe Wertschätzung - Operative und administrative Tätigkeiten im Mittelpunkt - Geringe Mitarbeiterqualifikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Undifferenzierte Prozesse - Geringe IT-Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensive Preisverhandlungen - Geringe gemeinsame Anstrengungen
		
Beschaffung heute		
Beschaffung als Beitrag zur Wertschöpfung	Effizienzsteigerung	Langfristige, partnerschaftliche Beziehungen
<ul style="list-style-type: none"> - Beschaffung als Erfolgsfaktor und Kostengestalter - Strategische Aktivitäten stärker im Mittelpunkt 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimierte Prozesse mit verschiedenen Varianten - Höhere Mitarbeiterqualifikation - Verstärkter IT-Einsatz 	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeinsame Anstrengungen zur Kostenreduktion - Frühe Einbindung von Lieferanten - Collaboration
		
Beschaffung morgen		
Beschaffung als Innovationstreiber und ‚Steuermann‘ der Supply Chain	Effizienz- und Transparenzsteigerung	
<ul style="list-style-type: none"> - Management von Innovationsprozessen - Steuerung komplexer Supply Chains 	<ul style="list-style-type: none"> - Weiterer Roll-out bestehender SRM-Systeme - Zusätzliche SRM-Systeme zu Lieferanten- und Materialgruppenmanagement 	
Risikomanagement über die Supply Chain		
<ul style="list-style-type: none"> - Konzeptentwicklung - Toolunterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> - Integration von Ökonomie, Ökologie und Sozialem - Nachhaltigkeit als Differenzierungsfaktor 	

Abbildung 8: Beschaffung gestern, heute und morgen (Quelle: Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 3; vgl. Hofbauer et al., 2012, S. 3)

Das Thema ‚Nachhaltigkeit‘ bietet Unternehmen die Möglichkeit, sich gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren. Diverse Ansatzpunkte können dabei im Hinblick auf Prozesse, Materialien oder der Zusammenarbeit mit Lieferanten aus der Beschaffung kommen (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 2). Die Zielsetzung im Sinne der Nachhaltigkeitsstrategie ist - durch entsprechendes Handeln in der Beschaffung und im Einkauf - zusätzliche Wertbeiträge zu generieren.

2.6 Zusammenfassung und Folgerung

Jeder Euro, der vom Einkauf nicht ausgegeben wird, kommt umgehend als Wertbeitrag dem Unternehmensergebnis zugute. Das gilt für direkte und indirekte Effekte gleichermaßen. Die fortschreitenden **Veränderungsprozesse in Einkauf**

und Beschaffung zeigen die Möglichkeiten und Potenziale auf, die durch professionelles Management und interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht nur operativ, sondern auch strategisch realisiert werden können.

Aus der Position des Erfüllungsgehilfen kommend hat sich diese Funktion insbesondere zum Verhandler mit starkem Fokus auf Materialkostenreduzierung weiterentwickelt und sich dabei einen entsprechenden ‚Ruf‘ aufgebaut. Das hat auch dazu geführt, dass der Einkauf in der Vergangenheit zum Teil als Einzelkämpfer ohne nennenswerte Unterstützung der anderen Funktionen aufgetreten ist. Des Weiteren waren die Prozesse im Einkauf und in der Beschaffung größtenteils nicht automatisiert, sondern wurden überwiegend traditionell abgewickelt. Die Datentransparenz war demzufolge ebenfalls schlecht und in Gesprächen mit Lieferanten hatte der externe Gesprächspartner regelmäßig bessere Informationen zur Verfügung als der Einkauf selbst. Die fehlende Integration von Einkaufssystemen - falls solche vorhanden waren - rundete den Status Quo ab. Das Verständnis in Richtung Integration von Lieferanten, Offenheit, Einbindung oder im Hinblick auf Zusammenarbeit über die Abteilungsgrenzen hinweg war insgesamt nur schwach ausgeprägt.

Aus diesen Gründen wurden Untersuchungen angestoßen mit dem Ziel aufzuzeigen, dass der Einkauf weit mehr bewirken und beitragen kann als nur die Rolle des Preisdrückers einzunehmen. Statements wie ‚Milliardengrab Einkauf - Die meisten Konzerne verschleudern bei der Beschaffung enorme Summen und merken es oft nicht einmal‘ (Müller, 2004, S. 54; vgl. Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 1; vgl. Kerkhoff, 2004), waren zum Teil Überschrift oder Einleitung diverser Literatur. Diese Untersuchungen, z. B. von Rast (2008) oder von Sennheiser und Schnetzler (2008), haben dargestellt, dass durch Lieferantenmanagement der **Unternehmenswert** grundsätzlich sowie auf unterschiedliche Art und Weise beeinflusst werden kann. Wertbeiträge können kommen

- aus höherer Profitabilität durch Steigerung des Umsatzes (verbesserte Produktverfügbarkeit und Kundenservice),
- durch Kostenreduktion (niedrigere variable Kosten und niedrigere Fixkosten aufgrund von Effizienzverbesserungen) inkl. Steueroptimierung sowie
- aus geringerer Kapitalbindung beim Anlage- und beim Umlaufvermögen (Lagerbestand-, Durchlaufzeit- und Kapazitätsauslastungsoptimierung).

Aus weiteren Untersuchungen, die sich auf den Wert des Lieferanten und auf Potenziale zur Effizienzsteigerung fokussiert haben (Bartsch, 2005; Wildemann, 2005 & 2012), konnten Erkenntnisse zu Einflussfaktoren sowie zu Wirkungszusammenhängen von Nutzen und Aufwand bezogen auf Lieferantenwerte herausgefunden werden, um so im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung langfristig den Unternehmenswert zu steigern.

Unternehmen haben somit bereits erkannt, dass eine **Optimierung der Wertschöpfungskette** in Verbindung mit Agilität den Wert eines Unternehmens stark erhöhen kann. Der Fokus liegt dabei auf Supply Chain Management und auf unternehmensübergreifenden Prozessen, damit für jedes der beteiligten Unternehmen monetäre Effekte und damit eine Erhöhung des Gewinns erreichbar ist.

Die mittlerweile umgesetzten Veränderungen und Verbesserungen bezüglich Einkaufsorganisation, Effizienz und Transparenz, vor allem durch die Implementierung von Einkaufsinformationssystemen, SRM-Tools oder die Automatisierung von internen Prozessen (z. B. Bestellfreigaben inkl. Bedarfsvorschau) sowie von Prozessen zum Lieferanten hin (z. B. E-Procurement, Katalogmanagementsysteme) unterstützen das. Der Optimierungsprozess läuft jedoch noch und bietet vor allem aufgrund der Möglichkeiten aus der Digitalisierung sowie des zunehmenden Verständnisses in Richtung Ganzheitlichkeit, Lieferantenintegration und strategischer Ausrichtung dem Einkauf eine exzellente Plattform, als Treiber dieser Entwicklung zukünftig noch stärker in den Vordergrund zu treten.

Wichtig ist an dieser Stelle, die Inputs und Wertbeiträge aus dem Einkauf möglichst quantitativ und messbar darstellen zu können gemäß der Forderung „**If you can't measure it, you can't manage it**“ (u. a. von Peter F. Drucker). Dazu wird als nächstes Lieferantenmanagement im engeren Sinn erläutert und diskutiert.

3. Lieferantenmanagement

Zuerst wird in diesem Kapitel der Begriff Lieferantenmanagement diskutiert, weil dieser in der Literatur zum Teil unterschiedlich definiert wird. Darauf aufbauend wird in Abschnitt 3.1 die *Gestaltung der Lieferantenbasis* genauer betrachtet. Es haben sich aufgrund verschiedener Anforderungen an Lieferanten insgesamt sehr heterogene Lieferantenstrukturen herausgebildet. Abschnitt 3.2 beschäftigt sich mit den *Fokusbereichen der Zusammenarbeit mit Lieferanten*, bevor in den weiteren Abschnitten auf die *Intensivierung der Zusammenarbeit mit Lieferanten* sowie auf das *Risikopotenzial aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten* eingegangen wird. Des Weiteren werden in Abschnitt 3.5 die *Auswirkungen auf das Materialgruppenmanagement* erläutert. Das Kapitel schließt mit einer *Zusammenfassung und Folgerung*.

Im Wesentlichen wird unter **Lieferantenmanagement** die gezielte Steuerung der Beziehungen zu den Lieferanten verstanden, was im Detail die Themen Festlegung der

- Lieferantenbasis (Segmentierung des Portfolios und Auswahl der Lieferanten),
- Sourcing-Strategien (Berücksichtigung von Geographie, Lieferantenzahl und vertikaler Kooperationsintensität),
- Aktivitäten zur Qualifizierung der Lieferanten (Umsetzung der Prüf- und Freigabeprozesse),
- Lieferantenbewertung (Beurteilung der Leistungsfähigkeit nach einheitlichen Bewertungskriterien),
- Risikomanagement-Maßnahmen (Einschätzung des Ausfallrisikos und Erstellung von Notfallplänen),
- Klassifizierung von Lieferanten (Einstufung und Auswahl von Vorzugslieferanten),
- Lieferantenentwicklung (Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Abstimmung der Zielvorgaben),
- Vorgehensweisen im Änderungswesen (Implementierung und Management von technischen und prozessualen Änderungen),
- Lieferantenintegration (Einbindung und Intensivierung der Zusammenarbeit),

- Lieferantensteuerung (Controlling der Zielerreichung und Umgang mit Schwachstellen) sowie
- Vorgehensweisen bei Lieferantenwechsel (Ausphasungs- und Umstellungsprozesse)

beinhaltet (Jäger, 2009, S. 66; Hofbauer et al., 2012, S. 35; vgl. Hofbauer et al., 2015, S. 11f.; Czaja, 2009, S. 23f.; Carr & Pearson, 1999, S. 500; Boutellier & Wagner, 2000, S. 27; Heß, 2008, S. 261ff. & S. 418f.; Heß, 2011, S. 77f., vgl. Helmold & Terry, 2016, S. 4f. und diverse weitere Autoren; vgl. Gabath, 2011, S. 20 ff. und Koppelman, 2004, S. 403ff. zu Risikomanagement; vgl. Roodhooft & Konings, 1996, S. 97ff. zu Lieferantenauswahl; vgl. Van Weele, 2009, S. 17 zu Lieferantenintegration; vgl. Wagner & Krause, 2009, S. 3161ff. zu Lieferantenentwicklung).

Die folgende Abbildung 9 veranschaulicht die einzelnen Bestandteile in übersichtlicher Form.

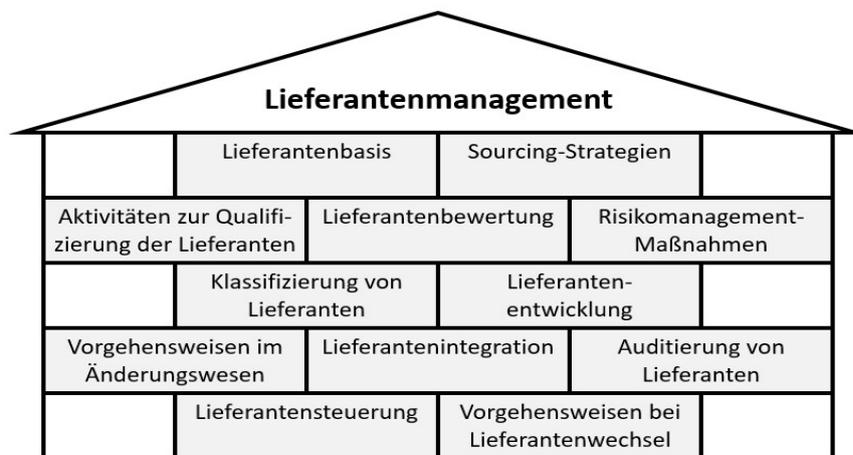


Abbildung 9: Bestandteile des Lieferantenmanagements (Quelle: eigene Erstellung)

Demzufolge wird Lieferantenmanagement als sehr umfassend definiert, das des Weiteren von *Supplier Relationship Management* (SRM) - siehe dazu auch Abschnitt 2.4 - als Teildisziplin unterstützt wird und somit Marktplätze sowie E-Lösungen einschließt.

Die Bedeutung des Lieferantenmanagements hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen, da sich Unternehmen verstärkt auf ihre Kernkompetenzen fokussiert und Wertschöpfung zu Lieferanten verlagert haben, um höhere Wertbeiträge generieren sowie parallel Risiken verlagern zu können (vgl. Hofbauer et al., 2015,

S. 3). Gemäß Angabe des Statistischen Bundesamts liegt für 2016 der Anteil des Materialverbrauchs inkl. Handelsware und Lohnarbeiten am Bruttoproduktionswert im verarbeitenden Gewerbe bei durchschnittlich 58,0% und im Maschinenbau bei durchschnittlich 53,9% (Statistisches Bundesamt, 2018, S. 278 & S. 301). Die Materialkosten stellen somit den größten Kostenblock im produzierenden Gewerbe dar, woraus sich die Notwendigkeit eines effizienten und systematischen Lieferantenmanagements ableitet.

3.1 Gestaltung der Lieferantenbasis

Die Lieferanten sind das höchste 'Gut' des Einkaufs (vgl. Lechner, 2017, S. 172) und damit essentieller Bestandteil eines funktionierenden Lieferantenmanagements. Die Anforderungen an Lieferanten können allerdings je nach Zielsetzung unterschiedlich sein.

So werden zum Teil Lieferanten benötigt, die 'einfache Teile' liefern sollen, und der Fokus bei diesen Partnern damit tendenziell stark kostengetrieben ist. Darüber hinaus werden Lieferanten unter Umständen nur als 'verlängerte Werkbank' genutzt, um Kapazitätsspitzen abzufangen bzw. die eigene Produktion zu unterstützen. In beiden Fällen spielt deshalb eine Inanspruchnahme von Konstruktions- und Entwicklungskapazitäten keine entscheidende Rolle. Neben dem kostenorientierten Fokus ist es im Grunde nur notwendig, dass der Lieferant Qualität und Lieferperformance im Griff hat.

Anders ist es bei komplexen Baugruppen und Komponenten, die ggf. von externen Lieferpartnern explizit beschafft werden, weil spezifisches Know-how im eigenen Unternehmen nicht ausreichend vorhanden ist, weil ggf. Schutzrechte zu beachten sind, weil bewusst Risiken, z. B. bez. technischem Entwicklungserfolg oder aus Gründen der Produkthaftung, auf mehrere Schultern verteilt werden sollen sowie um innovative Lieferanten zu identifizieren (Wagner, 2009, S. 8) bzw. Innovationen zu erwerben (Winter, 2014, S. 46; Monczka et al., 2011, S. 30).

Diese Partner werden im Regelfall bereits früh in den Beschaffungs- bzw. Entwicklungsprozess eingebunden, damit Sie sich mit Ideen und Vorschlägen einbringen und so aktiv Beiträge zur Kosten- oder Risikoreduzierung leisten können. Je später die Einbindung erfolgt, desto schwieriger wird es aufgrund des

fortgeschrittenen Prozesses, entsprechende Inputs noch zu berücksichtigen. Unabhängig davon sind diese Lieferanten auch gefordert, die mit dem Unternehmen vereinbarte Qualitäts- und Lieferperformance zu erfüllen, ggf. mit längerem Bestellvorlauf, Rahmen- oder speziellen Logistikvereinbarungen.

Bei der **Gestaltung der Lieferantenbasis** ist es ebenso bedeutend, ob der Lieferant für kleine Stückzahlen oder für große Serienlieferungen berücksichtigt werden soll und demzufolge eher manuelle oder automatisierte Fertigungs- und Montageprozesse gefordert werden. Dieses Kriterium ist eine eindeutige Anforderung, die sehr schnell zeigt, ob ein Lieferant geeignet ist oder nicht. Nach Möglichkeit sollte der Volumenanteil bei einem Lieferanten in einer Größenordnung liegen, die nicht kritisch ist. D. h., dass nach Möglichkeit der Anteil einerseits nicht über 30% bis 40% liegt, aber andererseits auch nicht vernachlässigbar klein ist, um als Kunde auf jeden Fall ernst genommen zu werden und für den Lieferanten wichtig zu sein. Ansonsten ist es schwierig, Anforderungen durchzusetzen (vgl. dazu Heß, 2008, S. 216).

Im Rahmen der Lieferantensuche, -identifikation und -auswahl mittels eigener Recherche oder per Lieferantenselbstauskunft (Hofbauer et al., 2015, S. 16f.; vgl. Faust & Yang, 2012, S. 88f.), jeweils inklusive Besuch des Lieferanten vor Ort, muss das herausgefunden werden, damit gemäß der Anforderungen auch die passenden Lieferpartner gefunden und festgelegt werden können (vgl. Hofbauer et al., 2015, S. 12ff.). Nicht nur der Lieferant muss zum Kunden passen, auch der Kunde zum Lieferanten.

Aus den aufgeführten Gründen ist es der Fall, dass sich im produzierenden Gewerbe die Lieferantenstruktur aus kleinen, mittleren und großen Partnern zusammensetzt, die unterschiedliche Stärken aufweisen und so für die vielfältigen Anforderungen zielgerichtet genutzt werden können. Daraus lässt sich wiederum ableiten, dass es nicht möglich ist, optimale Wertbeiträge nur mit Lieferanten aus einem dieser Segmente zu erzielen.

Ebenso haben im Hinblick auf die **Gestaltung der Lieferantenbasis** insbesondere Sourcing-Strategien und die Festlegung der Lieferantenzahl eine hohe Auswirkung und bieten zugleich Optimierungspotenzial. Die wesentlichen Parameter sind in der folgenden Abbildung 10 dargestellt und werden in den Abschnitten 3.1.1

(Einfluss von Sourcing-Strategien), 3.1.2 (Festlegung der Lieferantenzahl) und 3.1.3 (Optimierungsansätze) erläutert.

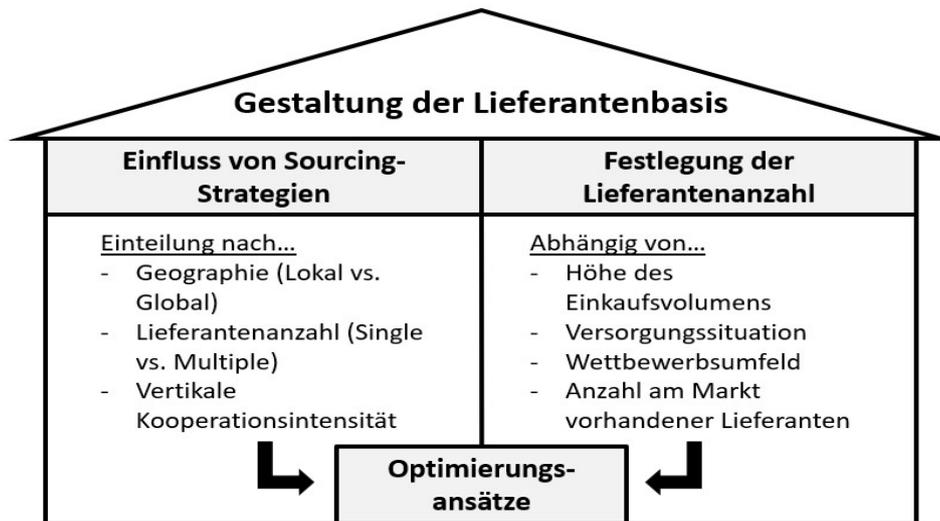


Abbildung 10: Gestaltung der Lieferantenbasis (Quelle: eigene Erstellung)

3.1.1 Einfluss von Sourcing-Strategien

Sourcing-Strategien haben einen großen Einfluss auf die Lieferantenstruktur und damit auf die Generierung von Wertbeiträgen. Wie in Abbildung 10 bereits aufgezeigt, lassen sie sich nach Geographie, Lieferantenzahl und vertikaler Kooperationsintensität unterscheiden (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 111ff.; vgl. auch Ivanov et al., 2017, S. 106).

Bezüglich **Geographie** ist eine Variante, die Welt als möglichen Beschaffungsmarkt festzulegen. Die Anwendung dieser Strategie wird als Global Sourcing bezeichnet. Die Gründe können dafür entweder technologie- sowie kosteninduziert oder beides sein (Lechner, 2012, S. 133; Lechner, 2011, S. 152). Das andere Extrem ist Local Sourcing, das sich auf Beschaffungsquellen im räumlichen Umfeld des Unternehmens konzentriert. Es ist jedoch geographisch nicht genau definiert und stellt deshalb einen fließenden Übergang zu Strategien wie Regional Sourcing (z. B. Eurosourcing) und National Sourcing (Domestic Sourcing) dar (vgl. Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 117f.; Präuer, 2017, S. 269f.; Ivanov et al., 2017, S. 107ff.; Heß, 2008, S. 193ff.).

Für Unternehmen mit einem globalen Footprint ist es sinnvoll, weltweit einzukaufen, um Vorteile aus der globalen Aufstellung auch im Einkauf und in der Beschaffung zu generieren. Ggf. müssen punktuell auch Local Content-Quoten

erfüllt werden, um in bestimmte Absatzmärkte überhaupt eintreten zu können. Bei kostengetriebenen Beweggründen für globale Einkaufsaktivitäten ist festzustellen, dass der Fokus auf TCO einen zunehmenden Einfluss hat und die Entwicklung vom Low Cost Country Sourcing hin zum Best Cost Country Sourcing bzw. zum Best Value Country Sourcing unter Berücksichtigung nachhaltiger Effekte treibt. Entscheidend sind neben den Preisen insbesondere auch gegenläufige Effekte wie Aufwendungen aufgrund komplexerer Logistik und höherem Steuerungsaufwand, Qualitäts- und Qualitätssicherungskosten, Flexibilitäts- bzw. Bestandskosten sowie -risiken und der Schutz bzw. das Management von Know-how und Intellectual Property. Hier gilt es für die Unternehmen abzuwägen, ob die Chancen die Risiken überwiegen und welche Konsequenzen sich aus Global Sourcing-Aktivitäten ergeben, die ggf. neben gewünschten Kostenreduzierungen auch Auswirkungen auf Kaufentscheidungen von Kunden oder die Produktpolitik und Produktpositionierung haben können (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 112ff.; Ivanov et al., 2017, S. 107ff.; Präuer, 2017, S. 269f.; Heß, 2008, S. 198ff.).

Wichtig ist es darüber hinaus, im Unternehmen einen Global Sourcing-Prozess zu installieren, der im Sinne der Einkaufsstrategie umgesetzt wird. In Abbildung 11 ist der Prozess beispielhaft dargestellt, der mit Vorabanalysen startet, bevor anschließend konkrete Aktivitäten vorangetrieben und Schritt für Schritt abgearbeitet werden.

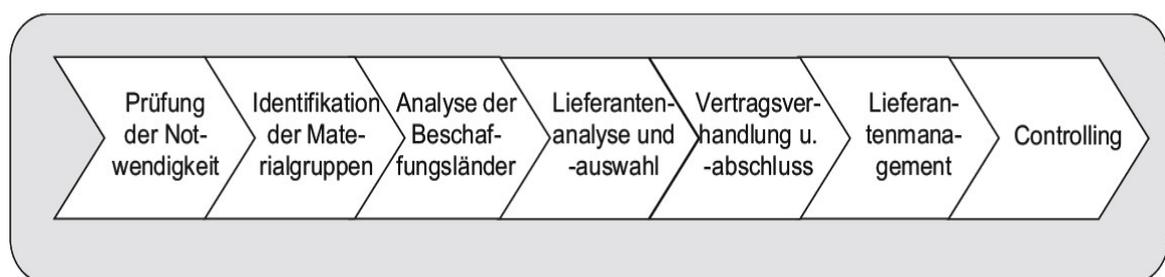


Abbildung 11: Global Sourcing-Prozess (Quelle: Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 114)

Eine Dokumentation der Zwischenergebnisse ist angebracht, um den jeweiligen Prozessfortschritt für die Schnittstellenpartner transparent festhalten zu können. Viele Unternehmen wie z. B. der DMG MORI-Konzern haben den Global Sourcing-Prozess auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten und in die Einkaufsstrategie nachhaltig integriert (siehe dazu Abbildung 12).



Abbildung 12: Global Sourcing-Stufenkonzept der DMG MORI AG (Quelle: vgl. Lechner, 2006, S. 210 & 2011, S. 144ff.)

Im Hinblick auf die **Lieferantenanzahl** und die **vertikale Kooperationsintensität** ist festzustellen, dass bei diversen Strategien diese beiden Kriterien eng miteinander verknüpft sind, z. B. beim System Sourcing und beim Modular Sourcing, weil vom Unternehmen getroffene strategische Entscheidungen die Anzahl an möglichen Lieferanten begrenzen. Grundsätzliche Voraussetzung der Sourcing-Strategien (Ausnahme: Single Sourcing) ist die Verfügbarkeit potenzieller Lieferanten (vgl. Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 119ff.; Ivanov et al., 2017, S. 106f.; Präuer, 2017, S. 269; Heß, 2008, S. 162 & S. 211ff.).

Die einzelnen Lieferanten bzw. die zu beschaffenden Materialien können dabei nach Hebel-, Standard-, Engpass- und Strategische Lieferanten bzw. Materialien klassifiziert werden, um mit standardisierten Vorgehensweisen eine effiziente Steuerung des Beschaffungsvolumens zu ermöglichen (Wildemann, 2002, S. 5ff.; Gabath, 2010, S. 78ff.; Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 190ff.).

Die Entscheidung für eine der beiden **Extremausprägungen - Single Sourcing und Multiple Sourcing** - lassen Rückschlüsse über die Kooperationsintensität mit den Lieferanten zu (Droege & Comp., 1998, S. 66ff.). Bei der Arbeit mit nur einem Lieferpartner muss die Zusammenarbeit deutlich enger sein als beim Vorhandensein von mehreren Lieferanten. Je größer die Anzahl an freigegebenen Lieferanten ist, desto eher können diese Lieferanten ohne großen Aufwand ausgetauscht werden. Es hat sich in der Praxis bewährt, nach Möglichkeit

zumindest einen Zweitlieferanten zu qualifizieren (**Dual Sourcing**), um bei auftretenden Schwierigkeiten kurzfristig eine Alternative verfügbar zu haben und flexibel agieren zu können. Anders ist es beim Sole Sourcing aufgrund eines monopolistischen Anbietermarktes. Eine Beziehung zu einem derartigen Lieferanten ist alternativlos und unter Umständen nicht freiwillig eingegangen. Hier ist es sinnvoll, alternative Quellen zu entwickeln oder andere technische Lösungen auszuarbeiten, um dem ggf. unfreiwilligen Abhängigkeitsverhältnis entkommen zu können (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 119ff.; Ivanov et al., 2017, S. 106f.; Präuer, 2017, S. 269; Heß, 2008, S. 211ff.; Gabath, 2010, S. 88f.).

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten kann im Gegensatz zum Sourcing von Komponenten und Rohmaterial auch dadurch geprägt sein, dass ein erheblicher **Teil der Wertschöpfung von einem Lieferpartner** verantwortet wird. Neben der Aggregation von Komponenten zu Baugruppen und Modulen (Modular Sourcing) kann das zusätzlich zur Übernahme von spezifischen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben führen (System Sourcing) und dazu, dass der Lieferant eng in die Prozesse des eigenen Unternehmens eingebunden ist (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 123ff.; Droege & Comp., 1998, S. 77ff.; Präuer, 2017, S. 268f.; Gabath, 2010, S. 89).

Ebenso hat **Forward Sourcing** einen Einfluss auf Wertbeitragssteigerung. Zur Absicherung der Marktposition mit innovativen Produkten müssen regelmäßig Forschungs- und Entwicklungsressourcen in Anspruch genommen werden. Aufgrund der Vielfalt an möglichen Technologien und begrenzter Ressourcen ist eine Einbindung von Lieferanten, die in ihrem Segment Spezialisten sind, sinnvoll bzw. zum Teil sogar unausweichlich, falls dediziertes Know-how im eigenen Unternehmen nicht vorhanden ist. Damit lassen sich nicht nur Entwicklungskosten und Komplexität nach draußen verlagern, sondern auch die Entwicklungszeiten verkürzen. Schnellere Produktverfügbarkeit kann so zur schnelleren Generierung der Rückflüsse führen. Der Einkauf als Hauptschnittstelle zum Lieferanten muss diesbezüglich adäquate Lieferpartner finden, die zum Entwicklungsprozess im eigenen Unternehmen beitragen können oder diesen Prozess eigenverantwortlich bzw. gemäß Pflichtenheft durchführen. Das Ziel ist durch die Einbindung der Lieferanten eine Verbesserung der Kostensituation und eine effizientere Produktion zu realisieren und damit weitere Wertbeiträge zu erhalten (Gabath, 2010, S. 90f.;

Droege & Comp., 1998, S. 82; Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 128ff.; Heß, 2008, S. 230).

3.1.2 Festlegung der Lieferantenzahl

Bei Unternehmen mit einer hohen Anzahl an Lieferanten ist Lieferantenreduzierung eine weitere Möglichkeit, um zusätzliche Wertbeiträge generieren zu können. In der Praxis ist häufig die Situation vorzufinden, dass sich wenige Einkäufer mit einer großen Zahl an Lieferanten auseinandersetzen müssen. Die A- und B-Lieferanten werden intensiv betreut; bei anderen Lieferanten ist eine ordentliche Betreuung aus Kapazitätsgründen oft gar nicht möglich. Somit bleibt ein Teil des Einkaufsvolumens aus strategischer Sicht im Wesentlichen unbearbeitet. Wagner (2003, S. 702) zeigt am Beispiel von diversen amerikanischen Unternehmen, dass bei diesen die Anzahl der Lieferanten um bis zu 90% reduziert werden konnte.

Allerdings kann die Frage der optimalen Lieferantenzahl nicht auf Unternehmensebene konstruktiv und im Detail beurteilt werden, sondern auf Materialgruppen- oder ggf. sogar erst auf Sachnummernebene (Heß, 2008, S. 211; Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 122). Die optimale Lieferantenzahl innerhalb einer Materialgruppe wird beeinflusst von internen und externen Faktoren, die im Einzelfall zu prüfen sind, z. B. die Höhe des Einkaufsvolumens und die Versorgungssituation, das Wettbewerbsumfeld sowie die Anzahl am Markt vorhandener Lieferanten (Droege & Comp., 1998, S. 66f.), wie in Abbildung 10 bereits aufgezeigt.

Dennoch ist neben der Fokussierung auf einzelne Materialgruppen bzw. Sachnummern die Reduzierung der Lieferantenzahl auf Gesamtunternehmensebene ebenfalls wichtig (vgl. Homburg, 2002, S. 181ff.).

Das Steuerungsinstrument dazu kann ein Lieferantenbewertungssystem, eine Vorzugsliste von ‚Preferred Lieferanten‘ oder die stark ausgeprägte Anwendung von Rahmenverträgen bei der operativen Abwicklung sein. Die optimale Anzahl der Lieferanten eines Unternehmens hängt allerdings letztendlich vom Spektrum der benötigten Teile und Baugruppen ab (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 122).

Die Art der Zusammenarbeit mit Lieferanten hat hohen Einfluss auf die Investitionsbereitschaft beider Seiten, stellt ggf. einen Risikoschutz dar und wirkt

auf das Engagement, Effizienzsteigerungspotenziale engagiert umzusetzen, direkt. Deshalb ist es wichtig, sich mit den richtigen Partnern und Themen sowie Chancen im Sinne einer Wertbeitragssteigerung auseinanderzusetzen. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls unterschieden zwischen aktiven und passiven Lieferanten, die ggf. schon lange nicht mehr genutzt werden, aber im Sinne von ‚Karteileichen‘ in den EDV-Systemen vorhanden sind. Auch diese Lieferanten sowie eventuell vorhandene Dubletten sollten aus den Systemen und damit aus den Lieferantenlisten gelöscht werden, weil es die Arbeit des Einkaufs unnötig erschwert (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 122). Dennoch hat in der Praxis das Thema Lieferantenreduzierung aus kapazitiven Gründen oft nachrangige Bedeutung.

Kennzahlen wie die Anzahl der aktiven Lieferanten sowie die Höhe des Einkaufsvolumens eines Lieferanten in einer Region oder Materialgruppe bieten sich im Hinblick auf eine aktive Optimierung der Lieferantenzahl an (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 189).

3.1.3 Optimierungsansätze

Die Qualität der Lieferanten ist entscheidend für die konsequente Umsetzung der Einkaufsstrategie. Die richtigen Lieferpartner zu finden, zu qualifizieren, zu managen und weiter zu entwickeln sind permanente Herausforderungen für den Einkauf, um die Veränderungen in Umwelt und Unternehmen aktiv begleiten und die benötigten Wertbeiträge liefern zu können. Die Einkaufsorganisation muss sich im Hinblick auf Know-how und Kapazitäten so aufstellen, dass diese Anforderungen erfüllt werden können. Vor allem ist darauf zu achten, ein mittel- und langfristiges Gleichgewicht zwischen der verfügbaren Personalkapazität im Einkauf und den zu erledigenden Aufgaben zu erhalten.

Im Hinblick auf **Optimierungsansätze** bei der Gestaltung der Lieferantenbasis (siehe dazu auch Abbildung 10) sollten insbesondere die folgenden, stark logistisch geprägten Möglichkeiten betrachtet werden:

- **C-Teilemanagement:** Aufgrund der Geringwertigkeit der Teile liegt hier der Fokus auf der Optimierung von Prozesskosten; neben der Separierung der C-Teilebeschaffung, ggf. inklusive dezentraler Verantwortung, oder Einsatz von

E-Procurement-Lösungen bietet sich auch ein Outsourcing an einen Spezialisten an (Wannenwetsch, 2014, S. 37ff.; Droege & Comp., 1998, S. 69f.).

- **Teilesatzbildung:** Zur Reduzierung des Abwicklungsaufwands werden Artikel zu einer logistischen Einheit zusammengefasst; damit steigt die Wertigkeit bzw. Bedeutung der Gruppe und zusätzlich werden Schnittstellen zu Lieferanten reduziert (Nyhuis & Eilmann, 2011, S. 104).
- **Produktordnungssysteme** (Teilefamilien, Baukastenstrategie, Gleichteile, Modul- und Systemstrategien sowie Plattformstrategien): Durch die Anwendung dieser Strategien kann auf Basis von Produktstrukturanalysen im gesamten Unternehmen Komplexität reduziert, Standardisierung forciert und damit die Teilevielfalt insgesamt verringert werden (Zifkovits, 2013, S. 330ff.).

Alle drei Konzepte zielen darauf ab, die Komplexität im Unternehmen nachhaltig zu reduzieren. Zum Teil übernimmt der Einkauf hier die Rolle des Moderators, mit der Zielsetzung, Prozesse bzw. Prozesskosten zu optimieren, um letztendlich die allgemeine Kostensituation zu verbessern. Die Anzahl der aktiven Lieferanten und Sachnummern können so ebenfalls verringert werden. Daraus ergeben sich wiederum Bündelungs- und Skaleneffekte, die Potenziale für weitere Schritte des Einkaufs, z. B. neue Verhandlungen über höhere Bezugsmengen, Einführung von Logistikkonzepten und Durchführung von Wertanalyse-Workshops, bieten.

3.2 Fokusbereiche der Zusammenarbeit mit Lieferanten

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten fokussiert sich im Wesentlichen auf die großen Themenbereiche Einstandskosten, Qualitätsperformance, Materialversorgung und Lieferanteninnovationen. Auf diese vier Säulen baut in der Regel die jeweils unternehmensindividuelle Einkaufsstrategie auf. Je nach Branchenzugehörigkeit unterscheiden sich die Ausprägung und Bedeutung der Themenbereiche und damit die Einkaufsstrategien erheblich.

In diesem Zusammenhang sind die Mechanismen der Durchführung und Umsetzung der einzelnen Themenbereiche von Bedeutung, da die Sichtweisen und demzufolge die Handlungen des eigenen Unternehmens und die der Lieferanten in der Regel unterschiedlich motiviert sind und aufgrund individueller Priorisierung vorangetrieben werden. Einen Automatismus im Hinblick auf die optimale Allokation der Ressourcen, der analog dem Preismechanismus im Markt

funktioniert, gibt es in Unternehmen nicht. Deshalb ist es im Rahmen des Lieferantenmanagements wichtig, Aktivitäten zwischen dem eigenen Unternehmen und den Lieferanten bestmöglich zu synchronisieren, um die Basis für die Erzielung der höchsten Wertbeiträge zu schaffen (vgl. dazu Phelan & Lewin, 1999, S. 11; vgl. Coase, 1937).

3.2.1 Optimierung von Einstandskosten

Der Fokus im produzierenden Gewerbe liegt aufgrund des hohen Materialeinsatzes sehr auf der **Optimierung von Einstandskosten** (Hofbauer et al., 2015, S. 2; vgl. Koppelman, 2004, S. 111ff.). Eine Kostenreduzierung auf regelmäßige Bedarfe wirkt sich in der GuV zeitnah auf das Unternehmensergebnis aus und ist oft schneller zu realisieren als eine Umsatzsteigerung des Vertriebs (vgl. Heß, 2011, S. 61; vgl. Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 173f.). Die Hebelwirkung ist darüber hinaus deutlich größer als bei einer Ausweitung des Umsatzes, wenn man bedenkt, dass sich eine fünfprozentige Senkung der Einkaufskosten in etwa genauso auf den Gewinn auswirkt wie eine fünfzigprozentige Umsatzerhöhung (vgl. Rast, 2008, S. 228).

Der schnellste Weg zur Realisierung von Kostenreduzierungen ist der Verhandlungsweg (vgl. Koppelman, 2004, S. 270f.). Im besten Fall werden Kostenreduzierungen rückwirkend vereinbart bzw. ein Implementierungstermin für neue Preise unabhängig von der Dauer der Verhandlungen festgelegt. Wichtig ist es deshalb, permanent die Entwicklungen auf den Märkten und bei den Wettbewerbern zu verfolgen, um Indikationen bezüglich möglicher Ansatzpunkte zu finden gemäß dem Motto: 'Nach der Verhandlung ist vor der Verhandlung'. Die externen Einflussfaktoren können dann mit Argumenten aus dem eigenen Unternehmen, z. B. aus Volumens- oder Stückzahleffekten kommend, untermauert werden.

Neben den reinen Produktkosten dürfen auch die Bezugsnebenkosten nicht vernachlässigt werden, die zum Teil einen hohen Anteil des Einkaufspreises ausmachen, wie z. B. Transport- und Verpackungskosten sowie individuelle Zuschläge für kurzfristige Lieferungen oder Mindermengen (vgl. Koppelman, 2004, S. 113). Die Gestaltung der Zahlungsbedingungen im Hinblick auf Skontoregelungen ist an dieser Stelle ebenso zu betrachten.

Neben dem Verhandlungsweg bieten sich noch weitere Vorgehensweisen zur Senkung der Einstandskosten an, die mit den Lieferanten gemeinsam umgesetzt werden können, z. B. die Anwendung wertanalytischer Verfahren (vgl. Gabath, 2010, S. 103). In der Regel sind dabei zwar die initialen Aufwendungen höher, weil der Einkauf nicht ohne Schnittstellenpartner agieren kann, und der Prozess dauert aufgrund von notwendigen Tests oder Freigaben länger, jedoch sind die Effekte nachhaltig. Die Nachhaltigkeit der Effekte ist insbesondere dann wichtig, wenn das Produkt noch einen langen Lebenszyklus vor sich hat und sich erst in der Wachstums- oder frühen Reifephase befindet (vgl. Vollmuth, 2011, S. 67ff.; vgl. Hungenberg, 2014, S. 119f.), bzw. sich Marktveränderungen ergeben, die ggf. nicht vermeidbare Mehrkosten mit sich bringen.

3.2.2 Sicherstellung der Qualitätsperformance

Nach Hofbauer et al. (2015, S. 2) kommt der **Sicherstellung der Qualitätsperformance** die zweitwichtigste Bedeutung zu. Der Einkauf ist hierbei gefordert, die benötigten Komponenten und Baugruppen in 'ausreichend guter Qualität' gemäß der vorgegebenen Spezifikation zu beschaffen (vgl. Koppelman, 2004, S. 114f.). Die Qualitätsanforderungen können dabei je nach Komponente oder Anwendungsfall verschieden sein, was sich wiederum auf die individuellen Einstandskosten eines Teils auswirken kann.

Als Hauptschnittstelle zu den Lieferanten hat der Einkauf zu organisieren, dass die Lieferqualität nachhaltig ausreichend ist, damit Schlechtlieferungen bzw. unzureichende Qualität vermieden wird und weder Folgekosten noch Unzufriedenheit im eigenen Unternehmen und bei den Kunden entstehen. Die Komponenten sollen andererseits auch nicht zu einem höheren Qualitätsniveau beschafft werden als gefordert, wenn damit kein Mehrwert für das eigene Produkt bzw. für die Kunden geschaffen wird und die Kunden darüber hinaus nicht bereit sind, dafür einen höheren Preis zu akzeptieren (vgl. Koppelman, 2004, S. 114).

Das Spannungsfeld 'Kosten versus Qualität' darf sich nicht zum Negativen verändern, wenn Aktivitäten zur Kostenverbesserung (z. B. Preisverhandlungen) angestoßen werden. Diese beiden Parameter sind immer im Paket zu betrachten. Es ist nicht zielführend, sich niedrige Einstandskosten mit schlechter Teilequalität

zu erkaufen. Die Erfahrung zeigt, dass eine unbefriedigende Kostensituation bei Lieferanten ein Grund für Qualitätsprobleme sein kann (vgl. Lechner, 2006, S. 212).

Der Einkauf wird in der Regel für Informationen zur Produktqualität der Lieferanten auf das Qualitätsmanagement zurückgreifen können. Eine enge Abstimmung im Hinblick auf die Kenngrößen mit dem Fachbereich ist notwendig, um eine adäquate und in der Praxis verwendbare Aufbereitung der Lieferantenqualitätsdaten zu erhalten. Insbesondere ist das wichtig, wenn es um bereits angefallene Qualitätskosten und deren Rück- oder Weiterbelastung an die Lieferanten geht.

3.2.3 Bedarfsgenaue Materialversorgung

Ebenso wichtig ist eine zuverlässige und **bedarfsgenaue Materialversorgung** der eigenen Produktion mit Komponenten und Baugruppen durch die Lieferanten. Das schließt mögliche Flexibilitäten und Schwankungen aufgrund von kurzfristigen Programmänderungen mit ein (Hofbauer et al., 2015, S. 2f.; vgl. Koppelman, 2004, S. 115ff.). Durch Einsatz von intelligenten logistischen Lösungen lässt sich insbesondere diese Anforderung abbilden. Auf Vendor Managed Inventory als ein möglicher Ansatz wurde dazu bereits unter Abschnitt 2.1.3 - *Supply Chain Management* - hingewiesen.

Neben einer reibungslosen Materialversorgung ist auch die finanzielle Seite im Hinblick auf Bestände, Bestandskosten, Lagerflächen und Verschrottungsrisiken zu betrachten. Ein hoher Bestand schützt einerseits nicht vor Fehlteilen, kann aber andererseits sogar zu Abschreibungsbedarf führen, falls bei technischen Änderungen die Produktauslaufsteuerung nicht mit den vorhandenen Materialbeständen bzw. Abnahmeverpflichtungen abgeglichen ist, und verursacht in jedem Fall Kapitalbindungskosten. Der Einkauf und die Beschaffung sind hier gefordert, die Prozesse mit den Lieferanten eng abzustimmen, dass diese ihre eigene Produktion bestmöglich mit der Produktion des Unternehmens synchronisieren, um mit möglichst niedrigen Beständen arbeiten zu können.

Je globaler logistische Umläufe sind, desto höher ist die Gefahr, dass Schwierigkeiten auf- und Versorgungsengpässe eintreten. Deswegen muss sich der Einkauf überlegen, wie er lokal vorbeugen und eine Absicherungsstrategie implementieren kann. Ebenso bietet es sich an, die Überwachung der Supply Chain durch

stringentes Risikomanagement durchzuführen (vgl. Heß, 2011, S. 53f.; vgl. Hofbauer et al., 2015, S. 17ff.).

Auch in diesem Themenbereich benötigt der Einkauf ausreichende Informationen zur Lieferqualität der Lieferanten, um Hinweise auf Schwachstellen und Ansatzpunkte zur Optimierung zu erhalten und diese im Rahmen des Lieferantenmanagements klären zu können. Ebenso ist das wichtig im Hinblick auf Prozessstörungen seitens der Lieferanten und der Übernahme von Folgekosten.

3.2.4 Generierung von Lieferanteninnovationen

Schließlich ist der Einkauf auch dafür verantwortlich, dass Innovationen von Lieferanten ins Unternehmen gebracht werden. Mittlerweile hat sich das Thema '**Generierung von Lieferanteninnovationen**' für den Einkauf als wichtiges Handlungsfeld herauskristallisiert, weil erkannt wurde, dass durch Lieferanteninnovationen nachhaltig Wertbeiträge erzielt werden können. Das kann z. B. die Gestaltung oder Entwicklung von neuen Produkten ebenso beinhalten, um das aktuelle Portfolio sinnvoll ergänzen zu können,

Aufgrund der zunehmenden Fokussierung auf Kernkompetenzen, Outsourcing-Aktivitäten, fehlendem Know-how und vielen am Markt entstehenden neuen Technologien sind Unternehmen nicht mehr in der Lage, die Breite an innovativen Themen ohne externe Unterstützung abzudecken. Die Einbindung von externen Spezialisten, sehr oft von Lieferanten, ist die logische Konsequenz. Winter (2014, S. 33ff.) sieht neben Beschaffungsmarktforschung auch die konsequente Arbeit mit der aktuellen Lieferantenbasis, um Innovationen zu erhalten.

Der Einkauf ist die Funktion im Unternehmen, die grundsätzlich den besten Zugang zu Lieferanten und zu entsprechenden Informationen hat. Die Aufgabe des Einkaufs ist deshalb, diese Position an der Schnittstelle sowohl nach innen als auch nach außen zu nutzen, um Potenziale für interessante Innovationen zu finden und ins eigene Unternehmen zu transportieren. Der Einkauf hat dabei auch eine Treiberrolle in Richtung Lieferanten, um bei Themen, die im eigenen Unternehmen nicht zielführend entwickelt werden, in Abstimmung mit den Fachabteilungen externe Lieferpartner einzubinden, die den aktuellen Status Quo aufnehmen und mit innovativen Lösungen wieder zurückkommen sollen.

3.3 Intensivierung der Zusammenarbeit mit Lieferanten

Die Arbeit mit Partnern über Unternehmensgrenzen hinweg ist eine exzellente Möglichkeit, um weitere Wertbeiträge zu generieren, die ein Unternehmen alleine nicht erzielen kann. Eine Zusammenführung des Informationsflusses an der Schnittstelle zwischen Kunde und Lieferant ist dazu Voraussetzung, allerdings ist das nicht ausreichend. Die Zusammenarbeit setzt ein unternehmensübergreifendes Prozessverständnis voraus und basiert auf einer von Vertrauen und Offenheit geprägten Geschäftsbeziehung (vgl. Bacher, 2004, S. 216 & S. 299; vgl. Heß, 2008, S. 294). Die Abhängigkeit von Lieferanten durch Prozessverlagerungen bietet trotz zunehmender Komplexität viele Chancen, wenn die Ziele und Interessen der Zusammenarbeit synchronisiert werden. In der Folge werden die aus Sicht des Verfassers wichtigsten Ansätze für eine weitere Intensivierung der Zusammenarbeit diskutiert.

3.3.1 Unternehmensübergreifende Kostenoptimierung / Prozesskostenrechnung

Die Materialkostenoptimierung hat für den Einkauf als vorrangiges Ziel eine übergeordnete Bedeutung. Eine **unternehmensübergreifende Kostenoptimierung** in Zusammenarbeit mit den Lieferanten durchzuführen, kann diese Zielsetzung bei entsprechender Bereitschaft unterstützen. Zu Forward Sourcing und Wertanalyse wurden diesbezüglich bereits einige Hinweise gegeben. Weitere Schritte wie z. B. sinnvolle Bedarfsbündelungen und gemeinsame Preisverhandlungen mit Unterlieferanten bieten sich ebenfalls an.

Der nächste Schritt ist die Optimierung der Prozesse zusammen mit den Lieferanten über die Unternehmensgrenzen hinweg. Dazu ist es notwendig, die wichtigsten Prozesstreiber herauszufinden, die Prozessoptimierungen ermitteln und mit Zahlen untermauern zu können (Bacher, 2004, S. 227). Das kann mit einer unternehmensübergreifenden **Prozesskostenrechnung** abgebildet werden, dessen Umfang je nach Modell und Datenverfügbarkeit festzulegen ist (Bacher, 2004, S. 216ff.). Das Ziel ist hierbei, den Gesamtprozess zu optimieren und in den Vordergrund zu stellen. Die Optimierung der einzelnen Prozessabschnitte nur jeweils innerhalb der beteiligten Unternehmen würde ohne Schulterschluss letztendlich zu suboptimalen Ergebnissen führen. Ggf. macht es sogar Sinn, Teile

des Gesamtprozesses aufgrund von Know-how bzw. Kosten-, Qualitäts- oder logistisch motivierten Gründen vom Kunden zum Lieferanten oder umgekehrt zu transferieren.

3.3.2 Entwicklungs- und Innovationspartnerschaft

Es ist nicht zwingend notwendig, dass Lieferanten neben Produktionskompetenz auch Entwicklungskompetenz aufweisen müssen. Beide Themenfelder befruchten sich zwar gegenseitig, weil Ideen im eigenen Haus nicht nur entwickelt, sondern im Sinne eines Simultaneous Engineering (vgl. Bullinger & Warschat, 1996) umgesetzt werden können und sich damit zusätzlich Erkenntnisse für den späteren Einsatz im Feld schneller ableiten lassen.

Aufgrund zunehmender Innovationsgeschwindigkeit und disruptiven Innovationen ist es für große Organisationen zum Teil schwierig, neben dem Mainstream-Business Entwicklungen voranzutreiben, die ggf. das Kerngeschäft kannibalisieren. Organisationen entschließen sich deshalb bewusst, derartige Themen in einer anderen Einheit oder bei externen Entwicklungspartnern durchführen zu lassen, um Chancen für zukünftiges Business zu ergreifen, aber die Haupteinnahmequelle nicht zu gefährden (vgl. Bower & Christensen, 1995, S. 44f.). Falls sich die disruptive Innovation am Markt durchsetzt, kann ein Übergang vom bisherigen Mainstream- zum neuen Business besser organisiert werden. Aus diesem Grund wird beispielsweise eine **Entwicklungs- und Innovationspartnerschaft** mit einem kleinen, flexiblen Unternehmen für nur einen bestimmten Zweck vereinbart.

Spätestens nach Abschluss des Projektes und erfolgreicher Markteinführung ist zu entscheiden, wie die weitere Vorgehensweise mit dem Entwicklungspartner geregelt wird. Es bieten sich verschiedene Szenarien an, die von vollständiger oder teilweiser Übernahme des Unternehmens bis hin zum Erwerb von Rechten, z. B. Lizenzen, reichen oder nach Aufbau einer Produktion vom Lieferanten zu einer dauerhaften, ggf. exklusiven Kunden-Lieferanten-Beziehung führen kann.

3.3.3 Vertikale Integration / Verflechtung / Netzwerke

Die Veränderung der Lieferantenstruktur ist eine Folge der Wertschöpfungs-optimierung und der zunehmenden Fokussierung auf Kernkompetenzen zur

Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Transparenz im globalen Beschaffungsmarkt führt weiterhin dazu, dass Unternehmen in den meisten Fällen mindestens eine externe Lieferquelle als Alternative zur Eigenfertigung finden können. Falls die Entscheidung für eine externe Lösung getroffen wird, ist die Festlegung der Schnittstelle zum externen Partner in jedem Einzelfall wichtig, da je nach Lieferanten- und Sourcing-Strategie die Anforderungen an die Lieferpartner unterschiedlich sind. Diese zielen auf die jeweils vorhandenen Stärken des Lieferanten ab, damit die optimale Lieferantenstruktur unter Berücksichtigung aller Chancen und Risiken aufgebaut werden kann (vgl. Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 123ff.; vgl. Heß, 2008, S. 122ff.).

Die Lieferantenpyramide in Abbildung 13 zeigt die Möglichkeiten bzw. Stufen für die **vertikale Integration** im Gesamtsystem.

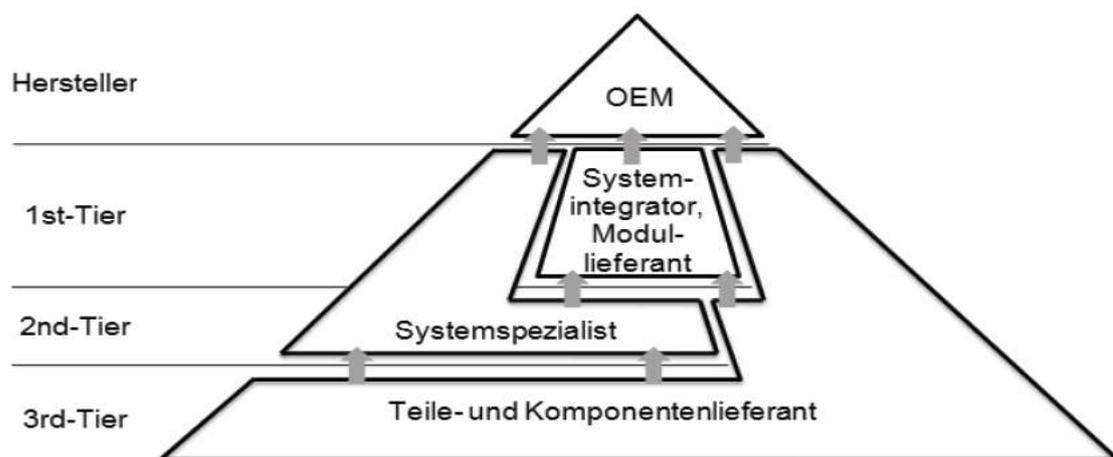


Abbildung 13: Lieferantenpyramide in Abhängigkeit von der Wertschöpfungsleistung (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 125; vgl. Becker, 2007, S. 168; vgl. Heß, 2008, S. 122)

Je weiter 'oben' der Lieferant in der Pyramide einzuordnen ist, desto enger ist tendenziell die **Verflechtung** zwischen Lieferpartner und Unternehmen. Diese Erkenntnis ist wichtig, weil die Lieferbeziehung aufgrund zunehmender Integration ggf. spezifisches Management des Lieferanten erfordert. Aussagen über eine unterschiedliche Gewichtung von erzielbaren Wertbeiträgen sind auf Basis der Lieferantenpyramide bzw. der Stufe allerdings nicht möglich. Die Idee, eine funktionierende Geschäftsbeziehung von einer 'unteren' Stufe nach 'oben' weiterzuentwickeln, drängt sich jedoch auf.

Des Weiteren ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit des Managements von Unterteilern zu betrachten, zu denen zwar keine

direkten Lieferbeziehungen bestehen, die aber durchaus hohen Einfluss auf die Wertbeiträge der Endkunden haben können. Dieses Thema nimmt z. B. insbesondere dann an Bedeutung zu, wenn aus strategischen bzw. Effizienzgründen durch hochaggregiertes Einkaufen von Baugruppen Schnittstellen zu bisherigen Lieferpartnern beseitigt werden oder aufgrund von Absicherungsstrategien Kapazitäten oder spezifische Materialien im Sinne des Risikomanagements bei den Lieferanten der Lieferpartner gebucht werden müssen, die aber ggf. nach Bedarf auch alternativen Lieferpartnern zugeteilt werden können.

Das Lieferantenmanagement muss in diesen Fällen anders gestaltet werden, da mit Unterlieferanten tendenziell kein operatives Tagesgeschäft abzuwickeln ist, aber dennoch Einflussfaktoren auf die Supply Chain im Hinblick auf Einkaufskosten oder Lieferperformance vorhanden sind. Ggf. ist es sogar sinnvoll, das Management solcher Beziehungen in Einzelfällen durch Direktinvestitionen bei Unterlieferanten zu unterstützen (vgl. dazu Wegner-Hambloch, 2016, S. 61ff.; vgl. Boysen, 2009, S. 24ff.).

Aufgrund der zunehmenden Geschäftstätigkeit zwischen Unternehmen entwickeln sich Beziehungen hin zu Netzwerken, die sich wiederum durch stabile und etablierte Austauschstrukturen auszeichnen und grundsätzlich viele Chancen für die teilnehmenden Unternehmen bieten. Die Strukturen begrenzen jedoch auch die Interaktionsspielräume für die Beteiligten. Die Position des jeweiligen Unternehmens im Netzwerk und der individuelle Spielraum hängen ebenso eng zusammen. Insbesondere arbeiten Unternehmen miteinander und es bilden sich dementsprechend **Netzwerke**, weil Unternehmen bestimmte Ressourcen nicht besitzen, aber von anderen Unternehmen, d. h. von Lieferanten, beschaffen können und damit Umsätze generieren. Die Entwicklung der zwischenorganisatorischen Beziehungen der im Netzwerk beteiligten Unternehmen ist im Rahmen des Lieferantenmanagements vor allem deshalb zu beachten, weil alle Netzwerkteilnehmer Zugriff auf die Ressourcen haben und sich daraus wiederum entsprechende Spielräume, vor allem im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit alternativen Partnern, ergeben können (Köhne, 2006, S. 80ff.; Hakansson & Snehota, 1995).

3.3.4 IT-Anbindung / Weiteres Voranschreiten der Digitalisierung

Der Einzug der Digitalisierung im eigenen Unternehmen sowie in der Einkaufs-
abteilung führt als erstes zu einem schnelleren Fluss der Informationen, was grund-
sätzlich vorteilhaft ist. Die Einkäufer müssen diese Herausforderung auf jeden Fall
annehmen und die höhere Geschwindigkeit akzeptieren. Das soll jedoch nicht dazu
führen, dass die Folge daraus das Treffen von schnellen, unüberlegten Entschei-
dungen ist. Im Gegenteil, den zeitlichen Informationsvorsprung gilt es in zweierlei
Hinsicht zu nutzen: Einerseits nach innen, um konstruktiv mit den Schnittstellen-
partnern zu diskutieren, und andererseits, um gegenüber den Lieferanten bessere
Verhandlungspositionen aufbauen zu können (vgl. Wöhner, 2018, S. 109ff.).

Insbesondere kann die **Optimierung der IT-Anbindung** zu den Lieferanten zu
einem weiteren Erfolgsfaktor werden, wenn neben dem Datenfluss auch die
strategische Ausrichtung des Lieferanten mit der Unternehmensstrategie
synchronisiert wird. Die enge Vernetzung mit Partnern, die anderslautende
Vorstellungen von der Geschäftsbeziehung haben, ist nicht sinnvoll, da sich
strategische Defizite durch IT-Einsatz nicht ausgleichen lassen. Die zusätzlichen
Wertbeiträge ergeben sich somit, wenn grundsätzlich ein Wille zur Intensivierung
der Zusammenarbeit da ist und die unternehmensübergreifende Vernetzung als
nächster logischer Schritt gesehen wird.

In erster Linie kann durch unternehmensübergreifende Digitalisierung ein Mehrwert
aus Informationen zu beschaffungsrelevanten Abwicklungsthemen generiert
werden, der Effekte bis hin zur Optimierung von Bestandskosten erwarten lassen
darf. Es ist jedoch auch zu erwarten, dass sich Auswirkungen auf die personelle
Kapazität in der Beschaffung ergeben und Optimierungspotenzial bieten (vgl.
Fraunhofer IML & BME, 2016, S. 3).

Da es sich hierbei um ein sensibles Thema handelt, ist es zielführend, bereits von
Beginn an den Personalbereich sowie den Betriebsrat einzubinden, um das
weitere Voranschreiten der Digitalisierung im Einkauf und in der Beschaffung
nicht aufzuhalten.

3.3.5 Verantwortlichkeiten und Anreizsysteme

Der Einkauf als hauptverantwortliche Funktion hat dafür zu sorgen, dass die Lieferantenbeziehung intakt ist. Er muss erkennen, in welche Richtung sich der Lieferant entwickelt und ggf. Einfluss nehmen bzw. motivierend eingreifen, falls die Synchronisation mit der weiteren Unternehmensentwicklung nicht einher geht. Eine kontinuierliche Lieferantenbewertung (vgl. Heß, 2008, S. 262ff.; vgl. Large, 2013, S. 222ff.; vgl. Lechner, 2011, S. 151f.; vgl. Koppelman, 2004, S. 260ff.) als Teil des Lieferantenmanagements unterstützt und zeigt im Detail den Handlungsbedarf. Die Honorierung von guten Leistungen bietet sich ebenso an, weil damit nicht nur diese Leistungen belohnt werden, sondern auch eine Botschaft an die Lieferpartner gesendet wird, die die Auszeichnung nicht erhalten.

Je besser der Lieferant das eigene Unternehmen versteht, desto höher sind die Wertbeiträge, die aus der Geschäftsbeziehung erzielt werden können. Dazu müssen auch die **Verantwortlichkeiten** der Schnittstellenpartner und der Lieferanten durch den Einkauf koordiniert werden. Der Einkauf kann darüber hinaus bei ausgewählten A- und B-Lieferanten ggf. zusätzlich mit monetären Mitteln den Prozess unterstützen und für das Erreichen von vereinbarten Zielen Prämien oder Boni ausschütten, z. B. für die termingenaue Fertigstellung eines kritischen Entwicklungsprojektes oder für das Übertreffen von bestimmten Umsatzzahlen.

Anreizsysteme können bei entsprechenden Gründen jederzeit eingesetzt werden und bieten sich nicht nur zur Vermeidung von Problemen an (z. B. Vereinbarung von Vertragsstrafen), sondern dienen auch dazu, um aus ‚guten Leistungen sehr gute Leistungen‘ zu machen oder ein außerordentliches Engagement zu würdigen (vgl. Heß, 2008, S. 226; vgl. Friedl, 2013, S. 330). Die Voraussetzung ist aber generell, dass die Sinnhaftigkeit und die Wirtschaftlichkeit zuerst betrachtet werden müssen und zusätzliche Wertbeiträge erzielt werden können, die ohne den Einsatz dieser Mittel nicht zu realisieren wären (vgl. Friedl, 2013, S. 328).

3.4 Risikopotenzial aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten

“Supply chain risks are potential incidences associated with transcorporate logistics - caused by process-inherent or external sources - that negatively impacts the

objectives of the logistics network.” (Ziegenbein, 2007, S. 23). Diese Definition hat die gesamte unternehmensübergreifende Wertschöpfungskette im Fokus und leitet sich aus den Definitionen von Norman (2003, S. 257), Jüttner et al. (2003, S. 200) sowie Yakura (Schildhouse, 2005, S. 2) ab (Ziegenbein, 2007, S. 22).

Das Risikomanagement in der Supply Chain weist somit einen erweiterten Handlungsrahmen und Besonderheiten auf wie z. B. Informationsasymmetrien oder unterschiedliche Risikobereitschaft und -tragfähigkeit zwischen den Unternehmen sowie abweichende länderspezifische regulatorische Anforderungen bei internationalen Supply Chains, die beachtet werden müssen und die Komplexität beeinflussen (Kajüter, 2007, S. 15f.). Die Betrachtung der Risiken in der Supply Chain ist bezüglich der Ermittlung von Wertbeiträgen durch den Einkauf wichtig, weil ggf. aufgrund von Absicherungsstrategien gegenläufige Effekte zu berücksichtigen sind.

Eine generelle Strukturierung von Risiken kann gemäß Lasch und Janker (2007, S. 113f.) nach Ergebnisabweichung (reine vs. spekulative Risiken), nach Entscheidungsebenen (operativ vs. strategisch), nach dem zeitlichen Kontext, nach dem Umfang (Einzel- vs. Gesamtrisiko), dem Risikograd, Flussrisiken, Beziehung oder Herkunft erfolgen. In der Folge wird nach Entscheidungsebenen klassifiziert und es werden ausgewählte operative und strategische Risiken in der Beziehung zu Lieferanten diskutiert, die sich vor allem in ihrer Tragweite unterscheiden (vgl. Gabath, 2011, S. 18f.).

3.4.1 Operative Risiken

Operative Risiken haben eine geringere Tragweite als strategische (Gabath, 2011, S. 19). Zu diesen Risiken gehören im Wesentlichen die Themen aus dem Tagesgeschäft, die die Parameter Zeit, Kosten und Qualität - somit die Supply Chain, Teile des Unternehmens und ggf. auch Kunden - betreffen. Sie steigen mit wachsendem Anteil von fremdbezogenen Leistungen und verstärken sich darüber hinaus aufgrund Globalisierung, zunehmender Komplexität und Lieferantenkonzentration (Lasch & Janker, 2007, S. 111; vgl. Gabath, 2010, S. 44ff.). Diese Risiken sind keinesfalls vernachlässigbar, weil sich kurzfristig Auswirkungen auf die Produktion, den Umsatz oder die Produktmargen ergeben können, z. B. bei

Lieferverzögerungen, Qualitätsproblemen, Preiserhöhungen oder Währungsschwankungen (vgl. Gabath, 2011, S. 29ff.).

Als Maßnahmen sind insbesondere stringentes Lieferantenmanagement inklusive einer kontinuierlich stattfindenden Lieferantenbewertung sowie individuelles Management der verantwortlichen Mitarbeiter im Tagesgeschäft notwendig. Ebenso ist es wichtig, möglichen Risiken durch Vereinbarungen bereits vorab mit Konsequenzen zu entgegen, um legal oder wirtschaftlich abgesichert zu sein, z. B. im Hinblick auf Compliancerisiken, und mit Vertragsstrafen zu untermauern.

Bei operativen Risiken ist insbesondere das globale Lieferkettenrisiko zu betrachten, vor allem bezüglich des Transport- und Lagerprozesses der jeweiligen Produkte (Gabath, 2010, S. 44). Die Nutzung von IT-unterstützten Risikomanagementsystemen bietet sich an, da die zunehmende Lieferkettenkomplexität, d. h. die Entwicklung von Supply Chains hin zu komplexen Netzwerken (vgl. dazu auch Abschnitt 3.3.3), erhöhte Risiken mit sich bringt, die im Rahmen des Lieferantenmanagements berücksichtigt werden müssen.

3.4.2 Strategische Risiken

Risiken werden bei einer unternehmensübergreifenden Gefahr als strategisch eingestuft (Gabath, 2011, S. 18f.). An erster Stelle kann dabei die unterschiedliche strategische Ausrichtung zwischen Lieferanten und Unternehmen aufgeführt werden, die sich im Kooperationsinteresse und im Reaktionsverhalten zeigt. Die Behandlung durch den Lieferanten und ein zu geringer Anteil am Gesamtumsatz des Lieferanten stellen ggf. auch **strategische Risiken** für ein Unternehmen dar (Schiele et al., 2011, S. 9).

Als strategisches Risiko im Kontext mit Lieferanten ist bezogen auf die Bedrohung von strategischen Erfolgspotenzialen des eigenen Unternehmens insbesondere eine abnehmende Kooperationsbereitschaft bezüglich der Zurverfügungstellung von Kernkompetenzen bzw. strategischem Lieferanten-Know-how und damit ggf. der Verlust von Wettbewerbsvorteilen kritisch.

Mittels Kooperationsbemühungen und Beziehungsentwicklung kann hier jedoch Abhilfe geschaffen werden. Ordentlich ausgearbeitete Verträge, in denen die wesentlichen Rahmenbedingungen enthalten sind, die die Basis für die Geschäfts-

beziehung bilden, wirken ebenfalls risikomindernd. Wichtig ist darüber hinaus, dass die Strategie zwischen beiden Partnern angeglichen wird und der Umsatzanteil das kritische Niveau beim Lieferanten übersteigt - unter der Berücksichtigung von Risiken im Hinblick auf einen Lieferantenausfall. Die Zielsetzung des Unternehmens muss sein, für den Lieferanten ein bedeutender und bevorzugter Kunde zu sein oder zumindest das Potenzial dafür zu bieten (Schiele et al., 2011, S. 7ff.).

3.5 Auswirkungen auf das Materialgruppenmanagement

Materialgruppenmanagement (MGM) ist für den Einkauf ein wichtiges Instrument (Rüdrich et al., 2004, S. 13ff.), um zusätzliche Wertbeiträge erzielen zu können und muss daher eine feste Säule der Einkaufsstrategie sein. Nicht nur der deutlich bessere Überblick über das gesamte Einkaufsvolumen, sondern insbesondere Bündelungs- und Standardisierungsaktivitäten lassen sich aus der Klassifizierung heraus initiieren (vgl. Lechner, 2011, S. 150). Der Einkauf kann so viel fokussierter und effizienter arbeiten, was wiederum dazu führt, dass Einkaufsabteilungen, die das Einkaufsvolumen in Materialgruppen klassifizieren, in der Regel auch ihre Organisation danach ausrichten (vgl. Heß, 2008, S. 232 & S. 334). Die Einkäufer können spezifisches Materialgruppen-Know-how aufbauen, haben mehr Zeit für strategische Aufgaben und können kumulierte Bedarfe mit den Lieferanten verhandeln (vgl. dazu auch Gabath, 2010, S. 99f.).

Das **Materialgruppenmanagement** kann sich so gegenseitig mit dem Lieferantenmanagement befruchten. Im Grunde steht MGM allerdings 'über' dem Lieferantenmanagement, weil sich daraus die Strategien ableiten, die mit den Lieferanten umgesetzt werden. Die Qualität der Lieferanten ist somit entscheidend im Hinblick auf die Umsetzung der Strategien. Insbesondere ist daher die Lieferantenklassifizierung für das MGM von Bedeutung, die sich sowohl auf technische als auch auf wirtschaftliche Punkte fokussiert. Die Lieferantenauswahl erfolgt deshalb in der Regel auf Materialgruppen- oder Sachnummernebene (siehe Abschnitt 3.1.2 - *Festlegung der Lieferantenzahl*). Die Lieferantenqualifizierung und -entwicklung ist Teil des Prozesses, der sicherstellt, dass alle Voraussetzungen seitens des Lieferanten für eine erfolgreiche Belieferung der Serie und die Prozess- sowie ggf. regulatorischen Anforderungen erfüllt sind. In regelmäßig durchzuführenden Lieferantenaudits wird der jeweilige Status Quo überprüft (vgl. Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 126f.).

Die Aktivitäten des Materialgruppenmanagements werden insbesondere durch die Potenziale, die in den Materialgruppen liegen, beeinflusst (vgl. Rüdric h et al., 2004, S. 18f.). Die wichtigsten Indikatoren sind dabei das Einkaufsvolumen, der Standardisierungsgrad der Komponenten, das Wettbewerbsumfeld und die Anzahl der vorhandenen Lieferanten.

In der Regel sind die größten Potenziale in den Materialgruppen mit den höchsten Einkaufsvolumina zu erwarten. Darin befinden sich überwiegend strategische, besonders werthaltige Komponenten und Baugruppen, die zum großen Teil bereits mit A-Lieferanten abgewickelt werden. Grundsätzlich gilt hier die Aussage, dass in die Arbeit mit großen Lieferanten auch ein adäquat hoher Aufwand gesteckt werden soll, weil darin die größten Chancen und Risiken im Hinblick auf Wertbeitragssteigerung enthalten sind.

Die Vorgehensweisen sind dabei sehr unterschiedlich, hängen von Chancen und Risiken ab und sind sehr stark von Ausschreibungsaktivitäten, die zyklisch durchzuführen sind, geprägt. Die schnellsten Ergebnisse sind in der Regel zu erzielen, wenn ausschließlich Einkaufsparameter und keine veränderte Spezifikation ausgeschrieben und verhandelt wird. Ggf. sind mit der Ausschreibung aber ohne Optimierung der Spezifikation nicht die besten Ergebnisse zu realisieren, wenn den Lieferanten keine weiteren Skaleneffekte zur Kostenreduzierung angeboten werden, wie z. B. technische Standardisierung oder Entfeinerung von Baugruppen.

Dieser Ansatz zielt auf nachhaltige Kostensenkungen ab und liefert noch bessere Argumente für den Einkauf, verursacht aber im Voraus höhere Aufwendungen in der eigenen Organisation. Hier geht es z. B. um die Überarbeitung von Pflichtenheften durch die Technik, um Justierungen zur Optimierung der Logistik inklusive des Produktionsablaufs durch die entsprechenden Abteilungen oder um Make-or-Buy-Entscheidungen (vgl. Rüdric h et al., 2004, S. 25ff.), die ebenso unter ganzheitlichen Gesichtspunkten cross-funktional von den beteiligten Funktionen entschieden werden müssen (siehe dazu auch Abschnitt 3.2.1 - *Optimierung der E instandskosten*).

Nichtsdestotrotz kommt für den Einkauf in der Regel das beste Argument für die Erzielung von zusätzlichen Wertbeiträgen aus der Konkurrenzsituation der

potenziellen Lieferanten auf dem Markt, die von den Einkaufsbereichen der Unternehmen aufgebaut wird, um Substitutionsmöglichkeiten und damit Alternativen innerhalb des Lieferantenportfolios zur Verfügung zu haben. Die Nutzung des Wettbewerbs kombiniert mit Bündelungs- und Standardisierungsaktivitäten und das konsequente Forcieren von wertanalytischen Maßnahmen wird letztendlich zu den besten Lösungen führen (vgl. Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 136 & S. 140 ff.).

Das Lieferantenmanagement ist verantwortlich für die Qualität der Lieferanten und damit die Basis für ein erfolgreiches Materialgruppenmanagement. Das wiederum etabliert es im Unternehmen als Teil der Strategie des Einkaufs. Die Wertbeiträge kommen von den Lieferanten, können durch nachhaltiges Materialgruppenmanagement allerdings stark beeinflusst werden.

3.6 Zusammenfassung und Folgerung

Die **Daseinsberechtigung des Einkaufs** ist elementar mit dem Vorhandensein von Lieferanten verknüpft. Mit dem ‚Werkzeug‘ Lieferantenmanagement werden die Vielfalt der Themenbereiche, die Aufgaben und Herausforderungen in der Breite sowie die daraus ableitbaren Chancen und Risiken dargestellt, die in der Verantwortung des Einkaufs liegen. Es zeigt sich aber ebenso, dass die Einbindung der Schnittstellenpartner zwingend notwendig ist, um die geforderten hohen Wertbeiträge vom Einkauf realisieren zu können. Ansonsten sind die erreichten Wertbeiträge und damit die Performance des Einkaufs nur suboptimal.

Der Einkauf muss daher zum einen die **Rolle des Moderators** übernehmen, der unternehmensübergreifend die Schnittstellen zusammenbringt, um die Diskussionen in den frühen Phasen, die je nach Komplexität Monate oder Jahre vor dem eigentlichen Vertragsschluss liegen können, so zu steuern, dass kostenoptimale Lösungen erreichbar sind (vgl. Lechner, 2011, S. 157). Mit der klassischen Verhandlung am Ende des Prozesses kann meist nicht mehr entscheidend korrigiert werden, was zu Beginn und während des Prozesses bereits festgelegt oder vergessen worden ist. Das Motto lautet somit ‚mach’s gleich richtig‘.

Des Weiteren muss der Einkauf die **Rolle des Motivators** übernehmen, der permanent dafür sorgt, dass die internen Schnittstellenpartner und insbesondere die Lieferanten sich maximal engagieren, die besten Inputs und Mitarbeiter

einbringen, und konsequent daran arbeiten, das beste Lösungspaket unter ganzheitlichen Gesichtspunkten zu finden. Das bedeutet nicht, dass ‚billige‘ Lösungen geschaffen werden sollen, sondern die Anforderungen, die von der Unternehmensleitung adressiert werden, erfüllt und die Lösungen, die zusammen mit den Lieferanten gefunden werden, die Unternehmensstrategie unterstützen. Diese Basis gilt es zu fixieren, da nur auf dieser Grundlage Wertbeiträge vom Einkauf ermittelt werden können.

Entscheidend ist daher,

- wo die Schnittstelle zwischen intern und extern gelegt wird,
- wie eng die Einbindung ausgewählter Lieferanten ist,
- wie hoch die Leistungsbereitschaft der Lieferanten ist,
- welche Qualität die Lieferanten mitbringen und
- wie nachhaltig das Engagement der Lieferanten ist.

Neben dem Fokus auf die Lieferanten muss auch seitens des Einkaufs sichergestellt werden, dass er in der Lage ist, die Anforderungen mit den Lieferanten und Schnittstellenpartnern umzusetzen. Dazu gehören ebenso als Basis für die Erzielung von nachhaltigen Wertbeiträgen neben **Know-how** auch die notwendigen **Mitarbeiterkapazitäten** im Einkauf, da ‚ein Unternehmen nur so gut ist wie seine Lieferanten‘ agieren (vgl. Lechner, 2017, S. 171).

4. Unternehmenswertsteigerung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Steigerung des Unternehmenswerts und setzt sich deshalb in Abschnitt 4.1 zuerst mit der *Zielsetzung* auseinander, bevor in Abschnitt 4.2 die *Klärung der Kernkompetenzen des Unternehmens und der Lieferanten* erfolgt. Die Kernkompetenzen stellen für Unternehmen im Hinblick auf den Wettbewerb wichtige Differenzierungsmerkmale am Markt dar. Darauf aufbauend wird in Abschnitt 4.3 die *Leistung der Lieferanten* detailliert betrachtet. Die Erläuterung der *Berücksichtigung von Wertbeiträgen zur Unternehmenswertsteigerung* folgt im Anschluss. Das Kapitel endet schließlich mit einer *Zusammenfassung und Folgerung* in Abschnitt 4.5.

4.1 Zielsetzung

Wertorientierte Unternehmensführung zur Steigerung des Unternehmenswertes bzw. zur Stärkung des Shareholder Values hat in der Praxis mittlerweile eine hohe Bedeutung erlangt. Die Maximierung des Eigenkapitals bzw. der Eigenkapitalrendite ist zu einem wichtigen Ziel geworden und berücksichtigt damit das Interesse der Kapitaleseite. Die Gründe hierfür sind der zunehmende globale Wettbewerb um Kapital und die gestiegene Performanceorientierung der Investoren (vgl. Faul, 2004, S. 55ff.; vgl. Richter, 2017, S. 707f.).

In den letzten Jahrzehnten ist eine Vielzahl von Konzepten entwickelt worden, die den Prozess der wertsteigernden Entwicklung von Unternehmen unterstützen. Hahn und Hintze (2006, S. 83ff.) diskutieren dazu die 'amerikanischen' Konzepte von Rappaport (vgl. Rappaport, 1998), Copeland et al. (vgl. Copeland et al., 2000), Stern und Stewart (vgl. Stewart, 1999) und Lewis (vgl. Lewis, 1994) sowie das PuK-Grundkonzept von Hahn (Planungs- und Kontrollrechnung). Die wesentlichen Unterschiede der Konzepte liegen dabei in den Bewertungsmethoden.

Auf diesen Konzepten baut das **Wertsteigerungsmanagement** auf, das in mittleren und großen Unternehmen eingesetzt wird. Das wichtigste Ziel ist neben der Weiterentwicklung des Unternehmens die maximale Wertsteigerung nach Befriedigung aller Anspruchsgruppen, d. h. die Erwirtschaftung eines maximalen Netto-Kapitalwerts bzw. maximaler Wertbeiträge nach Steuern (Hahn, 2006b, S. 115ff.). Das Wertsteigerungsmanagement orientiert sich u. a. an Unternehmens-

zielen, die sich wiederum nach den Stakeholdern richten (Fischer et al., 2012, S. 3).

Die Wertbeiträge des Einkaufs bzw. von den Lieferanten tragen ebenso zur nachhaltigen Wertsteigerung von Unternehmen bei und werden in der Folge im Detail diskutiert. Ausschlaggebend sind hierbei die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die von den am Markt verfügbaren Lieferanten angeboten und vom Einkauf identifiziert werden.

4.2 Klärung der Kernkompetenzen des Unternehmens und der Lieferanten

Zuerst ist es wichtig, die Frage nach den Kernkompetenzen zu beantworten, da Kernkompetenzen ein entscheidender Faktor sind, um sich am Markt gegen Wettbewerber behaupten zu können. Beim ressourcenorientierten Führungsansatz wird davon ausgegangen, dass der Erfolg eines Unternehmens auf den vorhandenen Fähigkeiten¹ und Ressourcen² basiert. Unter **Kernkompetenzen** ist die Bündelung dieser materiellen und immateriellen Fähigkeiten bzw. Ressourcen zu verstehen, die einzigartig und begrenzt verfügbar sind sowie unter besonderen Rahmenbedingungen als erfolgskritisch bezeichnet werden können (vgl. Hungenberg, 2014, S. 149ff.; vgl. Hahn, 2006a, S. 64f.; vgl. Fischer et al., 2012, S. 159f.).

Prahalad und Hamel (1990, S. 79ff; 2006, S. 275ff.) erläutern die Bedeutung der Kernkompetenzen anhand der Entwicklung einiger international aufgestellter Unternehmen. Kernkompetenzen bieten demnach **strategische Wettbewerbsvorteile**, wenn sie für Kunden relevant sind bzw. Mehrwert generieren und es schwierig ist, diese durch alternative Prozesse zu ersetzen oder zu kopieren.

¹Mit der Kompetenzart Fähigkeiten wird beschrieben, inwiefern ein Unternehmen seine Ressourcen durch konsequente Vorgehensweisen nutzen kann. Das kann z. B. die Organisation, Prozesse oder das Führungssystem betreffen (Hungenberg, 2014, S. 149f.).

²Ressourcen sind alle Güter, Vermögensgegenstände und Einsatzfaktoren, die im Zugriff des Unternehmens sind. Das bezieht sich z. B. auf Maschinen, Rohstoffe, Standorte und Finanzmittel genauso wie auf Know-how, Patente, Marken und das Image (Hungenberg, 2014, S. 149).

Schutzrechte können darüber hinaus dazu beitragen, Märkte künstlich abzugrenzen und Vorteile gegenüber der Konkurrenz mittel- oder langfristig aufrechtzuerhalten. Je größer der Mehrwert für die Kunden ist, desto stärker ist das Interesse, für die Kernkompetenzen einen adäquaten Preis zu bezahlen (vgl. Fischer et al., 2012, S. 160ff.).

Ebenso können Kernkompetenzen auf andere Anwendungsgebiete und Märkte übertragen werden und weitere Geschäftschancen eröffnen, wenn es gelingt die Wettbewerbsvorteile entsprechend zu transferieren. Entscheidend ist für Unternehmen, die im eigenen Haus vorhandenen Kernkompetenzen zu erkennen, im Markt bestmöglich zu verwerten und zielgerichtet weiterzuentwickeln sowie unter Berücksichtigung von Mittel- bis Langfristigkeit neue Kernkompetenzen aufzubauen (Fischer et al., 2012, S. 160ff.; vgl. Hungenberg, 2014, S. 152f.).

Insbesondere im Hinblick auf das Erkennen und die Weiterentwicklung von vorhandenen sowie den Aufbau von neuen Kernkompetenzen hat der Einkauf die Aufgabe, die eigene Organisation zu unterstützen und dediziertes Know-how bei Lieferanten zu finden. Es können hier ggf. entscheidende Wertbeiträge von den Lieferanten kommen, weil diese sich auf spezifische Fachthemen konzentrieren und darin in der Regel besser aufgestellt sind als die Kunden selbst.

Die Blickrichtung, mit der Lieferanten ein Thema betrachten, ist daher grundsätzlich unterschiedlich zur Blickrichtung des eigenen Unternehmens, was gegenseitig befruchtend wirken kann.

Der Einkauf muss auf jeden Fall den Beschaffungsmarkt sowie die Kernkompetenzen, d. h. die Stärken, aber auch die Schwächen der aktuellen und potenziellen Lieferanten kennen, um sich hier einbringen zu können. Darüber hinaus sind die betreffenden Lieferanten zu motivieren, ihre Kernkompetenzen soweit zu transferieren, damit Mehrwert für das eigene Unternehmen geschaffen wird. Das kann zu einer besonderen Verbindung zwischen den Partnern führen. Deshalb ist über das Zusammenarbeitsmodell mit Lieferanten ebenfalls zu sprechen, wenn die Bedeutung der Kernkompetenz des Lieferanten für das eigene Unternehmen hoch ist bzw. sich damit ggf. eine künstliche Marktabgrenzung verhandeln lässt.

4.3 Leistung der Lieferanten

Die **Leistung der Lieferanten** kann zu einem nachhaltigen Erfolgsfaktor für ein Unternehmen werden. Deshalb ist es Aufgabe des Einkaufs, dafür zu sorgen, dass sich die Lieferanten bestmöglich einbringen. Die Lieferantenleistung und die Einkaufsleistung hängen somit zusammen. Der Einkauf muss die Erwartungshaltung an die Lieferanten spezifizieren, damit deren Leistungen in der Folge bewertet und die Weiterentwicklungsmöglichkeiten bzw. Maßnahmen transparent dargestellt werden können. Die Anforderung kann je nach Lieferanten unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen. Die wichtigsten Bereiche werden in diesem Kapitel erläutert und diskutiert.

Die Strukturierung der Leistungsfaktoren erfolgt nach der Bedeutung in der Unternehmenspraxis. Alternativ könnte eine Strukturierung der Leistungsfaktoren auch analog des ‚sand cone-Modells‘ gestaltet werden, das von Ferdows und De Meyer (1990, S. 168ff.) vorgeschlagen wird.

4.3.1 Kostenreduzierungen durch Lieferanten

Jeder Euro, der im Einkauf nicht ausgegeben wird, wirkt gewinnsteigernd. Der Einkauf nimmt damit auf die wichtigste Unternehmenskennzahl unmittelbar Einfluss. Um **Kosteneinsparungen** realisieren zu können, muss sich der Einkauf in erster Linie auf Prozesse, Sourcing, Ausschreibungen und Verhandlungen mit vorhandenen oder potenziellen Lieferpartnern fokussieren. Ein entscheidender Faktor erfolgreicher Maßnahmen zur Verbesserung der Kostensituation ist die Qualität der verfügbaren Daten.

4.3.1.1 Direkte Kostenreduzierungen

Der Einkauf ist verantwortlich für die Kosten des Produktions- und Nichtproduktionsmaterials, der Investitionsgüter und Dienstleistungen. Er hat somit ein großes Interesse daran, regelmäßig Kostenreduzierungen zu erzielen, um die Daseinsberechtigung des Einkaufs zu untermauern und Erfolge zeigen zu können. Die direkten Kostenreduzierungen müssen letztendlich mit den Lieferanten vereinbart werden. Einige Hinweise bez. der *Optimierung von Einstandskosten* wurden dazu bereits unter Abschnitt 3.2.1 gegeben.

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten basiert in der Regel auf Verträgen unterschiedlichen Inhalts und unterschiedlicher Dauer. Neben klassischen Rahmenverträgen, die die wesentlichen Grundlagen der Geschäftsbeziehung regeln, haben beispielsweise Entwicklungs-, Qualitäts-, Logistik- und Servicevereinbarungen neben Preislisten und konkreten Aufträgen im Rahmen der täglichen Bestellabwicklung die größte Bedeutung. Aufgrund möglicher Compliance-relevanter Sachverhalte ist es sinnvoll, zumindest Vereinbarungen, die wichtige Themen oder große Umfänge beinhalten, schriftlich festzuhalten. Darüber hinaus müssen an erster Stelle die vorhandenen Kostenstrukturen im eigenen Unternehmen und bei Lieferanten im Hinblick auf Make-or-Buy-Entscheidungen (Winkelhofer, 2005, S. 59; vgl. Walker & Weber, 1986) berücksichtigt werden. Unabhängig davon muss der Einkauf die Lieferanten bezüglich weiterer Zugeständnisse permanent fordern, um nachhaltig die besten Einkaufskosten sicherstellen zu können.

Die direkte Reduzierung von Kosten lässt sich am schnellsten auf dem Verhandlungsweg erreichen, ohne jedoch Wertanalyse-Maßnahmen zu vernachlässigen. Für Lieferanten bedeutet das, sich dieser Herausforderung zu stellen und permanent an Kostenverbesserungen zu arbeiten. Die Lieferanten müssen einerseits Marktpreise anbieten und realisieren, andererseits benötigen sie jedoch auch Informationen zu Stückzahlen und Bestellverhalten etc. von Kundenunternehmen, um zielgerichtet optimieren zu können. Die Lieferanten müssen des Weiteren grundsätzlich die eigenen Kosten decken und Gewinne erzielen, um am Markt überleben und darüber hinaus zukünftige Investitionen tätigen zu können. Quersubventionen können ggf. kurzfristig Sinn machen, sollen jedoch nicht von Dauer sein. Diesen Fällen muss der Einkauf eine hohe Aufmerksamkeit entgegenbringen, weil dort das Risiko von Kostenerhöhungsforderungen seitens der Lieferanten bereits ohne jegliche Marktentwicklungen bzw. sonstigen Veränderungen latent vorhanden ist.

Weiterhin kann eine Variabilisierung von Fixkosten (Gabath, 2010, S. 95ff.) ein Beweggrund bzw. eine Möglichkeit sein, die für die Zusammenarbeit mit Lieferanten spricht, um die Kostensituation mit Unterstützung der Lieferanten weiter zu optimieren. Die einmaligen Aufwendungen trägt damit der Lieferant und legt sie auf die Stückzahlen um. Das erfordert Stückzahlaussagen oder ggf. sogar

Abnahmeverpflichtungen seitens des Einkaufs, um den Lieferanten eine derartige Zusammenarbeit schmackhaft zu machen.

Der Einkauf stützt sich auf Prozesse wie Evaluierung von Lieferanten, Sourcing-Strategien und Verhandlungen, mit dem Ziel, die Lieferanten zu finden, die am besten geeignet sind, sämtliche Anforderungen an eine Materialgruppe zu erfüllen. Die Beschaffung realisiert nach Abschluss der Verträge die Wertbeiträge über die Zeit im Rahmen der täglichen Abwicklung. Das Ziel ist, mit den jeweils besten Lieferanten einer Materialgruppe zusammenzuarbeiten. Dazu müssen Technologieeinsatz, Lieferantenmanagement, Vertrauen und Informationsfluss entsprechend zusammengeführt werden.

Der Fokus auf **direkte Kostenreduzierungen** durch Lieferanten ist im Hinblick auf Steigerung des Wertbeitrags durch den Einkauf der Ansatz mit dem größten Potenzial, weil diese direkt und unmittelbar ergebnisverbessernd wirken.

4.3.1.2 Indirekte Kostenreduzierungen: Prozesskosten

In der Regel fokussieren sich Einkaufsabteilungen in erster Linie auf die Reduzierungen von direkten Kosten, weil diese einfach ermittelt und gut als Bereichsergebnis dargestellt werden können. Die Darstellung von Prozesskostenreduzierungen, die von den Lieferanten kommen, ist deutlich komplexer und einzelnen Funktionen als Leistung schwieriger konkret zuordenbar. Des Weiteren müssen die Lieferanten eng eingebunden werden, damit Effizienzen aus Prozessen, die vom Einkauf bei den Lieferanten angestoßen werden, sich auch im eigenen Unternehmen ergebnissteigernd auswirken.

Zu Prozesskostenmanagement gehören die Analyse und Optimierung der Kostentreiber und -funktionen der übergreifenden Prozesse. Es unterscheidet sich aufgrund der Nutzung von Kosteninformationen vom Prozessmanagement (Fischer et al., 2012, S. 238).

Im Hinblick auf die Notwendigkeit der zu optimierenden Prozesse (Fischer et al., 2012, S. 240ff.) können im Einkauf und in der Beschaffung vor allem Prozesse aufgeführt werden, die im Unternehmen sowie unternehmensübergreifend hohe Administrationsaufwendungen verursachen. In der Beschaffung ist der Automatisierungsgrad bereits ausgeprägt, da zum großen Teil nur noch Forecasts oder

Bestellvorschläge per Knopfdruck in Bestellungen umgewandelt und Bestätigungen sowie Lieferavis automatisch verarbeitet werden. Je nach Branche oder Unternehmensgröße ist das allerdings zum Teil sehr unterschiedlich realisiert. Wichtig ist es, dass zu den Lieferanten die Durchgängigkeit der Abläufe sichergestellt ist, da ansonsten zusätzliche Wertbeiträge nicht auf Lieferantenleistung aufbauen können.

Durch die Digitalisierung von Prozessen sowie der wachsenden online-Datenverfügbarkeit bieten sich für die Unternehmen jedoch zusätzliche Möglichkeiten, um die Abläufe weiter zu verfeinern, was die Arbeitsvorgänge auf beiden Seiten verändern und optimieren lässt. Des Weiteren nimmt die Transparenz in den Lieferketten stark zu, so dass Probleme und Schwachstellen schnell lokalisiert werden können. Damit werden wesentliche Voraussetzungen geschaffen, um Fehler beim Lieferanten finden und beheben zu können, bevor Sie im eigenen Unternehmen ankommen. Es ist somit in der Konsequenz auch möglich, Folgeprozesse außerhalb der Beschaffung in anderen Unternehmensfunktionen wie z. B. in der Qualitätssicherung oder in der Fertigungsplanung und -steuerung davon profitieren zu lassen (vgl. Fischer et al., 2012, S. 247f.).

Im Bereich Einkauf sind administrative Tätigkeiten zum Teil ebenso bereits automatisiert, z. B. im Hinblick auf Ausschreibungsprozesse, Implementierung von E-Lösungen, Austausch von technischen Dokumenten und Nutzung von Einkaufsinformationssystemen. Der Automatisierungsgrad im Einkauf ist im Vergleich zur Beschaffung jedoch deutlich schwächer ausgeprägt, insbesondere bezüglich der Festsetzung von Konditionen, die überwiegend noch auf herkömmlichen Wegen vereinbart werden. Das liegt einerseits ebenso an der fehlenden Durchgängigkeit des Informationsflusses zu den Lieferanten sowie an der zum Teil differierenden IT-Ausstattung mit unterschiedlichem Informationsgehalt der verfügbaren Daten. Die automatisierte Festlegung von Preisen etc. aufgrund von Kostenstrukturen für Fertigungs- bzw. Montageprozesse oder aufgrund von Preisen für Komponenten vergleichbarer Bauart hat sich beispielsweise bisher noch nicht in der Breite durchgesetzt.

Ein wichtiger Ansatz zur Optimierung der Prozesse bzw. **Prozesskosten** ist das Prozessbenchmarking. Dabei werden zur Effektivitätsverbesserung diverse Dimensionen, z. B. Kosten, Zeit, Qualität, separat oder gemeinsam verglichen. Es

lassen sich somit Gesamt- oder Teilprozesse analysieren und die gefundenen Schwachstellen im Rahmen einer kontinuierlichen Optimierung verbessern. Einerseits kann das zu neuen, stark veränderten Prozessen mit funktionsübergreifenden Auswirkungen führen und sich in einer Prozesserneuerung niederschlagen. Insgesamt hat sich dabei das Business Process Reengineering (BPR) etabliert (vgl. Hammer & Champy, 2009). Andererseits kann auch der Weg der kleinen Schritte mit laufenden Veränderungen gegangen werden. Bei Prozessverbesserungen bleibt die Struktur der Prozesse im Wesentlichen erhalten, jedoch werden Änderungen innerhalb der Prozesse durchgeführt (Fischer et al., 2012, S. 256).

Die Möglichkeiten aus unternehmensübergreifender Vernetzung, Automatisierung und Digitalisierung sind insbesondere im Hinblick auf **indirekte Kostenreduzierungen** im Einkauf noch schwach ausgeprägt und können bei entsprechenden Optimierungsmaßnahmen zu zusätzlichen Wertbeiträgen führen, die sich funktions- und unternehmensübergreifend ergebnissteigernd auswirken. Entscheidend ist die Mitarbeit der Lieferanten, die sich offen gegenüber den Anforderungen des Einkaufs zeigen und an der Ausrichtung des Kundenunternehmens orientieren müssen.

4.3.2 Versorgungssicherheit

Die kontinuierliche Belieferung der benötigten Materialien zu den vorgegebenen Terminen in der vereinbarten Qualität durch die Lieferanten ist eine zwingende Voraussetzung (vgl. Gabath, 2010, S. 53), um einen störungsfreien Ablauf in der Produktion gewährleisten und damit den gewünschten Umsatz realisieren zu können. Das ist insbesondere wichtig bei Unternehmen, deren interner Wertschöpfungsanteil niedrig ist und die Wertschöpfung im Wesentlichen von Lieferanten erbracht wird. Um eine hohe **Versorgungssicherheit** realisieren zu können, sind der Einkauf und die Beschaffung gefordert, die Bedarfe und Kapazitäten über die gesamte Supply Chain hinweg mit den Lieferanten zu planen und abzustimmen. Entscheidend ist letztendlich jedoch die tatsächliche Belieferung durch den Lieferanten (vgl. Large, 2013, S. 48ff.).

Des Weiteren gehört zur Versorgungssicherheit das rechtzeitige Erkennen von potenziellen Supply Chain-Risiken, damit Maßnahmen ergriffen werden können,

um mögliche Störungen in der Belieferung bzw. Produktionsstopps sowie teure Sondermaßnahmen bereits im Vorfeld zu vermeiden. Der Einkauf muss sich deshalb überlegen, für welche Komponenten und Baugruppen Notfallpläne zur Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit in Krisensituationen aufgestellt werden müssen. Es ist sinnvoll, diese Notfallpläne zusammen mit den Lieferanten auszuarbeiten, um die jeweiligen Lieferanten auch in die Verantwortung nehmen zu können. Deshalb sollen Notfallpläne immer von beiden Parteien freigegeben werden. Neben der Beachtung von externen Risiken sind dabei auch Lösungsansätze für potentielle Störungen von lieferanteneigenen Themen zu entwickeln und vom Lieferanten einzufordern, z. B. aufgrund von Maschinen- und Anlagenstillständen bei Lieferanten oder Beschaffungsengpässen bei Vorlieferanten (vgl. Melzer-Ridinger, 2004, S. 28ff.).

Die Bedeutung der Versorgungssicherheit nimmt aufgrund der fortschreitenden Globalisierung mit externer Wertschöpfung nicht nur weiterhin zu, sondern führt auch zu steigender Komplexität im Hinblick auf reibungslose Belieferung durch die Lieferanten. Die Lieferanten haben hierbei allerdings auch eine Holschuld und müssen ggf. Informationen beim Kundenunternehmen einfordern, die für die Sicherstellung der Versorgung wichtig sind. Letztendlich sind es die Lieferanten, die die Leistung erbringen und ihrer Verantwortung nachkommen müssen.

Insbesondere bei globalen Supply Chains oder globalen Produktionsstrukturen bietet es sich an, das Sourcing auch unter Berücksichtigung der Versorgungssicherheit zu gestalten. Dazu wurden bereits unter Abschnitt 3.1.1 - *Einfluss von Sourcing-Strategien* - im Hinblick auf Global Sourcing und Dual bzw. Multiple Sourcing entsprechende Hinweise gegeben. Auch hier sollen die Lieferanten in die Pflicht genommen werden, um ggf. eine globale Struktur oder eine zusätzliche Fertigungsstätte aufzubauen sowie Vorsorgemaßnahmen wie Vorhalten von zusätzlichen Mitarbeiter- oder Maschinenkapazitäten etc. zu treffen (vgl. Präuer, 2017, S. 140f.).

Unabhängig vom Engagement der Lieferanten sind der Einkauf und die Beschaffung permanent gefordert, die Supply Chain zu überwachen. Insbesondere ist das der Fall, wenn spezifische Logistikkonzepte mit Lieferanten umgesetzt sind, die zu einer engen Verbindung zwischen beiden Partnern führen oder es sich um Engpasse handelt. Schriftliche, vertragliche Regelungen, ggf. sogar die

Vereinbarung von Pönalisierungen bei Liefer- oder Qualitätsproblemen, die auf die internen Prozesse durchschlagen, dürfen nicht fehlen. Die Leistung der Lieferanten im Hinblick auf exzellente Lieferperformance darf vom Einkauf erwartet, soll aber nicht ‚über Gebühr‘ als Selbstläufer gesehen werden. Unternehmensübergreifende Prozesse oder die Vernetzung über Electronic Data Interchange (EDI) sind eine gute Basis für eine hohe Versorgungssicherheit, die Entwicklung von Lieferanten zu Lieferpartnern durch den Einkauf ist dennoch notwendig (vgl. Melzer-Ridinger, 2004, S. 28ff.).

Lieferanten haben bezüglich Belieferung viele Ansatzpunkte, mit denen sie ihre Performance unter Beweis stellen können. Neben zeitpunktgenauen Lieferungen können sie auch Wertbeiträge aufgrund von Standardisierungsmaßnahmen, Verkürzung von Lieferzeiten und Optimierung von Losgrößen erbringen. Das führt zu einer Reduzierung der administrativen Aufwendungen durch den Einkauf, z. B. aufgrund einer geringeren Anzahl von Lieferterminverschiebungen, zur Optimierung der Bestände bzw. Bestandskosten und damit zur Verbesserung des Cashflows.

4.3.3 Qualitätsverbesserungen durch Lieferanten / Gut-Lieferungen

Aufgrund des hohen Anteils an zu beschaffenden Materialien im produzierenden Gewerbe ist das Qualitätsmanagement im Einkauf sehr wichtig. Die im eigenen Unternehmen hergestellten Produkte können allerdings nur das Qualitätsniveau erreichen wie es die Summe der einzelnen Bestandteile zulässt. Bei einer Fertigungstiefe von im Durchschnitt weniger als 50% ist die Produktqualität entsprechend fremdbestimmt. Deshalb kommt der Leistung der Lieferanten eine hohe Bedeutung zu, weil die Qualität der gelieferten Komponenten und Baugruppen direkt auf die Qualität des Endprodukts wirkt (vgl. Arnolds et al., 2016, S. 301; Präuer, 2017, S. 142).

Entscheidend ist, dass die Lieferanten in der Lage sind, auf Basis ihres Know-how und ihrer Produktionsprozesse das jeweils benötigte Niveau herstellen zu können, da Qualität letztendlich produziert und nicht gemessen wird (Präuer, 2017, S. 145). In der folgenden Abbildung 14 sind diverse Methoden zur Sicherstellung der Qualität dargestellt, wie sie beispielsweise bei Lieferanten in China angewendet werden. Die Methoden sind übertragbar und gehören zur übergeordneten Total

Quality Management-Strategie (TQM) eines Unternehmens (vgl. Faust & Yang, 2012, S. 59ff.).

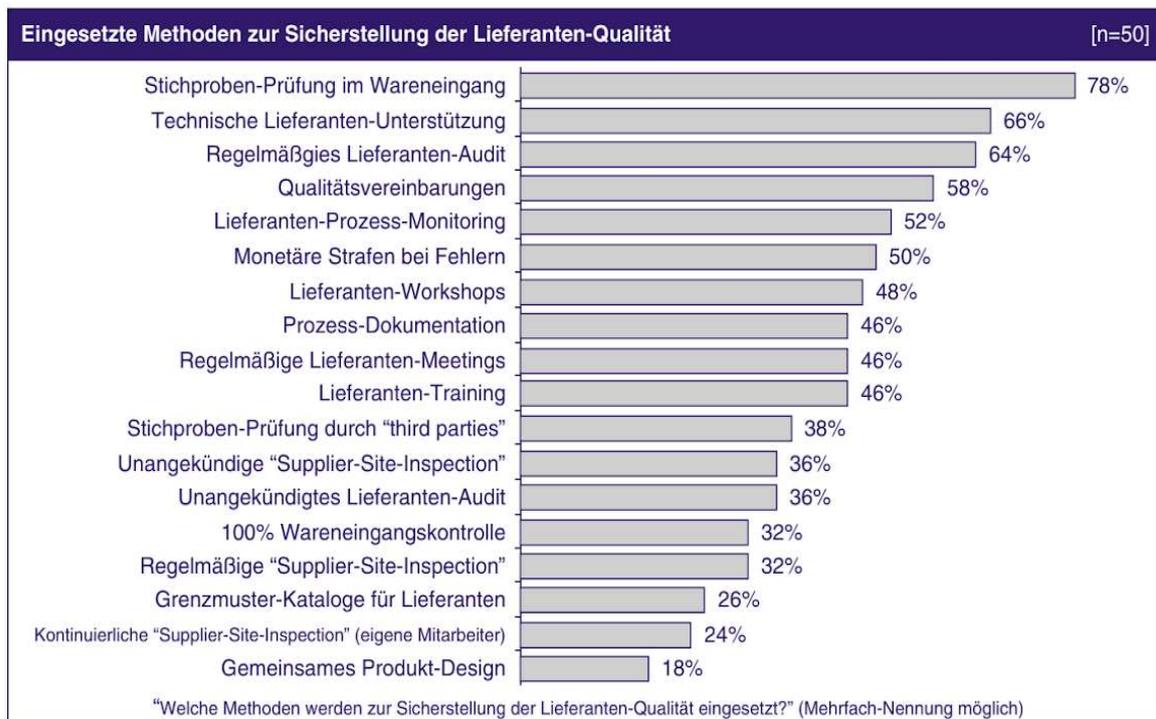


Abbildung 14: Eingesetzte Methoden zur Sicherstellung der Lieferantenqualität (Faust & Yang, 2012, S. 63)

TQM hat sich insgesamt zu einem Führungsmodell entwickelt, das auf Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung beruht und einen permanenten Auftrag zur Weiterentwicklung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) beinhaltet. **Qualitätsverbesserungen durch Lieferanten** unterstützen letztendlich das Ziel, fehlerfreie Endprodukte herstellen zu können. Der TQM- bzw. KVP-Ansatz bezieht sich jedoch nicht nur auf Maßnahmen, die notwendig sind, um aufgetretene Fehler zu korrigieren, sondern insbesondere auch darauf, vorbeugende Aktivitäten durchzuführen. Dazu gehören u. a. Schulungen von Mitarbeitern, regelmäßige Wartung von Maschinen und Anlagen, Benchmarking und ggf. auch Programme zur Mitarbeitermotivation. Der Einkauf beeinflusst die Fehlerfreiheit der Produkte ebenso direkt durch sorgfältige Lieferantenauswahl und konsequentes Lieferantenmanagement (Arnolds et al., 2016, S. 301f.; vgl. Präuer, 2017, S. 146).

Durch dieses strikte Vorgehen muss der Einkauf sicherstellen, dass ausschließlich Lieferanten zugelassen werden, die alle Voraussetzungen für eine einwandfreie

Abwicklung der Aufträge erfüllen. Darüber hinaus müssen die Lieferanten über die benötigten technischen Einrichtungen und Verfahren verfügen, die zur Herstellung und Prüfung der einzukaufenden Teile gebraucht werden. Ebenso muss der Lieferant in der Lage sein, **Gut-Lieferungen** zu wettbewerbfähigen Konditionen anbieten zu können (vgl. Large, 2013, S. 227ff.).

Qualitätssicherungsvereinbarungen haben sich ebenfalls bewährt, um auf das Qualitätsmanagement der Lieferanten einzuwirken und bei Fehlleistungen seitens des Lieferanten Klarheit über die wirtschaftlichen und prozessualen Folgen zu haben. Die Qualitätssicherungsverantwortung für Unterlieferanten ist an dieser Stelle ebenfalls zu regeln; hier darf der Lieferant nicht aus der Verantwortung genommen werden (vgl. Melzer-Ridinger, 2004, S. 30; vgl. Präuer, 2017, S. 148f.; vgl. Gabath, 2010, S. 59ff.).

Einerseits ist die Aufgabe des Einkaufs, die Lieferanten zu unterstützen, damit sie in der Lage sind, fehlerfreie Komponenten und Baugruppen zu liefern, da die Qualität der Zukaufteile direkte Auswirkung auf die Wertbeiträge haben. Andererseits muss der Einkauf die Lieferanten auch permanent fordern und zu Höchstleistungen antreiben, damit die Lieferanten eigenverantwortlich und motiviert an der Erreichung der ‚Null-Fehlerquote‘ arbeiten (Präuer, 2017, S. 142ff.).

Aufgrund von unternehmensübergreifenden Logistikkonzepten (z. B. Just-in-time-Lieferungen etc.) zur Reduzierung von Wareneingangs- und Lagerhaltungskosten sowie fortschreitender Lieferantenintegration nimmt die Bedeutung der bei den Lieferanten durchgeführten Prüfungen zu. Das reduziert allerdings auch Kosten auf Seiten der Lieferanten, weil teure Reklamationen und Folgekosten vermieden werden. Der Einkauf kann somit zusätzliche Wertbeiträge generieren, wenn sich das Qualitätsniveau der Lieferanten nachhaltig verbessert und die eigene Produktqualität davon profitiert. Das wiederum führt zu höherer Kundenzufriedenheit und positiver Umsatzentwicklung (vgl. Präuer, 2017, S. 151).

4.3.4 Stabilisierung des technischen Vorsprungs

Die **Stabilisierung des technischen Vorsprungs** durch kontinuierliche Produktinnovationen und Markenpopularität sind wichtige Faktoren, die zur Weiter-

entwicklung von Unternehmen beitragen. Aufgrund des technischen Wandels und der sich daraus ergebenden vielfältigen Möglichkeiten haben viele innovative Unternehmen (z. B. Procter & Gamble, GlaxoSmithKline) erkannt, dass nicht das gesamte Wissen, das sie für zukünftige Entwicklungen benötigen, im eigenen Haus verfügbar ist. Deshalb bauen sie Verbindungen zu anderen Partnern in der Welt auf, um deren Know-how zu integrieren (vgl. Bessant & Phillips, 2013, S. 358f.). So kombinieren sie u. a. das eigene Know-how mit dem Know-how der Lieferanten zur Generierung von Synergien und stärken damit zusätzlich die eigene Marke (vgl. Ernst & Young & Fraunhofer IPT, 2009, S. 8).

Die Voraussetzung dazu im eigenen Unternehmen ist die Schaffung und Förderung einer Innovationskultur, um Beiträge aus Lieferantenleistung auch zuzulassen. Der Einkauf und die Lieferanten müssen deshalb früh in den Produktentwicklungsprozess eingebunden werden. Insbesondere gilt das für disruptive Innovationen. Dazu wurden bereits Hinweise unter Abschnitt 3.3.2 - *Entwicklungs- und Innovationspartnerschaft* - gegeben.

Generell ist es wichtig, dass Offenheit gegenüber Lieferanteninnovationen (vgl. Winter, 2014, S. 28) vorhanden ist, auch wenn die Innovationen unaufgefordert oder unerwartet eintreffen. Unterstützt werden kann das aus dem Einkauf heraus z. B. durch den Einsatz von Scouts oder Mentoren für Lieferanteninnovationen, die Ideen in die eigene Organisation hineintragen. Ebenso bietet es sich an, Lieferanten zu Technologietagen bzw. Innovation Days oder Workshops einzuladen, um eine Plattform (Winter, 2014, S. 58ff.) im Unternehmen zu schaffen, die Lieferanten und Entwickler zusammenbringt (Präuer, 2017, S. 80ff.). "Innovation braucht Kommunikation." (Ernst & Young & Fraunhofer IPT, 2009, S. 6).

Insbesondere kann durch Lieferanteninnovationen Mehrwert erzeugt werden, wenn neben der Verbesserung von aktuellen Produkten ein starker Fokus auf Produktentstehung, d. h. auf Ideen für neue Produkte gelegt wird (vgl. Abschnitt 3.2.4 - *Generierung von Lieferanteninnovationen*). Hier werden zukünftig auch die größten Einsparpotenziale erwartet (Ernst & Young & Fraunhofer IPT, 2009, S. 33). Einerseits sind Lieferanten aufgrund ihrer Größe oder Aufstellung zum Teil nicht in der Lage, Produktideen selber zu vermarkten und benötigen dafür Partner. Wird das rechtzeitig durch den Einkauf erkannt, kann aktiv Einfluss auf die Produktentwicklungsstrategie und damit auf die Unternehmensstrategie im

eigenen und im Unternehmen des Lieferanten genommen werden (vgl. Präuer, 2017, S. 92ff.).

Andererseits haben Lieferanten spezielle Kenntnisse und treiben selbständig Entwicklungen voran. Innovationsstärke ist bei Lieferanten somit vorhanden und kann im eigenen Unternehmen im Sinne von Wertbeiträgen im Wesentlichen zu neuen Produkten, zu reduzierten Produktkosten bei bestehenden Produkten, zu Qualitätsverbesserungen sowie zur Verkürzung von Entwicklungszeiten und damit zu schnellerer Umsatzgenerierung führen (Ernst & Young & Fraunhofer IPT, 2009, S. 10f.).

Das alles trägt dazu bei, die eigenen Produkte und damit die eigene Marke zu stärken. Den technischen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb zu halten oder gar auszubauen ist das Ziel (vgl. Winter, 2014, S. 28). Die Leistung der Lieferanten kann bei Produkt- oder Prozessinnovationen mit Alleinstellungsmerkmalen unterstützen, zu Wertbeitragssprüngen und in der Folge zu höherem Einkaufsvolumen führen, wenn es gelingt, aus den Ideen der Lieferanten marktfähige Produkte hervorzubringen.

4.3.5 Finanzierungskonzepte mit Lieferpartnern

Die Finanzierung des laufenden Geschäfts bzw. der Umsätze ist eine weitere Herausforderung, mit der sich Unternehmen auseinandersetzen müssen. In der Regel haben Unternehmen dazu sowohl die Kunden- als auch die Lieferantenseite zu betrachten. Ggf. sind dabei auch einmalige Investitionen, z. B. für Produktionsanlagen oder für zu aktivierende Entwicklungsaufwendungen bei Erzielung von zukünftigen Zahlungsüberschüssen, zu berücksichtigen, die sich letztendlich wieder aus Abschreibungen finanzieren. Der Kapitalfreisetzung- bzw. Kapazitätserweiterungseffekt ist dabei von entsprechender Bedeutung. Jedoch sind die Ausgaben zu Beginn liquiditätswirksam, falls beispielsweise die Produktionsanlagen nicht über Leasing (vergleichbar mit 'Mietkauf') oder durch Inanspruchnahme eines Darlehens finanziert werden (vgl. Grunow & Figgner, 2006, S. 285ff.).

Um Kreditlinien von Banken und sonstigen Finanzinstituten allerdings nicht über Gebühr in Anspruch zu nehmen oder entlasten zu können, bietet es sich an, auch

alternative Finanzierungsmethoden mit Einbeziehung der Lieferanten zu betrachten. Der Einkauf hat somit eine weitere Möglichkeit, Wertbeiträge aus der Zusammenarbeit im Hinblick auf **Finanzierungskonzepte mit Lieferpartnern** zu generieren.

Die weitest verbreitete Möglichkeit in diesem Kontext ist die Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten, d. h. die Vereinbarung von Zahlungszielen (vgl. Baumeister, 2015, S. 42). Bei entsprechender Bonität (vgl. Grunow & Figgner, 2006, S. 12ff.) des Kundenunternehmens wird von Lieferanten größtenteils ein Zahlungsziel gewährt, so dass eine sofortige Bezahlung der beschafften Güter bzw. Dienstleistungen nicht erfolgen muss. Dabei handelt es sich um ein Darlehen, da der Lieferant einen Zahlungsaufschub für seine erbrachten Leistungen gewährt. Für kurzfristige Zahlungen kann vom Einkauf mit dem Lieferanten ggf. zusätzlich ein Preisabschlag (= Skonto) vereinbart werden, was bei Inanspruchnahme sofort zu einer Materialkostenreduzierung und damit zu zusätzlichen Wertbeiträgen führt (siehe dazu auch Abschnitt 3.2.1 - *Optimierung von Einstandskosten*).

Wenn jedoch Lieferantenkredite für mittel- bis langfristige Finanzierungen vom Unternehmen benötigt werden, ist es ggf. zielführender, wenn der Einkauf möglichst lange Zahlungsziele vereinbart. Auch das kann zu zusätzlichen Wertbeiträgen führen, wenn Zahlungsziele beispielsweise ceteris paribus verlängert werden oder andere Finanzierungsformen nicht zur Verfügung stehen. Lieferanten sichern sich allerdings in der Regel bis zur erfolgten Zahlung im Sinne einer Risikominimierung durch Vereinbarung von Eigentumsvorbehalten ab. Des Weiteren ist zu beachten, dass bei Nicht-Ausnutzen einer Skontoregelung die Inanspruchnahme eines Lieferantenkredits wesentlich teurer als ein Bankdarlehen ist.

Natural Hedging („natürliche Absicherung“) ist ein weiterer Ansatz im Rahmen der Lieferantenfinanzierung zum Ausgleich von Währungsschwankungen (Bösel, 2016, S. 57ff.; Präuer, 2017, S. 35). Hier geht es darum, das Delta zwischen Einnahmen und Ausgaben in einer Währung zu verringern und damit das Verlustrisiko aufgrund von Währungsschwankungen zu reduzieren. Die Absicherung erfolgt durch Ausnutzung von realwirtschaftlichen Verhältnissen (vgl. Hofmann & Wessely, 2009, S. 127ff.).

Im Rahmen der Lieferantenfinanzierung gibt es darüber hinaus noch den Ansatz des Reverse Factoring. Der Unterschied im Vergleich zum Factoring liegt dabei im Wesentlichen am Initiator. Der Initiator des Reverse Factoring ist stets das Kundenunternehmen, dessen finanzielle Verbindlichkeiten an einen Dritten abgetreten und von diesem beglichen werden. Reverse Factoring ist somit eine Vorfinanzierung von Verbindlichkeiten des Kundenunternehmens gegenüber Lieferanten. Die Kosten für den Factor werden grundsätzlich vom Kundenunternehmen gezahlt, da es Auftraggeber ist. Es existieren jedoch auch Modelle, bei denen der Lieferant einen Teil der Kosten trägt; es besteht dann ebenso ein Factoringvertrag zwischen dem Lieferanten und dem Factor. Positiv ist am Reverse Factoring für beide Parteien, dass sie einerseits die Materialien und andererseits die Zahlungen pünktlich erhalten können. Vorteilhaft ist des Weiteren für das Kundenunternehmen, dass es längere Zahlungsziele unabhängig von Kreditinstituten für die Begleichung der Lieferantenrechnungen erhält, was wiederum die Struktur der Bilanz stärkt. Das Kundenunternehmen hat ggf. auch die Möglichkeit mit den betreffenden Lieferanten Skontovereinbarungen abzuschließen, um vom Zinsunterschied profitieren zu können (Zhao & Huchzermeier, 2018, S. 29; vgl. Tanrisever et al., 2015, S. 2ff.).

Für das Unternehmen ergeben sich somit unter Einbeziehung von Dritten weitere Möglichkeiten, auf Basis einer Lieferantenbeziehung zusätzliche Wertbeiträge zu generieren, ohne die Geschäftsbeziehung zu diesen Lieferanten zu belasten. Unabhängig davon können insbesondere finanzstarke Lieferanten auch die Rolle eines Finanzierungspartners übernehmen. Je nach finanzieller Ausstattung des eigenen Unternehmens und Wahlmöglichkeit kann vom Unternehmen diese Finanzierungsmöglichkeit angenommen oder explizit durch kurzfristige Rechnungsbegleichung eine Reduzierung der Bezugskosten erreicht werden.

4.3.6 Übernahme von Risiken durch Lieferanten

Weitere Wertbeiträge können vom Einkauf generiert werden, wenn es gelingt, die **Übernahme von Risiken durch Lieferanten** abbilden zu können. Auf Lieferanten sollen somit Geschäftsrisiken übertragen werden, die über die üblichen Lieferverpflichtungen hinausgehen und das eigene Unternehmen schützen.

Der vorrangige Weg im Hinblick auf das Transferieren von Risiken ist allerdings der Abschluss von Versicherungen (vgl. Koppelman, 2004, S. 404). Versicherungen sind darauf ausgerichtet, Risiken von Dritten zu übernehmen und aufgetretene Schäden zu decken. Dazu haben sie entsprechende Geschäfts- und Bewertungsmodelle auf einer breiten Basis von Informationen entwickelt. Das kalkulierte Risiko kann so bei höherer Risikotragfähigkeit entsprechend gestreut und nicht gedeckte Restrisiken können an Rückversicherungen weitergegeben werden. In bestimmten Fällen tritt auch der Staat als 'Versicherungsunternehmen' auf, z. B. bei Naturkatastrophen, terroristischen Anschlägen oder ggf. auch bei Zahlungsausfällen bei Exporten ('Hermesbürgschaft').

Des Weiteren ist es möglich, diverse Risiken auch auf Märkte zu übertragen (vgl. Präuer, 2017, S. 29ff.), z. B. im Hinblick auf Termingeschäfte bez. Wechselkurs- oder Rohstoffpreisabsicherung und Factoring. Auf die Möglichkeiten des Reverse Factoring wurde bereits unter Abschnitt 4.3.5 (*Finanzierungskonzepte mit Lieferpartnern*) eingegangen. Alle Risiken, die von Dritten übernommen werden können, belasten nicht die Geschäftsbeziehung mit Lieferanten und beeinflussen somit nicht die Leistung der Lieferanten.

Für den Einkauf ist es dennoch wichtig, Möglichkeiten zu finden, um Risiken in der Wertschöpfungskette auf Lieferanten zu transferieren oder bei ihnen zu belassen, wenn eine Lösung mit Dritten nicht umgesetzt werden kann oder zu teuer ist. An erster Stelle ist hierbei das Marktrisiko des Kundenunternehmens zu nennen (vgl. Koppelman, 2004, S. 403), das Lieferanten beispielsweise aufgrund von Rücknahmeverpflichtungen für nichtverkaufte Waren, von Verpflichtungen bei Unterlieferanten oder der Gewährung von Zahlungszielen tragen.

Das betrifft ebenso mögliche Vertragsstrafen aufgrund von Leistungsstörungen, falls diese von Lieferanten verursacht werden, z. B. bei Lieferverzug oder auftretenden Qualitätsproblemen inklusive Rückerstattungsforderungen, und Risikopotenzial darstellen. Einige Hinweise dazu wurden bereits in Abschnitt 3.4.1 (*Operative Risiken*) gegeben. Genauso bietet es sich an, Klauseln in Verträgen mit eigenen Kunden durch vertragliche Regelungen mit Lieferanten abzusichern und die Verpflichtungen durchzureichen. Ggf. kann das durch Anpassung von Einkaufspreisen, Anwendung von Indizes oder ausschließlich aufgrund von Marktmacht verhandelt werden.

Weitere Risiken, die auf Seiten der Lieferanten berücksichtigt werden müssen und in engem Zusammenhang mit Kundenbedarfen stehen, sind das Produktänderungsrisiko, das Produktions- bzw. Auslastungsrisiko sowie das Liquiditätsrisiko (vgl. Präuer, 2017, S. 55ff.). Der Lieferant muss sich aufgrund von Verträgen und Bedarfen kundenorientiert ausrichten und ggf. kurzfristige Änderungen, die das Produkt und eventuell auch die Produktionsstrategie betreffen, umsetzen. Das kann sich auf die Auslastung und damit auf die Rückflüsse auswirken sowie ggf. die Liquidität betreffen. Das Kundenunternehmen baut hier sozusagen einen Puffer auf, der 'Lieferant' heißt.

Für den Einkauf ist es deshalb wichtig, Lieferanten zu haben, deren Belastbarkeit über die übliche Lieferantenleistung hinausgeht und die im Wesentlichen aufgrund finanzieller Ausstattung zusätzliche Wertbeiträge liefern können. Dazu gehört eine hohe Risikotragfähigkeit der Lieferanten, um letztendlich die Zusammenarbeit mittel- bis langfristig planen zu können und vor allem in der Lage zu sein, auch schwierige Phasen zu überleben.

4.4 Berücksichtigung von Wertbeiträgen aus dem Lieferantenmanagement zur Unternehmenswertsteigerung

4.4.1 Relevante Wertbeiträge

Lieferantenmanagement hat sich mittlerweile zu einem aktiven **Treiber von Wertbeiträgen** entwickelt (vgl. Hoffjan et al., 2014, S. 4; vgl. Hug, 2014, S. 36). Die Ergebnisse setzen sich unter Berücksichtigung nachhaltigen Handelns aus reduzierten Einkaufspreisen, verbesserten Kostenstrukturen, hoher Lieferqualität und gezielter Optimierung des Waren- und Kapitalflusses auf der Einkaufsseite zusammen.

Das schlägt sich insbesondere nieder als Effekt zur (vgl. Gerberich, 2009, S. 9)

- Steigerung des **Economic Value Added (EVA)**, z. B. durch Erhöhung des betrieblichen Gewinns nach Steuern mit dem gleichen Kapitaleinsatz (vgl. Gundel, 2012, S. 19)
- Erhöhung der Rendite im Sinne des **Return on Investment (ROI)** sowie des **Return on Capital Employed (ROCE)**, z. B. durch Erhöhung der Rentabilität

des eingesetzten Kapitals durch Steigerung des Gewinns (vgl. Gladen, 2011, S. 75), und

- Verbesserung des **Free Cashflows (FCF)**, d. h. die Erhöhung der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden freien Mittel innerhalb einer Periode (vgl. Coenenberg et al., 2012, S. 815).

Appelfeller & Buchholz (2011, S. 171ff.) und Espich (2003, S. 39ff.) zeigen insbesondere den Einfluss der Beschaffung auf den ROI auf (Abbildung 15).

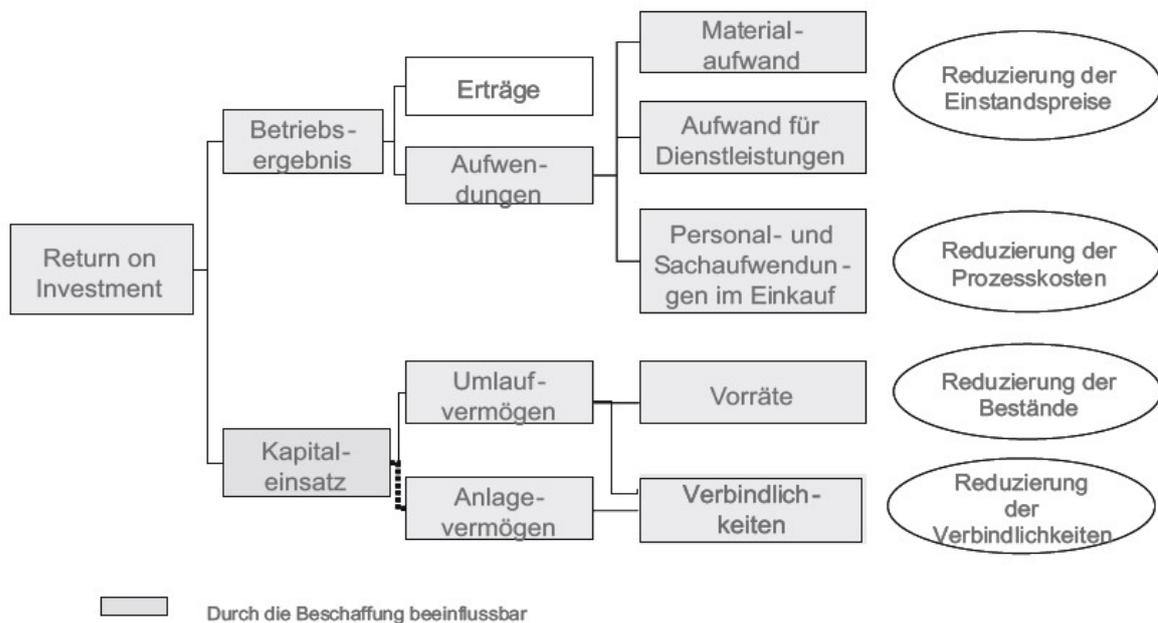


Abbildung 15: Einfluss der Beschaffung auf den ROI (Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 173; Espich, 2003, S. 39)

Im Wesentlichen setzen sie sich dabei mit der Messung des Beschaffungserfolgs auseinander und diskutieren diesbezüglich vor allem das Thema 'Beschaffungsergebnis versus Beschaffungsleistung' (vgl. Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 174f.). Da es im Hinblick auf Beiträge aus dem Lieferantenmanagement zur Unternehmenswertsteigerung allerdings auf Beschaffungsergebnisse ankommt, wird diese Unterscheidung bzw. Diskussion nicht weiter beachtet, da ausschließlich Ergebnisse, aber nicht zwingend Beschaffungsleistungen zur Wertsteigerung beitragen. D. h., eine reine Kostenvermeidung führt *certis paribus* nicht zu einer Erhöhung des Unternehmenswerts. Im Fall von punktuellen Kostenerhöhungen ist der Einkauf gefordert, Antworten zu finden und diese Effekte durch andere Aktivitäten zu kompensieren, um 'negative Wertbeiträge' vermeiden zu können.

Im Einzelnen beziehen sich die Aktivitäten somit auf die Beeinflussung der Materialeinzel- und Materialgemeinkosten, auf die Fertigungsgemeinkosten sowie auf die Kapitalbindung im Anlage- und Umlaufvermögen und wirken direkt auf die Umsatzrendite des Unternehmens (Gerberich, 2009, S. 8f.; vgl. Van Weele, 2009, S. 14). Die übergreifende Zielsetzung muss sein, die Abwicklung der Prozesse so zu gestalten, dass die wertschöpfende Arbeit zur Sicherstellung von Wertschaffung maximiert und die Verschwendung minimiert wird, um den Wertbeitrag der Prozesse zu erhöhen. Dazu gehört beispielsweise die Auswahl eines Lieferanten genauso wie die Umsetzung einer Bestellung (Bergmann & Lacker, 2009, S. 161ff.).

Die Leistung, die der Einkauf und die Beschaffung in Form von Prozesskosten investieren, muss so erbracht werden, dass sich der Wert der beschafften Komponenten erhöht und die Kunden letztendlich bereit sind, dafür zu bezahlen. In der Regel wird das durch die weitere Veredelung der Komponenten zu Baugruppen im eigenen Unternehmen unterstützt. Die Gestaltung der Prozesskette ist diesbezüglich essentiell, damit Wertschöpfung auch zu Wertsteigerung führen kann.

Aus diesem Grund kann der Wertbeitrag aus dem Lieferantenmanagement nicht nur an reduzierten Einkaufspreisen gemessen werden, da diese bei einem unzuverlässigen Lieferanten ggf. sogar zum Wertvernichter werden können. Es muss deshalb der TCO- bzw. der TVO-Ansatz herangezogen werden, um prozessorientiert messen zu können. Insbesondere ist das wichtig, wenn Änderungen angedacht sind, wie z. B. Lieferantenwechsel, und das Risiko von Zusatzkosten im Raum steht. Kosten- und Prozesstransparenz ist dazu zwingend erforderlich.

Demzufolge bietet sich im Hinblick auf ein effizientes und effektives Management für Einkauf und Beschaffung die folgende Vorgehensweise an:

1. Entwicklung der zukünftigen Erfolgspotenziale zur Erhöhung der Rendite,
2. Umsetzung der Erfolgspotenziale in konkrete Aktivitäten, damit sie in der GuV sichtbar werden können und
3. Materialisierung der Erfolge als Wertbeiträge in einer verbesserten Finanzsituation des Unternehmens.

Obwohl Wertbeiträge des Einkaufs in den Unternehmen mittlerweile anerkannt werden, ist es dennoch notwendig, diese zu erfassen. Damit kommt dem Einkaufscontrolling eine hohe Bedeutung zu, weil nicht alle Effekte ohne Aufwand zu ermitteln sind. Einkaufscontrolling unterstützt, dass Prozesse optimal gesteuert, Potenziale genau analysiert, Schwachstellen detailliert aufgedeckt, Kostenentwicklungen permanent beobachtet und somit die Wirtschaftlichkeit nachhaltig kontrolliert wird. Dazu sind geeignete Key Performance Indicators (KPIs) festzulegen, die regelmäßig ausgewertet werden und für Analysen zur Verfügung stehen müssen. Wichtig sind bei den jeweiligen KPIs die praktische Bedeutung, die Nachvollziehbarkeit und die Bestimmung von Zielwerten (vgl. Appelfeller & Buchholz, 2011, S. 179ff.).

Neben der Verwendung der Ergebnisse für das notwendige Reporting können die Erkenntnisse aus dem Controlling des Lieferantenmanagements zusätzlich im Sinne eines Selbstmarketings genutzt werden, um in Zukunft Multiplikatoreffekte zu generieren.

4.4.2 Messung der Wertbeiträge

Zur **Messung der Wertbeiträge** aus dem Lieferantenmanagement bieten sich verschiedene Ansätze an. Einige dieser Ansätze sind in der Folge kurz dargestellt (Schoddel & Krentscher, 2004, S. 28ff.):

1. Anwendung von Modellen zur Darstellung des ROI durch Preisreduzierungen und Kostenoptimierungen,
2. Aufstellung von Einkaufsbilanzen,
3. Messung von Erlösen in Profit-Center-Organisationen,
4. Ausweis der Effekte auf den Cash Value Added (CVA),
5. Darstellung der Wirkungen auf den Economic Value Added (EVA), den Net Operating Profit after Tax (NOPAT), das betriebsnotwendige Kapital und die Kapitalkosten (vgl. dazu auch Abschnitt 4.4.1).

Entscheidend ist letztendlich die Akzeptanz der Beiträge durch das Controlling. Aus diesem Grund ist es sinnvoll die Ergebniswirksamkeit mit der einhergehenden Reduzierung von Budgets zu begründen, damit die Effekte eindeutig zugeordnet werden können. Das führt dazu, dass erreichte Ergebnisverbesserungen nicht an

anderer Stelle wieder verplant bzw. ausgegeben werden. Aus diesen Fakten lassen sich dann EVA-Auswirkungen etc. errechnen.

Da die Art der jeweiligen Wertbeiträge sehr unterschiedlich ist, ist eine Klassifizierung dieser notwendig. Ebenso ist es angezeigt, die jeweilige Ermittlung nachvollziehbar und transparent zu gestalten sowie zu dokumentieren. Das führt zu einem gemeinsamen Verständnis der Wertbeiträge im Unternehmen über die einzelnen Funktionen hinweg.

Der Unterschied zwischen Messung der Einkaufsleistung und Messung von Wertbeiträgen aus dem Lieferantenmanagement ist im Wesentlichen der eindeutige Fokus auf Steigerung des Unternehmenswerts aufgrund von Wertbeiträgen. Bei der Ermittlung von Wertbeiträgen in diesem Kontext kommt es somit grundsätzlich auf die jeweils aktuelle Situation auf dem Beschaffungsmarkt, im Einkauf oder bei Lieferanten im Hinblick auf verfügbare Kapazitäten oder Know-how nicht an. Der Einkauf ist daher gezwungen, die Möglichkeiten und Vorgehensweisen zur Generierung von Wertbeiträgen je nach Marktsituation 'wie ein Unternehmer' ggf. unterschiedlich voranzutreiben, um erfolgreich sein zu können.

4.5 Zusammenfassung und Folgerung

Die Aktivitäten des Einkaufs zur Steigerung des Unternehmenswerts sind sowohl aus operativer als auch aus strategischer Sicht von hoher Bedeutung, da damit der größte Kostenblock im produzierenden Gewerbe optimiert werden kann. Einerseits können durch kurzfristige Effekte schnell Resultate erzielt werden, die sich in der GuV wiederfinden. Andererseits ist es wichtig, auf Basis von stabilen und verlässlichen Lieferantenbeziehungen auch für die Zukunft vorzusorgen, damit den eigenen Unternehmensumsatz langfristig abzusichern und Lieferantenbeiträge auf Dauer sicherzustellen. Möglicherweise sind dazu jedoch Investitionen notwendig, deren Ergebnisse im Vorhinein zum Teil schwierig zu kalkulieren sind.

Die klassischen Wertbeiträge aus Ausschreibungen oder Einkaufsverhandlungen mit Lieferanten kommen in der Regel vollständig dem eigenen Unternehmen zu, belasten aber die finanzielle Situation einseitig beim Lieferanten. Das kann letztendlich dazu führen, dass Lieferanten ihr Engagement reduzieren, falls sie

nicht als Partner wahrgenommen und für ihre Unterstützung nicht ausreichend belohnt werden.

Aus diesen Gründen haben sich insbesondere bei Themen zur **Optimierung der Zusammenarbeit** Regelungen bewährt, die im Falle einer erfolgreichen Realisierung von Wertbeiträgen Verteilungsquoten beinhalten. Diese können grundsätzlich oder je nach Markt- bzw. Wettbewerbssituation festgelegt werden (vgl. Gerberich, 2009, S. 16f.). Entscheidend ist hierbei die Motivationswirkung im Hinblick auf die Mitarbeit des Lieferanten sowie die Absicherung des zukünftigen Geschäfts. Je engagierter und offener ein Lieferant ist, desto größer sind die Chancen, Beiträge aus der Zusammenarbeit in der Gegenwart und in der Zukunft zu generieren, die wiederum **Multiplikatoreffekte** beinhalten. Die unter Abschnitt 4.4.1 erläuterte Zielsetzung der Wertschaffung gilt für das Vorgehen im Einkauf und Beschaffung jederzeit sowie ohne Einschränkung und muss das Handeln nachhaltig beeinflussen.

Die Leistung des Einkaufs und der Lieferanten ist immer als erbrachte Gesamtleistung zu sehen. Der Einkauf gibt allerdings die Richtung und die Geschwindigkeit der Aktivitäten vor und setzt diese mit den Lieferanten um. Im Rahmen des Stakeholder-Managements und im Hinblick auf die strategische Positionierung des Einkaufs im eigenen Unternehmen ist es darüber hinaus wichtig, die Erwartungen der internen Stakeholder bestmöglich zu erfüllen. Dazu gehören u. a. die Hygienefaktoren als **Basismerkmale**, z. B. die Einhaltung der Lieferterminverpflichtungen und der Qualitätsanforderungen, sowie die Realisierung von wettbewerbsfähigen Preisen und Preisreduzierungen als **Leistungsmerkmale**. Der Einkauf hat darüber hinaus die Chance, zusammen mit den Lieferanten innovative Ideen zu entwickeln, die im eigenen Unternehmen zu Quantensprüngen führen (**Begeisterungsmerkmale**), um letztendlich die Unterstützung, die Aufmerksamkeit, den Freiraum und vor allem das Vertrauen der internen Kunden nachhaltig zu erhalten und die maximalen Wertbeiträge aus dem Lieferantenmanagement für das eigene Unternehmen erzielen zu können (vgl. Sauerwein et al., 1996, S. 313ff.; vgl. Kano et al., 1984).

Dediziertes Lieferantenmanagement ist somit für den Einkauf der Schlüssel zum Erfolg und die Basis zugleich, um Beiträge zur Steigerung des Unternehmenswerts erzielen zu können. Deshalb muss der Einkauf auch permanent einen Abgleich

zwischen den Anforderungen und Möglichkeiten im eigenen Unternehmen mit der Leistung der Lieferanten durchführen sowie in der Lage sein, jederzeit Antworten mit Unterstützung von Lieferanten geben zu können. Es sind dabei jedoch nicht nur die technischen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Lieferpartner zu betrachten, sondern es ist des Weiteren entscheidend, ob und wie sich der Lieferant das Kundenunternehmen leisten kann (vgl. Lechner, 2017, S. 172).

Ein **Strategieabgleich** bzw. eine Strategiesynchronisation mit den Lieferanten zeigen die Gemeinsamkeiten, bringen jedoch auch die unterschiedlichen Ausrichtungen und Denkweisen von Unternehmen zum Vorschein, die in der Regel dafür verantwortlich sind, dass sich eine Kunden-Lieferanten-Beziehung ggf. nicht so fruchtbar und gewinnbringend entwickelt wie es geplant ist. Am Ende des Tages kommt es allerdings immer darauf an, ob die 'Chemie' zwischen den beteiligten Parteien, also zwischen den jeweiligen Unternehmensvertretern, stimmt. Ein gegenseitig respektvoller, wertschätzender Umgang kann insbesondere bei Auftreten von temporären kritischen Situationen dazu beitragen, dass mögliche Schwierigkeiten schnell und unkompliziert gelöst werden.

Dabei stellt sich auch das Thema **Qualifizierung der Einkaufs- und Beschaffungsmitarbeiter**, das zwar zu Ausgaben für Weiterbildungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen führt, aber im Hinblick auf 'Management des größten Kostenblocks' und wertorientierte Unternehmensführung seine Berechtigung hat. Zusätzlich ist ein derartiges Investment in Mitarbeiter auch ein 'wirksames Mittel' zur Reduzierung der Fluktuation von Schlüsselmitarbeitern. Dennoch ist es auf jeden Fall angezeigt, auch die Weiterbildungskosten in Relation zur Entwicklung des Wertbeitrags, der von den Lieferanten kommt, zu betrachten (vgl. Lechner, 2017, S. 181f.).

5. Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel werden in Abschnitt 5.1 der *Hintergrund der empirischen Untersuchung*, die *Forschungsabsicht* (Abschnitt 5.2) sowie die *Aufstellung der Hypothesen* (Abschnitt 5.3) erläutert. Des Weiteren folgen Hinweise zum *Design der empirischen Untersuchung* (Abschnitt 5.4).

5.1 Hintergrund der empirischen Untersuchung

Lieferantenmanagement spielt in Einkaufsabteilungen eine entscheidende Rolle und beeinflusst die Einkaufsstrategie maßgeblich. Der Fokus ist dabei vor allem auf ganzheitliche Optimierung gerichtet und beinhaltet die Einbindung der Schnittstellenfunktionen Logistik & Produktion, Qualität und Technik (Entwicklung & Konstruktion) sowie Vertrieb - auf Seiten der Lieferanten und auf Seiten des eigenen Unternehmens.

Die wesentliche Herausforderung ist in diesem Kontext, die Zusammenarbeit innerhalb des eigenen Unternehmens auf die Arbeit mit den Lieferanten zu übertragen, um die gesamten Aktivitäten unternehmensübergreifend synchronisiert und kontrolliert gemeinsam mit den Lieferanten umsetzen zu können. Insbesondere werden so die Lieferanten permanent mit den Aktivitäten im eigenen Unternehmen konfrontiert und damit motiviert, was wiederum für deren Mitarbeit und Engagement entscheidend ist. Es wird angenommen, dass durch Lieferantenmanagement zusätzliche **Wertbeiträge von Lieferanten zur Steigerung des Unternehmenswerts** erzielt werden.

Der oben beschriebene ganzheitliche Ansatz wird in den Unternehmen allerdings unterschiedlich umgesetzt und gelebt, da die Wahrnehmung und Positionierung des Einkaufs bezüglich Realisierung von Wertbeiträgen von der Wahrnehmung des Managements sowie der anderen Funktionen abweichen. Der Einkauf wird noch überwiegend als Funktion gesehen, die sich mit Kostenreduzierung zu befassen hat und dementsprechend eingestuft. Eine frühe Einbindung der Lieferanten bereits im Rahmen der Produktentwicklung und die entsprechend frühzeitige Einflussnahme auf Kosten, die Steuerung von Maßnahmen zur Sicherung des Unternehmensumsatzes sowie der Gewinnmargen aufgrund hoher Liefer- bzw.

Qualitätsperformance und innovativen Produktideen von Lieferanten sind jedoch essentiell im Hinblick auf Wertbeiträge und sollen untersucht werden.

Zuerst ging es darum, Unternehmen bzw. Einkaufsverantwortliche zu finden, die ein entsprechendes Forschungsprojekt unterstützen wollen. Im Wesentlichen erfolgte das durch Nutzung der sozialen Medien in Verbindung mit telefonischer oder persönlicher Ansprache. Insgesamt konnten so 628 Kontakte organisiert werden, die im Rahmen einer schriftlichen Umfrage eingebunden wurden.

Letztendlich haben sich daraus 68 Personen bereit erklärt, an der Umfrage teilzunehmen und qualifizierte Rückmeldungen zu geben. Die Rücklaufquote beträgt somit 10,8%. Anschließend wurden im Rahmen von Experteninterviews mit 13 Einkaufsverantwortlichen die Antworten aus der Umfrage verifiziert und zusätzliche Details in Erfahrung gebracht, die für die Untersuchung wichtig sind. In der folgenden Tabelle 1 ist der zeitliche Ablauf der empirischen Untersuchung dargestellt, die insgesamt als Schlüssel zum Erfolg gesehen wird.

Aktivität	Zeitraum	Anzahl des beteiligten Personenkreises bzw. Ergebnis
Entwicklung des Fragebogens inklusive Verifizierung & Validierung	November 2016 - April 2017	4 Personen
Organisieren von qualifizierten Kontakten für die Umfrage	Mai 2017 - Juli 2017	628 Kontakte
Versand bzw. Übergabe der Fragebögen und Entgegennahme bzw. Verwaltung der Rückmeldungen	August 2017 - November 2017	628 Fragebögen -> 68 qualifizierte Rückläufer (10,8%)
Durchführung von Experteninterviews	Dezember 2017 - Januar 2018	13 Interviews mit Experten (inklusive Probeinterview)
Auswertung und detaillierte Analyse der zurückgesendeten Fragebögen	Juni 2018 - August 2018	68 Fragebögen

Tabelle 1: Darstellung der einzelnen Aktivitäten im Zeitablauf (Quelle: eigene Erstellung)

Für die Durchführung des Projekts war es wichtig, dass eine ausreichende Anzahl von Einkaufsverantwortlichen gefunden werden konnte, die sich für eine Befragung sowie für Interviews zur Verfügung gestellt haben. Davon hängen letztendlich der Erfolg und der praktische Nutzen der Arbeit ab.

Darüber hinaus muss eindeutig sein, dass die Unternehmen zum produzierenden Gewerbe gehören, was explizit hinterfragt wurde. Diese Branchenfokussierung ist deswegen gewählt worden, weil die Anforderungen aus unterschiedlichen Branchen zum Teil sehr differieren und konkrete Ableitungen deshalb nicht in Erfahrung gebracht werden können.

5.2 Forschungsabsicht

Die Forschungsabsicht besteht darin, die Auswirkungen des Lieferantenmanagements zur Steigerung des Unternehmenswerts zu ermitteln. Die Aktivitäten in Einkauf und Beschaffung werden im Hinblick auf das Lieferantenmanagement bei produzierenden Unternehmen untersucht, um die Beiträge aus der Wertschöpfung, die von Lieferanten extern zugekauft wird, nach Möglichkeit quantitativ darstellen zu können. In diesem Zusammenhang werden die Einflüsse aus Industrie 4.0 ebenso betrachtet. Des Weiteren beinhaltet diese Untersuchung die **Zielsetzung**, die Erfolgsfaktoren, aber auch die Grenzen und Rahmenbedingungen festzustellen, die das Vorgehen in Einkauf und Beschaffung bezogen auf das Lieferantenmanagement beeinflussen oder erschweren bzw. ggf. sogar verhindern.

5.3 Aufstellung der Hypothesen

Die Grundlagen für die Formulierung der einzelnen Fragen in den verwendeten Erhebungsinstrumenten werden durch die Forschungshypothesen gebildet. Aufgrund des Einsatzes dieser Instrumente sollen Ableitungen, d. h. die Verifizierung oder Falsifizierung der jeweiligen Hypothese, vorgenommen werden können.

Die **Hypothesen** richten sich gezielt auf spezifische Merkmale des Lieferantenmanagements, das federführend vom Einkauf gesteuert wird und die Wertsteigerung des eigenen Unternehmens beeinflusst. Mit den Ergebnissen aus der schriftlichen Befragung und den Erkenntnissen aus den Experteninterviews sollen insbesondere die folgenden sechs Hypothesen überprüft werden.

Hypothese 1

Wenn erhebliche Materialkostenvorteile mit Lieferanten realisiert werden können, werden vom Einkauf Abstriche bei Lieferperformance, Qualität oder Innovationsfähigkeit gemacht.

Diese Hypothese basiert auf der Annahme, dass - ggf. getrieben vom Management - der Einkauf weiterhin sehr stark eindimensional auf direkte Kostenreduzierungen fokussiert ist und andere Effekte deswegen vernachlässigt. Insbesondere wird das im Zusammenhang mit der relativ einfachen Messbarkeit von Materialkostenreduzierungen sowie der Gegenläufigkeit zu den anderen Faktoren gesehen. Wertbeiträge aus verbesserter Liefer- und Qualitätsperformance sowie aus innovativen neuentwickelten Produkten kommend lassen sich darüber hinaus nicht immer eindeutig zuordnen. Aus diesen Gründen werden die Aktivitäten des Lieferantenmanagements oft durch den Einkauf wie beschrieben priorisiert.

Hypothese 2

Je stärker Industrie 4.0 in den Unternehmen und Einkaufsabteilungen einzieht, desto schneller lassen sich Wertbeiträge des Einkaufs aus Lieferantenmanagementaktivitäten zur Steigerung des Unternehmenswerts umsetzen.

Die Veränderungen durch Industrie 4.0 gehen auch am Einkauf und am Lieferantenmanagement nicht spurlos vorüber. Ganz im Gegenteil, es können sich Chancen ergeben, die das Lieferantenmanagement beeinflussen und ggf. sogar nachhaltig verändern. Zum Teil lassen sich Interaktionen zwischen Menschen durch Interaktionen zwischen Maschinen ersetzen. Es wird daher angenommen, dass sich Effekte, d. h. Wertbeiträge des Einkaufs, aus Lieferantenmanagementaktivitäten in Verbindung mit Industrie 4.0 insgesamt schneller materialisieren.

Hypothese 3

Je engagierter sich Lieferanten in einer Geschäftsbeziehung einbringen bzw. einbringen dürfen, desto geringer sind die gegenläufigen Effekte auf Seiten der Kundenunternehmen.

Es wird angenommen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Engagement der Lieferanten und dem Umfang der gegenläufigen Effekte - aufgrund von

Aufwendungen im Rahmen des Lieferantenmanagements - gibt. Mit Lieferanten, die sich intensiv einbringen und ihr Engagement eng am Kundenunternehmen ausrichten dürfen, ist die Chance höher, dass die Geschäftsbeziehung gut läuft, als mit Lieferpartnern, bei denen Kundenorientierung nicht stark ausgeprägt ist. Eine funktionierende Geschäftsbeziehung zeichnet sich auch dadurch aus, dass mögliche Störgrößen und Risiken bereits im Vorfeld oder während der Entstehung abgearbeitet und gelöst werden. Die Zuverlässigkeit und Verlässlichkeit des Lieferpartners unterstützt das entsprechend. Dem Auftreten der beschriebenen Effekte soll damit bestens entgegengewirkt werden können.

Hypothese 4

Je enger die Beziehung mit einem Lieferanten ist, desto geringer ist die Wechselbereitschaft des Kundenunternehmens bzw. des Einkaufs bei von Wettbewerbern angebotenen Vorteilen oder bei Auftreten von Leistungsstörungen, die vom Lieferanten verursacht werden.

Nicht jede Kunden-Lieferanten-Beziehung ist gleich. Unterschiede ergeben sich aus persönlichen Kontakten oder langjähriger Zusammenarbeit und basieren auf Vertrauen sowie beinhalten eine höhere Intensität. Die 'Enge' dieser Verbindung kann sich auf die Wechselbereitschaft auswirken und ggf. notwendige Aktivitäten beeinflussen. Es wird angenommen, dass sich eine erhebliche Anzahl von Unternehmen mit Lieferanten in einer engen Geschäftsbeziehung befinden und sich mit dieser Fragestellung auseinandersetzen müssen.

Hypothese 5

Wenn Lieferanten klein und darüber hinaus schwierig ersetzbar sind, werden durch den Einkauf bzw. durch das Kundenunternehmen im Rahmen des Lieferantenmanagements spezielle Maßnahmen zur Steuerung von derartigen Lieferanten implementiert.

Nicht immer ist ein hoher Bedarf bei Lieferanten problemlos zu beschaffen. Insbesondere dann, wenn die verfügbaren Kapazitäten den gewünschten Bedarf nicht abdecken können. Die Zusammenarbeit mit verhältnismäßig kleinen Lieferanten, die darüber hinaus ausschließlich aufgrund spezieller Kompetenzen für das eigene Unternehmen wichtig und grundsätzlich nicht ersetzbar sind, kann

essentielle Probleme verursachen, falls bei einer negativen Entwicklung der Beziehung ein Lieferantenwechsel nicht möglich ist und eine 'Vereinbarung' mit dem Lieferanten getroffen werden muss. Deshalb müssen sich die Kundenunternehmen vorab überlegen, wie sie derartige Lieferanten steuern und managen, um Probleme aufgrund der Abhängigkeit zu vermeiden. Hier wird ebenso angenommen, dass eine Vielzahl von Unternehmen mit mindestens einem derartigen Lieferanten zusammenarbeitet und entsprechend agiert.

Hypothese 6

Je größer die Anzahl der Lieferanten eines Unternehmens ist, desto wichtiger ist es für diese Unternehmen bzw. Einkaufsabteilungen, Aktivitäten zur Reduzierung von Lieferanten voranzutreiben.

Das Thema Lieferantenreduzierung ist mittlerweile eine Art 'Dauerbrenner' geworden, weil darüber zwar regelmäßig diskutiert wird, adäquate Lösungen zur Erzielung einer nachhaltig optimalen Lieferantenbasis jedoch nicht existieren. Einerseits benötigt der Einkauf Alternativen, andererseits muss für jeden zusätzlichen Lieferanten Zeit im Rahmen des Lieferantenmanagements aufgewendet werden. Die Hypothese basiert auf der Annahme, dass sich Unternehmen grundsätzlich mit Lieferantenreduzierung beschäftigen und Aktivitäten zur Reduzierung umsetzen.

5.4 Design der empirischen Untersuchung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung musste zuerst festgelegt werden, welche Forschungsmethoden angewendet werden können, mit denen sich die Fragen beantworten und die Hypothesen überprüfen lassen. Zielsetzung war es, die Zusammenhänge und zahlenmäßigen Ausprägungen der Phänomene so objektiv wie möglich beschreiben und dabei ggf. grundlegende Gesetzmäßigkeiten entdecken zu können (Röbken & Wetzel, 2016, S. 13).

Aus diesem Grund wurde entschieden, eine **quantitative Forschungsmethode** einzusetzen. Es ließ sich damit eine größere Stichprobe untersuchen, um zu repräsentativen und quantitativen Ergebnissen zu kommen. Des Weiteren war damit die Basis für die Ermittlung von statistischen Zusammenhängen geschaffen. Die externe Validität konnte durch den Umfang der Stichprobe untermauert

werden. Als quantitative Methode hat sich die **Durchführung einer schriftlichen Umfrage** auch deshalb angeboten, weil sich das Forschungsvorhaben mit einer konkreten und zum Teil bereits erforschten Thematik auseinandersetzt. Die Überprüfung der Hypothesen war durch Anwendung dieser Methode ebenso möglich (vgl. Wolf, 1995, S. 317). Der Fragebogen war insgesamt strukturiert und standardisiert mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten aufgebaut und hat demzufolge keine Flexibilität während der Untersuchung zugelassen. Der Zeitaufwand und die Kosten für eine derartige Untersuchung sind insgesamt gering gewesen. Ebenso ist vorteilhaft gewesen, dass sich die Befragten intensiv mit den Fragen auseinandersetzen konnten. Sie waren im Hinblick auf die Beantwortung der Fragen nicht an ein festes Zeitfenster oder eine Zeitbegrenzung gebunden (Röbken & Wetzel, 2016, S. 15; Döring & Bortz, 2016, S. 398ff.; Friedrichs, 1990, S. 236ff.).

Zusätzlich wurde festgelegt, eine weitere Forschungsmethode einzusetzen, um die Ergebnisse aus der quantitativen Umfrage verifizieren zu können. Dazu wurde eine qualitative Methode gewählt, da diese Methode flexibler angewendet werden konnte (Wolf, 1995, S. 318). Des Weiteren erlaubte es diese Vorgehensweise, durch persönliche Interaktion weitere Hintergründe und Details zu erfahren sowie eventuelle Unklarheiten zu beseitigen, um die Forschungsthematik bzw. den Informationsgehalt an den wichtigen Stellen zu vertiefen. Die **qualitative Forschungsmethode** zeichnete sich insgesamt durch eine höhere Bezogenheit auf das Subjekt aus. Eine hohe inhaltliche Validität aufgrund der nicht vorherbestimmten Vorgehensweise war ebenfalls gegeben. Aus den beschriebenen Gründen wurde entschieden, die Verifizierung der quantitativen Umfrage mittels **Experteninterviews (Leitfadeninterviews)** durchzuführen. Auf die Erfahrung und Qualifikation der Experten wurde bei der Auswahl ein hoher Wert gelegt (vgl. Bogner & Menz, S. 7ff.). Der Zeit- und Kostenaufwand für die Interviews war allerdings deutlich höher als bei der schriftlichen Befragung, da diese in den Standorten der jeweiligen Unternehmen stattgefunden haben. Der Fragenkatalog enthielt konkrete Fragen, die offen beantwortet wurden. Darüber hinaus wurde das jeweilige Interview durch neue Gesichtspunkte individuell erweitert. Der Aufwand für die Auswertung der Experteninterviews war deshalb ebenfalls sehr viel höher (Röbken & Wetzel, 2016, S. 14f.; Döring & Bortz, 2016, S. 356ff.).

Mit diesem **zweistufigen Vorgehen** konnten die umfangreichen Erkenntnisse, die für den Erfolg des Forschungsvorhabens benötigt wurden, ermittelt werden. Die Informationsdichte aufgrund der Kombination beider Möglichkeiten war wesentlich höher als es bei isolierter Betrachtung gewesen wäre (vgl. Wolf, 1995, S. 318ff.).

Die zeitliche Abfolge des beschriebenen zweistufigen Vorgehens wurde bereits in Abschnitt 5.1 in Tabelle 1 dargestellt.

5.4.1 Schriftliche Befragung per standardisierten Fragebogen

Der verwendete strukturierte und standardisierte Fragebogen wurde als vorrangige Erhebungsmethode eingesetzt (vgl. Stier, 1996, S. 173) und hat damit eine hohe Bedeutung. Er setzt sich aus insgesamt zwölf Themenbereichen zusammen, die je nach Bereich zwei bis sechs Unterpunkte enthalten. Neben der bereits unter Abschnitt 5.1 (*Hintergrund der empirischen Untersuchung*) erwähnten Fokussierung auf produzierende Unternehmen wurde im Hinblick auf die Zielgruppe ebenso auf Einkaufserfahrung und auf den Verantwortungsbereich 'Einkauf' geachtet, damit sichergestellt ist, dass ausschließlich Einkaufsverantwortliche mit ausreichender Erfahrung an der Befragung teilnehmen.

Die Skala, die im Fragebogen verwendet wurde, basiert auf der '**Likert-Technik**' (Likert, 1932; Döring & Bortz, 2016, S. 269; vgl. Friedrichs, 1990, S. 175). Mit diesem Verfahren, das in der Sozialforschung oft eingesetzt wird, können persönliche Einstellungen gemessen werden. In den geschlossenen Fragen können die Einkaufsverantwortlichen auf einer Antwortskala mit fünf Abstufungen den Grad ihrer Einstellung angeben. Jede Antwort wird dabei durch eine natürliche, aufsteigende Zahl gekennzeichnet (z. B. 1 = KEIN Einfluss / 2 = geringer Einfluss / 3 = neutral / 4 = hoher Einfluss / 5 = SEHR hoher Einfluss), die je nach Einstellung angekreuzt werden musste.

5.4.1.1 Pre-Test

Vor dem Start der Umfrage wurde im Rahmen der Vorbereitung ein **Pre-Test** (vgl. Friedrichs, 1990, S. 245) mit insgesamt vier Personen durchgeführt. Die Zielsetzung war herauszufinden, ob die Fragen bzw. Themenbereiche verständlich formuliert waren und ob ggf. sensible Punkte berührt werden, die dazu führen können, dass generell oder in Teilen der Fragebogen nicht ausgefüllt wird. Die

Anmerkungen der Testpersonen waren dabei im Wesentlichen redundant. Es gab allerdings zu zwei Punkten Hinweise:

- Zu Punkt 3b (*Kapazitäten, Budget und Ergebnisbeitrag des Einkaufs*) wurde die Rückmeldung gegeben, dass möglicherweise ein Teil der Befragten keine Antwort geben wird, weil die Daten sensibel sind. Allerdings wurde explizit betont und gewünscht, diese Frage im Fragebogen zu lassen.
- Zu Punkt 11 (*Fragen zu Aktivitäten zur Lieferantenreduzierung bzw. zur Optimierung der Lieferantenzahl*) wurde nur angemerkt, dass es sich hierbei tendenziell um ein nachrangiges Thema handelt.

Der Umfang und der Inhalt des Fragebogens wurden von den Testpersonen insgesamt als in Ordnung befunden.

5.4.1.2 Durchführung der Umfrage

Die Befragung wurde zwischen August und November 2017 durchgeführt. Die Fragebögen wurden an die Kontaktpersonen elektronisch als Formular per E-Mail- oder LinkedIn-Anhang versendet und zum Teil zusätzlich persönlich übergeben. Dabei wurde dem Fragebogen ein Anschreiben beigelegt, in dem das Forschungsvorhaben sowie die offenen Fragen vorgestellt und der Zweck der Umfrage im Detail erläutert wurden. Ebenso enthielt dieses Anschreiben Hinweise zur Zielgruppe, zur Bearbeitungsdauer des Fragebogens sowie Kontaktdaten für eventuelle Rückfragen. Die Vertraulichkeit im Hinblick auf die jeweiligen Daten wurde zugesichert.

Der Fragebogen (siehe im Anhang unter Punkt 1) ist insgesamt so gestaltet worden, dass vor allem ausreichende Erkenntnisse zur Überprüfung der Hypothesen sowie darüber hinaus zu den weiteren Fragestellungen erzielt werden können. Bei der Erstellung des Fragebogens wurde des Weiteren darauf geachtet, dass valide Antworten zu erwarten sind. Damit sollte sichergestellt sein, dass eine ausreichende Anzahl an Rückläufern erreicht wird, die für eine qualifizierte Untersuchung benötigt werden.

Zur Sicherstellung der Vertraulichkeit wurden die Rückläufer ausschließlich vom Verfasser der Arbeit in Empfang genommen. Die ausgefüllten Fragebögen sind überprüft worden, erhielten eine laufende Nummer und wurden im Hinblick auf die

spätere Auswertung in eine Tabelle überführt. Diese Tabelle ließ keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen zu.

5.4.1.3 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen startet mit allgemeinen Angaben zur Person und zum Unternehmen. Um qualifizierte Rückmeldungen im Hinblick auf eine umfassende Klärung der Forschungslücke zu bekommen, wurden explizit erfahrene Einkaufsvertreter, zum Teil auch aus dem mittleren oder höheren Management, angesprochen. Deshalb wurde zuerst erfragt, ob die Teilnehmer zur **Zielgruppe** gehören. Im Hinblick auf Einkaufserfahrung und den Verantwortungsbereich wurden ‚mindestens ein Jahr mit Entscheidungsbefugnis im Einkauf‘ gefordert. Die Frage nach dem Bildungsabschluss lässt ergänzende Rückschlüsse auf die Qualifikation der Teilnehmer zu. Ebenso wurde die Zugehörigkeit der Unternehmen zum produzierenden Gewerbe erfragt, auf das sich die Umfrage bezieht, da aufgrund unterschiedlicher Anforderungen in den Branchen eine Fokussierung notwendig ist. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt waren, wurde die Befragung mit weiteren Klassifizierungsfragen und anschließend mit den fachspezifischen Fragen fortgesetzt.

Die Klassifizierung bzw. Branchenzugehörigkeit der Unternehmen wird gemäß der Definition der industriellen Hauptgruppen der Europäischen Gemeinschaft durchgeführt (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2007, S. 4ff.). Diesbezüglich wurde ein Dropdown-Menü entwickelt, aus dem die jeweilige Branche ausgewählt werden konnte. Das Angebot setzt sich aus insgesamt fünf Haupt- und 78 Untergruppen zusammen.

Es lässt sich aufgrund der Abfrage von Umsatzzahlen bzw. von Einkaufsvolumina ggf. ein unterschiedliches Verhalten zwischen Kleinunternehmen, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie Konzernen ableiten. Die Definition der KMU erfolgt gemäß der Empfehlung der Europäischen Union (Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2003, S. L 124/39), an die sich bezüglich Umsatzgröße auch das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn angelehnt hat; die weiteren Abstufungen werden aufgrund persönlicher Erfahrungen festgelegt.

Beim Einkaufsvolumen wird von einer durchschnittlichen Materialquote von 50% ausgegangen und analog zum Umsatz klassifiziert, was ebenfalls erfahrungsbasiert ist. Jedoch ist der Anteil des Einkaufsvolumens branchenabhängig und unterliegt zum Teil hohen Schwankungen, die insbesondere konjunktur- oder projektabhängig sein können. Diese Erkenntnis ist insofern wichtig, weil das direkte Auswirkungen auf die Höhe der Lieferantenbeiträge hat sowie die Vorgehensweisen und Themen im Einkauf beeinflusst. Die Frage nach der Anbindung des Einkaufs innerhalb der Organisation lässt Rückschlüsse auf die strategische Bedeutung, Positionierung und Einordnung des Einkaufs zu.

Die fachlichen Fragen starten mit den Hauptaufgaben des Einkaufs sowie mit den verfügbaren Kapazitäten bzw. dem Budget. Daraus können erste Rückschlüsse auf die strategische Bedeutung des Einkaufs insgesamt und ggf. im Vergleich von einzelnen Unternehmen untereinander abgeleitet werden. Ebenso zielen die Fragen darauf ab, die Beiträge des Einkaufs zum Unternehmensergebnis in Relation zum Kosten- bzw. Kapazitätseinsatz in Erfahrung zu bringen, so dass die Bedeutung des Einkaufs weiter untermauert werden kann.

Die Beantwortung der Fragen zum Ergebnisbeitrag bzw. zum Budget des Einkaufs sind insbesondere wichtig, weil quantitative Antworten erwartet werden und sich zu Beiträgen aus dem Lieferantenmanagement bezogen auf die Unternehmenswertsteigerung entsprechende Erkenntnisse ableiten lassen können. Die Fragen sind jedoch als sensibel einzustufen und es besteht durchaus ein Risiko, dass ggf. ein Teil der Befragten dazu keine Aussagen macht. Dennoch wird die Frage gestellt, weil diese Erkenntnisse ansonsten nicht ausreichend bzw. nicht anderweitig in Erfahrung gebracht werden können (siehe dazu auch Abschnitt 5.4.1.1 - *Pre-Test*). Es wird aber nicht erwartet, dass diese Frage grundsätzliche Auswirkungen auf die Anzahl der Rückläufer oder die Beantwortung der weiteren Fragen hat.

Zusätzliche Informationen sollen aus der Frage nach dem Umfang der internen Wertschöpfungsaktivitäten kommen, aus der sich Erkenntnisse auf den Zukaufanteil ergeben. Der Anteil der extern zugekauften Wertschöpfung in Relation zur gesamten Wertschöpfung lässt Rückschlüsse auf die Bedeutung des Einkaufs und die Notwendigkeit des Lieferantenmanagements zu. Die Art der beschafften Materialien gibt zusätzlich Auskunft darüber, wie offen die Bereitschaft der Unter-

nehmen bezüglich einzelner Materialien oder Dienstleistungen ist, diese extern einzukaufen. Ggf. sind an dieser Stelle entsprechende Schwerpunkte ableitbar.

Eine hohe Bedeutung hat die Frage nach den Gründen, die Unternehmen dazu motivieren, mit Lieferanten zusammenzuarbeiten bzw. woher der Mehrwert seitens der Lieferanten kommt. Die Gründe für die Zusammenarbeit sind letztendlich die Basis für die Generierung von Wertbeiträgen. Insgesamt können auch aus dieser Frage wichtige Fokusthemen für den Einkauf abgeleitet werden.

Die Frage nach den kritischen Erfolgsfaktoren soll insbesondere Erkenntnisse darüber liefern, inwieweit die jeweiligen Themen als wichtig für das Lieferantenmanagement eingestuft werden, um ggf. Schwerpunktthemen herausarbeiten zu können. Unabhängig von der Wichtigkeit der einzelnen Themenfelder gibt es darüber hinaus möglicherweise auch Gründe, die das Lieferantenmanagement besonders erschweren oder begrenzen. Dazu können ggf. auch Rückschlüsse im Rahmen eines Unternehmensvergleichs gezogen werden, um Zusammenhänge zwischen Lieferantenmanagement und Lieferantenbeiträgen zum Unternehmensergebnis zu erkennen. Insgesamt sollen sich aus dieser Frage Optimierungspotenziale ableiten lassen, die von Unternehmen genutzt werden können.

Ebenfalls sollen im Rahmen dieser Umfrage Erkenntnisse gewonnen werden, die sich explizit auf die Zusammenarbeit mit ‚kleinen, nicht ersetzbaren‘ Lieferanten beziehen. Dabei handelt es sich um Lieferanten, deren Unternehmensumsatz in Relation zum Anteil des Einkaufsvolumens des Kundenunternehmens sehr gering ist, diese Lieferanten jedoch aufgrund von speziellen Kompetenzen wichtig sind. Eine Substitution derartiger Lieferanten ist dabei nicht oder nur durch hohen Mitteleinsatz möglich. Ggf. können diese Lieferanten darüber hinaus aufgrund ihrer verfügbaren Kapazitäten die Bedarfe des Kunden nicht problemlos abdecken. Ebenso kennen diese Lieferanten ihre Position, was wiederum ein ‚Arrangieren‘ des Kunden erfordert und damit die Lieferantenmanagementaktivitäten erschwert oder begrenzt. Die Antworten können Rückschlüsse dahingehend zulassen, ob ggf. die Art der Zusammenarbeit mit diesen Lieferanten anders geprägt ist bzw. welche Maßnahmen implementiert werden, um derartige Lieferanten bestmöglich zu managen.

Eine enge Zusammenarbeit über mehrere Jahre mit einem Lieferanten (z. B. größer fünf Jahre ohne wesentliche Schwierigkeiten) reduziert ggf. die Wechselbereitschaft, obwohl mittlerweile Gründe für einen Wechsel vorhanden sind und alternative Lieferanten zur Verfügung stehen. An dieser Stelle wird deshalb erfragt, wie hoch die Bereitschaft für einen Lieferantenwechsel bei entsprechenden Rahmenbedingungen ist. Der Unternehmensvergleich lässt hierbei ggf. weitere Rückschlüsse zu. Die Fragen beziehen sich auf die Themenfelder Einkaufspreise, Qualitätsprobleme, Logistikprobleme und Innovationen, aus denen Wertbeiträge durch Lieferanten generiert werden können.

Die Positionierung und Stärke der jeweiligen Funktionen im Unternehmen kann Aufschluss darüber geben, welche Schwerpunkte mit den Lieferanten besprochen werden. Deswegen wird im Fragenbogen die Hauptschnittstelle zum Lieferanten erfragt. Aus der Art und Weise der Zusammenarbeit mit den Lieferanten können des Weiteren Erkenntnisse in Erfahrung gebracht werden, wie aktiv bzw. anonym die Beziehung mit den Lieferanten gestaltet wird. Durch die Einschätzung der Entwicklung der Intensität der Zusammenarbeit lassen sich zusätzliche Informationen über die zukünftige Entwicklung der Lieferantenbeziehung gewinnen.

Im nächsten Abschnitt des Fragebogens werden die Lieferantenbeiträge erfragt, die bei den jeweiligen Unternehmen als wertsteigernd klassifiziert werden. Die Beiträge sollen quantifizierbar sein, da ansonsten eine wirtschaftliche Bewertung schwierig oder unzureichend ist. Die jeweiligen Wertbeiträge hängen dabei von diversen Rahmenbedingungen ab, die ebenso aufgenommen werden. Ggf. gibt es auch gegenläufige Effekte, die berücksichtigt werden müssen, weil sie zu erhöhten eigenen Kosten - im Vergleich zur Inhouse-Produktion - führen.

Die Möglichkeiten und Auswirkungen aufgrund von Industrie 4.0 bzw. Einkauf 4.0 beeinflussen die Wertbeiträge nachhaltig, die von den Lieferanten kommen. Da sich bereits heute die Einkaufsabteilungen mit diesem Thema auseinandersetzen müssen, werden die Auswirkungen und die möglichen Wertbeiträge, die daraus entstehen können, ebenso in dieser Untersuchung hinterfragt.

Darüber hinaus bietet es sich an, das Themenfeld ‚optimale Lieferantenzahl / Lieferantenreduzierung‘ zu untersuchen, weil es diesbezüglich auch einen Einfluss auf die Generierung von Wertbeiträgen durch Lieferanten gibt. Die Einkaufs- und

Beschaffungsorganisationen können kosteneffizient und wirtschaftlich arbeiten, wenn die Lieferantenbasis stabil ist, den Lieferpartnern ausreichendes Einkaufsvolumen zur Verfügung steht, keine kritischen Lieferanteile bzw. Abhängigkeitsverhältnisse überschritten werden und Wettbewerbsfähigkeit sowie hohe Performance bezüglich Lieferzuverlässigkeit und Qualität durch die Lieferanten sichergestellt ist. Die Lieferanten sollen so in die Lage versetzt werden, zusätzliche Wertbeiträge liefern und zur Unternehmenswertsteigerung bestmöglich beitragen zu können.

Deshalb werden an dieser Stelle neben Fragen zum Stellenwert der Lieferantenreduzierung und Klassifizierungsfragen zur Lieferantenbasis auch Aktivitäten und Ziele im Hinblick auf die Optimierung der Lieferantenzahl erfragt. Ebenso ist es wichtig, Erkenntnisse zur Anwendung von Sourcing-Strategien in Erfahrung zu bringen, weil es direkte Zusammenhänge zwischen Lieferantenreduzierungsaktivitäten und Sourcing-Strategien gibt. Die Fragen zum Materialgruppen- bzw. Warengruppenmanagement zielen nicht nur darauf ab, die Existenz dessen zu hinterfragen, sondern ebenso die Angaben zu den Lieferanten auf Materialgruppen- bzw. Warengruppenebene mit den Angaben zur Optimierung der Lieferantenzahl zu verifizieren und Erkenntnisse über die wesentlichen Vorteile bzw. Ziele zu gewinnen.

Um eine möglichst hohe Anzahl an qualifizierten Rückläufern zu erhalten, wurde am Ende des Fragebogens als Motivation die Zurverfügungstellung der Untersuchungsergebnisse in elektronischer Form angeboten. 83,8% der Teilnehmer äußerten ein entsprechendes Interesse.

5.4.2 Interviews mit Experten

Die **Expertengespräche** wurden zur Verifizierung und als Ergänzung der schriftlichen Umfrage durchgeführt. Durch die Interviews ließen sich weitere Informationen zu den vorgegebenen Themen generieren. Vorteilhaft war, dass die Interviews zum Teil sehr kurzfristig terminiert und durchgeführt werden konnten.

Der Leitfaden diente dazu als Orientierung. Durch die vorgegebene Struktur können die freien Antworten der jeweiligen Interviewpartner verglichen werden. Der Interviewer musste jedoch selbst entscheiden, wie intensiv er bei den jeweiligen

Antworten nachfragt bzw. in welche Richtung er das Gespräch lenken will. Sehr wichtig ist letztendlich die Fachkompetenz des Befragten (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 360).

5.4.2.1 Probeinterview

Zielsetzung des Probeinterviews war es einerseits, den individuell ausgefüllten Fragebogen gemeinsam zu besprechen, um festzustellen, ob es ggf. Verständnisprobleme oder Schwierigkeiten beim Ausfüllen gegeben hat. Ebenso sollte herausgefunden werden, an welchen Stellen zusätzliche Information gewonnen werden können, die dann im Rahmen der Interviewserie erfragt werden.

Das Forschungsvorhaben musste im Rahmen des Probeinterviews nicht mehr ausführlich erläutert werden, da es dem Experten aufgrund der vorangegangenen Fragebogenbearbeitung bereits bekannt war. Eine kurze Hinführung zum Thema war ausreichend. Der ausgefüllte Fragebogen des Interviewten wurde zuerst im Detail durchgesprochen. Es konnten dabei keine Verständnisprobleme im Hinblick auf das Ausfüllen des Fragebogens festgestellt werden.

Bei den Themenfeldern Einsparungen, gegenläufige Effekte, Lieferantenreduzierung und Sourcing-Strategien wurden jeweils die ersten Auswertungen vorgestellt, um ergänzende Sichtweisen 'öffnend' in das Gespräch einbringen zu können. Parallel bzw. im Anschluss zur Fragebogen-Durchsprache wurden ergänzende Fragen zu den jeweiligen Themenbereichen gestellt.

Da das **Probeinterview** positiv verlief, wurde entschieden, in den folgenden Gesprächen analog vorzugehen und einen Fragenkatalog mit neun Leitfragen anzuwenden, die neben der Durchsprache des Fragebogens gestellt werden.

5.4.2.2 Durchführung der Interviews

Die Experteninterviews wurden zwischen Dezember 2017 und Januar 2018 in den Unternehmen der Interviewteilnehmer durchgeführt. Es handelte sich hierbei um **teilstrukturierte Interviews**, da ein teilstandardisierter Interviewleitfaden verwendet wurde (Döring & Bortz, 2016, S. 358f.). Die jeweiligen Interviews dauerten zwischen 60 und 90 Minuten. Die Aussagen wurden vom Interviewer parallel mit einem Laptop protokolliert. Jedes der Gespräche war ein Vier-Augen-

Gespräch. Die Vertraulichkeit bezüglich der erhaltenen Informationen aus dem Interview wurde ebenso zugesagt.

Durch den Einsatz dieser Methode konnten zu einigen Themenfeldern weitere wertvolle Erkenntnisse, Einschätzungen und Anregungen in Erfahrung gebracht werden, so dass sich die 13 durchgeführten Experteninterviews (inklusive des Probeinterviews) insgesamt als ausreichend erwiesen haben. D. h., dass somit 19,1% der ausgefüllten Fragebögen detailliert verifiziert worden sind. Im Hinblick auf den Kreis der Interviewten wurde mit allen Teilnehmern ein Gespräch geführt, die ihre Bereitschaft dazu erklärt und großes Interesse an diesem Forschungsprojekt gezeigt haben.

Darüber hinaus wurde insgesamt festgestellt, dass keiner der Interviewteilnehmer grundsätzliche Verständnisschwierigkeiten mit den Interviewfragen hatte. Der Interviewer konnte auftretende Unklarheiten durch zusätzliche Erläuterungen beseitigen. Zum Fragebogen wurde jedoch überwiegend zurückgemeldet, dass die Bearbeitungszeit bei ca. 25 bis 30 Minuten lag und damit die ursprüngliche Einschätzung von ca. 15 Minuten deutlich überschritten wurde.

5.4.2.3 Aufbau des Leitfadens

Neben der Durchsprache der jeweils individuell ausgefüllten Fragebögen und der Vorstellung der ersten Auswertungen zu den Themenfeldern Einsparungen, gegenläufige Effekte, Lieferantenreduzierung und Sourcing-Strategien wurden den Experten **neun Fragen** im Sinne eines Leitfadeninterviews gestellt (Döring & Bortz, 2016, S. 360), die ebenso individuell beantwortet bzw. diskutiert wurden und im engen Zusammenhang mit dem Forschungsvorhaben stehen:

1. Welcher Mehrwert kommt im Detail von Seiten der Lieferanten, um den Wert des Unternehmens zu steigern?
2. Welche sind die Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements zur Generierung von Mehrwert?
3. Wie können Wertbeiträge, die aus dem Lieferantenmanagement kommen, möglichst quantifiziert ermittelt werden?
4. Welches Kosten-Nutzen-Verhältnis kann aus Lieferantenmanagementaktivitäten abgeleitet werden?

5. Welche Grenzen hat ganzheitlich orientiertes Lieferantenmanagement aus dem Blickwinkel ‚wirtschaftlichen‘ Handelns bezogen auf Unternehmenswertsteigerung?
6. Wie lässt sich unter Berücksichtigung ständiger Marktschwankungen die optimale Lieferantenzahl ermitteln?
7. Welche Wirkungen kommen aus einer engen Kunden-Lieferanten-Beziehung?
8. Welche ‚Macht‘ haben ‚kleine‘ Lieferanten?
9. Was möchten Sie noch zum Thema ‚Lieferantenmanagement versus Unternehmenswertsteigerung‘ sagen, was wir noch nicht angesprochen haben?

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das Engagement aller Interviewteilnehmer hoch war und ein großes Interesse darin bestand, das Forschungsvorhaben zu unterstützen, um zum gegebenen Zeitpunkt Ergebnisinformationen zu erhalten, die im eigenen Unternehmen genutzt werden können.

5.4.3 Datenaufbereitung und -analyse

Die aufzubereitenden Daten setzen sich zusammen aus den ausgefüllten **Fragebogenrückläufern** sowie den **Protokollen der Experteninterviews**. Zuerst mussten dabei die ausgefüllten Fragebögen - die Rohdaten - überprüft und in strukturierte Datensätze umgewandelt werden. Dazu wurden die Daten in eine Excel-Tabelle eingetragen und in dieser verwaltet. Die Excel-Tabelle stellte des Weiteren die Basis für die folgende Analyse dar. Im gleichen Arbeitsschritt wurden die Daten anonymisiert und bereinigt. Diesbezüglich wurde insbesondere geprüft, ob die Daten ggf. nicht plausibel oder fehlerhaft sind. Entsprechende Korrekturen wurden durchgeführt (vgl. Döring & Bortz, 2016, S. 580).

In diesem Zusammenhang konnten drei wesentliche Feststellungen gemacht werden:

1. Die Ausfüllqualität war insgesamt sehr hoch. Es mussten nur in geringem Umfang Fehler und Unplausibilitäten bereinigt werden.
2. Bei Punkt 3b hat ein Teil der Befragten zum Budget bzw. zum Ergebnisbeitrag des Einkaufs keine Antworten gegeben. Diese Einschätzung aus dem Pre-Test wurde somit bestätigt.

3. Bei Punkt 11e wurde nur von wenigen Befragten eine Angabe zum Ziel von Lieferantenreduzierungsaktivitäten im Hinblick auf die Anzahl der Lieferanten gemacht. Ähnlich zurückhaltend war das Antwortverhalten bei Punkt 12f bezüglich des Ziels der geplanten bzw. insgesamt benötigten Lieferanten pro Materialgruppe. Beide Punkte sind jedoch eng miteinander verknüpft. Von den Teilnehmern des Pre-Tests war dieses Themenfeld insgesamt als nachrangig eingestuft worden.

Im Rahmen der Experteninterviews wurden die vorgenannten Themenbereiche explizit nachgefragt und diskutiert, so dass neben der Verifizierung der ausgefüllten Fragebögen und den Antworten zu den neun Leitfragen ergänzende Informationen in Erfahrung gebracht werden konnten.

Die Auswertung der Umfrage wurde in Excel durchgeführt. Aus den Antwortmöglichkeiten heraus sind 145 Beziehungen im Hinblick auf eventuelle Interaktionen untersucht worden. Des Weiteren wurden die Quoten je gegebener Antwort ermittelt, Beiträge errechnet und zusammengefasst dargestellt, um entsprechende Ableitungen machen zu können. Die Experteninterviews sind mittels einer **zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse** ausgewertet worden (Mayring, 1991, S. 211f.; Döring & Bortz, 2016, S. 542). Damit lassen sich die wichtigsten Aussagen gekürzt festhalten und ggf. vergleichen.

Die Zielsetzung der Datenanalyse ist die Beantwortung der Forschungsfragen und das Testen der Forschungshypothesen (Döring & Bortz, 2016, S. 598ff.).

6. Erkenntnisse aus der Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Zuerst werden dabei in Abschnitt 6.1 die *Ergebnisse der schriftlichen Befragung* vorgestellt, da es sich hierbei um die vorrangige Erhebungsmethode handelt. Anschließend wird in Abschnitt 6.2 die *Auswertung der Ergebnisse aus den Experteninterviews* erläutert, die zusätzlich durchgeführt wurden. In Abschnitt 6.3 folgt die *Diskussion der Auswertungsergebnisse und Überprüfung der Hypothesen. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse* werden in Abschnitt 6.4 dargestellt. Das Kapitel schließt mit einem *Ausblick* in Abschnitt 6.5.

6.1 Ergebnisse der schriftlichen Befragung

Die Ergebnisse, die für diese Arbeit von Bedeutung sind, werden in der Folge tabellarisch und graphisch dargestellt. Die Darstellung aller Ergebnisse aus der schriftlichen Umfrage ist im Anhang unter Punkt 2 zu finden. In die Befragung wurden ausschließlich Unternehmen eingebunden, die zum produzierenden Gewerbe gehören.

6.1.1 Daten zur Klassifizierung der Zielgruppe aus der Umfrage

Die Daten zur Person und zum Unternehmen sind am Anfang des Fragebogens platziert. Im Hinblick auf die Person beziehen sie sich auf die Erfahrung im Einkauf, den höchsten Bildungsabschluss und den Verantwortungsbereich. Zum Unternehmen wurden die Branchenzugehörigkeit, die Unternehmensgröße (Umsatz), das Einkaufsvolumen und die organisatorische Anbindung des Einkaufs erfragt. Damit wurde ebenso sichergestellt, dass alle Teilnehmer zur **Zielgruppe** gehören.

Die Umfrage wurde zwischen Juli und November 2017 durchgeführt (siehe dazu auch Abschnitt 5.1 - *Hintergrund der empirischen Untersuchung*), an der insgesamt 68 Personen teilgenommen haben. Alle Teilnehmer haben vollständige Angaben zur Person vorgenommen (Tabelle 2). Allerdings haben einige Teilnehmer bei den Angaben zur Branchenzugehörigkeit der Unternehmen keine Angaben gemacht (Tabelle 3). Deshalb war eine konkrete Differenzierung bezüglich der Branchenzugehörigkeit nicht möglich. Die weiteren Unternehmensangaben wurden jedoch wieder vollständig vorgenommen (Tabelle 4).

Angaben zur Person / Zielgruppe	Anzahl	Quote
Erfahrung im Einkauf	68	100,0%
ca. 1 bis 3 Jahre	2	2,9%
ca. 3 bis 5 Jahre	3	4,4%
ca. 5 bis 10 Jahre	8	11,8%
mehr als 10 Jahre	55	80,9%
Höchster Bildungsabschluss	68	100,0%
Kaufmännische und / oder Technische Berufsausbildung	4	5,9%
Meister / Techniker / Fachkaufmann Einkauf & Logistik	11	16,2%
Fachhochschulabschluss bzw. Berufsakademie mit Diplom / Bachelor / Master	28	41,2%
Hochschul- bzw. Universitätsabschluss mit Diplom / Bachelor / Master	20	29,4%
Promotion	5	7,4%
Verantwortungsbereich	68	100,0%
Operativer Einkäufer / Beschaffer / Disponent	1	1,5%
Strategischer oder Technischer Einkäufer mit dezentraler Verantwortung	1	1,5%
Strategischer oder Technischer Einkäufer mit zentraler Verantwortung	10	14,7%
Gruppenleiter / Teamleiter / Abteilungsleiter	27	39,7%
Bereichsleiter / Vorstand / Geschäftsführer	29	42,6%

Tabelle 2: Klassifizierung der Umfrageteilnehmer: Angaben zur Person (Quelle: eigene Erstellung)

Die an der Umfrage teilgenommenen Einkaufsvertreter haben zu 80,9% (55) eine Einkaufserfahrung von mehr als zehn Jahren bzw. zu 92,6% (63) eine Einkaufserfahrung von mindestens fünf Jahren. 7,4% der Teilnehmer (5) haben eine Berufserfahrung von eins bis fünf Jahren. Damit wurde das Ziel im Hinblick auf die 'einkaufserfahrenen Teilnehmer' erreicht.

Von allen Teilnehmern haben insgesamt 77,9% (53) ein Diplom-, Bachelor-, Master- oder Promotionsstudium an einer Hochschule oder einer Berufsakademie abgeschlossen. 22,1% der Teilnehmer (15) haben als höchsten Bildungsabschluss eine Berufsausbildung oder weiterführende Aus- bzw. Fortbildung ohne akademischen Abschluss angegeben.

Im jeweiligen Unternehmen haben 17,6% der Teilnehmer (12) keine leitende Funktion, 39,7% der Teilnehmer (27) eine mittlere leitende Funktion, z. B. als Gruppen-, Team- oder Abteilungsleiter, und 42,6% (29) eine höhere leitende Position, z. B. als Bereichsleiter, Vorstand oder Geschäftsführer, inne. Daraus lässt sich ableiten, dass eine leitende Einkaufsverantwortung in der Regel mit einer abgeschlossenen Hochschulausbildung verbunden ist. Der hohe Anteil der Teilnehmer mit Leitungsfunktion untermauert ebenso die strategische Bedeutung des Einkaufs in den jeweiligen Unternehmen.

Bei den beiden Unternehmen, bei denen ein operativer Einkäufer sowie ein Einkäufer mit dezentraler Verantwortung an der Umfrage teilgenommen hat, handelt es sich um kleinere Unternehmen mit einem kleinen Einkaufsvolumen oder mit gemischer Verantwortung.

Unternehmensangaben	Anzahl	Quote
Branchenzugehörigkeit der Unternehmen	61	89,7%
Vorleistungsgüter	10	14,7%
Herstellung von Holz-, Flecht, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	1	1,5%
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	1	1,5%
Metallerzeugung und -bearbeitung	1	1,5%
Herstellung von Schneidwaren, Werkzeugen, Schlössern und Beschlägen aus unedlen Metallen	1	1,5%
Herstellung von sonstigen Metallwaren	1	1,5%
Herstellung von Elektromotoren, Generatoren, Transformatoren, Elektrizitätsverteilungs- und schalteinrichtungen	1	1,5%
Herstellung von elektrischen Lampen und Leuchten	1	1,5%
Herstellung von sonstigen elektrischen Ausrüstungen und Geräten anderweitig nicht genannt	3	4,4%
Energie	1	1,5%
Energieversorgung	1	1,5%
Investitionsgüter	49	72,1%
Herstellung von Mess-, Kontroll-, Navigations- und ähnlichen Instrumenten und Vorrichtungen	1	1,5%
Maschinenbau	45	66,2%
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	1	1,5%
Herstellung von medizinischen und zahnmedizinischen Apparaten und Materialien	1	1,5%
Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	1	1,5%
Verbrauchsgüter	1	1,5%
Herstellung von Erzeugnissen anderweitig nicht genannt	1	1,5%
keine Angabe	7	10,3%

Tabelle 3: Klassifizierung der Umfrageteilnehmer: Angaben zur Branchenzugehörigkeit des Unternehmens (Quelle: eigene Erstellung)

Von allen teilnehmenden Unternehmen kommen 72,1% (49) und somit der überwiegende Teil aus der Industriegüterbranche; alleine 66,2% der Unternehmen (45) sind dem Maschinenbau zugeordnet. Zur Vorleistungsgüterbranche gehören insgesamt 14,7% der Unternehmen (10). Jeweils ein Unternehmen (je 1,5%) gehört zur Energiebranche und zur Verbrauchsgüterbranche. Es gab keine Teilnehmer aus der Gebrauchsgüterbranche. 10,3% der Unternehmen (7) haben zur Klassifizierung keine Angaben gemacht.

Insgesamt haben somit Unternehmen aus 15 Branchen an der Umfrage teilgenommen, die allesamt dem produzierenden Gewerbe zuzuordnen sind. Auf diese Einschränkung im Hinblick auf unterschiedliche Branchenanforderungen wurde bereits in Abschnitt 5.1 (*Hintergrund der empirischen Untersuchung*) hingewiesen.

Unternehmensangaben	Anzahl	Quote
Unternehmensgröße / Umsatz pro Jahr in Euro	68	100,0%
< 50 Mio. Euro (KMU)	19	27,9%
50 Mio. Euro bis 200 Mio. Euro	18	26,5%
200 Mio. Euro bis 1,0 Mrd. Euro	17	25,0%
1,0 Mrd. Euro bis 5,0 Mrd. Euro	10	14,7%
5,0 Mrd. Euro bis 10,0 Mrd. Euro	3	4,4%
> 10,0 Mrd. Euro	1	1,5%
Einkaufsvolumen pro Jahr in Euro	68	100,0%
< 25 Mio. Euro	22	32,4%
25 Mio. Euro bis 100 Mio. Euro	18	26,5%
100 Mio. Euro bis 500 Mio. Euro	14	20,6%
500 Mio. Euro bis 2,5 Mrd. Euro	12	17,6%
2,5 Mrd. Euro bis 5,0 Mrd. Euro	1	1,5%
> 5,0 Mrd. Euro	1	1,5%
Organisatorische Anbindung des Einkaufs	68	100,0%
im Vorstand / in der Geschäftsführung vertreten	12	17,6%
angebunden an den CEO / Vorsitzenden	16	23,5%
angebunden an den CFO / Finanzchef	15	22,1%
angebunden an den COO / Produktionschef	14	20,6%
angebunden an den CTO / Entwicklungs- und Konstruktionschef	8	11,8%
Sonstige organisatorische Anbindung / Global Supply Chain	1	1,5%
Sonstige organisatorische Anbindung / CHRO	1	1,5%
Sonstige organisatorische Anbindung / Produktmanager	1	1,5%

Tabelle 4: Klassifizierung der Umfrageteilnehmer: Angaben zur Unternehmensgröße, zum Einkaufsvolumen und zur organisatorischen Anbindung des Einkaufs (Quelle: eigene Erstellung)

94,1% der teilnehmenden Unternehmen (64) machen einen Umsatz von weniger als 5,0 Mrd. €; 27,9% der Unternehmen (19) sind der Klasse der KMUs zuzuordnen und liegen demzufolge bei einem Umsatz von kleiner 50 Mio. €. 5,9% der Unternehmen (4) erzielen einen Umsatz von mehr als 5,0 Mrd. €. Im Hinblick auf das Einkaufsvolumen geben 97,1% der Unternehmen (66) an, dass das Einkaufsvolumen weniger als 2,5 Mrd. € beträgt; bei 32,4% der Unternehmen (22) liegt das Einkaufsvolumen dabei unter 25 Mio. €. Zwei Unternehmen (2,9%) haben ein Einkaufsvolumen von mehr als 2,5 Mrd. €.

Organisatorisch ist der Einkauf mit 97,1% (66) und damit annähernd bei allen Unternehmen an den Vorstand, die Geschäftsführung bzw. C-Level angebunden oder darin vertreten. Direkt angebunden an den CEO / Vorsitzenden ist der Einkauf bei 23,5% der Unternehmen (16). Auch davon lässt sich die hohe strategische Bedeutung des Einkaufs in den jeweiligen Unternehmen ableiten. Nur bei jeweils einem Unternehmen (je 1,5%) ist der Einkauf an die Global Supply Chain bzw. an den Produktmanager angebunden.

6.1.2 Rückmeldungen zu den inhaltlichen Fragen

6.1.2.1 Kosten-Nutzen-Verhältnis aus Lieferantenmanagementaktivitäten

Dieser Abschnitt zielt darauf ab, die wichtigsten Aufgaben des Einkaufs in Verbindung mit den zur Verfügung stehenden Kapazitäten herauszuarbeiten. Aus den Kapazitätsaussagen sollen ebenso in Verbindung mit dem Budget des Einkaufs und dem Ergebnisbeitrag des Einkaufs Erkenntnisse zwischen Input und Output abgeleitet werden können.

Die größte Bedeutung³ der **Hauptaufgaben des Einkaufs** (Abbildung 16) liegt mit 98,5% auf den Preis- und Konditionenvereinbarungen, gefolgt von Lieferantenauswahl und -qualifizierung mit 83,8%. An 3. Stelle und 4. Stelle folgen Lieferantenentwicklung / -bewertung (76,5%) und Qualitätsmanagement (60,3%). Eskalationsmanagement wurde mit 57,4% und Innovationsmanagement mit 43,3% bewertet.

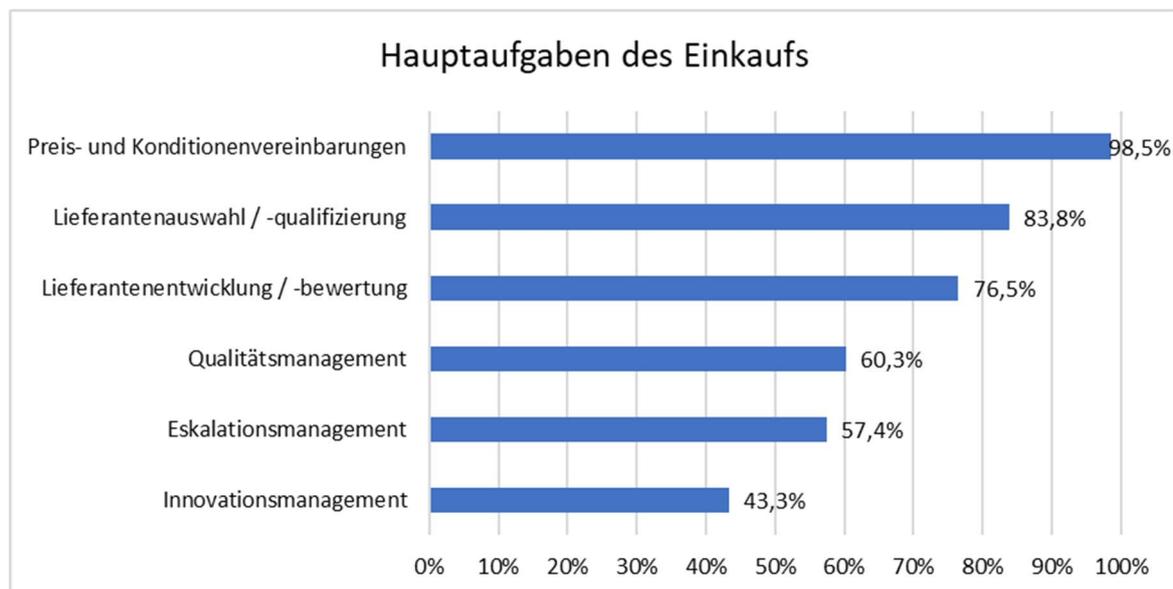


Abbildung 16: Bedeutung der Hauptaufgaben des Einkaufs (Quelle: eigene Erstellung)

Die Fragen zu **Kapazitäten und Ergebnisbeitrag des Einkaufs** wurden von bis zu 30 Unternehmen beantwortet und lassen entsprechende Rückschlüsse zu. Insbesondere wurden dazu die vorhandenen Mitarbeiterkapazitäten bezogen auf Einkaufsmitarbeiter und Einkäufer sowie die Gesamtergebnisbeiträge des Einkaufs hinterfragt.

³Die größte Bedeutung der Hauptaufgaben des Einkaufs wurde aus den Rückmeldungen ‚wichtig‘ und ‚sehr wichtig‘ abgeleitet.

In der folgenden Abbildung 17 ist der Ergebnisbeitrag pro Einkaufsmitarbeiter in Euro pro Jahr dargestellt. Die Auswertung wurde unter Berücksichtigung der Ausreißer⁴ gemacht und zeigt Werte zwischen 0 Euro pro Jahr (Minimum) und 300.000 Euro pro Jahr (Maximum). Der Durchschnittswert liegt bei 94.773 Euro pro Einkaufsmitarbeiter pro Jahr.

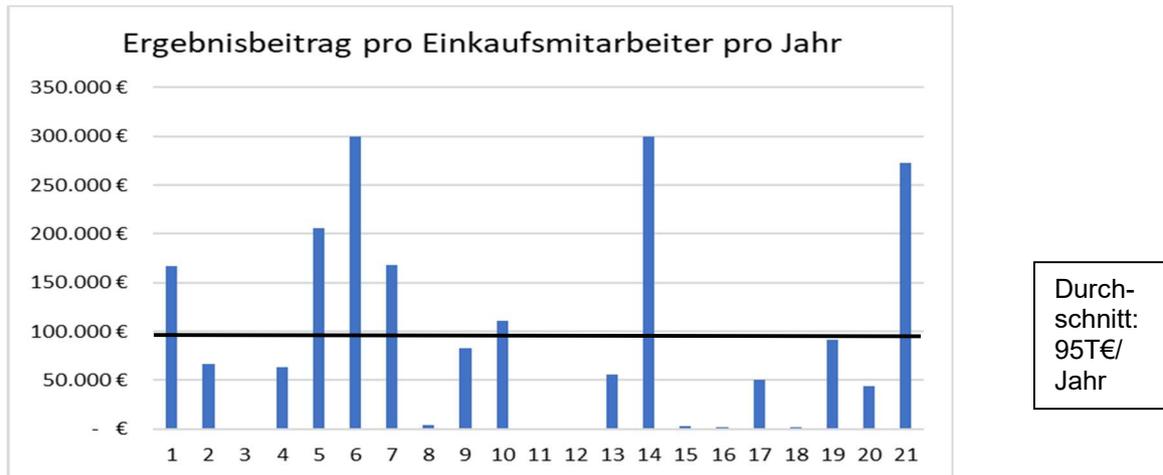


Abbildung 17: Ergebnisbeitrag pro Einkaufsmitarbeiter pro Jahr von 21 Unternehmen (Quelle: eigene Erstellung)

In Abbildung 18 ist der Ergebnisbeitrag pro Einkäufer in Euro pro Jahr dargestellt. Die Auswertung wurde ebenso unter Berücksichtigung der Ausreißer⁵ gemacht und zeigt Werte zwischen 0 Euro pro Jahr (Minimum) und 588.235 Euro pro Jahr (Maximum). Der Durchschnittswert liegt bei 204.132 Euro pro Einkäufer pro Jahr.

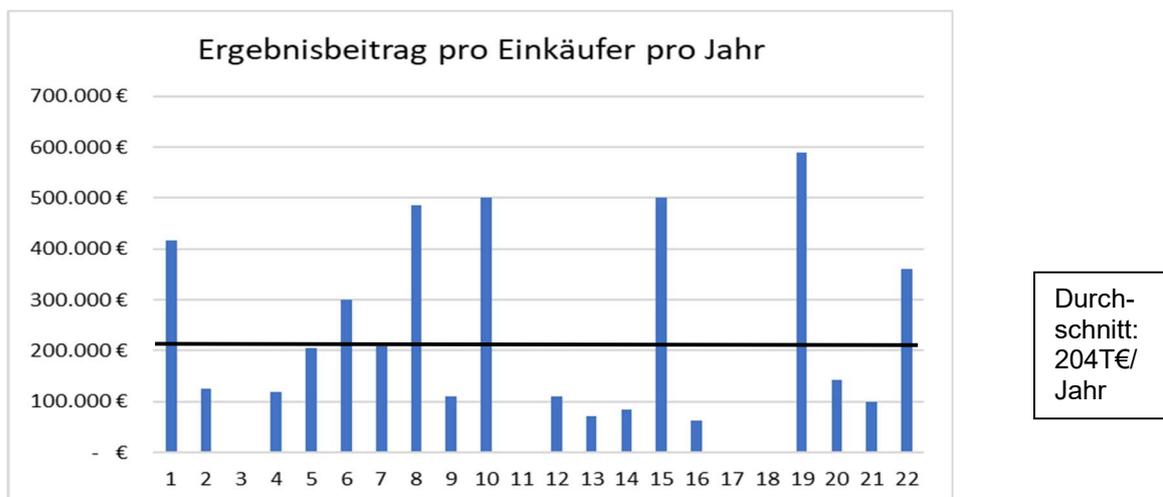


Abbildung 18: Ergebnisbeitrag pro Einkäufer pro Jahr von 22 Unternehmen (Quelle: eigene Erstellung)

^{4,5}Nicht in Betracht gezogen wurden jeweils die drei größten und die drei kleinsten Werte.

Abbildung 19 zeigt den relativen Ergebnisbeitrag des Einkaufs in Prozent pro Jahr. Der relative Ergebnisbeitrag des Einkaufs ist der Ergebnisbeitrag des Einkaufs in Relation zum Materialaufwand. Die Auswertung wurde wiederum unter Berücksichtigung der Ausreißer⁶ gemacht und zeigt Werte zwischen 1,5% pro Jahr (Minimum) und 10,0% pro Jahr (Maximum). Der Durchschnittswert liegt bei 3,8% pro Jahr.

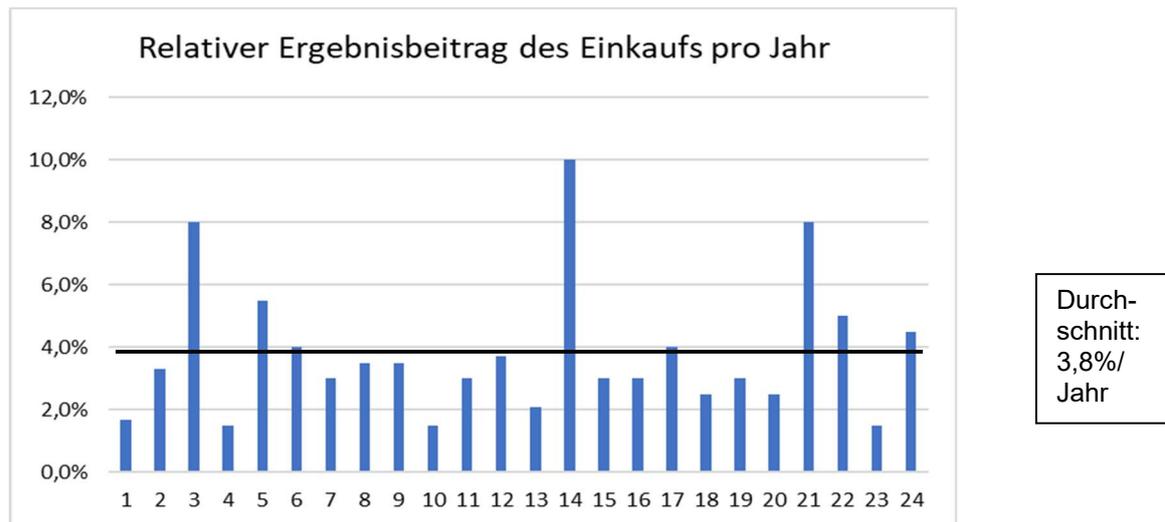


Abbildung 19: Relativer Ergebnisbeitrag des Einkaufs pro Jahr von 24 Unternehmen (Quelle: eigene Erstellung)

Zum Budget bzw. Wirtschaftsplan konnten keine brauchbaren Daten in Erfahrung gebracht werden. Ebenso waren keine Ableitungen zum Ergebnisbeitrag abhängig vom Einkaufsvolumen bzw. von der Unternehmensgröße möglich.

6.1.2.2 Interne und externe Wertschöpfungsaktivitäten / Zusammenarbeit mit Lieferanten

Die Bedeutung des Einkaufs im Unternehmen hängt vom **Anteil der zugekauften Wertschöpfung** in Relation zur gesamten Wertschöpfung ab. Neben dieser Untersuchung werden zusätzlich die Art und generelle Bedeutung der Zusammenarbeit der durch Lieferanten erbrachten Wertschöpfung sowie die Gründe für die Zusammenarbeit hinterfragt. Die Wertschöpfungsanteile in den einzelnen Unternehmen sind dazu in Klassen zusammengefasst worden und in der folgenden Abbildung 20 dargestellt. Insgesamt haben 77,9% der befragten Unternehmen (53) eine Rückmeldung abgegeben. Der Durchschnitt des internen Wertschöpfungs-

⁶Nicht in Betracht gezogen wurden jeweils die drei größten und die drei kleinsten Werte.

anteils berechnet sich daraus zu 35,7%. Die hohe Bedeutung der Lieferanten aufgrund des hohen externen Wertschöpfungsanteils, der somit im Durchschnitt bei 64,3% liegt, wird damit untermauert.

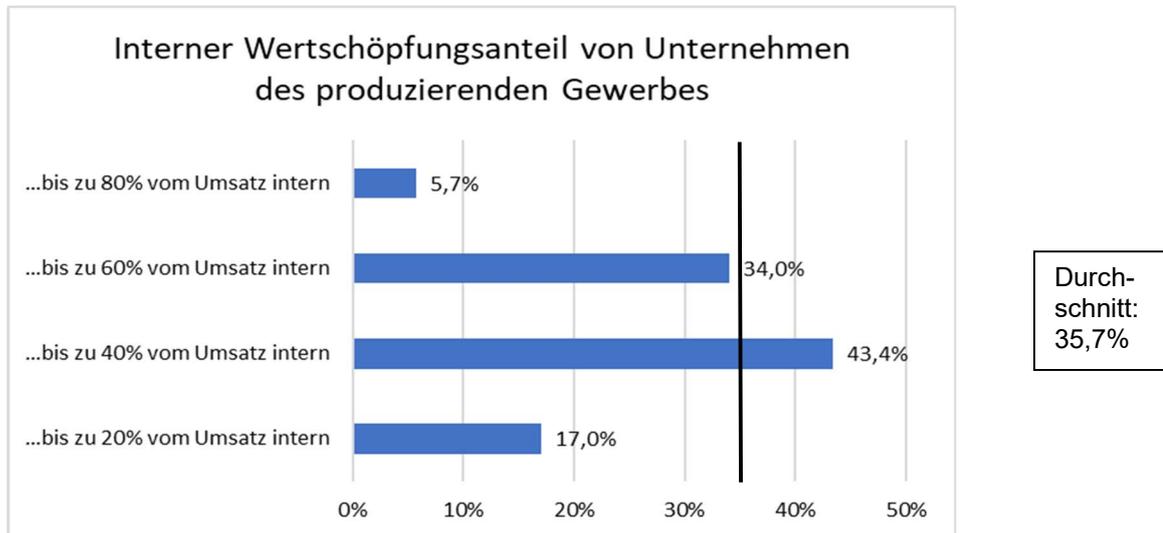


Abbildung 20: Interner Wertschöpfungsanteil von Unternehmen des produzierenden Gewerbes von 53 Unternehmen (Quelle: eigene Erstellung)

Die Art und Bedeutung der durch die Lieferanten erbrachten Wertschöpfung ist in Abbildung 21 dargestellt. Die Lieferung von Handelsware oder Kaufteilen hat mit 80,9% die höchste Bedeutung⁷, gefolgt von Komponenten- und Baugruppen-Lieferungen (72,1%) sowie Lieferungen von Rohmaterial (61,7%).

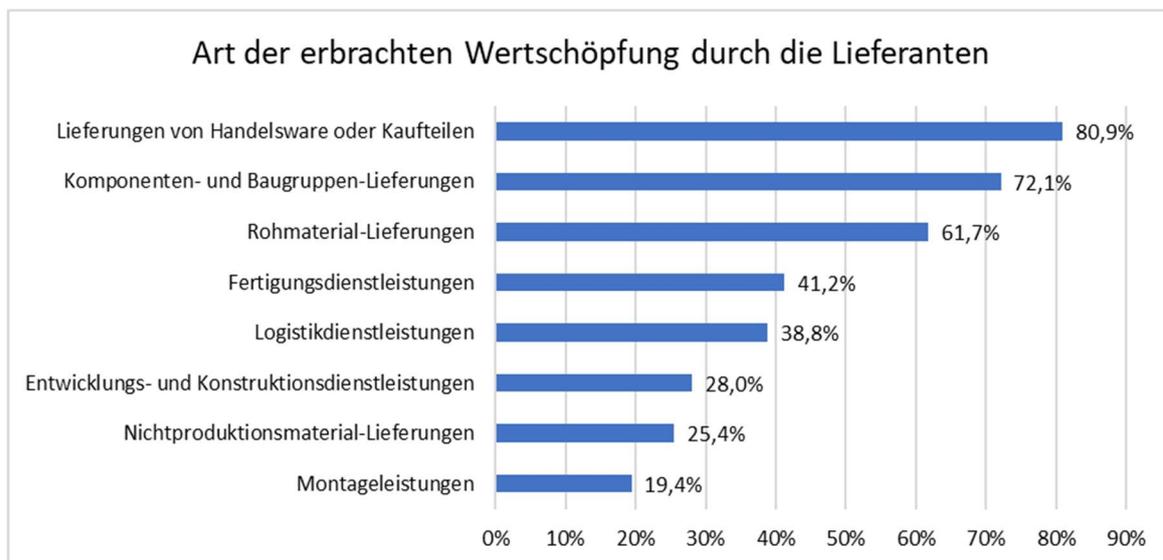


Abbildung 21: Art der erbrachten Wertschöpfung durch die Lieferanten (Quelle: eigene Erstellung)

⁷Die höchste Bedeutung der erbrachten Wertschöpfung durch die Lieferanten wurde aus den Rückmeldungen ‚wichtig‘ und ‚sehr wichtig‘ abgeleitet.

In der folgenden Abbildung 22 werden die Gründe für die Zusammenarbeit mit den Lieferanten dargestellt. Als wichtigste Gründe⁸ im Hinblick auf die Erzielung von Mehrwert aus der Zusammenarbeit werden von den Unternehmen günstigere Einkaufskosten (73,5%) angegeben. Weiterhin werden mit 61,8% flexible und kurzfristige Lieferungen sowie fehlende Kapazitäten im Unternehmen (60,3%) und fehlendes Know-how im Unternehmen (55,9%) genannt.

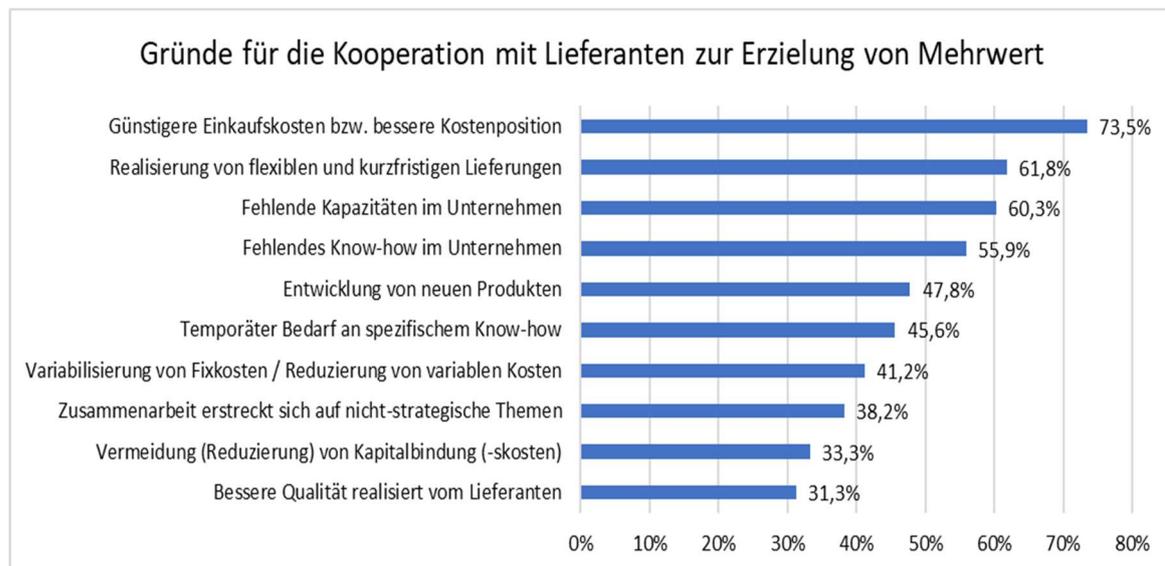


Abbildung 22: Gründe für die Kooperation mit Lieferanten zur Erzielung von Mehrwert (Quelle: eigene Erstellung)

6.1.2.3 Kritische Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements im Hinblick auf Unternehmenswertsteigerung

Die kritischen Erfolgsfaktoren im Rahmen des Lieferantenmanagements sind bezüglich der Bedeutung ebenfalls untersucht worden. In diesem Zusammenhang werden darüber hinaus die Gründe hinterfragt, die Lieferantenmanagement erschweren bzw. begrenzen. Bezüglich der kritischen Erfolgsfaktoren werden insbesondere die Qualitätsperformance (93,9%), das Preisniveau (92,6%), die Flexibilität bei Bedarfsschwankungen (92,6%) und die Liefergenauigkeit (91,2%) als wichtigste Kriterien⁹ genannt. Die **kritischen Erfolgsfaktoren** sind in der folgenden Abbildung 23 dargestellt.

^{8,9}Die höchste Bedeutung der Gründe für die Kooperation mit Lieferanten zur Erzielung von Mehrwert bzw. die wichtigsten Kriterien für kritische Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements im Hinblick auf Unternehmenswertsteigerung wurden aus den Rückmeldungen ‚wichtig‘ und ‚sehr wichtig‘ abgeleitet.



Abbildung 23: Kritische Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements im Hinblick auf Unternehmenswertsteigerung (Quelle: eigene Erstellung)

Neben kritischen Erfolgsfaktoren sind Gründe, die ganzheitlich orientiertes Lieferantenmanagement erschweren oder begrenzen ebenso ermittelt worden und in der folgenden Abbildung 24 dargestellt. Als mit Abstand wichtigster Grund¹⁰ für Schwierigkeiten beim Lieferantenmanagement wird die Marktstellung des Lieferanten (80,6%) genannt.

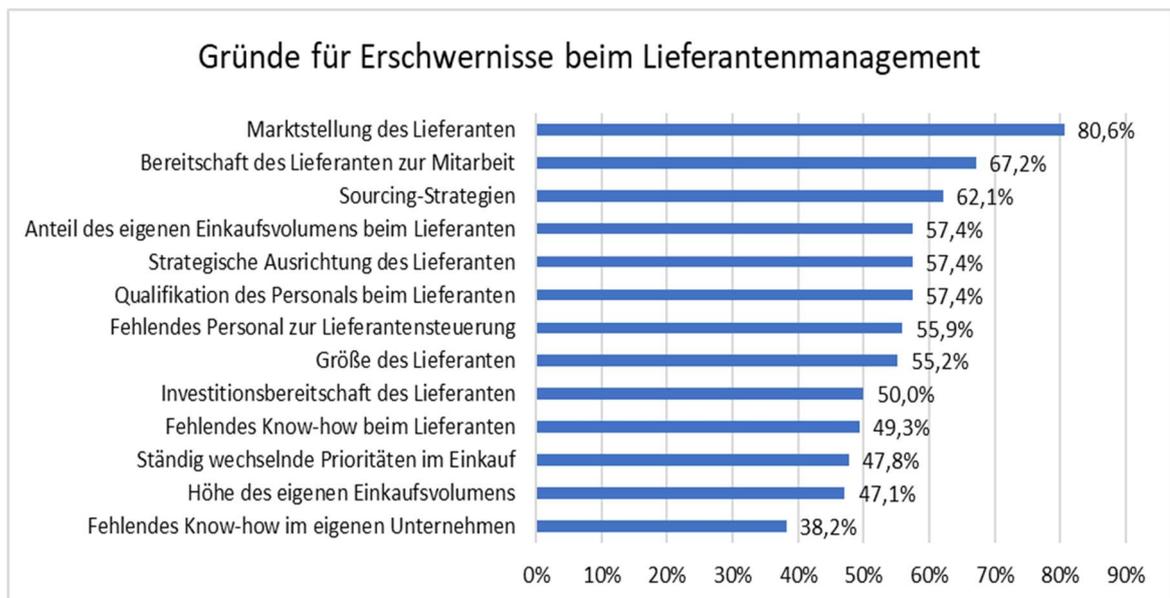


Abbildung 24: Gründe für Erschwernisse beim Lieferantenmanagement (Quelle: eigene Erstellung)

¹⁰Die wichtigsten Gründe für Erschwernisse beim Lieferantenmanagement wurden aus den Rückmeldungen ‚hoher Einfluss‘ und ‚sehr hoher Einfluss‘ abgeleitet.

Insbesondere sind bei drei Gründen Unterschiede bei den Rückmeldungen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße bzw. vom Einkaufsvolumen festzustellen. Sourcing-Strategien haben als begrenzender Faktor bei kleinen Unternehmen mit 44% nur untergeordnete Bedeutung; bei größeren Unternehmen liegt die Bedeutung dieses Faktors zum Teil deutlich über 63%. Die Größe des Lieferanten wird von kleinen Unternehmen mit nur 41% als Einschränkung angegeben; bei größeren Unternehmen liegt der Wert bei 54% und höher. Umgekehrt ist es beim eigenen Einkaufsvolumen: Kleine Unternehmen sehen den Einfluss mit 64% relativ hoch; bei größeren Unternehmen wird der Einfluss mit nur ca. 40% angegeben.

6.1.2.4 Die Macht von ‚kleinen, nicht ersetzbaren‘ Lieferanten

Dieser Abschnitt zielt darauf ab, die Macht bzw. Position von ‚kleinen, nicht ersetzbaren‘ Lieferanten zu untersuchen. Insbesondere wird die Art der Zusammenarbeit mit derartigen Lieferanten in Erfahrung gebracht, um mögliche Problemfelder herausarbeiten zu können. Die Frage nach einzelnen Maßnahmen, die bei der Zusammenarbeit mit diesen Lieferanten ggf. implementiert werden, soll Aufschluss darüber geben, ob in der Praxis ein besonderer Fokus auf das **Management ‚kleiner, nicht ersetzbarer‘ Lieferanten** gelegt wird.

Von den Unternehmen geben insgesamt 73,5% (50) an, mit derartigen Lieferanten zusammenzuarbeiten. In der folgenden Abbildung 25 wird die Beurteilung der Zusammenarbeit mit solchen Lieferanten dargestellt. Das mit Abstand größte Problemfeld¹¹ (80,0%), das von den befragten Unternehmen angegeben wird, ist das schnelle Durchschlagen von Schwierigkeiten des Lieferanten. An 2. Stelle wird mit 68,0% der hohe Anteil am Umsatz des ‚kleinen, nicht ersetzbaren‘ Lieferanten genannt, der ein hohes Versorgungsrisiko mit sich bringt, gefolgt von gegenseitiger Abhängigkeit mit 52,1% und der Durchsetzung eigener Vorstellungen bzw. Forderungen (51,0%).

¹¹Die größten Problemfelder in der Zusammenarbeit mit kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten wurden aus den Rückmeldungen ‚großes Problem‘ und ‚sehr großes Problem‘ abgeleitet.

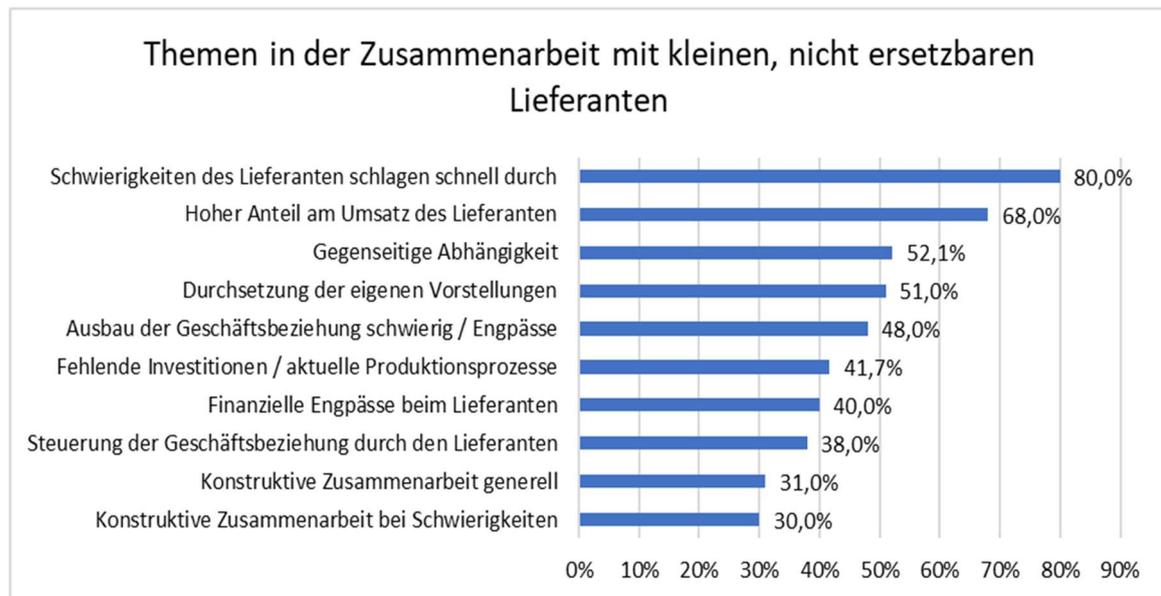


Abbildung 25: Themen in der Zusammenarbeit mit kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten (Quelle: eigene Erstellung)

86,0% dieser Unternehmen (43), die mit einem solchen Lieferanten zusammenarbeiten, implementieren im Rahmen des Lieferantenmanagements besondere Maßnahmen; 14,0% der Unternehmen (7) machen das allerdings nicht.

Als wichtigste spezielle Maßnahme¹² wird von den Unternehmen mit 76,7% die enge Steuerung des Lieferanten, z. B. aufgrund von Controllingdaten, genannt. 72,1% der Unternehmen intensivieren den Austausch mittels Besuche, Jourfix-Termine, Telefonkonferenzen und Webmeetings als zweitwichtigste Aktivität. An 3. Stelle folgt als weitere Maßnahme der Kontakt von Geschäftsführung zu Geschäftsführung (60,5%) und an vorletzter Stelle wird internes, zyklisches Reporting an Schnittstellenpartner mit 53,5% angegeben. Dagegen sind eigene Mitarbeiter nur zu 25,6% permanent vor Ort beim Lieferanten (siehe dazu Abbildung 26).

¹²Die wichtigsten Maßnahmen in einer Lieferantenbeziehung mit kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten wurden aus den Rückmeldungen ‚wichtig‘ und ‚sehr wichtig‘ abgeleitet.

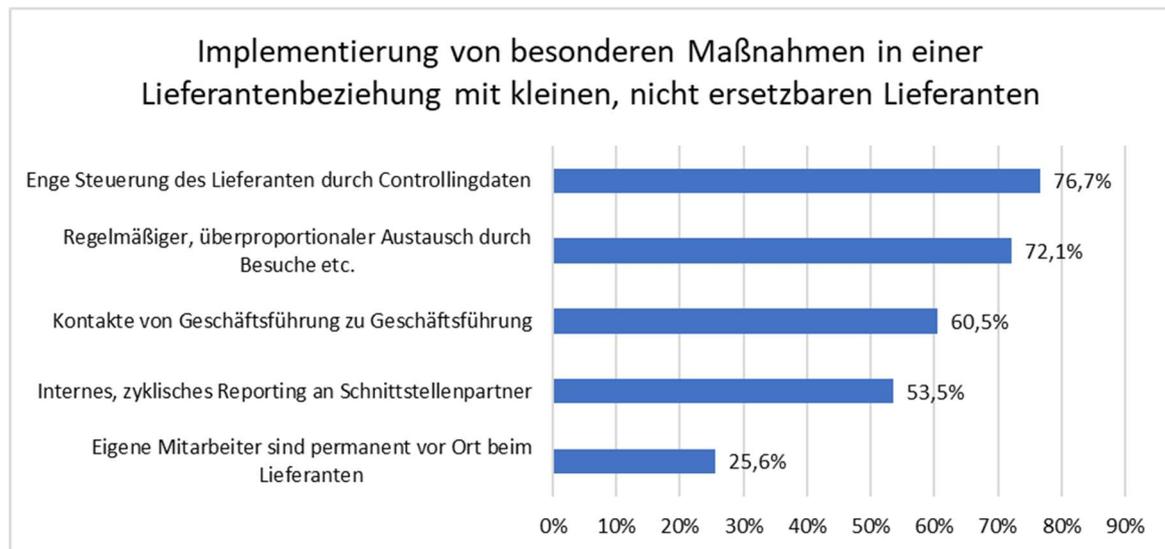


Abbildung 26: Implementierung von besonderen Maßnahmen in einer Lieferantenbeziehung mit kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten (Quelle: eigene Erstellung)

6.1.2.5 Wirkungen aus einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung

Unterschiede in Kunden-Lieferanten-Beziehungen können sich aufgrund von engen persönlichen Kontakten ergeben oder aufgrund von langjähriger und guter Zusammenarbeit eine höhere Intensität beinhalten sowie von intensivem Vertrauen geprägt sein. Je enger diese Verbindung ist, desto geringer ist ggf. die Wechselbereitschaft, obwohl Vorteile von anderen potentiellen Lieferanten angeboten werden. In diesem Abschnitt werden die **Wirkungen aus einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung** untersucht. Insgesamt geben 92,7% der Unternehmen (63) an, dass sie mit mindestens einem Lieferanten zusammenarbeiten, zu dem eine enge Beziehung besteht. Es wird hinterfragt, unter welchen Rahmenbedingungen ein Lieferantenwechsel ggf. in Betracht gezogen wird. Die Fragen erstrecken sich auf die Parameter Einkaufskosten, Qualität, Logistik und Innovationen bzw. Ideen.

Zuerst wird die **Wechselbereitschaft bei Einkaufskostennachteilen des aktuellen Lieferanten** im Hinblick auf mögliche Kostenreduzierungen durch Austausch des Lieferanten herausgearbeitet (Abbildung 27). Wenn ein anderer Lieferant demnach einen Kostenvorteil¹³ von über 30% bietet, ziehen 92,2% der

¹³Der Einflussfaktor ‚Kostenvorteil‘ im Hinblick auf die Wechselbereitschaft in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung durch einen anderen Lieferanten wurde aus den Rückmeldungen ‚hoher Einfluss‘ und ‚sehr hoher Einfluss‘ abgeleitet.

Unternehmen einen Lieferantenwechsel in Betracht. Wenn der Kostenvorteil zwischen 20% und 30% liegt, bleibt dieser Wert mit 91,8% nahezu auf diesem hohen Niveau. Bei einem Vorteil von größer 10% hat mit 54,1% immerhin noch mindestens jedes zweite Unternehmen, bei einem Kostenvorteil von weniger als 10% mit 26,3% allerdings nur noch ca. jedes vierte Unternehmen Wechselabsichten.



Abbildung 27: Wechselbereitschaft bei Einkaufskostenvorteilen durch einen anderen Lieferanten in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung (Quelle: eigene Erstellung)

Als zweites wird die **Wechselbereitschaft bei Qualitätsproblemen**¹⁴ des aktuellen Lieferanten im Hinblick auf mögliche Qualitätsverbesserungen durch Austausch des Lieferanten herausgearbeitet (Abbildung 28). Bei Qualitätsproblemen, die regelmäßig auftreten und dazu noch eine große Auswirkung haben, ziehen 93,7% der Unternehmen einen Lieferantenwechsel in Betracht. Die Wechselabsichten sind sowohl bei sporadischem Auftreten von Qualitätsproblemen mit großer Auswirkung (71,0%) und bei regelmäßigem Auftreten mit kleinen Auswirkungen (63,8%) ebenfalls sehr hoch. Nur bei sporadischem Auftreten von Qualitätsproblemen mit kleinen Auswirkungen geht die Wechselbereitschaft mit 6,9% gegen ‚0‘.

¹⁴Der Einflussfaktor ‚Qualitätsproblem‘ im Hinblick auf die Wechselbereitschaft in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferantenbeziehung wurde aus den Rückmeldungen ‚hoher Einfluss‘ und ‚sehr hoher Einfluss‘ abgeleitet.

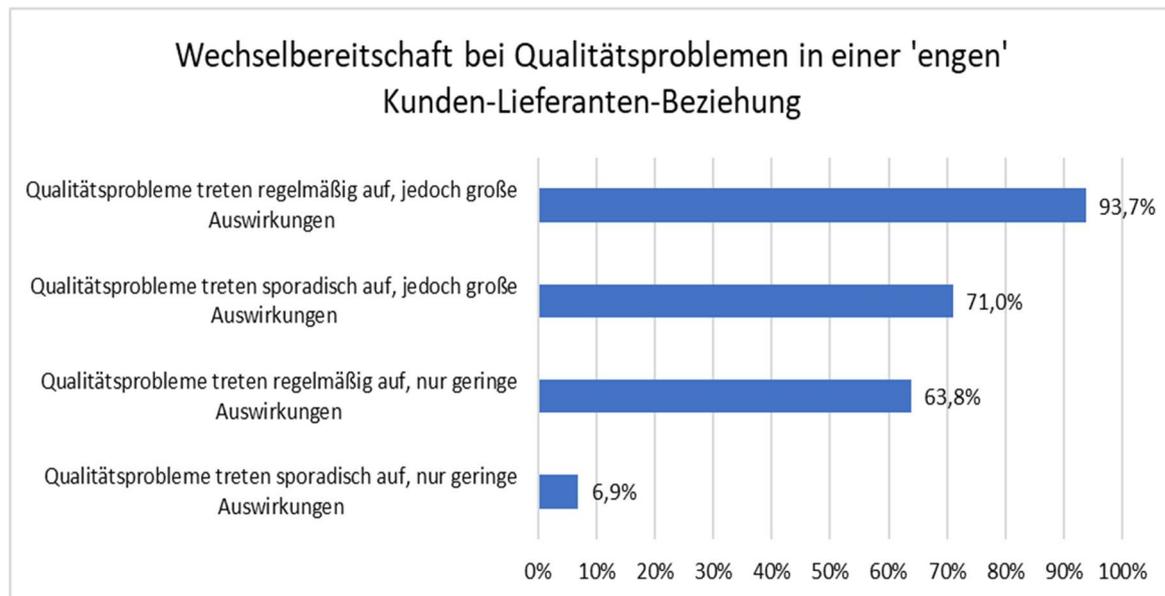


Abbildung 28: Wechselbereitschaft bei Qualitätsproblemen in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung (Quelle: eigene Erstellung)

Als nächstes wird die **Wechselbereitschaft bei Logistikproblemen**¹⁵ des aktuellen Lieferanten im Hinblick auf mögliche Verbesserungen der Logistik durch Austausch des Lieferanten herausgearbeitet (Abbildung 29). Bei Logistikproblemen, die regelmäßig auftreten und dazu noch eine große Auswirkung haben, ziehen 92,1% der Unternehmen einen Lieferantenwechsel in Betracht. Die Wechselabsichten sind sowohl bei sporadischem Auftreten von Logistikproblemen mit großer Auswirkung (60,0%) und bei regelmäßigem Auftreten mit kleinen Auswirkungen (56,1%) ebenfalls sehr hoch. Nur bei sporadischem Auftreten von Logistikproblemen mit kleinen Auswirkungen geht die Wechselbereitschaft mit 3,6% gegen ‚0‘.

¹⁵Der Einflussfaktor ‚Logistikproblem‘ im Hinblick auf die Wechselbereitschaft in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferantenbeziehung wurden aus den Rückmeldungen ‚hoher Einfluss‘ und ‚sehr hoher Einfluss‘ abgeleitet.

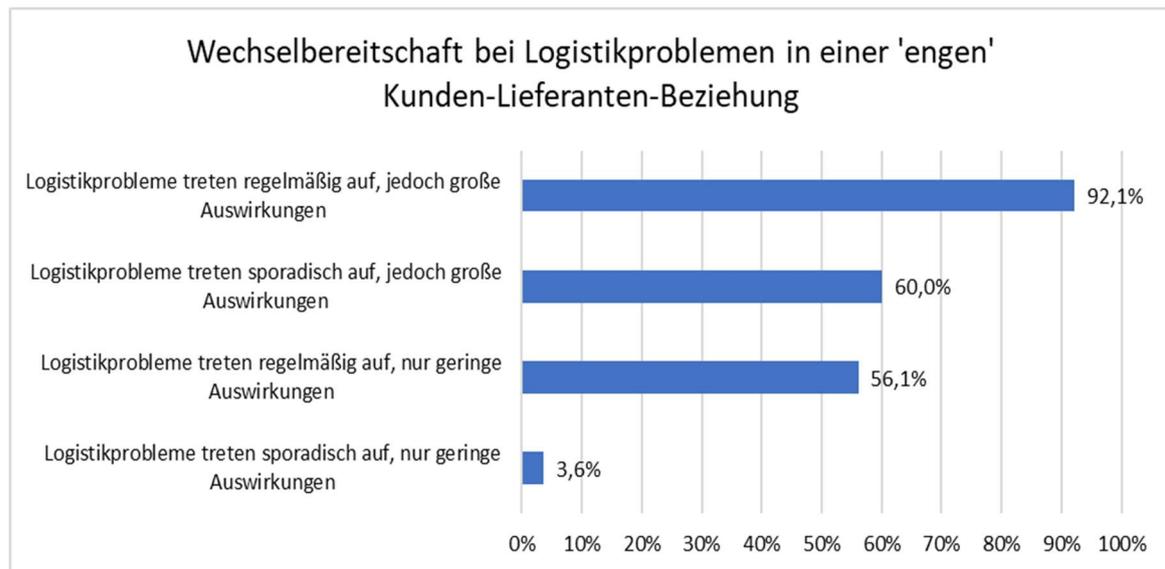


Abbildung 29: Wechselbereitschaft bei Logistikproblemen in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung (Quelle: eigene Erstellung)

Als letztes wird die **Wechselbereitschaft bei fehlenden Innovationen bzw. Ideen**¹⁶ des aktuellen Lieferanten im Hinblick auf mögliche Innovationspotenziale durch Austausch des Lieferanten herausgearbeitet (Abbildung 30). Im Vergleich zu Einkaufskosten, Qualitäts- oder Logistikthemen sind die Ausprägungen jedoch deutlich schwächer.

Falls z. B. keine weiteren Ideen für Kostenreduzierungen von aktuellen Lieferanten vorgeschlagen werden, wollen 55,9% der Unternehmen einen Lieferantenwechsel in Betracht ziehen. Bei fehlenden Verfahrens- oder Prozessinnovationen sind es immerhin noch 40,7% der Unternehmen und bei fehlenden Produkt- oder Serviceinnovationen nur noch 38,3% der Unternehmen.

¹⁶Die Einflussfaktor ‚fehlende Innovationen bzw. Ideen‘ im Hinblick auf die Wechselbereitschaft in einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung wurden aus den Rückmeldungen ‚hoher Einfluss‘ und ‚sehr hoher Einfluss‘ abgeleitet.

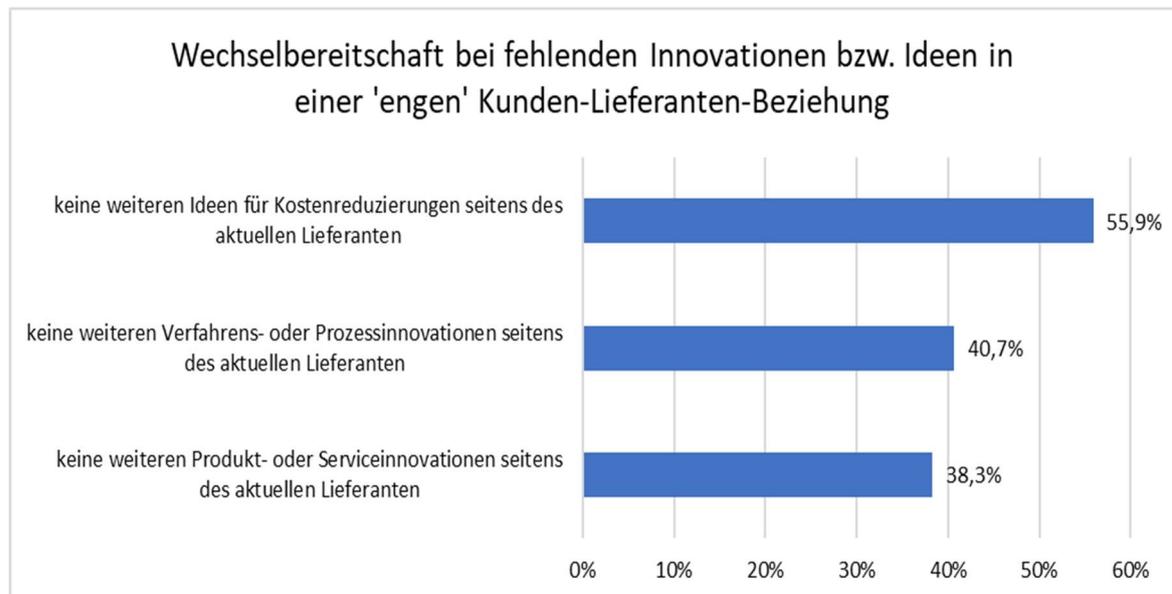


Abbildung 30: Wechselbereitschaft bei fehlenden Innovationen bzw. Ideen in einer ,engen' Kunden-Lieferanten-Beziehung (Quelle: eigene Erstellung)

6.1.2.6 Lieferanteneinbindung und Zusammenarbeit

Dieser Abschnitt zielt darauf ab, die wichtigsten Kanäle der Zusammenarbeit mit den Lieferanten herauszuarbeiten. Des Weiteren gibt es verschiedene Wege und Möglichkeiten, mittels denen eine Beziehung zu den Lieferanten gestaltet werden kann. Darüber hinaus sollen Erkenntnisse über die zukünftige Intensität der Zusammenarbeit abgeleitet werden können.

Die ersten Untersuchungsergebnisse beziehen sich auf die **Zusammenarbeit einzelner Funktionen im Unternehmen mit Lieferanten**. Die Zusammenarbeit erfolgt demnach hauptsächlich durch den Einkauf (97,1%), durch die Technik (72,1%) und durch die Beschaffung / Disposition (42,6%). Die Bereiche Qualitätssicherung (27,9%), Logistik (17,6%) und Geschäftsführung (14,7%) spielen eine untergeordnete Rolle, die Bedeutung der Bereiche Produktion, Vertrieb und Planungsabteilung sind in diesem Kontext vernachlässigbar. Siehe dazu auch Abbildung 31.

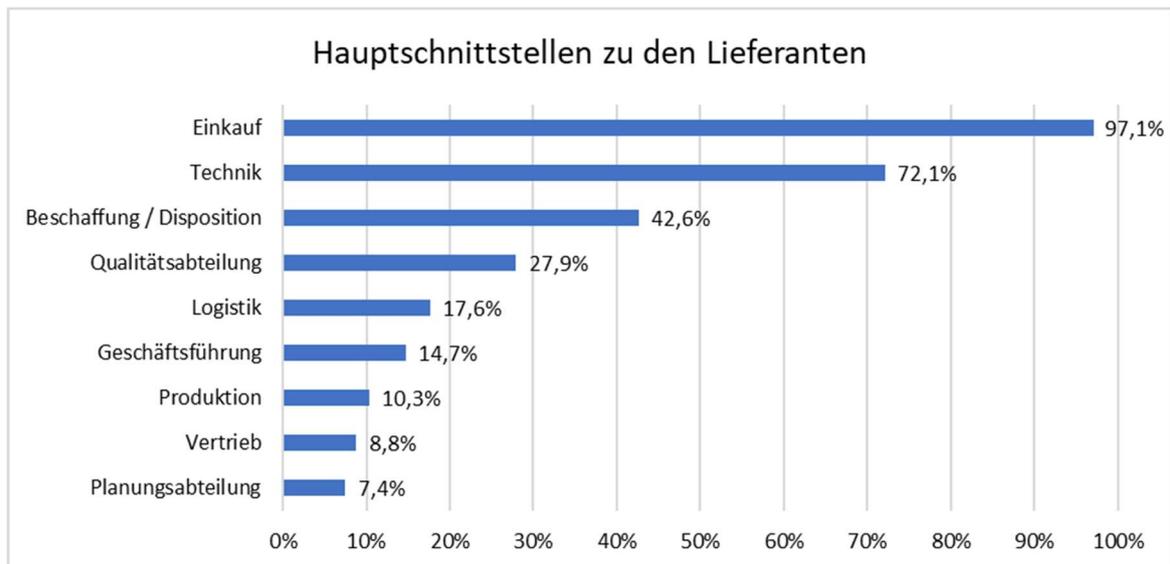


Abbildung 31: Hauptschnittstellen zu den Lieferanten (Quelle: eigene Erstellung)

Ebenso wird die **Art der Zusammenarbeit mit den Lieferanten** hinterfragt, die sich insbesondere auf die Durchführung der Zusammenarbeit bezieht. Hierbei wird angegeben, dass die traditionelle Art eine weiterhin hohe Bedeutung hat. Der traditionelle Austausch mit E-Mail, Brief oder Telefon wird mit 97,1% als wichtig bewertet, gefolgt von gemeinsamen Gesprächen im eigenen Unternehmen (89,7%) und beim Lieferanten (86,8%). Die elektronische Bestellabwicklung wird ebenfalls mit 60,3% hoch bewertet. Bei allen anderen Wegen ist die Bedeutung mit ca. 30% oder deutlich niedriger angegeben. Das Thema Auktionen liegt beispielsweise mit 10,3% an letzter Stelle (Abbildung 32).

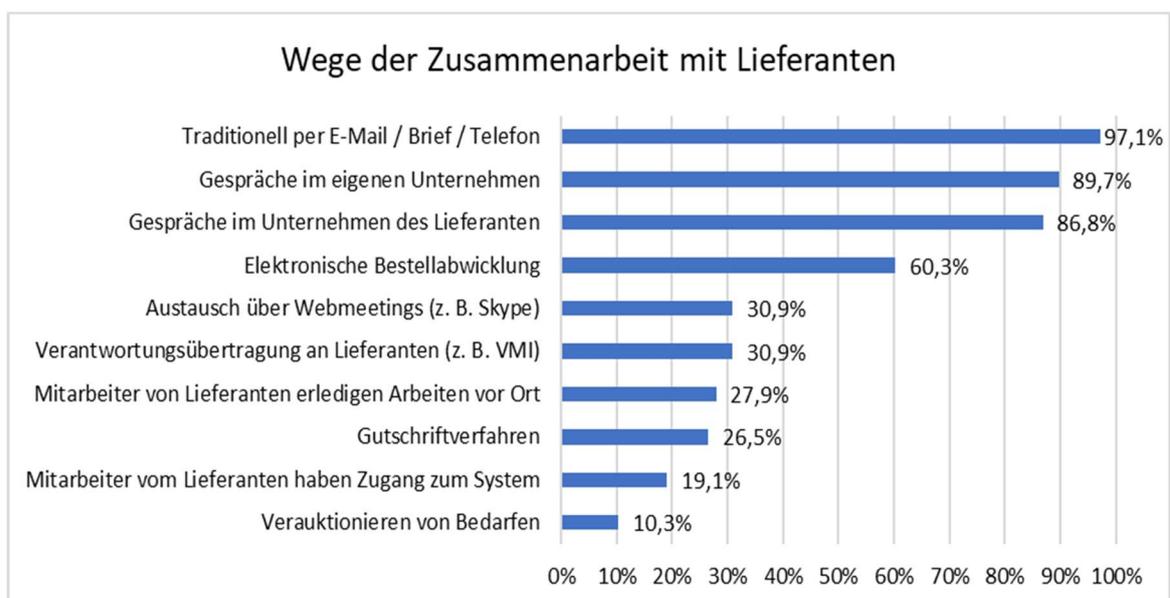


Abbildung 32: Wege der Zusammenarbeit mit Lieferanten (Quelle: eigene Erstellung)

Von 73,5% der befragten Unternehmensvertreter (50) wird die Entwicklung der Zusammenarbeit mit Lieferanten in fünf Jahren im Vergleich zu heute als noch enger und intensiver eingeschätzt. 25,0% (17) erwarten eine gleichbleibende Intensität; nur 1,5% der Unternehmensvertreter, d. h. ein Unternehmen, erwartet eine abnehmende Intensität der Zusammenarbeit aufgrund veränderter Wertvorstellungen.

6.1.2.7 Steigerung des Unternehmenswerts durch Lieferanten

In diesem Abschnitt geht es um die **Lieferantenbeiträge**, die als Mehrwert für Unternehmen der Kunden erbracht werden, von was die Erbringung der Mehrwerte abhängt und ob es ggf. gegenläufige Effekte gibt.

Der höchste Einfluss¹⁷ wird mit 89,7% aus reduzierten Produkt- und Produktionskosten, z. B. günstiger Einkauf von Komponenten oder Dienstleistungen, angegeben. Mit erheblichem Abstand folgen mit jeweils 63,2% die Verbesserung der Produktqualität bzw. die Reduzierung der Qualitätskosten sowie Produkt- und Prozessinnovationen von Lieferanten. An 4. Stelle wird die Verkürzung der Produktentwicklungszeiten durch frühzeitige Lieferanteneinbindung genannt, gefolgt von Flexibilitätserhöhung im eigenen Unternehmen durch intelligente Logistikkonzepte (59,1%) und Reduzierung der Kapitalbindungskosten durch Vermeidung von eigenen Beständen (54,4%). Einflüsse aufgrund von Risikoübernahmen durch die Lieferanten haben eine untergeordnete Bedeutung. Die Details sind der folgenden Abbildung 33 zu entnehmen.

¹⁷Die quantifizierbaren Beiträge der Lieferanten zur Steigerung des Unternehmenswerts wurden aus den Rückmeldungen ‚hoher Einfluss‘ und ‚sehr hoher Einfluss‘ abgeleitet.

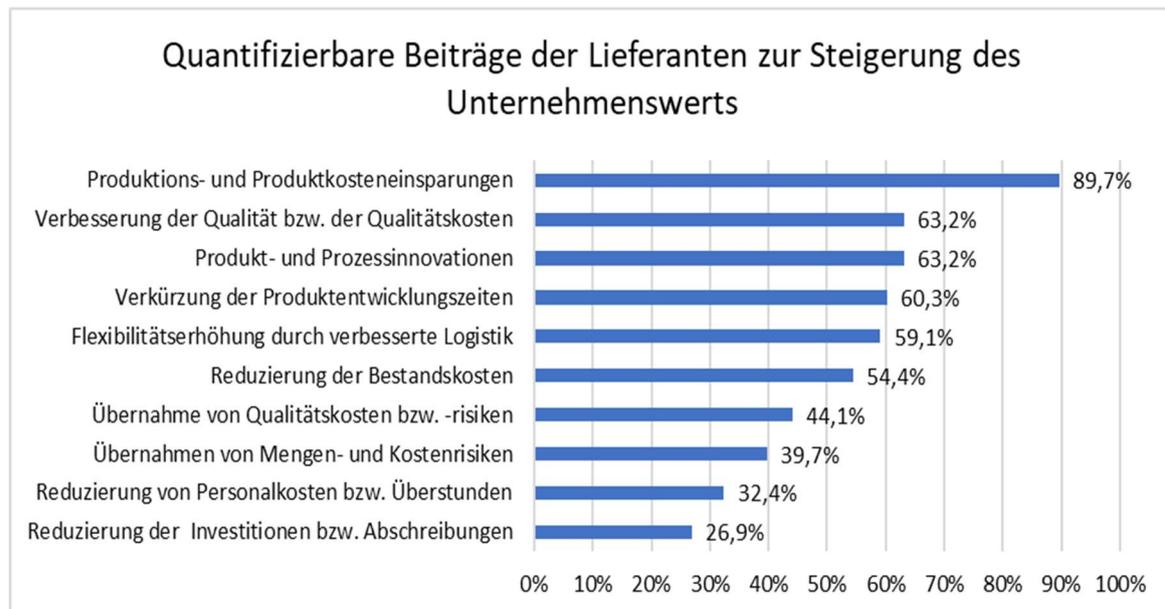


Abbildung 33: Quantifizierbare Beiträge der Lieferanten zur Steigerung des Unternehmenswerts (Quelle: eigene Erstellung)

Ebenso werden die **Rahmenbedingungen** untersucht, von denen Wertbeiträge der Lieferanten zur Steigerung des Unternehmenswerts abhängen. An erster Stelle¹⁸ werden dabei die Verlässlichkeit bzw. Zuverlässigkeit der Lieferanten bezüglich Logistik und Qualität genannt (93,9%). Die Bedeutung dieses Kriteriums wird somit höher eingeschätzt als das vorhandene Know-how von Lieferanten (88,1%). Ebenso wird als weitere wichtige Rahmenbedingung die Komplexität der gelieferten Komponenten bzw. Baugruppen mit 79,1% bewertet, gefolgt von der Kostenstruktur des Lieferanten (68,7%) und der Verfügbarkeit der benötigten Produkte am Markt (67,2%). Des Weiteren werden noch Substituierbarkeit von Produkt und Lieferant sowie Investitionsbereitschaft bzw. -entscheidungen von Lieferanten mit jeweils 53,7% als wichtig angegeben. Die Größe eines Lieferanten im Hinblick auf Umsatz oder Mitarbeiter hat nur eine untergeordnete Bedeutung (19,4%). Siehe dazu auch Abbildung 34.

¹⁸Die Rahmenbedingungen für Wertbeiträge der Lieferanten zur Steigerung des Unternehmenswerts wurden aus den Rückmeldungen ‚hoher Einfluss‘ und ‚sehr hoher Einfluss‘ abgeleitet.

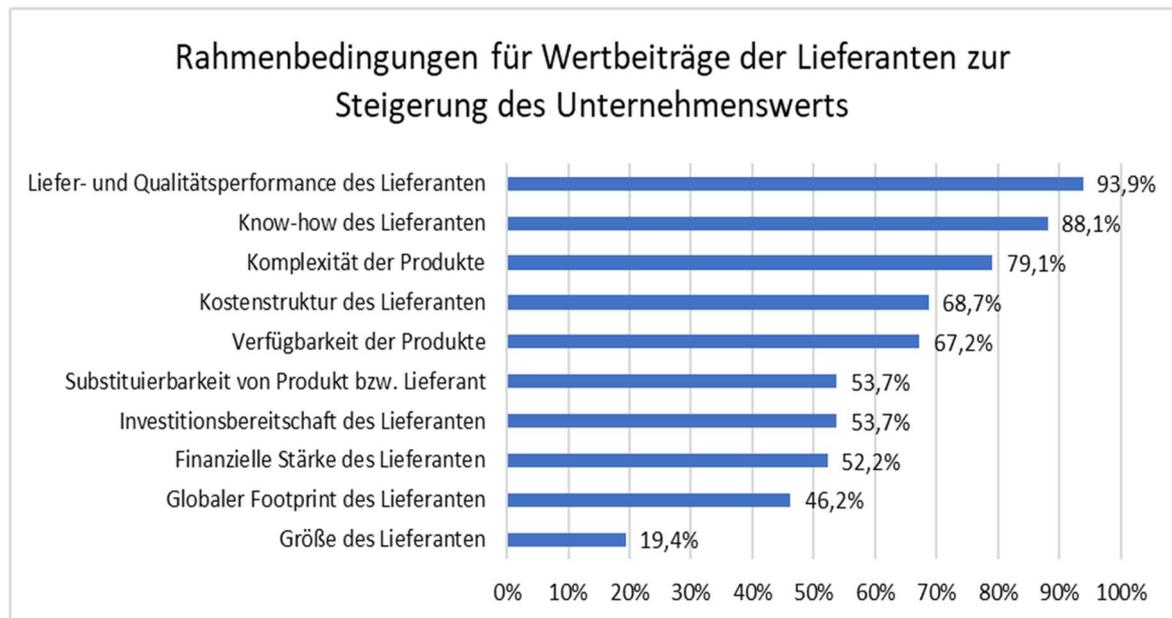


Abbildung 34: Rahmenbedingungen für Wertbeiträge der Lieferanten zur Steigerung des Unternehmenswerts (Quelle: eigene Erstellung)

Die folgende Abbildung 35 zeigt die **quantifizierbaren gegenläufigen Effekte**, die im Rahmen der Lieferanteneinbindung sowie im Gegensatz zur Inhouse-Produktion zu erhöhten eigenen Kosten führen.

Die wesentlichen gegenläufigen Effekte¹⁹ kommen dabei aus höheren Kosten für die Entwicklung sowie aus der Betreuung von Lieferanten. Diese Kriterien werden mit je 43,3% bewertet. Ebenso haben mit je 35,8% höhere Reise- oder Managementkosten sowie höhere Qualitätskosten aufgrund von Fremdfertigung gegenläufigen Charakter. Effekte aus höheren Problemlösungskosten (32,8%), Personalaufwendungen (31,3%) und die Zunahme des Bestandsrisikos bzw. erhöhte Lagerkosten schließen mit 28,4% die Rückmeldungen ab.

¹⁹Die Rahmenbedingungen für die quantifizierbaren gegenläufigen Effekte im Rahmen der Lieferanteneinbindung wurden aus den Rückmeldungen ‚hoher Einfluss‘ und ‚sehr hoher Einfluss‘ abgeleitet.

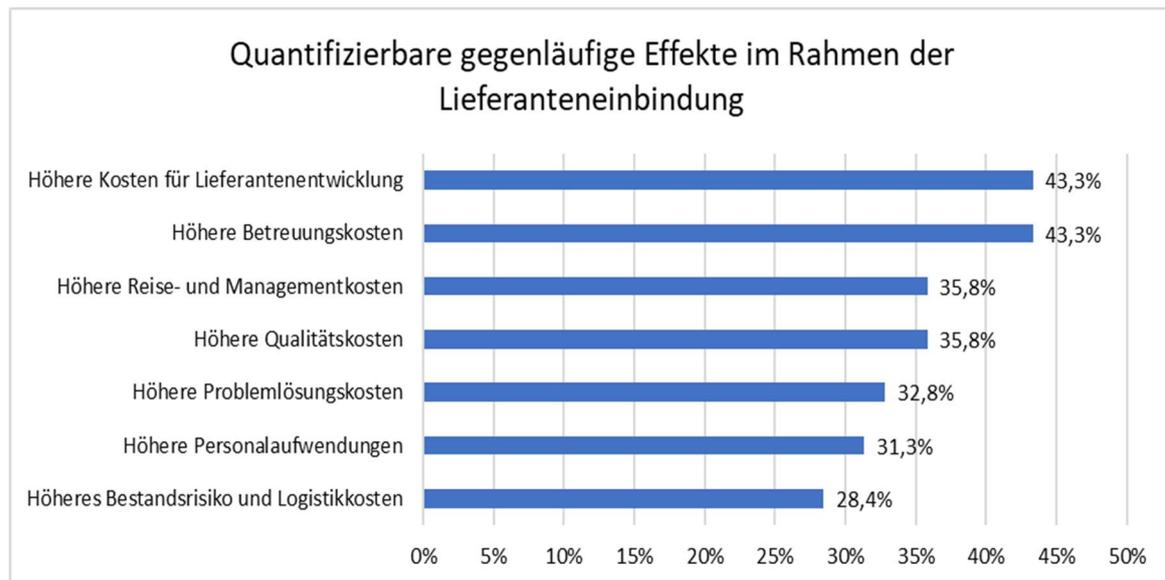


Abbildung 35: Quantifizierbare gegenläufige Effekte im Rahmen der Lieferanteneinbindung (Quelle: eigene Erstellung)

Insgesamt ist festzustellen, dass die gegenläufigen Einflussfaktoren mit Werten von unter 50% bewertet werden. Daraus lässt sich ableiten, dass der Nutzen aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten den Aufwand deutlich übersteigt.

6.1.2.8 Digitalisierung und Vernetzung: Optimierung der Einkaufsaktivitäten durch Industrie 4.0 bzw. Einkauf 4.0

Die Möglichkeiten, die sich für den Einkauf aus den Entwicklungen von Industrie 4.0 ergeben, finden sich immer mehr in praktischen Anwendungen wieder. Dieser Wandel ist in vollem Gang, offensichtlich nicht mehr aufzuhalten und beeinflusst die Arbeit im Einkauf zum Teil sehr. Deshalb werden zunächst die **Auswirkungen der Entwicklungen aus Industrie 4.0**, bezogen auf die Aktivitäten des Einkaufs, hinterfragt.

Die wesentlichen Auswirkungen²⁰ werden bei Prozessen und Informationsflüssen gesehen: Optimierung des Bestellwesens inklusive Reduzierung der Bestände und der Bestandskosten (75,8%), Beschleunigung des Informationsflusses mit dem Lieferanten (74,2%) und im eigenen Unternehmen (71,2%) sowie Reduzierung der

²⁰Die Auswirkungen der Entwicklungen aus Industrie 4.0 auf die Aktivitäten des Lieferantenmanagements wurden aus den Rückmeldungen ‚hoher Einfluss‘ und ‚sehr hoher Einfluss‘ abgeleitet.

Prozesskosten im eigenen Unternehmen (71,2%). Des Weiteren werden hohe Auswirkungen im Hinblick auf Reduzierung der Durchlaufzeiten (68,2%) und Reduzierung der Wiederbeschaffungszeiten mit (59,1%) angegeben.

Grundsätzlich wird eine hohe Auswirkung auf die Unternehmensprozesse erwartet, bei denen die Verzahnung zwischen Lieferanten und Unternehmen sehr eng ist. In der folgenden Abbildung 36 sind die Auswirkungen aus den Entwicklungen von Industrie 4.0 im Detail dargestellt, die zur Optimierung der Einkaufsaktivitäten beitragen können.

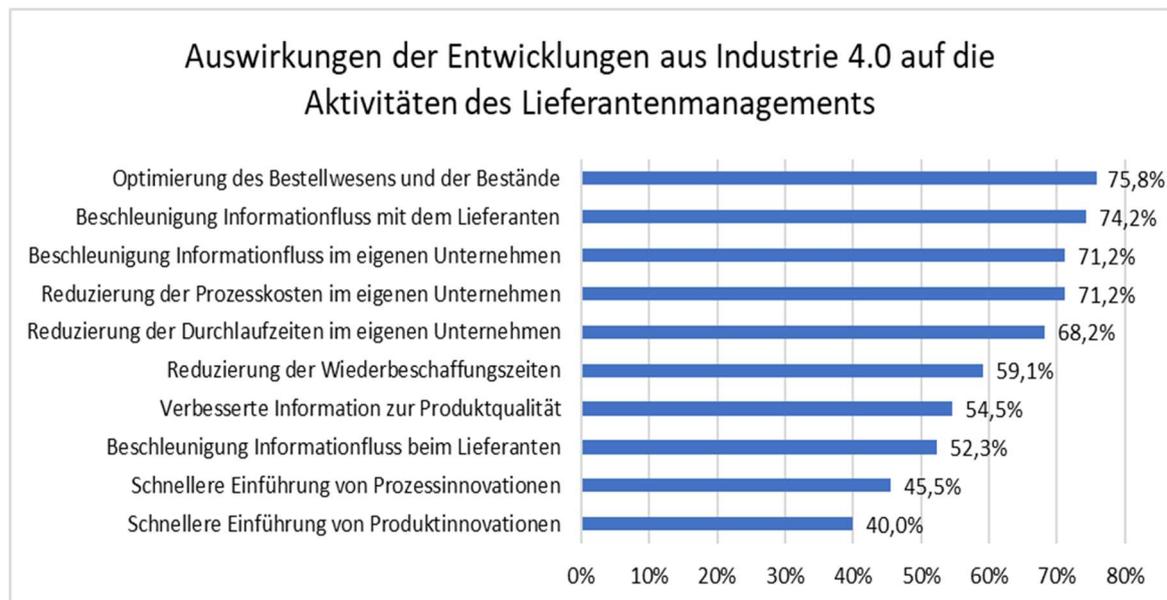


Abbildung 36: Auswirkungen der Entwicklungen aus Industrie 4.0 auf die Aktivitäten des Lieferantenmanagements (Quelle: eigene Erstellung)

In Abbildung 37 werden schließlich die Wertbeiträge aufgezeigt, die im Unternehmen seitens des Einkaufs aufgrund der Möglichkeiten aus Industrie 4.0 realisiert werden können.

Demzufolge haben Wertbeiträge aus der Verkürzung von Abwicklungszeiten und damit eine schnellere Umsatzgenerierung (59,1%) sowie indirekte Kostenreduzierungen durch Prozessoptimierungen und Prozessinnovationen bzw. Produktivitätssteigerungen (56,1%) die größte Bedeutung²¹. Wichtig sind des Weiteren

²¹Die Wertbeiträge des Einkaufs aufgrund der Möglichkeiten aus Industrie 4.0 wurden aus den Rückmeldungen ‚hoher Einfluss‘ und ‚sehr hoher Einfluss‘ abgeleitet.

Bestandskostenreduzierungen (47,0%) und die generelle Erhöhung der Einkaufsperformance inklusive Vermeidung von Kostenerhöhungen (40,9%). An letzter Stelle werden mit nur 27,7% die direkten Kostenreduzierungen bei Komponenten und Baugruppen genannt.

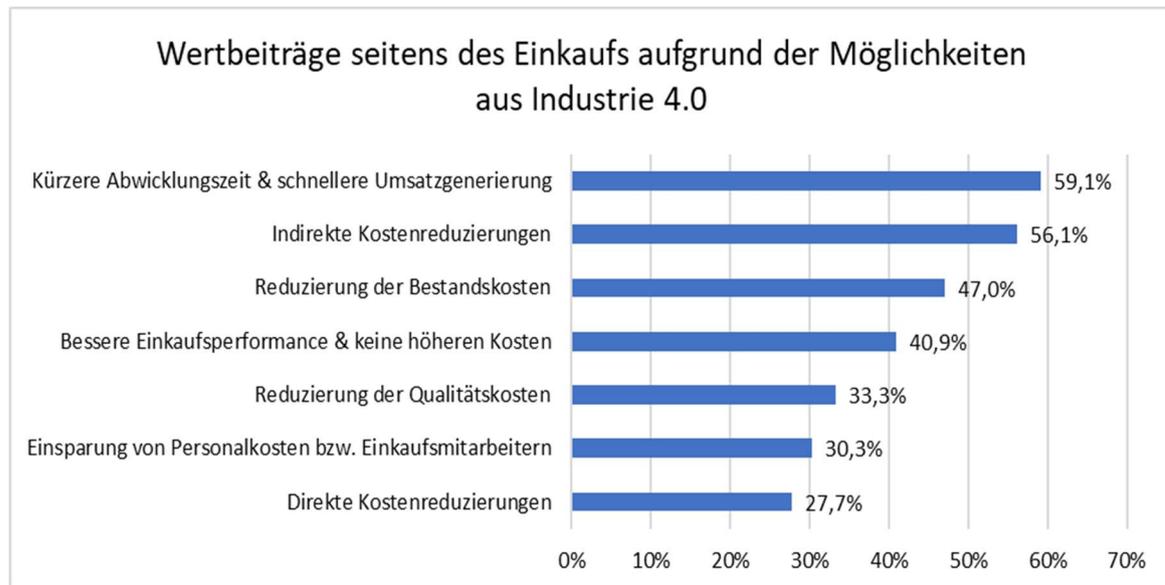


Abbildung 37: Wertbeiträge des Einkaufs aufgrund der Möglichkeiten aus Industrie 4.0 (Quelle: eigene Erstellung)

6.1.2.9 Lieferantenreduzierung bzw. Optimierung der Lieferantenzahl

Dieser Abschnitt zielt darauf ab herauszufinden, wie das Thema **Lieferantenreduzierung** in den jeweiligen Unternehmen vorangetrieben wird. Ebenso sollen die in den Unternehmen schwerpunktmäßig angewendeten Sourcing-Strategien ermittelt werden.

Die ersten Untersuchungsergebnisse beziehen sich dabei auf den Stellenwert des Themenfelds Lieferantenreduzierung in den Unternehmen. Dazu musste auf einer Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 10 (sehr hohe Bedeutung) ausgewählt werden. Insgesamt werteten 19,0% der Teilnehmer die Bedeutung²² als hoch bis sehr hoch. Bei 39,7% wird die Bedeutung als mittel und bei 41,4% als gering bis sehr gering angegeben. Der Durchschnitt liegt mit 4,79 etwas unter dem Mittelwert von 5,5.

²²Die Bedeutung des Themas Lieferantenreduzierung wurde bei einer Rückmeldung von 1, 2 oder 3 als ‚gering bis sehr gering‘, bei einer Rückmeldung von 4, 5, 6 oder 7 als ‚mittel‘ und bei einer Rückmeldung von 8, 9 oder 10 als ‚hoch bis sehr hoch‘ eingestuft.

Darüber hinaus geben 54,8% der Unternehmen an, dass Aktivitäten bezogen auf die Optimierung der Lieferantenzahl gestartet oder bereits vereinbart sind. Demnach haben die größte Bedeutung²³ die vermehrte Zusammenarbeit mit bevorzugten Lieferanten (88,2%) sowie Gleichteile- und Plattformstrategien (70,6%), gefolgt vom Auf- und Ausbau von C-Teilemanagement (67,6%). Das aktive Ausphasen von Lieferanten folgt an 4. Stelle mit 61,8% vor dem passiven Ausphasen (54,5%) und dem aktiven Ausphasen von Lieferanten nur für Serienbedarfe (47,1%). Alle weiteren Aktivitäten sind deutlich schwächer ausgeprägt. Vermehrtes Single Sourcing ist Schlusslicht und hat mit 17,6% demnach nur eine geringe Bedeutung. In Abbildung 38 sind die entsprechenden Aktivitäten dargestellt.

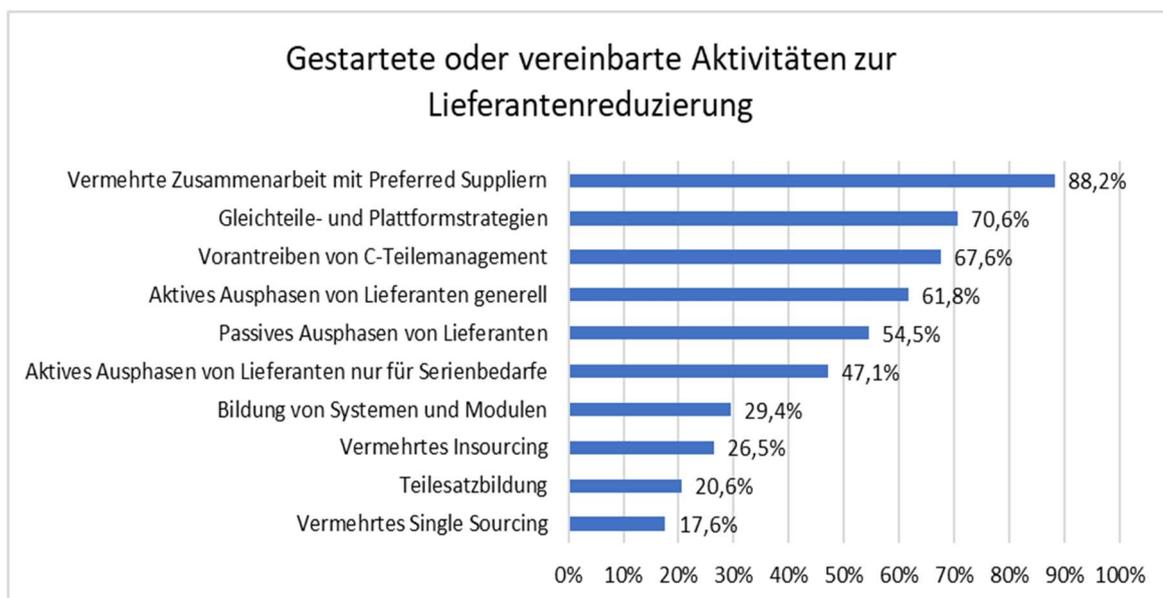


Abbildung 38: Gestartete oder vereinbarte Aktivitäten zur Lieferantenreduzierung (Quelle: eigene Erstellung)

Bezüglich der Klassifizierung wird angegeben, dass 10,1% als A-Lieferanten, 19,6% als B-Lieferanten und 43,3% als C-Lieferanten klassifiziert werden. Der Rest wird als ‚sonstige Lieferanten‘ eingestuft.

Im Hinblick auf die **zukünftige Lieferantenzahl** wurde angegeben, dass die Anzahl um insgesamt 27,4% reduziert werden soll. Das Reduzierungsziel verteilt sich auf A-Lieferanten (-5,2%), B-Lieferanten (-11,8%), C-Lieferanten (-29,1%)

²³Die gestarteten oder vereinbarten Aktivitäten zur Lieferantenreduzierung wurden aus den Rückmeldungen ‚hohe Bedeutung‘ und ‚sehr hohe Bedeutung‘ abgeleitet.

sowie auf sonstige Lieferanten (-46,3%). Eine weitere Konzentration des Einkaufsvolumens ist somit das Ziel. Nur ein KMU hat angegeben, die Lieferantenzahl um 10,0% erhöhen zu wollen.

Bei der Frage nach den verwendeten **Sourcing-Strategien** wurde an 1. Stelle Global Sourcing (60,3%) - das größte Kostensenkungsprogramm aller Zeiten - gesetzt. Regional Sourcing folgt mit 57,4% an 2. Stelle vor Dual Sourcing mit 55,9%, Sourcing von Komponenten bzw. Rohmaterial (54,4%) und Multiple Sourcing (47,1%). Die weiteren Sourcing-Strategien folgen mit größerem Abstand. Forward Sourcing liegt an vorletzter Stelle mit nur 16,2% und Sole Sourcing ist erwartungsgemäß Schlusslicht mit 4,4%. Die Details zeigt Abbildung 39.

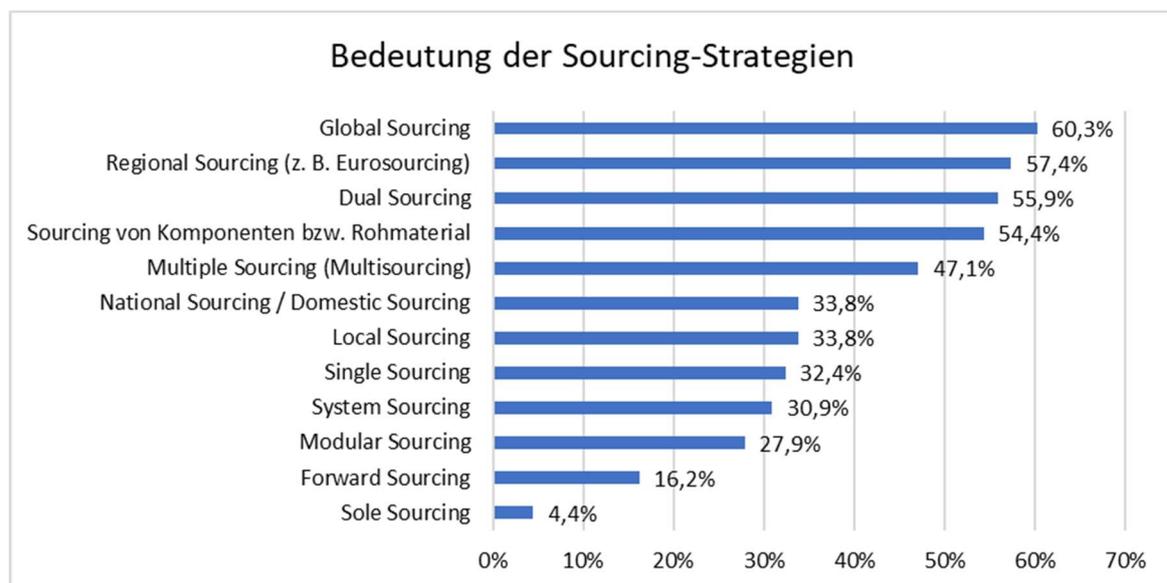


Abbildung 39: Bedeutung der Sourcing-Strategien (Quelle: eigene Erstellung)

6.1.2.10 Bedeutung von Materialgruppenmanagement

Die Klassifizierung des Einkaufsvolumens kann den Prozess der Umsetzung der Einkaufsstrategie auf übersichtliche und transparente Art und Weise unterstützen. Vielerorts sind die Einkaufsabteilungen deshalb nach Materialgruppen bzw. Warengruppen organisiert, aus denen sich wiederum die jeweiligen Lieferantenstrategien pro Materialgruppe bzw. Warengruppe ableiten lassen.

Insgesamt geben 86,9% der Unternehmen an, eine Klassifizierung des Einkaufsvolumens vorzunehmen; nur einige kleine Unternehmen machen das nicht. 86,8% der Unternehmen verfahren dabei nach einer eigenständig entwickelten und auf Erfahrung basierten Klassifizierung; 7,5% klassifizieren nach

eClass. Zumindest 30,2% der Unternehmen haben Überlegungen zur zukünftigen Lieferantenstruktur angestellt und wollen 'bewusster Steuern'.

Die folgende Abbildung 40 zeigt die Bedeutung der **Vorteile aus der Klassifizierung des Einkaufsvolumens nach Materialgruppen**. Die größte Bedeutung wird dabei dem besseren Überblick über das Einkaufsvolumen und dem Erkennen von Bündelungspotenzialen mit jeweils 86,8% sowie dem Erkennen von Kostensenkungspotenzialen (84,9%) beigemessen.

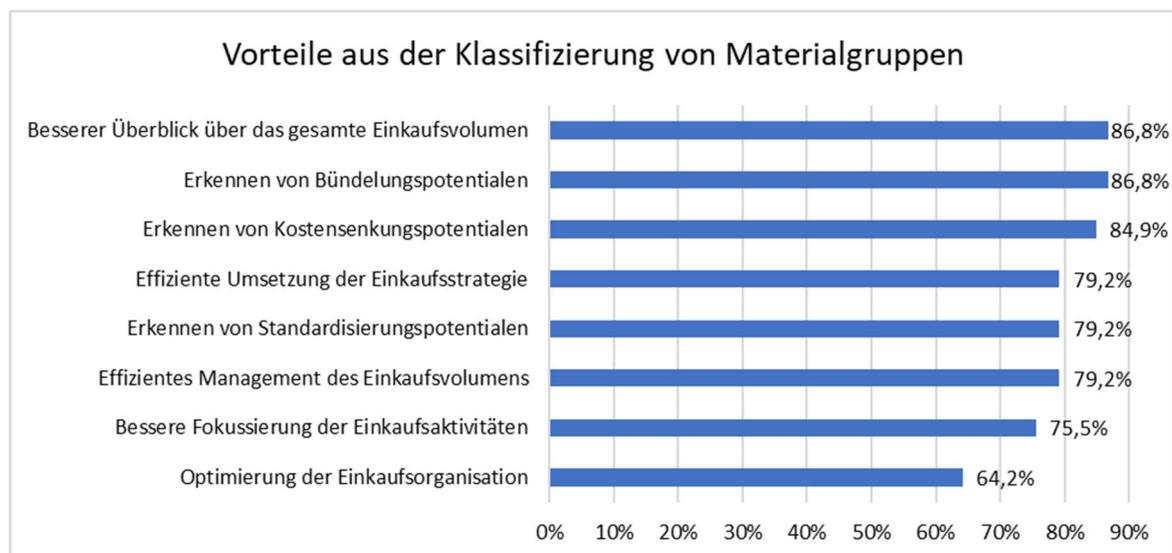


Abbildung 40: Vorteile aus der Klassifizierung von Materialgruppen (Quelle: eigene Erstellung)

Die Vorteile aus der Klassifizierung werden mit durchschnittlich 79,5% insgesamt als sehr hoch eingestuft.

6.1.3 Zusammenfassung der Befragungsergebnisse

Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung untermauern die Wichtigkeit und Bedeutung des Lieferantenmanagements, um nachhaltig Beiträge zur Steigerung des Unternehmenswerts zu generieren. Mittels der Befragung konnte insbesondere geklärt werden,

- wie die Zusammenarbeit mit den Lieferanten gestaltet ist,
- welche Effekte aus der Zusammenarbeit generiert werden können,
- wie sich Effekte und Aktivitäten gegenseitig beeinflussen,
- welche Auswirkungen und Chancen aus Industrie 4.0 kommen,
- wie sich die Wechselbereitschaft bei engen Beziehungen verhält,
- welche Bedeutung die Optimierung der Lieferantenzahl hat und

- wie mit kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten umgegangen wird.

Der **Einkauf als Hauptschnittstelle** zu den Lieferanten ist verantwortlich, dass die festgelegten Lieferanten die vielfältigen Herausforderungen des eigenen Unternehmens erfüllen können. Es konnte herausgearbeitet werden, dass die Wahrnehmung der **Preis- und Kostenverantwortung** an erster Stelle steht. Von einem guten Ersparungsergebnis hängt somit im Wesentlichen die Reputation und die Daseinsberechtigung des Einkaufs ab. Die Lieferanten werden allerdings auch mit hohen Anforderungen im Hinblick auf die **Qualität der Produkte** sowie auf die **Lieferperformance** (zeitpunktbezogen) konfrontiert.

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten erfolgt schwerpunktmäßig durch Einkauf und Technik. Auch deshalb stehen Kosten- und Produktoptimierungsgesichtspunkte im Mittelpunkt und stellen offensichtlich die **bedeutendste Herausforderung** in der Arbeit mit den Lieferanten dar. Hier werden weiterhin die größten Beiträge zur Unternehmenswertsteigerung gesehen und vom Management gefordert. Dazu ist ein enger Austausch notwendig, der auf den bisherigen Entwicklungen von **Industrie 4.0** aufbaut. Die Lieferanten müssen verlässlich und ausreichend qualifiziert sein, um sich zielgerichtet einbringen zu können. Es ist bereits heute ein wesentlicher Differenzierungsfaktor, ob komplexe Produkte mit einem Lieferanten abgewickelt oder ob Lieferanten nur aufgrund der Kostenstruktur für einfache Services genutzt werden. Ebenso richtet sich die Kommunikation mit Lieferanten verstärkt danach. Die Klassifizierung schreitet somit weiter voran.

Der Einkauf muss die Fähigkeiten der jeweiligen Lieferanten sehr gut kennen bzw. richtig einschätzen, um die Anforderungen des eigenen Unternehmens adäquat abdecken zu können. Deshalb werden **'bevorzugte Lieferanten'** definiert, mit denen langjährig und tendenziell ohne große Überraschungen zusammengearbeitet werden kann. Die **Lieferantenzahl** lässt sich auf dieser Basis je nach angewandeter Sourcing-Strategie reduzieren und optimieren. Die Befragung hat jedoch auch gezeigt, dass Lieferantenreduzierung den Charakter einer 'Nebenstrategie' hat, die ggf. gelebt wird, wenn sie ohne viel Aufwand im Rahmen von Bündelungen umgesetzt werden kann. Wichtiger ist es offensichtlich für den Einkauf, dass durch gezielten Einsatz von Sourcing-Strategien Kostenoptimierungen erreicht werden können, an denen der Einkauf schwerpunktmäßig gemessen wird, und **alternative Lieferanten** vorhanden sind.

6.2 Auswertung der Ergebnisse aus den Experteninterviews

6.2.1 Klassifizierung der Interviewteilnehmer

Die an den Experteninterviews teilgenommenen 13 Einkaufsvertreter haben jeweils eine Einkaufserfahrung von mehr als zehn Jahren. 92,3% (12) haben ein Studium abgeschlossen. Es haben alle angegeben, eine leitende Funktion inne zu haben. Von den teilnehmenden Unternehmen waren 76,9% (10) aus der Industriegüterbranche (alle aus dem Maschinenbau) und 15,4% der Unternehmen (2) aus der Vorleistungsgüterbranche; ein Unternehmen gehört zur Verbrauchsgüterbranche (7,7%). 84,6% der Unternehmen (11) machen einen Umsatz von weniger als 5,0 Mrd. €. Das Einkaufsvolumen ist bei allen Unternehmen kleiner als 2,5 Mrd. €. Bei allen Unternehmen ist der Einkauf an den Vorstand, die Geschäftsführung bzw. C-Level angebunden oder darin vertreten. Die Details sind Tabelle 5 zu entnehmen.

Angaben zur Person / Unternehmensangaben	Anzahl	Quote
Erfahrung im Einkauf	13	100,0%
mehr als 10 Jahre	13	100,0%
Höchster Bildungsabschluss	13	100,0%
Meister / Techniker / Fachkaufmann Einkauf & Logistik	1	7,7%
Fachhochschulabschluss bzw. Berufsakademie mit Diplom / Bachelor / Master	7	53,8%
Hochschul- bzw. Universitätsabschluss mit Diplom / Bachelor / Master	3	23,1%
Promotion	2	15,4%
Verantwortungsbereich	13	100,0%
Gruppenleiter / Teamleiter / Abteilungsleiter	6	46,2%
Bereichsleiter / Vorstand / Geschäftsführer	7	53,8%
Branchenzugehörigkeit der Unternehmen	13	100,0%
Vorleistungsgüter	2	15,4%
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	1	7,7%
Herstellung von sonstigen elektrischen Ausrüstungen und Geräten anderweitig nicht genannt	1	7,7%
Investitionsgüter	10	76,9%
Maschinenbau	10	76,9%
Verbrauchsgüter	1	7,7%
Herstellung von Erzeugnissen anderweitig nicht genannt	1	7,7%
Unternehmensgröße / Umsatz pro Jahr in Euro	13	100,0%
< 50 Mio. Euro (KMU)	2	15,4%
50 Mio. Euro bis 200 Mio. Euro	2	15,4%
200 Mio. Euro bis 1,0 Mrd. Euro	4	30,8%
1,0 Mrd. Euro bis 5,0 Mrd. Euro	3	23,1%
5,0 Mrd. Euro bis 10,0 Mrd. Euro	2	15,4%
Einkaufsvolumen pro Jahr in Euro	13	100,0%
< 25 Mio. Euro	1	7,7%
25 Mio. Euro bis 100 Mio. Euro	3	23,1%
100 Mio. Euro bis 500 Mio. Euro	4	30,8%
500 Mio. Euro bis 2,5 Mrd. Euro	5	38,5%
Organisatorische Anbindung des Einkaufs	13	100,0%
im Vorstand / in der Geschäftsführung vertreten	1	7,7%
angebunden an den CEO / Vorsitzenden	2	15,4%
angebunden an den CFO / Finanzchef	3	23,1%
angebunden an den COO / Produktionschef	5	38,5%
angebunden an den CTO / Entwicklungs- und Konstruktionschef	2	15,4%

Tabelle 5: Klassifizierung der Teilnehmer an den Experteninterviews (Quelle: eigene Erstellung)

6.2.2 Erkenntnisse aus den Interviews

Im Rahmen dieser Experteninterviews sollen insbesondere weitere Erkenntnisse im Hinblick auf den Mehrwert, die Erfolgsfaktoren und die Wertbeiträge seitens der Lieferanten gewonnen, aber auch die Grenzen eines ganzheitlich orientierten Lieferantenmanagements erfragt werden. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss berücksichtigt werden, dass es sich bei den Expertenbefragungen um die Erfassung von Meinungen und Erfahrungen der Teilnehmer handelt. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews besitzen einen hohen Grad an Subjektivität, die in die Ergebnisse der Untersuchung einfließen.

6.2.2.1 Mehrwert seitens der Lieferanten zur Unternehmenswertsteigerung

Mit dieser Frage soll herausgefunden werden, was die wichtigsten Punkte aus Sicht des Einkaufs sind, die aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten einen Mehrwert für das eigene Unternehmen darstellen.

Welcher Mehrwert kommt im Detail von Seiten der Lieferanten, um den Wert des Unternehmens zu steigern?

Bei dieser Frage wurde von den überwiegenden Teilnehmern an erster Stelle das Thema der **Kostenreduzierungen** genannt. Es ist am einfachsten zu messen und bringt kurzfristige Ergebniseffekte. Die Erwartungshaltung der Vorgesetzten oder der anderen Funktionen an den Einkauf ist diesbezüglich sehr hoch. Die Ziele werden in der Regel jedes Jahr neu festgelegt.

Daneben werden die Themen **Lieferversorgung** und **Qualitätsverbesserung** als weitere wichtige Punkte genannt. Eine hohe Lieferzuverlässigkeit ist insbesondere bei guter Konjunktur wichtig und nimmt dann zum Teil die höchste Bedeutung ein. Eine Absicherung durch den Aufbau von Lagerbeständen ist nicht gewollt, weil das nicht vor Fehlteilen schützt, jedoch zusätzliche Kapitalbindungskosten verursacht.

Gute Qualität seitens der Lieferanten wird erwartet und steht grundsätzlich außer Frage. Bei einigen Unternehmen sind Prozesse im Hinblick auf die Rückbelastung von Qualitätskosten bzw. Folgekosten an Lieferanten installiert, falls Schlecht-Lieferungen zu Mehraufwendungen in der Produktion führen, was aber nicht zwingend eingefordert wird.

Als vierter Punkt wurde die frühe Einbindung von Lieferanten in den Produktentwicklungsprozess genannt, wenn innovative Produkte bzw. Beiträge der Lieferanten die **Produktentwicklung** im eigenen Haus positiv unterstützen. In einigen Fällen werden durch Abhalten von Technologietagen oder Open Innovation weitere Möglichkeiten ergänzend in Betracht gezogen, um Lieferanten-Know-how zu erhalten.

Andere Punkte wie die Kompensation fehlender interner Kapazitäten durch die Inanspruchnahme von Lieferantenleistungen und die Optimierung von Zahlungszielen als Beitrag zur Unternehmensfinanzierung werden nur vereinzelt genannt.

6.2.2.2 Zusammenhang von Erfolgsfaktoren und Mehrwertgenerierung

An dieser Stelle wird nach den Erfolgsfaktoren gefragt, aufgrund derer die Mehrwertgenerierung insbesondere möglich ist und die im Rahmen der Zusammenarbeit mit Lieferanten als bedeutend eingestuft werden. Die Frage ist deshalb wichtig, weil damit ggf. Anhaltspunkte in Erfahrung gebracht werden können, die die Generierung von Mehrwert grundsätzlich beeinflussen.

Welche sind die Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements zur Generierung von Mehrwert?

Die **kritischen Erfolgsfaktoren** können vom Lieferanten und vom eigenen Unternehmen beeinflusst werden. Seitens des Lieferanten ist es wichtig, die vereinbarten Liefertermine und die vereinbarte Lieferqualität einzuhalten und Ideen schnell umzusetzen, damit Vorteile im Sinne einer Kundenorientierung auch beim Kunden ankommen. Der Lieferant sollte benötigtes Know-how zielgerichtet in die Geschäftsbeziehung einbringen und die gegebenen Chancen nutzen. Des Weiteren hilft es sehr, wenn die finanzielle Ausstattung des Lieferanten gut und eine langfristige Partnerschaft das Ziel ist. Nichtsdestotrotz ist die **Gesamtkostenperspektive** wichtig, die im Rahmen von Lieferantenbewertungen zum Ausdruck kommt. Aufkommende Schwierigkeiten und Probleme sollten zwischen beiden Partnern im Sinne einer offenen Kommunikation zeitnah ausgeräumt werden, d. h., es ist wichtig, miteinander zu sprechen.

Das eigene Unternehmen muss im Hinblick auf kritische Erfolgsfaktoren allerdings auch entsprechende Beiträge liefern. Es wurde als wichtiger Punkt das Einhalten

der vereinbarten Zahlungsbedingungen sowie ein unkompliziertes Management der Lieferbeziehung genannt („One face to the Supplier“). Des Weiteren wirken als Erfolgsfaktor die Größen Einkaufsvolumen, Wertschöpfungsumfang bzw. eigene Wertschöpfungstiefe, Know-how und verfügbare Kapazitäten im eigenen Unternehmen, Verlässlichkeit, Beziehungen sowie der zielgerichtete Einsatz von Sourcing-Strategien. Die größte Bedeutung hat jedoch die Intensivierung der Lieferpartnerschaften, da Verhandeln schwieriger wird und aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung bzw. Automatisierung die Wechselbereitschaft sinkt.

6.2.2.3 Quantifizierung der Wertbeiträge aus Lieferantenmanagement

Es ist für den Einkauf wichtig, Erfolge und Beiträge zum Unternehmensergebnis einfach und transparent darzustellen. Quantitative Beiträge sind nicht nur eindeutig nachvollziehbar, sondern ebenso wichtig, wenn es beispielsweise um die Genehmigung von Investitionen oder um die Einstellung von zusätzlichen Mitarbeitern geht. Deshalb wird die folgende Frage gestellt.

Wie können die Beiträge aus dem Lieferantenmanagement möglichst quantifiziert ermittelt werden?

Die Beiträge, die sich quantifizieren lassen, sind vielfältiger Natur, aber nicht durchgehend finanziell bewertbar. Ebenso werden zum Teil diverse Beiträge in Unternehmen nicht erfasst. Das liegt daran, weil **Kennzahlen** ggf. nicht ohne entsprechenden Aufwand ermittelbar sind, in bestimmten Unternehmen keine bedeutende Rolle spielen und bewusst nicht gemessen werden oder bisher nicht als interessante Größe erkannt wurden.

Der ‚Klassiker‘ unter den quantifizierbaren Beiträgen sind die direkten Kostenreduzierungen, die sich aufgrund von Wettbewerb, Standardisierungs-, Gleichteil- bzw. sonstigen Skaleneffekten oder technischen Änderungen ergeben. Zum Teil werden die Beiträge um Währungs- oder Rohmaterialpreisschwankungen und Einmalaufwendungen bereinigt und die Preis-, Rohstoff- oder Währungsentwicklung parallel betrachtet. Einmaleffekte aus Boni oder Rabatten werden ebenso als direkte Kostenreduzierung berücksichtigt, auch wenn sich diese ggf. erst am Jahres- oder Projektende materialisieren. Kostenvermeidungseffekte gegenüber Angebot oder aufgrund Verhandlung sowie Effekte aus nicht

ausgeschöpften Budgets werden bei einigen Unternehmen separat ausgewiesen; bei manchen Unternehmen werden diesbezügliche Effekte allerdings nicht als Einkaufserfolge akzeptiert.

Eine weitere Finanzkennzahl bei einigen der Unternehmen ist der Zinseffekt aus Zahlungsbedingungen für zügige Bezahlung bzw. Verlängerung des Zahlungsziels oder aus Bestandskostenveränderungen, um die Bestandsoptimierung voranzutreiben bzw. vermehrt Bestände in Lieferantenlager zu transferieren.

Im Hinblick auf die Sicherstellung der Lieferversorgung messen die meisten Unternehmen die Einhaltung der Wiederbeschaffungszeiten sowie die Liefergenauigkeit bezüglich des Anlieferzeitpunkts (Bestätigung des Lieferanten oder Wunschtermin des eigenen Unternehmens) und der gelieferten Menge. Je nach Lieferfenster ergeben sich daraus entsprechende ‚On time Delivery-Quoten‘, die in Einzelfällen bei großer Abweichung mit Pönalen untersetzt sind. Dabei können ebenso Mehraufwendungen im eigenen Unternehmen entstehen, die ggf. an Lieferanten belastet werden. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Messung der Qualitätsraten bzw. die Lieferantenqualität. Auch hier ergeben sich Quoten und ggf. Mehraufwendungen, die Aussagen über die Qualitätsperformance zulassen bzw. die Basis für Kostenrückbelastungen an Lieferanten sind. Manche Unternehmen schließen bewusst Schlechtleister von zukünftigen Projektteilnahmen aus.

Darüber hinaus gibt es noch diverse Kennzahlen, die in einzelnen Unternehmen zur strategischen Steuerung des Einkaufsvolumens verwendet werden. Es handelt sich dabei z. B. um den Anteil des Global Sourcing-Volumens am Einkaufsvolumen, die Anzahl an Lieferantenreduzierungen, die Anzahl und Ergebnisse von Lieferantenaudits, die Entwicklung bestimmter Kostentreiber, die Anzahl von Projekteinführungen ohne Probleme, die Abdeckung des Einkaufsvolumens durch Rahmenverträge oder die Höhe des Einkaufsvolumens, das elektronisch abgewickelt wird. Des Weiteren die Klassifizierung der Lieferanten in A-B-C sowie die Anzahl der Einkäuferstunden, die Anzahl der Bestellungen pro Woche und die Investitionen im Hinblick auf Make-or-Buy-Entscheidungen.

Unabhängig dieser vielen möglichen Kennzahlen ist es jedoch sinnvoll, dass jedes Unternehmen bzw. jede Einkaufsabteilung neben den wichtigsten Kennzahlen Kostenreduzierungen, Lieferperformance und Qualitätsperformance die Kenn-

zahlen auswählt, die für die strategische Steuerung des Einkaufsvolumens bestmöglich geeignet sind, um die maximalen Beiträge zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts leisten zu können und letztendlich ebenso eine Gesamtbetrachtung erfolgt.

6.2.2.4 Aufgaben des Einkaufs vs. Kostenstrukturen des Lieferantenmanagements

Diese Frage zielt darauf ab, die wichtigsten Aufgaben des Einkaufs in Verbindung mit den zur Verfügung stehenden Kapazitäten unter Berücksichtigung der zu erwarteten Kosten herauszuarbeiten.

Welches Kosten-Nutzen-Verhältnis kann aus Lieferantenmanagementaktivitäten abgeleitet werden?

Die **wichtigsten Aufgaben** für den Einkauf sind der Abschluss von Preis- und Konditionenvereinbarungen sowie die Auswahl, Qualifizierung, Entwicklung und Bewertung von Lieferanten. Eine enge Zusammenarbeit mit den Fachbereichen, insbesondere mit der Entwicklung, und mit ausgewählten Lieferanten im Hinblick auf gemeinsame Entwicklungsprojekte sowie die Generierung von Lieferanteninnovationen wird als wichtige Aktivität im Rahmen des Lieferantenmanagements weit verbreitet umgesetzt.

Gegenläufige Effekte treten zwar auf, allerdings in einem Umfang, der im Vergleich zum Nutzen aus dem Lieferantenmanagement als vernachlässigbar eingestuft wird. Abgesehen davon fallen auch intern Aufwendungen im Rahmen des Managements von Ressourcen an, die in ähnlicher Größenordnung geschätzt werden.

Des Weiteren ist vorteilhaft, dass der Aufbau von fixen Kosten nicht erfolgen muss, wenn Lieferanten genutzt werden. Zum Teil werden Kosten wie beispielsweise Qualitätskosten bei Fremdbezug verlagert, die ansonsten intern anfallen würden. Darüber hinaus ist aufgrund der Zusammenarbeit mit externen Partnern die Ausprägung der Arbeitsweise in der Regel strukturierter und besser organisiert, was mittel- und langfristig zur weiteren Professionalisierung und verbesserten Einhaltung der Unternehmensprozesse führt. Make-or-Buy-Entscheidungen auf strategischer oder wirtschaftlicher Motivation basierend sowie die Abwicklung von

Kapazitätsspitzen bei Lieferanten und Notfallstrategien zeichnen intelligente Unternehmen aus. Lieferanten werden auch gebraucht, um sich selbst weiterentwickeln zu können. Die Gesamtkostenperspektive darf dabei allerdings nicht außer Acht gelassen werden.

6.2.2.5 Grenzen des Lieferantenmanagements

Ebenso ist es wichtig, dass in Erfahrung gebracht wird, welche Punkte Lieferantenmanagement erschweren und es demzufolge ggf. nicht möglich ist, signifikante Wertbeiträge zu generieren. Die Frage zielt somit auf mögliche Einschränkungen ab, die diesbezüglich eine Rolle spielen.

Welche Grenzen hat ganzheitlich orientiertes Lieferantenmanagement aus dem Blickwinkel ‚wirtschaftlichen‘ Handelns bezogen auf Unternehmenswertsteigerung?

Die am häufigsten erwähnten Punkte im Hinblick auf **Grenzen von Lieferantenmanagementaktivitäten** sind

- die Marktstellung und Größe des Lieferanten,
- die Festlegung auf bestimmte Sourcing-Strategien sowie
- Mitarbeiter relevante Punkte auf Seiten des eigenen Unternehmens und des Lieferanten, insbesondere bezüglich Kapazität und Know-how.

Große Lieferanten haben eine Strategie, die zum Teil von der eigenen Unternehmensstrategie abweicht, was dazu führen kann, dass sich Anforderungen beim Lieferanten nicht oder nicht vollständig durchsetzen lassen. Ebenso ist es problematisch, wenn Einschränkungen aus vorgegebenen Sourcing-Festlegungen mögliche Alternativen ausschließen. Das kann neben Sole bzw. Single Sourcing auch aus Liefervorschriften der Kunden resultieren.

Die Grenzen von ganzheitlich orientiertem Lieferantenmanagement können sowohl auf Seiten des eigenen Unternehmens als auch auf Seiten der Lieferanten liegen. Das eigene Unternehmen legt beispielsweise Wert auf eine hohe Eigenfertigungstiefe oder stellt zu wenig Kapazitäten aus den Bereichen Technik und Qualität zur Verfügung, so dass die Chancen im Einkauf nicht ordentlich wahrgenommen werden können oder eine 2. Source nicht aufgebaut bzw. ein Lieferantenwechsel

nicht umgesetzt werden kann. Im Gegenteil erlauben Lieferanten beispielsweise nicht den Durchgriff auf Unterlieferanten, haben ggf. kein durchgängiges Compliance Management System, sind nicht bereit bzw. nicht in der Lage, wichtige Investitionen zu tätigen oder verbessern die Liefer- und Qualitätsperformance nicht im gewünschten Umfang. Schließlich sind auch eine schlechte Lieferantenbeziehung oder unzureichende Kommunikation ein Grund für Grenzen eines ganzheitlich orientieren Lieferantenmanagements.

6.2.2.6 Regelmäßige Überprüfung der vorhandenen Lieferantenbasis

Das Thema Überprüfung der vorhandenen Lieferantenbasis mit Fokus auf Lieferantenreduzierung ist mittlerweile eine Art ‚Dauerbrenner‘ geworden, weil darüber zwar regelmäßig diskutiert wird, adäquate Lösungen zur Erzielung einer **nachhaltig optimalen Lieferantenanzahl** jedoch nicht verfügbar sind. Die folgende Frage bezieht sich deshalb auf diesen Komplex und soll ergänzende Erkenntnisse bringen.

Wie lässt sich unter Berücksichtigung ständiger Marktschwankungen die optimale Lieferantenanzahl ermitteln?

Die Auseinandersetzung mit dieser Frage ist bei den Interviewteilnehmern unterschiedlich intensiv: 1/3 der Teilnehmer (4) stufen die Bedeutung der Thematik, die Lieferantenanzahl zu optimieren, als hoch ein und treiben Aktivitäten voran; das 2. Drittel (4) sieht Lieferantoptimierung als ‚Nebenthema‘ und das 3. Drittel (5) legt keinen wesentlichen Fokus auf entsprechende Aktivitäten. Unabhängig von dieser Einstufung wird ein Fokus auf Preferred Lieferanten, C-Teilemanagement und Gleichteilestrategien gelegt. Das Thema der optimalen Lieferantenanzahl ist somit eng mit dem **Materialgruppenmanagement** verbunden, aber in der Regel kein vorrangiges Ziel im Vergleich zu anderen Aufgaben.

Die Überprüfung der Lieferantenbasis erfolgt in den Unternehmen überwiegend im Jahresrhythmus mit der Justierung der Einkaufs- und Materialgruppenstrategie. Wichtig ist, die richtigen Lieferanten an Bord zu haben, um zukunftsfähig aufgestellt zu sein, d. h., dass ggf. neue Lieferanten aufgebaut werden müssen, um sich entsprechend wappnen zu können. Die **Umsetzung von Auslaufstrategien** ist zum Teil schwierig (aktives Ausphasen) und langwierig (passives Ausphasen),

wenn darauf kein Fokus gerichtet ist, keine Kapazitäten vorhanden sind oder Ersatzteilverfügbarkeit sichergestellt werden muss. Entscheidend sind der Status Quo und der Performance Level der aktuellen Lieferantenbasis sowie die Fähigkeit, die zukünftigen Herausforderungen meistern zu können.

Nur ein einziger Interviewteilnehmer hat ausgesagt, über den Anteil der A-Lieferanten ein quantifizierbares Ziel im Hinblick auf die Optimierung der Lieferantenzahl festgelegt zu haben.

6.2.2.7 Wechselbereitschaft bei engen Geschäftsbeziehungen

Das **Vorhandensein von engen Geschäftsbeziehungen** basierend auf persönlichen Beziehungen oder einer Zusammenarbeit, die bereits seit vielen Jahren etabliert ist und grundsätzlich funktioniert, kann Verhaltensweisen oder Entscheidungen beeinflussen. Die **Wechselbereitschaft** nimmt ggf. ab, obwohl Gründe dafür auftreten sowie Vorteile durch Einsatz anderer Lieferanten realisiert werden könnten.

Welche Wirkungen kommen aus einer engen Kunden-Lieferanten-Beziehung?

12 der 13 Interviewteilnehmer (92,3%) arbeiten mit mindestens einem Lieferanten zusammen, zu dem es eine enge Beziehung gibt. Beziehungsmanagement wird insgesamt sehr wichtig gesehen, weil letztendlich das Geschäft von Personen gemacht wird. Es ist ebenso eine gute Basis für die Zusammenarbeit, wenn Unternehmen eine ähnliche Kultur aufweisen. Dennoch stehen auch bei engen Beziehungen **rationale Entscheidungen** an der Tagesordnung; die grundsätzliche Trennung beider Themenfelder (Sache vs. Beziehung) ist zwingend notwendig.

Ausreichende Kommunikation mit dem Lieferanten und eine gute interne Abstimmung sind angezeigt. Zu enge Beziehungen sind jedoch zu vermeiden, da diese ggf. vom eigenen Unternehmen im Hinblick auf mögliche Compliance-Verstöße überprüft werden können bzw. müssen. Natürlich kommen auch Gegengeschäfte zwischen den Partnern vor. Das hat jedoch nichts mit Kompensationsgeschäften oder dergleichen zu tun und ist grundsätzlich in Ordnung. Die Qualität einer engen und langfristigen Geschäftsbeziehung wird wie bei jeder Geschäftsbeziehung auch im Hinblick auf die Performance der Vergangenheit betrachtet. Dennoch muss die Leistung immer wieder neu bewiesen und erbracht

werden. Deshalb werden bei engen Geschäftsbeziehungen Entscheidungen bewusst von mehreren Funktionen gemeinsam getroffen und nach Möglichkeit sollte ein Konsens das Ergebnis sein. Insbesondere ist das der Fall, falls kaufmännische Grundsätze, z. B. bei Preisunterschieden, außer Kraft gesetzt werden würden.

Bei großen Preisdifferenzen und insbesondere bei großen Qualitäts- und Logistikproblemen wird unabhängig von Beziehungen entschieden. D. h., dass die Toleranzschwelle bei derartigen Lieferanten im Hinblick auf einen Wechsel zwar etwas höher ist, jedoch immer eine Orientierung an der **Gesamtkostenperspektive** erfolgt, um letztendlich die richtigen Lieferpartner im Portfolio zu haben.

6.2.2.8 Management und Steuerung von kleinen Lieferanten

Die Sicherstellung der Lieferversorgung ist nicht immer unproblematisch. Vor allem ist das der Fall, wenn der Bedarf höher ist als die vorhandenen Kapazitäten. Diese Frage bezieht sich insbesondere auf die **Zusammenarbeit mit kleinen Lieferanten**, die aufgrund spezieller Anforderungen für das eigene Unternehmen wichtig und nicht bzw. nur mit sehr hohem Aufwand ersetzbar wären. Ein Lieferantenwechsel ist nur schwierig zu realisieren und man muss Wege für die Zusammenarbeit finden, um miteinander ‚zurechtzukommen‘.

Welche ‚Macht‘ haben ‚kleine‘ Lieferanten?

12 der 13 Interviewteilnehmer (92,3%) arbeiten mit mindestens einem derartigen Lieferanten zusammen. Alle (12) implementieren im Hinblick auf das Management dieser Lieferanten besondere Maßnahmen bezüglich einer engen Steuerung, Intensivierung des Dialogs und Etablierung der Verbindung von Geschäftsführung zu Geschäftsführung.

Das größte Risiko, das bei solchen Lieferanten gesehen wird, ist das schnelle Durchschlagen von Lieferantenproblemen zum Kunden. Daher wird dem Risikomanagement eine hohe Bedeutung beigemessen und nach Möglichkeit schnell eine alternative Quelle (2. Source) aufgebaut. Das ist jedoch nicht immer möglich. Zum Teil wird aus Kosten- und Kapazitätsgründen das auch erst angedacht, wenn die Geschäftsbeziehung nicht mehr funktioniert.

Weitere Ansätze wie eine Unternehmensbeteiligung, eine formelle Entwicklungspartnerschaft, Langzeitverträge oder die Einräumung von Vorkaufsrechten, wenn die Kompetenz des Lieferanten für das eigene Unternehmen entscheidend ist, werden ebenso in Betracht gezogen. Darüber hinaus muss der Einkauf im Rahmen des ‚Daily Management‘ wachsam sein, damit er in alle wichtigen Themen frühzeitig involviert wird, um zu vermeiden, dass Aufträge am Einkauf vorbeigehen.

6.2.2.9 Ergänzende Anmerkungen der Interviewteilnehmer

Schließlich wurde den Interviewteilnehmern noch eine finale Frage gestellt, um ggf. noch Erkenntnisse zu erlangen, die im bisherigen Interviewverlauf nicht angesprochen wurden.

Was möchten Sie noch zum Thema ‚Lieferantenmanagement vs. Unternehmenswertsteigerung‘ sagen, was wir noch nicht angesprochen haben?

Von einigen Teilnehmern wurde explizit der Themenkomplex **Digitalisierung** bzw. **Einkauf 4.0** strapaziert. Es wird neben dem Einsatz von neuen Tools auch ein engerer Datenaustausch und ein Ausbau der Vernetzung mit den größeren Lieferanten erwartet. Ebenso sollte das Thema auch einen Einfluss auf die Mitarbeiterentwicklung und Qualifizierungsmaßnahmen haben. Heute ist Einkauf 4.0 im Wesentlichen geprägt von automatisierten Prozessen bezüglich der Bestellabwicklung und den dazugehörigen Folgeprozessen. Die deutliche Beschleunigung des Informationsflusses, insbesondere zwischen dem eigenen Unternehmen und den Lieferanten, dürfte ebenso die Innovationsgeschwindigkeit noch weiter erhöhen. Es dürfte darüber hinaus mehr und mehr Interaktionen zwischen Maschinen geben. Die Möglichkeiten, die die Nutzung von Big Data, Künstlicher Intelligenz oder Crowd Intelligence mit sich bringen, liegen jedoch heute im Wesentlichen noch brach.

Insgesamt wird erwartet, dass die Bedeutung des Lieferantenmanagements zunehmen wird, weil spezifisches Know-how der Lieferanten weiterhin wichtig ist. Strategische Einkaufsprozesse dürften nach und nach automatisiert werden und die Arbeitsinhalte im Einkauf entsprechend verändern.

Eine Erhöhung der externen Wertschöpfung durch Baugruppenbeschaffung und steigende Komplexität sollte dazu führen, dass die Bedeutung der Verfügbarkeit

ebenso wichtig bleibt und die Lieferanten ggf. nicht mehr direkt in die Unternehmen liefern werden. Es wird erwartet, dass der Schwerpunkt für den Einkauf jedoch weiterhin der Themenkomplex ‚Optimierung der direkten Materialkosten‘ bleibt.

6.2.3 Zusammenfassung der Interviewergebnisse

Mit den Expertengesprächen konnten nicht nur Fragebögen verifiziert, sondern auch zusätzliche Informationen gewonnen werden. Die Interviews trugen insgesamt dazu bei, die Bedeutung des Lieferantenmanagements weiter zu untermauern. Insbesondere ließen sich wertvolle Erkenntnisse im Hinblick auf

- die Generierung von Mehrwert aus Lieferantenmanagementaktivitäten,
- die Quantifizierung von Wertbeiträgen,
- den Zusammenhang zwischen Kosten, Qualität, Lieferversorgung und Innovation,
- die Einstufung gegenläufiger Effekte sowie
- die Bedeutung des Materialgruppenmanagements

in Erfahrung bringen.

Es konnte auch bei den Experteninterviews festgestellt werden, dass die Hauptmotivation für die Zusammenarbeit mit Lieferanten ist, **verbesserte Kostenpositionen** zu erzielen. Es ist für den Einkauf allerdings genauso wichtig, aufzeigen zu können, dass Beiträge zum Unternehmensergebnis realisiert werden, die über direkte Kostenreduzierungen hinausgehen, da nur so dargestellt werden kann, dass der Einkauf ein ganzheitliches Interesse verfolgt. Die **Ergebnisbeiträge**, die über die direkten Kostenreduzierungen hinaus vom Einkauf erzielt werden, z. B. die Verbesserung der Qualitäts- und Lieferperformance, und sich im Unternehmensergebnis ebenfalls monetär auswirken, sind daher zu ermitteln.

Ein Lieferant muss ein **attraktives Gesamtpaket** umsetzen, um ein Unternehmen nachhaltig beliefern zu dürfen. D. h., ein niedriger Einkaufspreis kann schlechte Qualität oder unzureichende Lieferperformance nicht kompensieren. Die Fähigkeit von Lieferanten, mit Innovationen zu unterstützen, steht im Vergleich zu den drei anderen Parametern aber deutlich im Hintergrund. Der Nutzen und der Mehrwert aus der Arbeit mit Lieferanten übersteigen den zusätzlichen Aufwand - die **gegenläufigen Effekte** - offensichtlich erheblich. Es ist für Unternehmen im

produzierenden Gewerbe somit weiterhin sehr interessant, Lieferanten mit Aufgaben zu betrauen, um einerseits höhere Strukturkosten zu vermeiden und andererseits zusätzliche Wertbeiträge erzielen zu können.

Materialgruppenmanagement hat sich in der Breite durchgesetzt und ist bei fast allen Unternehmen im produzierenden Gewerbe implementiert. So kann die Einkaufsstrategie auf die jeweilige Materialgruppe heruntergebrochen und im Sinne der Unternehmenswertsteigerung zielgerichtet umgesetzt werden.

6.3 Diskussion der Auswertungsergebnisse und Überprüfung der Hypothesen

In der Folge werden die Ergebnisse aus der schriftlichen Befragung und die Erkenntnisse aus den Experteninterviews analysiert. Ein weiterer Schwerpunkt dieses Abschnitts ist die Überprüfung der Hypothesen. Dabei wird festgestellt, ob die aufgestellten Hypothesen bestätigt werden können oder verworfen werden müssen.

Der hohe **Anteil der Wertschöpfung im produzierenden Gewerbe**, der extern von Lieferanten erbracht wird (durchschnittlich 64,3%, siehe Abschnitt 6.1.2.2), untermauert die Wichtigkeit und Bedeutung des Lieferantenmanagements, um nachhaltig Beiträge zur Steigerung des Unternehmenswerts zu generieren. Der Einkauf als Hauptschnittstelle zu den Lieferanten hat diese Verantwortung inne und muss die Auswahl und Festlegung der Lieferpartner dementsprechend treiben. Dabei muss der Einkauf darauf achten, dass die festgelegten Lieferanten die vielfältigen Herausforderungen des eigenen Unternehmens erfüllen können.

Abgeleitet von den **Hauptaufgaben des Einkaufs**, steht die Wahrnehmung der Preis- und Kostenverantwortung an erster Stelle (98,5%, siehe Abschnitte 6.1.2.1 und 6.2.2.4). Von einem guten Ersparungsergebnis hängt somit insbesondere die Position, Reputation und Daseinsberechtigung des Einkaufs im Unternehmen ab. Deshalb ist wiederum die Hauptmotivation für die Zusammenarbeit mit Lieferanten, verbesserte Kostenpositionen zu erzielen.

Die Lieferanten werden allerdings auch mit hohen Anforderungen im Hinblick auf die **Qualität der Produkte** sowie auf die **Lieferperformance** (zeitpunktbezogen) konfrontiert. Die Erfüllung dieser Anforderungen ist eine Grundvoraussetzung für

die Zusammenarbeit generell. Gute Qualität und hohe Lieferperformance der Lieferanten sind zwei entscheidende Parameter, auf denen eine Lieferantenbeziehung aufgebaut wird, so dass weitere Schritte im Hinblick auf eine enge und langfristige Zusammenarbeit folgen können. Deshalb ist es wichtig, dass der Einkauf Beiträge zum Unternehmensergebnis bringt, die über die direkten Kostenreduzierungen hinausgehen. Nur so kann der Einkauf zeigen, dass er ganzheitliches Interesse verfolgt. Diese Ergebnisbeiträge sind zu berechnen und die monetären Auswirkungen sollten zwingend dargestellt werden (siehe Abschnitt 6.2.2.3).

Ein Großteil der Unternehmen (73,5%) arbeitet mit 'kleinen, nicht ersetzbaren' Lieferanten sowie (92,7%) mit Lieferanten, zu denen eine enge Beziehung besteht, zusammen. Die Problematik bei **'kleinen, nicht ersetzbaren' Lieferanten** ist insbesondere, dass Themen schnell durchschlagen und aufgrund eines hohen Volumenanteils ein hohes Versorgungsrisiko besteht. Die gegenseitige Abhängigkeit ist größer und es ist für die Kundenunternehmen schwieriger, die eigenen Vorstellungen durchzusetzen. Deshalb werden explizit Maßnahmen im Hinblick auf das Management derartiger Lieferanten implementiert. Die wesentliche Aktivität ist dabei eine enge Steuerung des Lieferanten im Sinne einer Manndeckung, vor allem aufgrund von Controllingdaten, um bestmöglich über diese Lieferanten informiert zu sein und bei einer Performanceabweichung umgehend - ohne zeitliche Verzögerung - aktiv zu werden und ggf. auftretende Schwierigkeiten sofort fokussiert bearbeiten zu können. Ein aktiver Eingriff des Kundenunternehmens in die Prozesse dieser Lieferanten durch z. B. eigene Mitarbeiter vor Ort wird nicht favorisiert und damit die Verantwortung weiterhin bei den Lieferanten belassen (siehe Abschnitte 6.1.2.4 und 6.2.2.8).

Im Falle einer **engen Kunden-Lieferanten-Beziehung** wird bei wesentlichen Schwächen eines aktuellen Lieferanten ein Lieferantenwechsel in Betracht gezogen. Das ist insbesondere der Fall bei fehlender Wettbewerbsfähigkeit von Lieferanten (ca. 92%) und bei regelmäßig auftretenden großen Qualitäts- und Logistikproblemen (93,7% bzw. 92,1%). Eine enge persönliche Beziehung schützt nicht mehr, wenn am Markt Lieferanten zur Verfügung stehen, die eine deutlich bessere Performance anbieten. Jedes der drei aufgeführten Themenfelder reicht bei großen Differenzen bzw. Problemen allein aus, um einen Lieferantenwechsel

anzustoßen. D. h., dass ein niedriger Einkaufspreis schlechte Qualität oder unzureichende Lieferperformance nicht kompensieren kann. Es muss also von Lieferanten ein attraktives Gesamtpaket umgesetzt werden, um ein Unternehmen nachhaltig beliefern zu dürfen. Die Fähigkeit von Lieferanten im Hinblick auf weitere Innovationen und Ideen steht im Vergleich zu den drei anderen Parametern im Hintergrund (siehe Abschnitte 6.1.2.5 und 6.2.2.7).

Die **Zusammenarbeit mit den Lieferanten** erfolgt schwerpunktmäßig durch den Einkauf (97,1%) und die Technik (72,1%). Aufgrund dieser Prägung lässt sich ableiten, dass in der Geschäftsbeziehung mit Lieferanten im Wesentlichen Kosten- und Produktoptimierungsgesichtspunkte im Mittelpunkt stehen. Die Kommunikation erfolgt dabei immer noch sehr traditionell. D. h., die üblichen Kommunikationswege (97,1%) und persönliche Gespräche haben weiterhin eine hohe Bedeutung. Darüber hinaus wird auch erwartet, dass die zukünftige Zusammenarbeit mit Lieferanten tendenziell noch intensiver und enger werden wird, so dass davon ausgegangen werden kann, dass Beziehungsmanagement einer Anonymität vorgezogen wird (siehe Abschnitt 6.1.2.6).

Das Thema Kostensenkung bleibt offensichtlich die bedeutendste Herausforderung für den Einkauf (89,7%, siehe Abschnitte 6.1.2.7 und 6.2.2.1). Hier werden weiterhin die größten **Beiträge zur Unternehmenswertsteigerung** gesehen und vom Management gefordert. Die Basis dazu ist jedoch eine exzellente Liefer- und Qualitätsperformance von den Lieferanten, die durch den Einkauf sichergestellt werden muss (siehe Abschnitte 6.1.2.3 und 6.2.2.2).

Dazu ist ein enger Austausch notwendig, der auf den bisherigen Entwicklungen von Industrie 4.0 aufbaut. Des Weiteren ist bereits zu erkennen, dass ein weiterer Entwicklungsschub für das Supply Chain Management aus **Industrie 4.0** kommen wird. Die zunehmende Vernetzung mit Lieferanten führt dazu, dass Prozess- und Informationsflussverbesserungen nicht nur zur Kosteneffizienz beitragen, sondern dadurch auch Abwicklungszeiten reduziert und schneller Umsatz generiert werden kann. Der Einkauf trägt somit nachhaltig zur Beschäftigungssicherung im eigenen Unternehmen bei und ist zugleich Motor für das Unternehmenswachstum im Hinblick auf die Gewinnung von weiteren Marktanteilen (siehe Abschnitte 6.1.2.8 und 6.2.2.9).

Die Lieferanten müssen verlässliche Partner sein, die eine ausreichende Qualifizierung mitbringen, damit sie sich im Hinblick auf Kosten- und Produktoptimierung zielgerichtet einbringen können. Es ist bereits heute ein wesentlicher Differenzierungsfaktor, ob komplexe Produkte mit einem Lieferanten abgewickelt oder ob Lieferanten nur aufgrund der Kostenstruktur für einfache Services genutzt werden. Ebenso wird sich die Kommunikation mit Lieferanten verstärkt danach richten. Die **Klassifizierung** schreitet somit weiter voran. Insbesondere ist es Aufgabe des Einkaufs, die vielfältigen Anforderungen des eigenen Unternehmens durch ein adäquates **Lieferantenmix** abzudecken und dazu die Fähigkeiten der jeweiligen Lieferanten zu kennen bzw. richtig einzuschätzen. Deshalb werden 'bevorzugte Lieferanten' - in der Regel pro **Materialgruppe** - definiert, mit denen langjährig und tendenziell ohne große Überraschungen zusammengearbeitet werden kann. So kann die **Einkaufsstrategie** auf die jeweilige Materialgruppe heruntergebrochen und zielgerichtet umgesetzt werden (siehe Abschnitte 6.1.2.10 und 6.2.2.6)

Die Lieferantenzahl lässt sich auf dieser Basis je nach angewandeter **Sourcing-Strategie** reduzieren und optimieren. Jedoch hat **Lieferantenreduzierung** den Charakter einer 'Nebenstrategie', die gelebt wird, wenn sie ohne viel Aufwand z. B. im Rahmen von Bündelungen umgesetzt werden kann. Wichtiger ist es offensichtlich für den Einkauf, dass durch Global Sourcing oder Regional Sourcing Kostenoptimierungen erreicht werden können. Daran wird der Einkauf schwerpunktmäßig gemessen und kann Wertbeiträge erzielen. Darüber hinaus zieht es der Einkauf vor, alternative Lieferanten verfügbar zu haben als ein Single Sourcing oder gar ein Sole Sourcing betreiben zu müssen. Allerdings werden in diesem Zusammenhang die Möglichkeiten des Forward Sourcing noch viel zu wenig genutzt (siehe Abschnitte 6.1.2.9 und 6.2.2.5).

Überprüfung der Hypothese 1

Wenn erhebliche Materialkostenvorteile mit Lieferanten realisiert werden können, werden vom Einkauf Abstriche bei Lieferperformance, Qualität oder Innovationsfähigkeit gemacht.

Die Absicherung des Preisniveaus wird mit 92,6% als kritischer Erfolgsfaktor des

Lieferantenmanagements gesehen. Die Parameter **Lieferperformance**²⁴ und **Qualitätsperformance** (93,9%) sind als weitere Erfolgsfaktoren entweder höher, gleich oder nur marginal niedriger bewertet. Mit etwas Abstand folgt der Parameter **Lieferanten-Know-how / Innovationsgeschwindigkeit**. Die Rahmenbedingungen zur Erzielung von Wertbeiträgen zur Steigerung des Unternehmenswerts hängen insbesondere von der Verlässlichkeit bzw. Zuverlässigkeit der Lieferanten bezüglich **Lieferungen** und **Qualität** (93,9%), gefolgt vom vorhandenen **Know-how der Lieferanten** (88,1%), ab und können daher nicht vernachlässigt werden.

Daraus kann abgeleitet werden, dass die Sicherstellung der Liefer- und Qualitätsperformance sowie die Generierung von Lieferanteninnovationen für den Einkauf sehr wichtig ist, weil erst dadurch die Basis geschaffen wird, Kostenvorteile und damit nachhaltig Beiträge zur Steigerung des Unternehmensergebnisses zu erzielen.

Die Hypothese 1 wird somit verworfen.

Überprüfung der Hypothese 2

Je stärker Industrie 4.0 in den Unternehmen und Einkaufsabteilungen einzieht, desto schneller lassen sich Wertbeiträge des Einkaufs aus Lieferantenmanagementaktivitäten zur Steigerung des Unternehmenswerts umsetzen.

Die Optimierung des Bestellwesens inklusive Reduzierung der Bestände und Bestandskosten (75,8%), die Beschleunigung des Informationsflusses mit Lieferanten (74,2%) und im eigenen Unternehmen (71,2%) sowie die Reduzierung der Prozesskosten im eigenen Unternehmen (71,2%) werden als wichtigste **Vorteile aus Industrie 4.0-Aktivitäten** gesehen.

Die **Wertbeiträge** kommen demzufolge vorrangig aus kürzeren Abwicklungszeiten und schnellerer Umsatzgenerierung (59,1%) sowie aus indirekten Kostenreduzie-

²⁴Der Parameter ‚Lieferperformance‘ setzt sich aus den Kriterien bzw. Rückmeldungen zu Flexibilität bei Bedarfsschwankungen (92,6%), zeitpunktbezogene Liefergenauigkeit der Lieferanten (91,2%) und mengenbezogene Lieferzuverlässigkeit der Lieferanten (83,3%) zusammen (siehe Abschnitt 6.1.2.3 - *Kritische Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements im Hinblick auf Unternehmenswertsteigerung*).

rungen (56,1%), d. h. aus Prozessoptimierungen und -innovationen bzw. Produktivitätssteigerungen. Durch die deutliche Beschleunigung des Informationsflusses, insbesondere zwischen dem eigenen Unternehmen und den Lieferanten, wird erwartet, dass sich ebenso die Innovationsgeschwindigkeit weiter erhöht.

Die Entwicklungen und Möglichkeiten aus Industrie 4.0 werden sich im gesamten Unternehmen stark auswirken, sofern die Unternehmen in der Lage sind, die Vorteile daraus zu nutzen. Effekte im Hinblick auf die Verbesserung der Produktqualität und die Optimierung der Zusammenarbeit mit den Kunden können somit ebenso erwartet werden. Die Rückmeldungen zeigen jedoch auch, dass die Vielzahl der Chancen und Möglichkeiten in den Unternehmen im produzierenden Gewerbe aus Industrie 4.0, z. B. im Hinblick auf Big Data oder Künstliche Intelligenz, bei weitem noch nicht vollständig erkannt bzw. umgesetzt sind. Dennoch kann insgesamt abgeleitet werden, dass Wertbeiträge des Einkaufs aufgrund von Industrie 4.0 schneller im eigenen Unternehmen ankommen.

Die Hypothese 2 kann somit bestätigt werden.

Überprüfung der Hypothese 3

Je engagierter sich Lieferanten in einer Geschäftsbeziehung einbringen bzw. einbringen dürfen, desto geringer sind die gegenläufigen Effekte auf Seiten der Kundenunternehmen.

Gegenläufige Effekte aus Lieferantenmanagementaktivitäten entstehen insbesondere aufgrund von Aufwendungen für Entwicklung und Betreuung von Lieferanten, was allerdings nur mit je 43,3% bewertet wird. Höhere Reise- oder Managementkosten sowie höhere Qualitätskosten aufgrund von Fremdfertigung haben eine noch geringere Bedeutung; weitere Punkte ebenso. Das liegt vor allem daran, weil ‚interne‘ Lieferanten genauso betreut bzw. besucht werden müssen, um die notwendige Liefer- und Qualitätsperformance abzubilden und entsprechende Kosten im eigenen Unternehmen daher analog anfallen.

Beim Lieferantenmanagement können jedoch zusätzlich **Erschwernisse** auftreten, wenn die Marktstellung von Lieferanten sehr dominant ist (80,6%), eine ausreichende Bereitschaft von Lieferanten zur Mitarbeit nicht vorhanden ist (67,2%) oder Festlegungen für Sourcing-Strategien (62,1%) getroffen worden sind,

die eine flexible Vorgehensweise aus strategischen Gründen einschränkt. Wichtig ist an dieser Stelle ebenfalls, die Einflussfaktoren ‚fehlende Kapazitäten‘ sowie ‚fehlendes Know-How‘ auf Seiten der Lieferanten und im eigenen Unternehmen (60,3% bzw. 55,9%) zu betrachten.

Insgesamt kann allerdings nur abgeleitet werden, dass die gegenläufigen Effekte den Nutzen und den Mehrwert, der aus einer Lieferantenbeziehung generiert werden kann, deutlich hinterherhinken. Es kann jedoch nicht festgestellt werden, dass die gegenläufigen Effekte auf Seiten des Kundenunternehmens geringer sind, wenn sich Lieferanten engagierter einbringen bzw. einbringen dürfen.

Die Hypothese 3 wird deshalb verworfen.

Überprüfung der Hypothese 4

Je enger die Beziehung mit einem Lieferanten ist, desto geringer ist die Wechselbereitschaft des Kundenunternehmens bzw. des Einkaufs bei von Wettbewerbern angebotenen Vorteilen oder bei Auftreten von Leistungsstörungen, die vom Lieferanten verursacht werden.

Insgesamt geben 92,7% der Unternehmen an, mit mindestens einem derartigen Lieferanten zusammenzuarbeiten, d. h. nahezu alle Unternehmen werden mit dieser Fragestellung konfrontiert. Die entscheidenden Parameter sind hierbei **Einkaufskosten, Qualität und Logistik.**

Bei erheblichen Einkaufskostenvorteilen von 20% oder mehr würden mindestens 9 von 10 Unternehmen den Lieferanten wechseln. Bei Leistungsstörungen wie Qualitäts- oder Logistikproblemen des aktuellen Lieferanten, die regelmäßig auftreten und dazu noch eine große Auswirkung haben, ziehen ebenfalls mindestens 9 von 10 Unternehmen einen Wechsel in Betracht (siehe dazu Abschnitt 6.1.2.5 - *Wirkungen aus einer ‚engen‘ Kunden-Lieferanten-Beziehung*).

Wie bei jeder Geschäftsbeziehung erfolgt bei einer engen Beziehung auch eine Vergangenheitsbetrachtung. Trotzdem muss die Leistung immer wieder erbracht und bewiesen werden. Bei wesentlichen Preisdifferenzen und insbesondere bei erheblichen Qualitäts- und Logistikproblemen wird jedoch unabhängig von Beziehungen rational entschieden. Trotzdem kann festgehalten werden, dass die

Toleranzschwelle bei engen Beziehungen bezogen auf einen Wechsel zwar etwas höher ist, aber die **Gesamtkostenperspektive** letztendlich überwiegt.

Es kann somit nicht nachgewiesen werden, dass die Wechselbereitschaft bei Auftreten von Leistungsstörungen in engen Geschäftsbeziehungen geringer ist.

Die Hypothese 4 wird daher ebenfalls verworfen.

Überprüfung der Hypothese 5

Wenn Lieferanten klein und darüber hinaus schwierig ersetzbar sind, werden durch den Einkauf bzw. durch das Kundenunternehmen im Rahmen des Lieferantenmanagements spezielle Maßnahmen zur Steuerung von derartigen Lieferanten implementiert.

Ein großer Teil der Unternehmen (73,5%) arbeitet mit mindestens einem derartigen Lieferanten zusammen. Die Probleme, die an dieser Stelle gesehen werden, sind insbesondere, dass Lieferantenprobleme schnell zum Kunden durchschlagen können (80,0%) sowie dass der Volumenanteil beim kleinen Lieferanten sehr hoch ist und damit ein entsprechend hohes Versorgungsrisiko latent vorhanden ist (68,0%).

Aus diesem Grund implementieren 86,0% der betroffenen Unternehmen **besondere Maßnahmen**; 14,0% der Unternehmen unterlassen das jedoch. In erster Linie wird der Lieferant enger gesteuert (76,7%) und intensiver betreut (72,1%). Ebenso wird die Verbindung zwischen den jeweiligen Geschäftsführungen auf- bzw. ausgebaut (60,5%). Vom Risikomanagement kommt ggf. zusätzlich die Aufgabenstellung an den Einkauf, nach einer Second Source zu suchen und diese aufzubauen.

Insgesamt kann aus diesen Erkenntnissen abgeleitet werden, dass bei kleinen, nicht bzw. schwer ersetzbaren Lieferanten vom Großteil der betroffenen Kundenunternehmen, aber nicht von allen, besondere Maßnahmen implementiert werden.

Die Hypothese 5 kann somit nicht vollständig bestätigt werden und wird daher verworfen.

Überprüfung der Hypothese 6

Je größer die Anzahl der Lieferanten eines Unternehmens ist, desto wichtiger ist es für diese Unternehmen bzw. Einkaufsabteilungen, Aktivitäten zur Reduzierung von Lieferanten voranzutreiben.

19,0% der Teilnehmer haben angegeben, dass **Lieferantenreduzierung** eine hohe bis sehr hohe Bedeutung hat; 39,7% stufen die Bedeutung als mittel ein und 41,4% als gering bis sehr gering. Der Durchschnitt liegt somit insgesamt bei 4,79 und damit etwas unter dem Mittelwert, der bei 5,5 liegt. Es konnte ebenso festgestellt werden, dass Lieferantenreduzierung bzw. -optimierung als 'Nebenstrategie' klassifiziert wird.

Wichtiger ist es offensichtlich, dass mit der vorhandenen Lieferantenbasis die Anforderungen des eigenen Unternehmens insbesondere im Hinblick auf Produkt- bzw. Produktionskosteneinsparungen (mit 89,7% der mit Abstand wichtigste quantifizierbare Wertbeitrag) sowie Liefer- und Qualitätsperformance der Lieferanten (mit 93,9% die wichtigste Rahmenbedingung für Wertbeiträge) bestmöglich erfüllt werden. Das wird auch durch die Anwendung bevorzugter Sourcing-Strategien wie Global Sourcing und Regional Sourcing untermauert.

Die Optimierungsansätze bezüglich der Lieferantenzahl werden im Rahmen des Materialgruppenmanagements - aber nicht als vorrangiges Ziel - verfolgt. Immerhin führen dennoch 54,8% der Unternehmen an, dass entsprechende Optimierungsaktivitäten bereits gestartet bzw. vereinbart sind. Eine vermehrte Zusammenarbeit mit bevorzugten Lieferanten (88,2%), Gleichteile- und Plattformstrategien (70,6%) sowie Vorantreiben von C-Teilemanagement (67,6%) haben dabei die größte Bedeutung.

Bezüglich der zukünftigen Lieferantenbasis wurde angegeben, dass die Anzahl der Lieferanten um insgesamt 27,4% verringert und das Einkaufsvolumen somit weiter gebündelt werden soll. Ergebnisse im Hinblick auf die Bedeutung dieses Themas in Abhängigkeit von der Größe der aktuellen Lieferantenbasis eines Unternehmens konnten allerdings nicht in Erfahrung gebracht werden.

Aufgrund dieser Erkenntnisse kann nicht abgeleitet werden, dass bei einem Unternehmen mit einer großen Lieferantenzahl Aktivitäten zur Reduzierung eine höhere Bedeutung haben.

Daher muss die Hypothese 6 ebenfalls verworfen werden.

6.4 Neue wissenschaftliche Erkenntnisse

Im Rahmen der Untersuchung konnten mehrere neue wissenschaftliche Erkenntnisse in Erfahrung gebracht werden. Die wichtigsten dieser Erkenntnisse werden in der Folge erläutert.

- **Ergebnisbeitrag des Einkaufs:** Aus den Rückmeldungen zu Mitarbeiterkapazitäten und Gesamtergebnisbeiträgen konnte ermittelt werden, dass im produzierenden Gewerbe der **durchschnittliche Ergebnisbeitrag pro Einkaufsmitarbeiter pro Jahr bei ca. 95.000 Euro** und der **durchschnittliche Ergebnisbeitrag pro Einkäufer pro Jahr bei ca. 204.000 Euro** liegt. Der **relative Ergebnisbeitrag des Einkaufs pro Jahr** - das ist der Ergebnisbeitrag des Einkaufs in Relation zum Materialaufwand - **liegt im Durchschnitt bei 3,8%**. Derartige Analyseergebnisse bzw. entsprechend durchgeführte Analysen im Hinblick auf die Quantifizierbarkeit dieser Werte sind der einschlägigen Literatur nicht zu entnehmen.

Diese Wertbeiträge können von Einkaufsabteilungen in Unternehmen des produzierenden Gewerbes als Orientierung genommen sowie als quantitatives Argument für die Anpassung der Mitarbeiterkapazitäten im Einkauf herangezogen werden. Natürlich müssen diese Ergebnisse aufgrund der sich verändernden Kostenstruktur regelmäßig überprüft werden.

- **Anteil der zugekauften Wertschöpfung:** Bei einer hohen externen, von Lieferanten erbrachten Wertschöpfung, ist die Bedeutung des Einkaufs ebenso entsprechend hoch. **Aus der Stichprobe errechnet sich ein durchschnittlicher, externer Wertschöpfungsanteil von 64,3%**. Kern (1995, S. 94) sowie Arnold (1997, S. 14) erwähnen nur pauschal, dass in vielen Branchen in Abhängigkeit vom Produktpreis 50% oder mehr der Kosten vom Einkauf verantwortet werden.

Die hohe Bedeutung der Lieferanten aufgrund des hohen externen Wertschöpfungsanteils für das produzierende Gewerbe wird damit untermauert. Demzufolge ist Lieferantenmanagement als Instrument des Einkaufs zur Steigerung des Unternehmenswerts insbesondere in dieser Branche sehr wichtig.

- **Kritische Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements:** Die Faktoren Qualitätsperformance, Preisniveau und Lieferperformance wurden gleich hoch bewertet. Aus diesem Grund kann abgeleitet werden, dass sich **der Einkauf nicht nur eindimensional mit Fragen zu direkter Kostenoptimierung beschäftigt, sondern die Themen ‚gute Qualität‘ und ‚hohe Lieferzuverlässigkeit‘ im Hinblick auf Mehrwertgenerierung ebenfalls eine grundsätzliche Bedeutung haben** (vgl. dazu Gabath, 2010, S. 53).

Ein Lieferant muss im produzierenden Gewerbe demzufolge bezüglich allen drei Kategorien eine ordentliche Performance abliefern, um Lieferant eines Unternehmens sein bzw. bleiben zu dürfen (siehe dazu auch die Ergebnisse aus der Überprüfung der Hypothesen 1 und 4). Nur die **Wechselbereitschaft** bei fehlenden Innovationen ist schwächer ausgeprägt.

- **Entwicklung der Intensität der Zusammenarbeit:** Die **Zusammenarbeit mit Lieferanten in fünf Jahren** wird **im Vergleich zu heute als noch enger und intensiver** eingeschätzt.

Davon kann abgeleitet werden, dass auch in Zukunft ein sehr hoher Anteil der Wertschöpfung im produzierenden Gewerbe extern von Lieferanten erbracht wird und entsprechend hohe Wertbeiträge von Lieferanten erwartet werden. Gemäß Prahalad und Hamel (1990, S. 79ff; 2006, S. 275ff.) können aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten strategische Wettbewerbsvorteile erzielt werden, die auch in Zukunft eine hohe Bedeutung haben und bei entsprechendem Mehrwert sogar noch intensiver genutzt werden (vgl. Fischer et al., 2012, S. 160ff.).

- **Vernachlässigbarkeit von gegenläufigen Effekten:** Diese Effekte haben im produzierenden Gewerbe eine geringe Bedeutung, **weil sie auch anfallen bzw. anfallen würden, wenn von internen Lieferanten beschafft wird.** Insofern

werden diese Effekte als vernachlässigbar eingestuft. Der Nutzen aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten übersteigt den Aufwand darüber hinaus deutlich.

Dennoch kann es beim Lieferantenmanagement zu **Schwierigkeiten** kommen (z. B. aufgrund einer dominanten Marktstellung eines Lieferanten oder bei bewusster Entscheidung für Single Sourcing), die mit bestehenden Lieferanten kurzfristig ggf. nicht gelöst werden können (siehe dazu auch die Ergebnisse aus der Überprüfung von Hypothese 3).

- **Bedeutung des Forward Sourcing:** Die **frühe Einbindung von Lieferanten**, ggf. bereits in der Produktentstehungsphase, hat **im produzierenden Gewerbe keine hohe Bedeutung**.

Das deckt sich nicht mit der Literatur im Hinblick auf die Realisierung von großen Einsparpotenzialen als zukünftige Chance mit Fokus auf die Produktentstehungsphase (Ernst & Young & Fraunhofer IPT, 2009, S. 33).

Im Hinblick auf weitere in Erfahrung gebrachte Erkenntnisse wird auf die ausführliche *Diskussion der Auswertungsergebnisse und Überprüfung der Hypothesen* in Abschnitt 6.3 verwiesen.

6.5 Ausblick

Nachdem die Bearbeitung der vorgegebenen Aufgabenstellung abgeschlossen ist, werden in diesem letzten Kapitel noch einige Impulse, Aspekte und Ideen im Hinblick auf **weiterführenden Forschungsbedarf** in der Zukunft gegeben.

Das Management von Lieferanten, das auf viele bewährte Vorgehensweisen aufbaut, ist unabhängig von der konjunkturellen Situation für Unternehmen essentiell. Ebenso bedeutsam ist dabei die herausfordernde Aufgabe für den Einkauf, kontinuierlich Beiträge zur Steigerung des Unternehmenswerts zu leisten. Die Verantwortung für den größten Kostenblock in produzierenden Unternehmen liegt nicht nur federführend beim Einkauf, sondern erfordert darüber hinaus strategisch ausgerichtete Managementaktivitäten nach innen und nach außen, um zielgerichtet Mehrwert schaffen zu können.

Aufgrund der hohen **Veränderungsgeschwindigkeit**, die mittlerweile auch von den Entwicklungen aus Industrie 4.0 / Einkauf 4.0 stark geprägt wird, ergeben sich zusätzliche Chancen für die Unternehmen, um die Kostensituation im Sinne einer Gesamtkostenperspektive weiter zu optimieren und darüber hinaus mit den eigenen Produkten schneller in die Märkte zu kommen. Es ist zu erwarten, dass die zukünftigen digitalen Möglichkeiten noch stärker die strategischen Vorgehensweisen und Entscheidungen der Unternehmen beeinflussen. Daher sollten diese im Hinblick auf weitere Veränderungsprozesse in Einkauf und Beschaffung an vorderster Stelle mit betrachtet werden.

Schon allein durch den **Transformationsprozess** bei Industrie 4.0 / Einkauf 4.0 aufgrund der fortschreitenden Entwicklungen in diesem Feld ist zu erwarten, dass neue Aufgaben und Tätigkeiten die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter in Einkauf und Beschaffung nachhaltig verändern werden. Wegen des vorherrschenden Fachkräftemangels ist es für die Unternehmen essentiell, sich frühzeitig darauf vorbereiten zu können, um ggf. Qualifizierungsmaßnahmen selbst initiieren zu können und nicht am Markt um die benötigten, knapp verfügbaren Mitarbeiter konkurrieren zu müssen. Insbesondere wird deshalb weiterer Forschungsbedarf im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der Wertschöpfungstiefen von Unternehmen, der Veränderung von Kernkompetenzen in den Unternehmen und dem damit notwendigen Kompetenz- und Mitarbeiteraufbau gesehen. Eine starke Beeinflussung kann insbesondere aus disruptiven Innovationen kommen.

Die Lieferanten werden auch in Zukunft das **wichtigste Gut des Einkaufs** sein (vgl. Lechner, 2017, S. 172). Deshalb bleiben die Auswahl, Festlegung und Weiterentwicklung der Lieferanten weiterhin ein kritischer und entscheidender Prozess für die Unternehmen unter Federführung des Einkaufs. Insofern bietet es sich an, ggf. unterschiedliche Verhaltensweisen und Einflussfaktoren von Unternehmen nach spezifischen Kriterien zu untersuchen, um zusätzliche Erkenntnisse zu erlangen, die Auswirkungen auf das Lieferantenmanagement haben können. Insbesondere können hier die Kombination bzw. Übertragbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse auf andere Branchen mit abweichenden Anforderungen bzw. Rahmenbedingungen im Hinblick auf zukünftigen Forschungsbedarf zu neuen Ansätzen führen.

Da die Auseinandersetzung des Einkaufs mit den direkten Kosten auch in Zukunft offensichtlich die **bedeutendste Herausforderung** bleiben wird, ist es nicht zu erwarten gewesen, dass die frühe Einbindung des Einkaufs bzw. der Lieferanten in den Produktentwicklungsprozess und die Möglichkeiten des Forward Sourcing nicht in nennenswertem Umfang genutzt werden (siehe dazu Abschnitt 6.1.2.9 - *Lieferantenreduzierung bzw. Optimierung der Lieferantenzahl*). Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung decken sich an dieser Stelle nicht mit der Literatur (siehe dazu Abschnitt 3.1.1 - *Einfluss von Sourcing-Strategien*), so dass sich auch hierzu ein weiterer Forschungsbedarf ergibt bzw. eine spätere Überprüfung angezeigt ist.

Des Weiteren wird angeregt, die Thematik der **Interdisziplinarität** noch weiter zu untersuchen, um die Frage zu klären, inwieweit der Einkauf zusätzliche interne Funktionen einbinden soll, um die bestmöglichen Ergebnisse für das eigene Unternehmen erzielen zu können. Insbesondere wird dabei an Vertrieb und Marketing gedacht, die den Markt, die Kunden sowie die Erwartungen von beiden am besten kennen und deren Informationen und Erkenntnisse im Sinne einer gut vorbereiteten agilen und letztendlich erfolgreichen Supply Chain auch die Einbindung von ausgewählten Lieferanten miteinschließt.

Darüber hinaus ist es auch bedeutsam, in Zukunft weitere Erkenntnisse über neue Möglichkeiten bezüglich der Optimierung der Lieferantenzahl in Erfahrung zu bringen, da dieses Thema in der Breite zumindest zurzeit keine strategische Bedeutung erlangt hat, aber dennoch in der Verantwortung des Einkaufs liegt. Hier gilt es, einfache Lösungen zu entwickeln, die effizient und ohne Schwierigkeiten angewendet werden können, so dass schell mit überschaubarem Aufwand nachvollziehbare Ergebnisse mit monetären Auswirkungen erreichbar sind.

Diese Arbeit wurde mit Fokus auf das **produzierende Gewerbe** erstellt. Es bietet sich an, für andere Industriesegmente ähnliche Erhebungen durchzuführen, um ggf. Vergleiche zwischen mehreren Industrien erstellen zu können und die Erkenntnisse, vor allem im Hinblick auf Prozesse und Vorgehensweisen, im Sinne eines Best Practice zu übertragen.

7. Zusammenfassung

Unternehmen nutzen Lieferanten, um die kürzer werdenden Innovationszyklen und die schnell drehenden Märkte sowie die volatilen Marktanforderungen bestmöglich bedienen zu können. Damit nehmen Lieferanten Einfluss auf die Unternehmens- und Produktstrategie und werden darüber hinaus in Abläufe und Prozesse eng oder zum Teil sogar federführend eingebunden.

Die vorliegende Forschungsarbeit befasst sich mit dem Zusammenhang von Lieferantenmanagementaktivitäten und den Auswirkungen auf die Entwicklung von Unternehmenswerten bei Unternehmen des produzierenden Gewerbes.

Die Zielsetzung, die mit der Erstellung dieser Thesis erreicht werden soll, ist die Ermittlung von empirisch belegten Erkenntnissen, die Aufschluss darüber geben, aufgrund welcher Effekte und Rahmenbedingungen, die aus dem Lieferantenmanagement kommen, der Unternehmenswert gesteigert werden kann. Der hohe Anteil der Wertschöpfung, der im verarbeitenden Gewerbe extern von Lieferanten erbracht wird, untermauert die Wichtigkeit dieser Aufgabenstellung für die Praxis.

Zu Beginn wird der aktuelle Stand der Literatur für diesen Kontext aufgezeigt. Es werden die theoretischen Ansätze der Zusammenarbeit mit Lieferanten, die für die spätere empirische Untersuchung wichtig sind, dargestellt. Neben der Klärung der Begriffe Lieferantenintegration und interdisziplinäre Zusammenarbeit, Einkauf 4.0 / Digitalisierung, Supply Chain Management und Supply Chain Agilität werden Konzepte wie Kennzahlensysteme, Erfolgspotenzial-Controlling sowie Supplier Relationship Management unter Berücksichtigung von nachhaltigen Gesichtspunkten und gesellschaftlichen Trends erläutert.

Der Auswahl, der Entwicklung und dem Management der Lieferanten kommt eine hohe Bedeutung zu, die schwerpunktmäßig der Einkauf in Abstimmung mit der Technik übernimmt. Es wird dargestellt, dass eine ausreichende Anzahl leistungsfähiger Lieferpartner zur Verfügung stehen muss, die in der Lage und willens sind, die Anforderungen ganzheitlich abzudecken und die Strategie des Kundenunternehmens nachhaltig zu unterstützen, um so zur Wertsteigerung beitragen zu können.

Die Gestaltung der Lieferantenbasis mit Fokus auf Geographie, Lieferantenzahl und vertikaler Kooperationsintensität ist essentiell im Hinblick auf den strategischen Einsatz von Sourcing-Strategien, weil sich daraus viele Möglichkeiten und Konsequenzen bezüglich zielgerichtetem Lieferantenmanagement ergeben. Die Schwerpunkte der Zusammenarbeit mit den Lieferanten - Kosten, Liefertreue, Qualität und Innovation - und die Möglichkeiten für die Intensivierung der Zusammenarbeit werden ebenso diskutiert. Insbesondere sind daraus die unternehmensübergreifenden Aktivitäten hervorzuheben, damit für alle beteiligten Partner zusätzliche Vorteile generiert werden können.

Das Risikopotenzial aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten wird ebenfalls herausgearbeitet. Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass im Rahmen des Risikomanagements nach Möglichkeit Alternativen, z. B. Zweitlieferanten, zur Verfügung stehen oder aufgebaut werden. Sourcing-Strategien unterstützen hierbei und können synchronisiert mit Materialgruppenmanagement die Umsetzung der Einkaufsstrategie abbilden.

Die Wertorientierung bei der Unternehmensführung zur Steigerung des Unternehmenswerts ist insbesondere aufgrund des zunehmenden globalen Wettbewerbs und der gestiegenen Performanceorientierung von Seiten der Investoren im Hinblick auf Renditemaximierung zu einem wichtigen Ziel geworden. Deshalb werden an dieser Stelle auch die Kernkompetenzen der eigenen Firma und die der Lieferanten geklärt, um sich damit am Markt als Unternehmen insgesamt ausreichend differenzieren und positionieren zu können.

Die Leistung der Lieferanten und deren Wertbeiträge, die für ein Unternehmen demzufolge entscheidend sind, werden im Anschluss diskutiert. Neben der Erzielung von direkten Kostenreduzierungen als wichtigsten Beitrag aus dem Lieferantenmanagement sind insbesondere die Sicherstellung der Lieferperformance und der Lieferqualität von hoher Bedeutung, die wichtige Randbedingungen im Sinne einer 'Daseinsberechtigung' für Lieferanten mit langfristigem Fokus darstellen.

Die empirische Untersuchung wird durch Anwendung von insgesamt zwei Methoden - einer quantitativen und einer qualitativen Methode - durchgeführt. Mittels einer schriftlichen Umfrage wird zuerst eine Stichprobe bei erfahrenen

Einkaufsvertretern vorgenommen, um belastbare quantifizierbare Ergebnisse zu erhalten. Anschließend werden im Rahmen von Experteninterviews die Ergebnisse aus der schriftlichen Umfrage verifiziert sowie zusätzliche Erkenntnisse durch Einsatz eines teilstandardisierten Interviewleitfadens gewonnen. Die Interviews werden mittels einer zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse weiter ausgewertet.

Damit können insbesondere Ergebnisse zu den folgenden Themenblöcken in Erfahrung gebracht werden:

- Kosten-Nutzen-Verhältnis aus Lieferantenmanagementaktivitäten,
- Umfang der internen und externen Wertschöpfungsaktivitäten,
- Gründe und Mehrwert aus der Zusammenarbeit mit Lieferanten,
- Kritische Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements,
- Grenzen und Erschwernisse des Lieferantenmanagements,
- Erkenntnisse zur Zusammenarbeit mit kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten,
- Wirkungen aus engen Kunden-Lieferanten-Beziehungen,
- Quantifizierbare Beiträge der Lieferanten zur Unternehmenswertsteigerung,
- Rahmenbedingungen für die bzw. gegenläufige Effekte aus der Lieferanteneinbindung,
- Einflüsse aus Industrie 4.0 / Einkauf 4.0,
- Lieferantenreduzierung bzw. -optimierung vs. Sourcing-Strategien sowie
- Bedeutung des Materialgruppenmanagements.

Anschließend werden die Auswertungsergebnisse diskutiert und wichtige Auswirkungen für die Praxis abgeleitet. Des Weiteren werden die vier Forschungsfragen sowie die ergänzenden Fragen bzw. die sechs aufgestellten Hypthesen überprüft und beantwortet.

Im letzten Kapitel werden Impulse, Aspekte und Ideen für weiterführenden Forschungsbedarf in der Zukunft gegeben. Insbesondere sollte diesbezüglich der fortschreitende Transformationsprozess bei Industrie 4.0 / Einkauf 4.0 beachtet werden, der bei disruptiven Innovationen die weitere Entwicklung des Lieferantenmanagements stark beeinflussen kann.

8. Literaturverzeichnis

Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M.K. (2007). Modeling Agility of Supply Chain. In: *Industrial Marketing Management*, Volume 36, Issue 4, pp. 443-457.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.004>

Albers, S., & Hildebrandt, L. (2006). Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, S. 2-33.

Altmann, M. (2016). *Strategic Fit of Sustainable Supply Chains - Eine empirische Kausalanalyse*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac GmbH.

Appelfeller, W., & Buchholz, W. (2011). *Supplier Relationship Management - Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6424-3>

Arndt, H. (2018). *Supply Chain Management - Optimierung logistischer Prozesse*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9743-2>

Arnold, U. (1997). *Beschaffungsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Arnold, U. (2000). Beschaffung am Scheideweg: Orientierungen auf dem Weg zum modernen Supply Chain Management. In: *Beschaffung aktuell*, Ausgabe 8/2000, S. 42-44.

Arnolds, H., Hege, F., Röh, C., & Tussing, W. (2016). *Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen - Spezialthemen - Übungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12628-5>

Autry, C.W., & Moon, M.A. (2016). *Achieving Supply Chain Integration - Connecting the Supply Chain Inside and Out for Competitive Advantage*. Old Tappan, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Bacher, A. (2004). *Instrumente des Supply Chain Controlling - Theoretische Herleitung und Überprüfung der Anwendbarkeit in der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90451-5>

Bartsch, A. (2005). *Lieferantenwert - Auswirkungen der Eigenschaften von Lieferanten auf Nutzen und Aufwand bei industriellen Kunden*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-82042-6>

Baumeister, C. (2015). *Übergreifende Finanzierung in Wertschöpfungsnetzwerken - Potentiale und Grenzen am Beispiel der Automobilindustrie in Deutschland und Brasilien*. Münster: LIT Verlag.

Baumgarten, H. (2004). Entwicklungsphasen des Supply Chain Managements. In: *Supply Chain Steuerung und Services*, S. 51-60. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-10148-3_5

Bea, F.X., & Haas, J. (2019). *Strategisches Management*. München: UVK Verlag.

Becker, H. (2007). *Auf Crashkurs - Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-70982-4>

Bergmann, L., & Lacker, M. (2009). Denken in Wertschöpfung und Verschwendung. In: Dombrowski, U., Herrmann, C., Lacker, T., & Sonnentag, S. (Hrsg.). *Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen - Ein ganzheitliches Konzept* (S. 161-168). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-540-92927-7_9

Bessant, J., & Phillips, W. (2013). Innovation Management and Dynamic Capability. In: Harland, C.D., Nassimbeni, G., & Schneller, E. (Hrsg.). *The Sage Handbook of Strategic Supply Management* (S. 353-371). London: Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446269886.n15>

BME, & BVL. (2012). *Supply Chain Agility - Strategische Anpassungsfähigkeit im Supply Chain Management. Studie des Instituts für Supply Chain Management der EBS Business School, Wiesbaden, und der Technischen Universität Dresden*. Bremen, Frankfurt: BME, BVL.

Bösel, B. (2016). *Quantitative strategische Planung von Supply-Chain-Netzwerken bei unsicheren Währungskursen - Finanzielles vs. Operationales Hedging*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin Olaf Gaudig & Peter Veit GbR.

Bogner, A., & Menz, W. (2005). Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In: Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Hrsg.). *Das Experteninterview - Theorie, Methode, Anwendung* (S. 7-30). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

<https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9>

Boutellier, R., & Wagner, S.M. (2000). Zielgerichtetes Lieferantenmanagement durch Lieferantenstrategien. Auch die kleinsten Lieferanten tragen zur Schöpfung von Mehrwert bei. Neun Handlungsempfehlungen zur Pflege einer fruchtbaren Beziehung. In: *IO Management-Zeitschrift industrielle Organisation*, Band 69, S. 27-33.

Bower, J.L., & Christensen, C.M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. In: *Harvard Business Review*, Volume January-February 1995, pp. 43-53.

Boysen, W. (2009). *Management Turnaround*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8804-1>

Braunscheidel, M.J., & Suresh, N.C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. In: *Journal of Operations Management*, Volume 27, No. 2, pp. 119-140.

<https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.006>

Bullinger, H.J., & Warschat, J. (Hrsg.). (1996). *Concurrent Simultaneous Engineering Systems: The Way to Successful Product Development*. London: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-1477-2>

Carr, A.S., & Pearson, J.N. (1999). Strategically Managed Buyer-Seller Relationships and Performance Outcomes. In: *Journal of Operations Management*, Volume 14, pp. 497-519.

Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firma. In: *Economica*, New Series, Volume 4, Issue 16, pp. 386-405.

Coenenberg, A.G., Fischer, T.M. & Günther, T. (2012). *Kostenrechnung und Kostenanalyse*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Copeland, T., Koller, T., & Murrin, J. (2000). *Valuation - Measuring and Managing the Value of Companies*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Czaja, L. (2009). *Qualitätsfrühwarnsysteme für die Automobilindustrie*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9418-9>

Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>

Droege, & Comp. (1998). *Gewinne einkaufen: Best Practices im Beschaffungsmanagement*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-82762-3>

Ernst & Young, & Fraunhofer IPT. (2009). *Innovationsmanagement durch den Einkauf. Gemeinsame Studie des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie IPT, Aachen, und Ernst & Young, Eschborn*. Eschborn: Ernst & Young AG.

Espich, G.W. (2003). Erfolg wird erst an der Messlatte sichtbar. In: *Beschaffung aktuell*, Ausgabe 06/2003, S. 39-42. Leinfelden-Echterdingen: Konradin-Verlag Robert Kohlhammer GmbH.

Fandel, G., Giese, A., & Raubenheimer, H. (2009). *Supply Chain Management: Strategien - Planungsansätze - Controlling*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-00858-0>

Faul, K. (2004). *Wertorientiertes Controlling - Ein Ansatz zur Unternehmens- und Verhaltenssteuerung in dezentralen Organisationen*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Faust, P., & Yang, G. (Hrsg.). (2012). *China-Sourcing - Beschaffung, Logistik und Produktion in China*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-23264-0>

Ferdows, K., & De Meyer, A. (1990). Lasting Improvements in Manufacturing Performance: In Search of a New Theory. In: *Journal of Operations Management*, Volume 9, Issue 2, pp. 168-184. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(90\)90094-T](https://doi.org/10.1016/0272-6963(90)90094-T)

- Fischer, T.M., Möller, K., & Schultze, W. (2012). *Controlling - Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht GmbH. <https://doi.org/10.15358/9783800644315>
- Fraunhofer IML, & BME. (2016). *Vorstudie: Einkauf 4.0 - Digitalisierung des Einkaufs*. Frankfurt am Main: CitySatz GmbH.
- Freiwald, S. (2005). *Supply Chain Design*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften. <https://doi.org/10.3726/b14025>
- Friedl, B. (2013). *Controlling*. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Friedrichs, J. (1990). *Methoden empirischer Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90173-2>
- Gabath, C. (2010). *Risiko- und Krisenmanagement im Einkauf - Methoden zur aktiven Kostensenkung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8813-3>
- Gabath, C. (2011). Innovatives Risikomanagement im Einkauf. In: Gabath, C. (Hrsg). *Innovatives Beschaffungsmanagement - Trends, Herausforderungen, Handlungsansätze* (S. 15-48). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6748-0_2
- Gerberich, C.W. (2009). Erfolgsmessung und Erfolgssteuerung im Einkauf. In: *ControllerPraxis*, Ausgabe Juni 2009, S. 1-18. Zürich: WEKA Verlag AG.
- Gladen, W. (2011). *Performance Measurement - Controlling mit Kennzahlen*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6766-4>
- Grunow, H.-W. G., & Figgner, S. (2006). *Handbuch Moderne Unternehmensfinanzierung - Strategien zur Kapitalbeschaffung und Bilanzoptimierung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/3-540-32483-6>
- Gundel, T. (2012). *Der EVA® als Management- und Bewertungsinstrument*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7174-6>

Hahn, D. (2006a). US-amerikanische Konzepte strategischer Unternehmensführung. In: Hahn, D., & Taylor, B. (Hrsg.). *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen* (S. 51-71). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_3

Hahn, D. (2006b). Kennzahlen des Wertsteigerungsmanagements. In: Hahn, D., & Taylor, B. (Hrsg.). *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen* (S. 115-136). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_6

Hahn, D., & Hintze, M. (2006). Konzepte wertorientierter Unternehmensführung. In: Hahn, D., & Taylor, B. (Hrsg.). *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen* (S. 83-113). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_5

Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.

Helmold, M., & Terry, B. (2016). *Lieferantenmanagement 2030 - Wertschöpfung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in digitalen und globalen Märkten*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13979-7>

Henke, M., & Schulte, A.T. (2015). Einkauf und die 4. Industrielle Revolution. In: *Beschaffung aktuell*, Ausgabe 03/2015, S. 20-21. Leinfelden-Echterdingen: Konradin-Verlag Robert Kohlhammer GmbH.

Heß, G. (2008). *Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung - Systematischer Ansatz und Praxisfälle*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9787-6>

Heß, G. (2011). Supply-Performance-Management - Den Wertbeitrag im Einkauf steuern. In: Gabath, C. (Hrsg.). *Innovatives Beschaffungsmanagement - Trends, Herausforderungen, Handlungsansätze* (S. 53-88). Wiesbaden: Gabler Verlag.

https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6748-0_4

Heß, G., Ettinger, A., & Wesp, R. (2010). *Strategisches Supplier Relationship Management mit System - Best Practice and Realistic Vision. Marktstudie zum Strategischen Supplier Relationship Management*. Nürnberg: Dr. Gerhard Heß.

Hofbauer, G., Glazunova, A., & Hecht, D. (2015). *Strategische Lieferantenauswahl*. Working Paper, Heft Nr. 36. Ingolstadt: Technische Hochschule Ingolstadt.

Hofbauer, G., Mashhour, T., & Fischer, M. (2012). *Lieferantenmanagement - Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Hoffjan, A. (2009). *Internationales Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft - Steuern - Recht GmbH.

Hoffjan, A., Hövelborn, T., & Ossiek, S. (2014). Stand des Einkaufscontrollings - eine empirische Bestandsaufnahme. In: *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, Ausgabe 1/2014, S. 4-10.

https://doi.org/10.15358/0935-0381_2014_1_4

Hofmann, E., & Wessely, P. (2009). Natural Hedging in Supply Chains - ein alternatives Instrument zur Lieferantenfinanzierung. In: Bogaschewski, R., Eßig, M., Lasch, R., & Stölzle, W. (Hrsg.). *Supply Management Research - Aktuelle Forschungsergebnisse 2008* (S. 127-152). Wiesbaden: Gabler Verlag.

https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8796-9_6

Homburg, C. (2002). Bestimmung der optimalen Lieferantenzahl für Beschaffungsobjekte: Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde. In: Hahn, D., & Kaufmann, L. (Hrsg.). *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement* (S. 181-200). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

https://doi.org/10.1007/978-3-663-01582-6_10

Hug, W. (2014). Wertehebel Einkauf aktiv nutzen - Eine Herausforderung für das Controlling. In: *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, Ausgabe 1/2014, S. 33-41.

Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-06681-9>

Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2017). *Global Supply Chain and Operations Management - A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value*. Switzerland: Springer International Publishing.

<https://doi.org/10.1007/978-3-319-94313-8>

Jäger, S. (2009). *Instrumente des Beschaffungscontrollings: Balanced Scorecard und Lieferantenmanagement im Fokus*. Hamburg: IGEL Verlag GmbH.

Jaggaer, & BMÖ. (2017). *Studie: Digital Procurement 2017 - Hype oder neue Realität?* Wien: Jaggaer Austria.

Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003), Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research. In: *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Volume 6, No. 4, pp. 197-210.

<https://doi.org/10.1080/13675560310001627016>

Kajüter, P. (2007). Risikomanagement in der Supply Chain: Ökonomische, regulatorische und konzeptionelle Grundlagen. In: Vahrenkamp, R., & Siepermann, C. (Hrsg.). *Risikomanagement in Supply Chains - Gefahren abwehren, Chancen nutzen, Erfolg generieren* (S. 13-27). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must-be Quality, Hinshitsu. In: *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Volume April 1984, pp. 39-48.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. In: *Harvard Business Review*, Volume January-February 1992, pp. 71-79.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. In: *Harvard Business Review*, Volume September-October 1993, pp. 134-147.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1997). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Kerkhoff, G. (2004). *Milliardengrab Einkauf: Einkauf - die Top-Verantwortung des Unternehmens nicht nur in schwierigen Zeiten*. Weinheim: Wiley-VCH GmbH & Co. KGaA.

Kern, F. (1995). *Einkaufsmarketing - Der Aufstieg zum Einkaufsmanagement*. Freiburg: Rudolf Haufe Verlag.

Köhne, T. (2006). *Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9287-7>

Kommission der Europäischen Gemeinschaften. (2003). EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. *Amtsblatt der Europäischen Union*, 2003/361/EG.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften. (2007). VERORDNUNG (EG) Nr. 586/2001 DER KOMMISSION vom 26. März 2001 zur Durchführung der Verordnung (EG) Nr. 1165/98 des Rates über Konjunkturstatistiken: Definition der industriellen Hauptgruppen (MIGS); geändert durch Verordnung (EG) Nr. 656/2007 der Kommission vom 14. Juni 2007. *Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften*, 2007/656/EG.

Koppelman, U. (2004). *Beschaffungsmarketing*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Lachnit, L., & Müller, S. (2012). *Unternehmenscontrolling - Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko- und Erfolgspotentialsteuerung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3736-0>

Large, R. (2013). *Strategisches Beschaffungsmanagement - Eine praxisorientierte Einführung - Mit Fallstudien*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4184-8>

Lasch, R., & Janker, C.G. (2007). Risikoorientiertes Lieferantenmanagement. In: Vahrenkamp, R., & Siepermann, C. (Hrsg.). *Risikomanagement in Supply Chains - Gefahren abwehren, Chancen nutzen, Erfolg generieren* (S. 111-131). Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.

Lechner, G. (2006). Erfolgreicher Einkauf von Baugruppen für die Werkzeugmaschinenindustrie in Polen. In: BME, & Bogaschewsky, R. (Hrsg.). *Einkaufen und Investieren in Polen* (S. 209-213). Würzburg: Centrum für Supply Management GmbH.

Lechner, G. (2011). Internationalisierung des Einkaufs am Beispiel des Werkzeugmaschinenbaus. In: Gabath, C. (Hrsg.). *Innovatives Beschaffungsmanagement - Trends, Herausforderungen, Handlungsansätze* (S. 133-157). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6748-0_9

Lechner, G. (2012). Erfolgreicher Einkauf von Baugruppen für die Werkzeugmaschinenindustrie in China. In: Faust, P., & Yang, G. (Hrsg.). *China-Sourcing - Beschaffung, Logistik und Produktion in China* (S. 132-137). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-642-23264-0_6

Lechner, G. (2017). Personalentwicklung im Einkauf - Ein strategischer Erfolgsfaktor. In: Fröhlich, E., & Karlshaus, A. (Hrsg.). *Personalentwicklung in der Beschaffung - Best Practices aus Theorie und Praxis* (S. 171-183). Berlin: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50510-6>

Lewis, T.G. (1994). *Steigerung des Unternehmenswertes - Total Value Management*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.

Mau, M. (2003). *Supply Chain Management - Prozessoptimierung entlang der Wertschöpfungskette*. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA. <https://doi.org/10.1002/9783527624263>

Mayring, P. (1991). Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U., Kardoff, E., Keupp, H., Rosenstiel, L., & Wolff, S. (Hrsg.). *Handbuch qualitative Forschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (S. 209-213). München: Beltz Psychologie Verlags Union.

Melzer-Ridinger, R. (2004). *Materialwirtschaft und Einkauf. Band 1: Beschaffung und Supply Chain Management*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Monczka, R.M., Carter, P.L., Scannell, T.V., & Carter, J.R. (2011). *Innovation Sourcing: Contributing to Company Competitiveness. Research Monograph*. Tempe: Center for Advanced Purchasing Studies (CAPS Research).

Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., & Patterson J.L. (2015). *Purchasing & Supply Chain Management*. Boston: Cengage Learning Emea.

Müller, E. (2004). Milliardengrab Einkauf. In: *Manager Magazin* 08/2004, S. 54-59.

Neely, A.D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Prentice Hall Financial Times.

Norman, A. (2003). Supply Chain Risk Management. In: *Journal of Packaging Science & Technology*, Volume 12, No. 5, pp. 257-270.

Nyhuis, P., & Eilmann, J. (2011). Schaffung kapazitiver Freiheiten für strategische Kreativarbeit mittels Standardisierung operativer Prozesse in der Beschaffung. In: Spath, D. (Hrsg.). *Wissensarbeit - Zwischen strengen Prozessen und kreativem Spielraum* (S. 99-112). Berlin: GITO mbH Verlag.

Oliver, R.K., & Webber, M.D. (1982). *Supply-Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy*. Outlook 5, No. 1, pp. 42-47.

Park, J., Shin, K., Chang, T.W., & Park, J. (2010). An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management & Data Systems*. Volume 110, No. 4, pp. 495-515. <https://doi.org/10.1108/02635571011038990>

Phelan, S.E., & Lewin, P. (1999). *Arriving At A Strategic Theory Of The Firm*. School of Management. University of Texas at Dallas. WP.

Präuer, A. (2017). *Strategisches Beschaffungsmanagement - Wertschöpfungsstrukturen in Industrieunternehmen*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://doi.org/10.15358/9783800653324>

Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, Volume 68, Issue 3, pp. 79-91.

Prahalad, C.K., & Hamel, G. (2006). The Core Competence of the Corporation. In: Hahn, D., & Taylor, B. (Hrsg.). *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen* (S. 275-292). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14

- Prater, E., Biehl, M., & Smith, M.A. (2001). International supply chain agility - Tradeoffs between flexibility and uncertainty. In: *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 21, Issue 5/6, pp. 823-839.
- Rappaport, A. (1998). *Creating Shareholder Value - A Guide for Managers and Investors*. New York: The Free Press, Simon & Schuster, Inc.
- Rast, C.A. (2008). *Chefsache Einkauf*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Reiss, M., & Präuer, A. (2003). Beide Seiten müssen darin glücklich werden! In: *Beschaffung aktuell*, Ausgabe 02/2003, S. 28-31. Leinfelden-Echterdingen: Konradin-Verlag Robert Kohlhammer GmbH.
- Richter, H. (2017). Wertorientiertes Konzern-Controlling. In: Reichmann, T., Kißler, M., & Baumöl, U. (Hrsg.). *Controlling mit Kennzahlen - Die systemgestützte Controlling-Konzeption*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.
<https://doi.org/10.15358/9783800643752>
- Ripperger, T. (2003). *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Röbken, H., & Wetzel, K. (2016). *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden*. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L.
- Roodhooft, F., & Konings, J. (1996). Vendor Selection and Evaluation: An Activity Based Costing Approach. *European Journal of Operational Research*. Volume 96, pp. 97-102.
- Rüdrich, G., Kalbfuß, W., & Weißer, K. (2004). Konzeption des Materialgruppenmanagements. In: Rüdrich, G., Kalbfuß, W., & Weißer, K. (Hrsg.). *Materialgruppenmanagement - Quantensprung in der Beschaffung* (S. 11-83). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., & Hinterhuber, H.H. (1996). The Kano model: How to delight your customers. In: *International Working Seminar on Production Economics*, Volume 1, Issue 4, pp. 313-327.

Schäffer, U., & Weber, J. (2005). *Bereichscontrolling - Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Schiele, H., Hoffmann, P., & Reichenbachs, M. (2011). Strategische Beschaffungsrisiken: Versorgungsprobleme durch fehlenden Vorzugskundenstatus. *Supply chain management*, Nr. II/2011, S. 7-11.

Schildhouse, J. (2005). An Interview with Joseph A. Yacura - One on One. In: *The Journal of Supply Chain Management*, Volume 41, Issue 1, pp. 2-3.

Schoddel, M., & Krentscher, U. (2004). Im Einkauf liegt der Gewinn - Den Wertbeitrag der Beschaffung messen. In: *Beschaffung aktuell*, Ausgabe 11/2004, S. 28-32. Leinfelden-Echterdingen: Konradin-Verlag Robert Kohlhammer GmbH.

Schuh, C., Kromoser, R., Strohmer, M.F., Pérez, R.R., & Triplat, A. (2011). *Der agile Einkauf - Erfolgsgarant in volatilen Zeiten*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6409-0>

Schulte, C. (2004). *Logistik: Wege zur Optimierung der Supply Chain*. München: Verlag Vahlen.

Schupp, F., & Wöhner, H. (Hrsg.). (2018). *Digitalisierung im Einkauf*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16909-1>

Sennheiser, A., & Schnetzler, M.J. (2008). *Wertorientiertes Supply Chain Management - Strategien zur Mehrung und Messung von Unternehmenswert durch SCM*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-540-74531-0>

Statistisches Bundesamt. (2018). *Produzierendes Gewerbe - Kostenstruktur der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sowie des Bergbaus und der Gewinnung von Steinen und Erden 2016*. Fachserie 4, Reihe 4.3 vom 04.06.2018.

Stewart, G.B. (1999). *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. New York: HarperCollins Publisher, Inc.

Stier, W. (1996). *Empirische Forschungsmethoden*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-97688-9>

Tanrisever, F., Cetinay, H., Reindorp, M., & Fransoo, J.C. (2015). Reverse factoring for SME finance. *Available at SSRN 2183991*.

The Hackett Group. (2018). *Study Results Analysis: The CPO Agenda - Expanding Procurement's Influence Through Change and Innovation*. Miami: The Hackett Group, Inc.

Van Weele, A.J. (2009) *Purchasing and Supply Chain Management - Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Andover: Cengage Learning Emea.

Vollmuth, H.J. (2011). *Controllinginstrumente*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Walker, G., & Weber, D. (1986). *Supplier Competition, Uncertainty and Make or Buy Decisions*. Working Paper - Alfred P. Sloan School Nr. 1773-86. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Wannenwetsch, H. (2014). *Integrierte Materialwirtschaft, Logistik und Beschaffung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45023-5>

Wagner, S.M. (2003). Management der Lieferantenbasis. In: Boutellier, R., Wagner, S.M., & Wehrli, H.P. (Hrsg.). *Handbuch Beschaffung: Strategien - Methoden - Umsetzung* (S. 691-731). München, Wien: Carl Hanser Verlag.

Wagner, S.M. (2009). Getting Innovation from Suppliers. In: *Research-Technology Management*, Volume 52, Issue 1, pp. 8-9. <https://doi.org/10.1080/08956308.2009.11657543>

Wagner, S.M., & Krause, D.R. (2009). Supplier Development: Communication Approaches, Activities and Goals. *International Journal of Production Research*. Volume 47, No. 12, pp. 3161-3177. <https://doi.org/10.1080/00207540701740074>

Wegner-Hambloch, S. (2016). *Lieferantenmanagement*. Hamburg: Behr's Verlag.

Wildemann, H. (2000). *Einkaufspotenzialanalyse - Programme zur partnerschaftlichen Erschließung von Rationalisierungspotenzialen*. München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG.

Wildemann, H. (2002). *Das Konzept der Beschaffungspotenzialanalyse*. München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG.

Wildemann, H. (2005). Wertorientierte Supply Chain Collaboration. In: Eßig, M. (Hrsg.). *Perspektiven des Supply Management - Konzepte und Anwendungen* (S. 502-521). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

https://doi.org/10.1007/3-540-27018-3_23

Wildemann, H. (2012). *Unternehmenswertsteigerung - Leitfaden zur methodengestützten Wertsteigerung in Unternehmen*. München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG.

Winkelhofer, G. (2005). *Management- und Projekt-Methoden - Ein Leitfaden für IT, Organisation und Unternehmensentwicklung*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

<https://doi.org/10.1007/b138122>

Winter, S. (2014). *Management von Lieferanteninnovationen - Eine gestaltungsorientierte Untersuchung über das Einbringen und die Bewertung*. Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05101-3>

Wöhner, H. (2018). Digitalisierung in der Lieferantenanbindung. In: Schupp, F., & Wöhner, H. (Hrsg.). *Digitalisierung im Einkauf* (S. 109-124). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16909-1_8

Wolf, W. (1995). Qualitative versus quantitative Forschung. In: König, E., & Zedler, P. (Hrsg.). *Bilanz qualitativer Forschung*. Band I: Grundlagen qualitativer Forschung (S. 309-329). Weinheim: Beltz Deutscher Studienverlag.

Zhao, L., & Huchzermeier, A. (2018). *Supply Chain Finance - Integrating Operations and Finance in Global Supply Chains*. Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-76663-8>

Zeilhofer-Ficker, I. (2011). Agilität der Supply Chain - erfolgreich durch die Konjunkturzyklen. In: *GENIOS WirtschaftsWissen*, Nr. 02/2011 vom 06.02.2011.

Ziegenbein, A. (2007). *Supply Chain Risiken - Identifikation, Bewertung und Steuerung*. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.

Zifkovits, H.E. (2013). *Logistik*. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft.

Anhang 1: Fragebogen zum Forschungsvorhaben

Umfrage zum Forschungsvorhaben

Analyse des Beitrages von ganzheitlichem Lieferantenmanagement zur Steigerung des Unternehmenswerts

Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) Gerhard Lechner, M.B.A.

**Betreuung durch Prof. Dr. Markus Mau,
Universität West-Ungarn,
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,
H - 9400 Sopron, Erzsébet Str. 9**

Der Fragebogen richtet sich an Entscheidungsträger im Einkauf bzw. für den Einkauf im Rahmen der jeweiligen Verantwortung. Bitte leiten Sie den Fragebogen ggf. an Kollegen im Einkauf weiter.

Der Zeitaufwand für die Bearbeitung des Fragebogens beträgt ca. 15 Minuten. Die absolute Vertraulichkeit wird Ihnen hiermit zugesichert. Gerne werden Ihnen die Untersuchungsergebnisse in elektronischer Form zur Verfügung gestellt.

Bitte beantworten Sie den Fragebogen bis zum 30. November 2017

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung und Mitarbeit im Voraus.

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

0. Forschungsvorhaben / Umfrage

Die Steigerung des Unternehmenswerts ist eine der Hauptaufgaben des Managements, um mit dem Unternehmen langfristig am Markt überleben zu können. Aufgrund des insbesondere bei produzierenden Unternehmen zum Teil sehr hohen Anteils der Wertschöpfung außerhalb des eigenen Unternehmens bei Lieferanten, wird die Entwicklung des Unternehmenswerts sehr stark von diesen beeinflusst. Lieferanten werden zunehmend in die Abläufe des eigenen Unternehmens eng eingebunden oder übernehmen Prozesse sogar in eigener Verantwortung.

Diese Integration und die daraus entstehenden unternehmensübergreifenden Vernetzungen bedingen einen direkten Einfluss auf die Unternehmensprozesse und deren Einhaltung durch die Lieferanten. Deshalb werden enge Zusammenhänge zwischen ganzheitlich organisierten Lieferantenmanagement-Aktivitäten, d.h. der Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Schnittstellen auf beiden Seiten - Lieferant und eigenes Unternehmen, und der Steigerung des Unternehmenswerts angenommen.

Einen hohen Einfluss auf den Erfolg der Zusammenarbeit hat dabei die Durchgängigkeit der Informationen im Sinne von Industrie 4.0 bzw. Einkauf 4.0, die in Verbindung mit Supply Chain Agilität stets Veränderungsbereitschaft sowie dynamische Anpassungen in einem sich schnell drehenden Umfeld - vor allem aufgrund von Marktschwankungen - zulassen muss. Daraus leiten sich strategische Entscheidungen ab, die sich auf die Lieferantenauswahl, -entwicklung und -anzahl beziehen, sowie ebenso operative Anforderungen, die beispielsweise das Bestellwesen, die Steuerung der Lieferanten und auch das Qualitätsmanagement betreffen.

Diese Untersuchung soll dazu beitragen, die aufgeführten Zusammenhänge bzw. den Mehrwert, der im Hinblick auf die Steigerung des Unternehmenswerts aus dem Lieferantenmanagement kommen kann, möglichst quantitativ darzustellen. Ebenso beinhaltet diese Untersuchung die Zielsetzung, ggf. vorhandene Grenzen herauszuarbeiten, die - aufgrund von vorhandenen Randbedingungen in den Unternehmen - Vorgehensweisen beeinflussen oder möglicherweise gar nicht zulassen.

Fragestellungen und Ziele der Forschung

- a) Welcher Mehrwert kommt im Detail von Seiten der Lieferanten, um den Wert des Unternehmens zu steigern?
- b) Welche sind die kritischen Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements im oben genannten Kontext?
- c) Wie können die Beiträge aus dem Lieferantenmanagement möglichst quantifiziert ermittelt werden?
- d) Welches Kosten-Nutzen-Verhältnis kann aus Lieferantenmanagement-Aktivitäten abgeleitet werden?
- e) Welche Grenzen hat ganzheitlich orientiertes Lieferantenmanagement aus dem Blickwinkel ‚wirtschaftlichen‘ Handelns bezogen auf Unternehmenswertsteigerung?
- f) Wie lässt sich unter Berücksichtigung ständiger Marktschwankungen die optimale Lieferantenzahl ermitteln?
- g) Welche Wirkungen kommen aus einer engen Kunden-Lieferanten-Beziehung?
- h) Welche ‚Macht‘ haben ‚kleine‘ Lieferanten?

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

1. Angaben zur Person / Zielgruppe

Die Zielgruppe der Befragung sind Einkaufsverantwortliche mit einer Erfahrung von mindestens einem Jahr mit Entscheidungsbefugnis im Einkauf bzw. für den Einkauf im Rahmen der jeweiligen Verantwortung.

a) Ihre Erfahrung im Einkauf (bitte ankreuzen)

- weniger als 1 Jahr -> nicht Teil der Zielgruppe -> Ende der Befragung!
- ca. 1 bis 3 Jahre
- ca. 3 bis 5 Jahre
- ca. 5 bis 10 Jahre
- mehr als 10 Jahre

b) Ihr höchster Bildungsabschluss (bitte ankreuzen)

- Kaufmännische und / oder Technische Berufsausbildung
- Meister / Techniker / Fachkaufmann Einkauf & Logistik
- Fachhochschulabschluss bzw. Berufsakademie mit Diplom / Bachelor / Master
- Hochschul- bzw. Universitätsabschluss mit Diplom / Bachelor / Master
- Promotion
- Sonstiger höchster Bildungsabschluss (bitte angeben):

c) Ihr Verantwortungsbereich (bitte ankreuzen)

- Operativer Einkäufer / Beschaffer / Disponent
- Strategischer oder Technischer Einkäufer mit dezentraler Verantwortung
- Strategischer oder Technischer Einkäufer mit zentraler Verantwortung
- Gruppenleiter / Teamleiter / Abteilungsleiter
- Bereichsleiter / Vorstand / Geschäftsführer
- Sonstige Verantwortung -> nicht Teil der Zielgruppe -> Ende der Befragung!

2. Angaben zum Unternehmen (Fokus: Produzierendes Gewerbe)

Die Umfrage bezieht sich auf Unternehmen im produzierenden Gewerbe. Bitte ordnen Sie über das *Dropdown-Menü* ihr Unternehmen der entsprechenden Branche zu. Falls ihr Unternehmen nicht zur Zielgruppe gehören sollte, ist die Befragung für Sie an dieser Stelle bereits zu Ende.

a) Bitte wählen die Branchenzugehörigkeit ihres Unternehmens (bitte wählen Sie aus dem Dropdown-Menü)

Das *Dropdown-Menü* öffnet sich, wenn Sie auf ‚Wählen Sie ein Element aus.‘ klicken.

Wählen Sie ein Element aus.

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

b) Unternehmensgröße / Umsatz pro Jahr in Euro (bitte ankreuzen)

- < 50 Mio. Euro (KMU)
- 50 Mio. Euro bis 200 Mio. Euro
- 200 Mio. Euro bis 1,0 Mrd. Euro
- 1,0 Mrd. Euro bis 5,0 Mrd. Euro
- 5,0 Mrd. Euro bis 10,0 Mrd. Euro
- > 10,0 Mrd. Euro

c) Einkaufsvolumen pro Jahr in Euro (bitte ankreuzen)

- < 25 Mio. Euro
- 25 Mio. Euro bis 100 Mio. Euro
- 100 Mio. Euro bis 500 Mio. Euro
- 500 Mio. Euro bis 2,5 Mrd. Euro
- 2,5 Mrd. Euro bis 5,0 Mrd. Euro
- > 5,0 Mrd. Euro

d) Organisatorische Anbindung des Einkaufs (bitte ankreuzen)

- im Vorstand / in der Geschäftsführung vertreten
- angebunden an den CEO / Vorsitzenden
- angebunden an den CFO / Finanzchef
- angebunden an den COO / Produktionschef
- angebunden an den CTO / Entwicklungs- und Konstruktionschef
- Sonstige organisatorische Anbindung (*bitte angeben*):

3. Kosten-Nutzen-Verhältnis aus Lieferantenmanagement-Aktivitäten

Dieser Abschnitt zielt darauf ab, die wichtigsten Aufgaben des Einkaufs in Verbindung mit den zur Verfügung stehenden Kapazitäten herauszuarbeiten. Aus den Kapazitätsaussagen sollen ebenso in Verbindung mit dem Budget des Einkaufs und dem Ergebnisbeitrag des Einkaufs Erkenntnisse zwischen Input und Output abgeleitet werden können.

a) Hauptaufgaben des Einkaufs (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = NICHT wichtig / 3 = neutral / 5 = SEHR wichtig)

- | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Preis- und Konditionenvereinbarungen | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Lieferantenentwicklung / -bewertung | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Lieferantenauswahl / -qualifizierung | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Eskalationsmanagement | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Qualitätsmanagement | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Innovationsmanagement | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges (<i>bitte angeben</i>): | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Sonstiges (<i>bitte angeben</i>): | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

b) Kapazitäten, Budget und Ergebnisbeitrag des Einkaufs (bitte Zahl angeben)

Anzahl der gesamten Mitarbeiter des Unternehmens im Bereich Einkauf	FTE
Davon: Anzahl der Einkäufer im Unternehmen	FTE
Budget bzw. Wirtschaftsplan des Einkaufs in Mio. Euro pro Jahr	Mio. €
Ergebnisbeitrag des Einkaufs in Mio. Euro pro Jahr (z.B. Einsparungen, etc.)	Mio. €
Ergebnisbeitrag des Einkaufs in Relation zum Materialaufwand in Prozent pro Jahr	%
Nicht bekannt bzw. keine Angabe	<input type="checkbox"/>

4. Interne und externe Wertschöpfungsaktivitäten / Zusammenarbeit mit Lieferanten

Die Bedeutung des Einkaufs hängt vom Anteil der zugekauften Wertschöpfung in Relation zur gesamten Wertschöpfung ab. Aus diesem Grund beziehen sich die nächsten Fragen auf den Wertschöpfungsumfang - bezogen auf den Umsatz des Unternehmens - sowie auf die Art der wertschöpfenden Tätigkeiten und deren Gründe für ein Out-Sourcing. Bitte denken Sie bei der internen Wertschöpfung insbesondere auch an Montage, Fertigung, Entwicklungstätigkeiten, Planung, Steuerung, Prüfungen und Logistik.

a) Die Wertschöpfung erfolgt... (bitte ankreuzen)

...bis zu 20% vom Umsatz intern	<input type="checkbox"/>
...bis zu 40% vom Umsatz intern	<input type="checkbox"/>
...bis zu 60% vom Umsatz intern	<input type="checkbox"/>
...bis zu 80% vom Umsatz intern	<input type="checkbox"/>
Nicht bekannt bzw. keine Angabe	<input type="checkbox"/>

b) Art und generelle Bedeutung der durch die Lieferanten erbrachten Wertschöpfung für das Unternehmen (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = NICHT wichtig / 3 = neutral / 5 = SEHR wichtig)

Rohmaterial-Lieferungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Lieferungen von Handelsware oder Kaufteilen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Komponenten- und Baugruppen-Lieferungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Fertigungsdienstleistungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Montageleistungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Logistikdienstleistungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Nichtproduktionsmaterial-Lieferungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Entwicklungs- und Konstruktionsdienstleistungen / Produktentwicklung	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

c) Gründe für die Zusammenarbeit mit Lieferanten / Mehrwert seitens der Lieferanten (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = NICHT wichtig / 3 = neutral / 5 = SEHR wichtig)

Fehlendes Know-how im Unternehmen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Temporärer Bedarf an spezifischem Know-how	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Realisierung von flexiblen und kurzfristigen Lieferungen durch den Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Variabilisierung von Fixkosten bzw. Reduzierung von variablen Produktkosten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Vermeidung (Reduzierung) von Kapitalbindung (-kosten)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit erstreckt sich auf nicht-strategische Themen, die im eigenen Unternehmen nicht gewollt sind	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Fehlende Kapazitäten im Unternehmen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bessere Qualität realisiert vom Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Günstigere Einkaufskosten bzw. bessere Kostenposition erreichbar	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Entwicklung von neuen Produkten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

5. Kritische Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements im Hinblick auf Unternehmenswertsteigerung

Dieses Kapitel bezieht sich auf Erfolgsfaktoren, die im Rahmen der Zusammenarbeit mit Lieferanten als wichtig eingestuft werden. Welche Punkte sehen Sie dabei für Ihr Unternehmen in welchem Umfang als 'erfolgskritisch' an?

a) Was sind die aus Ihrer Sicht kritischen Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements? (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = NICHT wichtig / 3 = neutral / 5 = SEHR wichtig)

Finanzielle Stabilität der Lieferanten zur Sicherstellung einer mittel- bzw. langfristigen Geschäftsbeziehung	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Liefergenauigkeit der Lieferanten (zeitpunktbezogen)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Lieferzuverlässigkeit der Lieferanten (mengenbezogen)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Flexibilität bei Bedarfsschwankungen, die von Lieferanten zuverlässig sichergestellt wird	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Know-how bzw. Kompetenz der Lieferanten i.V. mit Innovationsgeschwindigkeit	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Umsetzungsgeschwindigkeit des Lieferanten bei Änderungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Attraktives Preis- bzw. Kostenniveau des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Qualitätsperformance des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
After-Sales-Performance des Lieferanten (z.B. Service, Ersatzteilversorgung)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

b) Welche Gründe erschweren bzw. begrenzen ganzheitlich orientiertes Lieferantenmanagement?
(bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = KEIN Einfluss / 2 = geringer Einfluss / 3 = neutral / 4 = hoher Einfluss / 5 = SEHR hoher Einfluss)

Höhe des eigenen Einkaufsvolumens	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Anteil des eigenen Einkaufsvolumens am Umsatz eines Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Marktstellung von Lieferanten (z.B. Monopol- oder Oligopol-Lieferant); keine oder wenige Alternativen sind am Markt verfügbar	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Größe des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sourcing-Strategien (z.B. Single Sourcing)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Investitionsbereitschaft bzw. -entscheidungen des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Fehlendes eigenes Personal zur Steuerung des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Qualifikation des Personals auf Seiten des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Ständig wechselnde Prioritäten im Einkauf	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Know-how im eigenen Unternehmen nicht mehr vorhanden	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Fehlendes Know-how beim Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Strategische Ausrichtung des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bereitschaft des Lieferanten zur Mitarbeit	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges <i>(bitte angeben)</i> :	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

6. Die Macht von 'kleinen, nicht ersetzbaren' Lieferanten

Nicht immer ist ein hoher Bedarf bei Lieferanten problemlos zu beschaffen. Insbesondere dann, wenn die verfügbaren Kapazitäten den gewünschten Bedarf nicht abdecken können. Diese Frage bezieht sich jedoch nicht auf die Zusammenarbeit mit Ihren großen Lieferanten oder auf Ausnahmesituationen bei Ihren großen Lieferanten, sondern auf die Zusammenarbeit mit verhältnismäßig kleinen Lieferanten, die ausschließlich aufgrund spezieller Kompetenzen für Ihr Unternehmen wichtig und grundsätzlich nicht ersetzbar sind, d.h. ein Lieferantenwechsel ist nicht möglich und Sie müssen sich ggf. mit dem Lieferanten arrangieren.

a) Arbeiten Sie mit mindestens einem solchen Lieferanten zusammen? *(bitte ankreuzen)*

- Ja
- Nein -> bitte weiter mit 7.)

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

b) Wie beurteilen Sie die Art der Zusammenarbeit mit einem derartigen Lieferanten? (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = KEIN Problem / 2 = kleines Problem / 3 = neutral / 4 = großes Problem / 5 = SEHR großes Problem)

Durchsetzung der eigenen Vorstellungen bzw. Forderungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Steuerung der Geschäftsbeziehung vor allem durch den Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Grenzen aufgrund finanzieller Engpässe auf Seiten des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Ausbau der Geschäftsbeziehung aufgrund kapazitiver Engpässe beim Lieferanten schwierig	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Grenzen aufgrund fehlender Investitionen und vorhandener Produktionsprozesse	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Hoher Volumenanteil beim 'kleinen' Lieferanten = hohes Versorgungsrisiko	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Schwierigkeiten auf Seiten des Lieferanten schlagen schnell zum Kunden durch	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Gegenseitige Abhängigkeit	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Konstruktive Zusammenarbeit generell	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Konstruktive Zusammenarbeit bei Schwierigkeiten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

c) Implementieren Sie besondere Maßnahmen im Rahmen der Zusammenarbeit mit 'kleinen' Lieferanten, die für Sie sehr wichtige Komponenten / Baugruppen liefern und 'nicht ersetzbar' sind? (bitte ankreuzen)

Ja	<input type="checkbox"/>
Nein -> bitte weiter mit 7.)	<input type="checkbox"/>

d) Welche besonderen Maßnahmen implementieren Sie? (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = NICHT wichtig / 3 = neutral / 5 = SEHR wichtig)

Enge Steuerung des Lieferanten (z.B. aufgrund von Controlling-Daten)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Internes, zyklisches Reporting (wöchentlich bzw. monatlich) an Schnittstellen-Partner	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Regelmäßiger /überproportionaler Austausch mittels Besuchen, Jourfix-Terminen, Telefonkonferenzen, Webmeetings etc.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Eigene Mitarbeiter sind permanent vor Ort beim Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kontakte von Geschäftsführung zu Geschäftsführung	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

7. Wirkungen aus einer 'engen' Kunden-Lieferanten-Beziehung

Nicht jede Kunden-Lieferanten-Beziehung ist gleich. Unterschiede können sich aufgrund von engen persönlichen Kontakten ergeben oder aufgrund von langjähriger und guter Zusammenarbeit (größer fünf Jahre ohne wesentliche Schwierigkeiten) eine höhere Intensität beinhalten und / oder von intensivem Vertrauen geprägt sein. Je enger diese Verbindung ist, desto geringer ist ggf. die Wechselbereitschaft, obwohl Vorteile von anderen potentiellen Lieferanten angeboten werden.

a) Arbeiten Sie mit mindestens einem Lieferanten zusammen, zu dem eine 'enge' Geschäftsbeziehung besteht? (bitte ankreuzen)

Ja
Nein -> bitte weiter mit 8.)

b) Wann wird bei einer 'engen' Kunden-Lieferanten-Beziehung ein Wechsel in Betracht gezogen? (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = KEIN Einfluss / 2 = geringer Einfluss / 3 = neutral / 4 = hoher Einfluss / 5 = SEHR hoher Einfluss)

- Mindestens ein weiterer potentieller Lieferant bietet reduzierte Einkaufspreise an

Kostenvorteil liegt bei weniger als 10%	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kostenvorteil liegt zwischen 10% und 20%	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kostenvorteil liegt zwischen 20% und 30%	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kostenvorteil liegt bei mehr als 30%	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

- Beim aktuellen Lieferanten treten Qualitätsprobleme auf

Qualitätsprobleme treten sporadisch auf, nur geringe Auswirkungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Qualitätsprobleme treten sporadisch auf, jedoch große Auswirkungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Qualitätsprobleme treten regelmäßig auf, nur geringe Auswirkungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Qualitätsprobleme treten regelmäßig auf, jedoch große Auswirkungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

- Beim aktuellen Lieferanten treten Logistikprobleme auf

Logistikprobleme treten sporadisch auf, nur geringe Auswirkungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Logistikprobleme treten sporadisch auf, jedoch große Auswirkungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Logistikprobleme treten regelmäßig auf, nur geringe Auswirkungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Logistikprobleme treten regelmäßig auf, jedoch große Auswirkungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

- Der aktuelle Lieferant bietet keine weiteren Innovationen an bzw. hat keine neuen Ideen mehr

Keine weiteren Produkt- oder Serviceinnovationen seitens des aktuellen Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Keine weiteren Verfahrens- oder Prozessinnovationen seitens des aktuellen Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Keine weiteren Ideen für Kostenreduzierungen seitens des aktuellen Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

8. Allgemeine Fragen zur Lieferanteneinbindung und Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit Lieferanten kann über verschiedene Kanäle erfolgen. Bitte geben Sie an, welche Funktion in Ihrem Unternehmen dabei die Hauptschnittstelle darstellt. Des Weiteren gibt es verschiedene Wege und Möglichkeiten, mittels denen die Beziehung zu den Lieferanten gestaltet werden kann. Bitte geben Sie an dieser Stelle an, welche Wege in Ihrem Unternehmen insgesamt genutzt werden.

a) Die Zusammenarbeit mit Lieferanten erfolgt hauptsächlich... (bitte ankreuzen)

- ...durch den Einkauf
- ...durch die Technik (Konstruktion, Entwicklung)
- ...durch die Produktion
- ...durch die Planungsabteilung
- ...durch die Qualitätsabteilung
- ...durch den Vertrieb
- ...durch die Beschaffung / Disposition
- ...durch die Logistik
- ...durch die Geschäftsführung
- ...durch... (bitte angeben):

b) Wie wird die Zusammenarbeit mit Lieferanten durchgeführt? (bitte ankreuzen; Mehrfachnennungen möglich)

- Traditionell per Email bzw. Brief und / oder Telefon
- Gemeinsame Gespräche im Unternehmen des Lieferanten
- Gemeinsame Gespräche im eigenen Unternehmen
- Austausch über Webmeetings (z.B. Skype etc.)
- Elektronische Bestellabwicklung (e-procurement, Katalogmanagement-Systeme)
- Verauktionieren von Bedarfen (e-auctions)
- Gutschriftverfahren zur Optimierung der Bezahlung von Rechnungen
- Verantwortungsübertragung an den Lieferanten (z.B. Vendor managed inventory)
- Mitarbeiter von Lieferanten haben Zugang zu Ihrem ERP-System
- Mitarbeiter von Lieferanten erledigen Arbeiten bei Ihnen vor Ort (z.B. Montage etc.)
- Sonstiges (bitte angeben):
- Sonstiges (bitte angeben):

c) Wie schätzen Sie die Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten in fünf Jahren ein? (bitte ankreuzen)

- Die Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten wird noch enger und intensiver
- Die Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten bleibt etwa vergleichbar mit heute
- Die Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten nimmt zukünftig eher ab

Begründung / Erläuterung:

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

9. Allgemeine Fragen zur Steigerung des Unternehmenswertes durch Lieferanten

In diesem Abschnitt geht es um die Lieferantenbeiträge, die als Mehrwert für das eigene Unternehmen erbracht werden. Bitte geben Sie an, wie wichtig die jeweiligen Mehrwerte für Ihr Unternehmen sind, von was die Erbringung der Mehrwerte abhängt und ob es ggf. gegenläufige Effekte gibt.

a) Woher kommen seitens der Lieferanten in Ihrem Unternehmen quantifizierbare Beiträge zur Steigerung des Unternehmenswertes? (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = KEIN Einfluss / 2 = geringer Einfluss / 3 = neutral / 4 = hoher Einfluss / 5 = SEHR hoher Einfluss)

Reduzierung von Produktions- und Produktkosten (z.B. günstiger Einkauf von Komponenten- und Baugruppen oder Dienstleistungen)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Verkürzung der Produktentwicklungszeiten durch Lieferanteneinbindung	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Erhöhung der Qualität der Produkte bzw. Reduzierung von Qualitätskosten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Übernahme von Qualitätskosten bzw. -risiken durch Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Übernahme von Mengen- und Kostenrisiken aufgrund von Marktschwankungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Reduzierung von Kapitalbindungskosten durch Vermeidung von eigenen Beständen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Reduzierung von Personalkosten und Vermeidung von Überstunden im eigenen Unternehmen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Reduzierung des Investitionsbudgets im eigenen Unternehmen und damit Verringerung der Abschreibungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Flexibilitätserhöhung im eigenen Unternehmen durch intelligente Logistikkonzepte	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Produkt- und Prozessinnovationen durch die Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

b) Von welchen Rahmenbedingungen hängen die Wertbeiträge der Lieferanten zur Steigerung des Unternehmenswertes ab? (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = KEIN Einfluss / 2 = geringer Einfluss / 3 = neutral / 4 = hoher Einfluss / 5 = SEHR hoher Einfluss)

Komplexität der gelieferten Komponenten bzw. Baugruppen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Verfügbarkeit der benötigten Produkte am Markt	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Substituierbarkeit von Produkt und / oder Lieferant	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Größe des Lieferanten (z.B. Umsatz, Mitarbeiter)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Investitionsbereitschaft bzw. -entscheidungen des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Finanzielle Stärke des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit des Lieferanten bezogen auf Logistik und Qualität	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Globaler Footprint des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Vorhandenes Know-how auf Seiten des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Kostenstruktur des Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

c) Welche quantifizierbaren gegenläufigen Effekte sehen Sie im Rahmen der Lieferanteneinbindung - im Gegensatz zur Inhouse-Produktion -, die zu erhöhten eigenen Kosten führen können? (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = KEIN Einfluss / 2 = geringer Einfluss / 3 = neutral / 4 = hoher Einfluss / 5 = SEHR hoher Einfluss)

Höhere Kosten für die Entwicklung von Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Höhere Reise- oder Managementkosten des eigenen Personals	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Höhere Qualitätskosten aufgrund Fremdfertigung	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Zunahme des Bestandsrisikos und erhöhte Logistikkosten aufgrund notwendiger Pufferläger	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Zunahme der Personalaufwendungen (z.B. Einsatz von Projektleitern)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Problemlösungskosten aufgrund von aufwendigerer Kommunikation	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Erhöhte Betreuungskosten des Lieferanten aufgrund zusätzlicher Schnittstellen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

10. Der Einkauf verändert sich durch Digitalisierung und immer engerer Vernetzung: Optimierung der Einkaufsaktivitäten durch Industrie 4.0 bzw. Einkauf 4.0

Die Möglichkeiten, die sich aus den Entwicklungen von Industrie 4.0 ergeben, finden sich immer mehr in praktischen Anwendungen wieder. Dieser Wandel ist in vollem Gang, offensichtlich nicht mehr aufzuhalten und beeinflusst die Arbeit im Einkauf zum Teil sehr. Deshalb wird angenommen, dass Sie sich auch in Ihrem Unternehmen mit diesem Thema auseinandersetzen.

a) Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen aus Industrie 4.0 auf die Aktivitäten des Lieferantenmanagements in Ihrem Unternehmen? (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = KEIN Einfluss / 2 = geringer Einfluss / 3 = neutral / 4 = hoher Einfluss / 5 = SEHR hoher Einfluss)

Beschleunigung des Informationsflusses zu bzw. von den Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Beschleunigung des Informationsflusses innerhalb des eigenen Unternehmens	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Beschleunigung des Informationsflusses in den Unternehmen der Lieferanten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Verbesserung der Rückschlüsse auf das Qualitätsmanagement bzw. die Produktqualität	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
insgesamt Optimierung des Bestellwesens inkl. Reduzierung der Bestände und der Bestandskosten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Reduzierung der Wiederbeschaffungszeiten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Reduzierung der Prozesskosten im eigenen Unternehmen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Reduzierung der Durchlaufzeiten im eigenen Unternehmen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Schnellere Einführung von Prozessinnovationen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Schnellere Einführung von Produktinnovationen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

b) Welche Wertbeiträge entstehen in Ihrem Unternehmen seitens des Einkaufs aufgrund der Möglichkeiten, die sich aus Industrie 4.0 ergeben? (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = KEIN Einfluss / 2 = geringer Einfluss / 3 = neutral / 4 = hoher Einfluss / 5 = SEHR hoher Einfluss)

Direkte Kostenreduzierungen bei Komponenten und Baugruppen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Indirekte Kostenreduzierungen durch Prozessoptimierungen und Prozessinnovationen bzw. Produktivitätssteigerungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Generelle Erhöhung der Einkaufsperformance inkl. Vermeidung von Kostenerhöhungen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Reduzierung der Bestandskosten für Produktions- und Nichtproduktionsmaterial	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Einsparungen von Mitarbeiterkapazitäten im Einkauf und demzufolge geringere Personalkosten	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Reduzierung der Qualitätskosten (z.B. Online-Behebung von Qualitätsproblemen)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Verkürzung der Abwicklungszeiten und damit schnellere Umsatzgenerierung	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben):	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

11. Fragen zu Aktivitäten zur Lieferantenreduzierung bzw. zur Optimierung der Lieferantenzahl

Das Thema Lieferantenreduzierung ist mittlerweile eine Art 'Dauerbrenner' geworden, weil darüber zwar regelmäßig diskutiert wird, adäquate Lösungen zur Erzielung einer nachhaltig optimalen Lieferantenbasis jedoch noch nicht verfügbar sind. Der folgende Abschnitt bezieht sich deshalb auf diesen Themenkomplex und schließt sogleich Fragen im Hinblick auf die Anwendung von Sourcing-Strategien mit ein.

a) Welchen Stellenwert hat das Thema 'Lieferantenreduzierung' in Ihrem Unternehmen? (bitte Zahl zwischen 1 und 10 angeben; 1 = KEINE Bedeutung / 10 = SEHR hohe Bedeutung)

Der Stellenwert von Aktivitäten zur 'Lieferantenreduzierung' liegt in Ihrem Unternehmen bei...

b) Wie viele aktive Lieferanten haben Sie zur Zeit? (bitte Zahl angeben bzw. bitte ankreuzen)

Die Anzahl der gesamten aktiven Lieferanten beträgt...

...davon sind als A-Lieferanten klassifiziert...

...davon sind als B-Lieferanten klassifiziert...

...davon sind als C-Lieferanten klassifiziert...

...davon sind nicht klassifiziert bzw. als sonstige Lieferanten eingestuft...

Nicht bekannt bzw. keine Angabe

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

c) Sind in Ihrem Unternehmen Aktivitäten bezogen auf die Optimierung der Lieferantenzahl gestartet oder bereits vereinbart? (bitte ankreuzen)

- Ja
- Nein -> bitte weiter mit 11. f)
- Nicht bekannt bzw. keine Angabe -> bitte weiter mit 11. f)

d) Welche Aktivitäten zur Lieferantenreduzierung sind bereits gestartet oder vereinbart? (bitte Zahl zwischen 1 und 5 ankreuzen; 1 = KEINE Bedeutung / 2 = geringe Bedeutung / 3 = neutral / 4 = hohe Bedeutung / 5 = SEHR hohe Bedeutung)

- | | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Aktives Ausphasen von Lieferanten generell (für Serien- und Ersatzteilbedarfe) | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Aktives Ausphasen von Lieferanten nur für Serienbedarfe (Zusammenarbeit mit Lieferanten zukünftig ausschließlich im Rahmen der Ersatzteilversorgung) | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Passives Ausphasen von Lieferanten (kein weiterer Einsatz von Lieferanten bei Neuentwicklungen von Produkten) | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Vermehrtes Single Sourcing | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Vermehrte Zusammenarbeit mit Lieferanten aus der Preferred Supplier-Liste | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Auf- bzw. Ausbau von C-Teilemanagement | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Bildung von Systemen und Modulen | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Gleichteile- und Plattformstrategien bzw. Bildung von Teilefamilien | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Teilesatzbildung | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Vermehrtes Insourcing bzw. Erhöhung der Eigenfertigung | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

e) Welche Ziele wollen Sie im Rahmen der Lieferantenreduzierungsaktivitäten im Hinblick auf die Anzahl der Lieferanten erreichen? (bitte Zahl angeben bzw. ankreuzen)

Die Anzahl Ihrer gesamten aktiven Lieferanten soll zukünftig betragen...

- ...davon sind voraussichtlich A-Lieferanten...
- ...davon sind voraussichtlich B-Lieferanten...
- ...davon sind voraussichtlich C-Lieferanten...
- ...davon sind voraussichtlich nicht klassifiziert bzw. sonstige Lieferanten...

Nicht bekannt bzw. keine Angabe

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

f) Welche Sourcing-Strategie(n) verfolgen Sie schwerpunktmäßig? (bitte ankreuzen; Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|---|--------------------------|
| Global Sourcing | <input type="checkbox"/> |
| Regional Sourcing (z.B. Eurosourcing) | <input type="checkbox"/> |
| National Sourcing / Domestic Sourcing | <input type="checkbox"/> |
| Local Sourcing | <input type="checkbox"/> |
| Multiple Sourcing (Multisourcing) | <input type="checkbox"/> |
| Dual Sourcing | <input type="checkbox"/> |
| Single Sourcing | <input type="checkbox"/> |
| Sole Sourcing | <input type="checkbox"/> |
| System Sourcing | <input type="checkbox"/> |
| Modular Sourcing | <input type="checkbox"/> |
| Sourcing von Komponenten bzw. Rohmaterial | <input type="checkbox"/> |
| Forward Sourcing | <input type="checkbox"/> |

12. Welche Bedeutung hat bei Ihnen Materialgruppen- bzw. Warengruppenmanagement?

Die Klassifizierung des Einkaufsvolumens kann den Prozess der Umsetzung der Einkaufsstrategie auf übersichtliche und transparente Art und Weise unterstützen. Vielerorts sind die Einkaufsabteilungen deshalb nach Materialgruppen bzw. Warengruppen organisiert, aus denen sich wiederum die jeweiligen Lieferantenstrategien pro Materialgruppe bzw. Warengruppe ableiten lassen.

a) Klassifizieren Sie das Einkaufsvolumen in Materialgruppen bzw. Warengruppen? (bitte ankreuzen)

- | | |
|---|--------------------------|
| Ja | <input type="checkbox"/> |
| Nein -> bitte weiter nach 12. f) | <input type="checkbox"/> |
| Nicht bekannt bzw. keine Angabe -> bitte weiter nach 12. f) | <input type="checkbox"/> |

b) In wie viele (Haupt-) Materialgruppen bzw. Warengruppen klassifizieren Sie das Einkaufsvolumen? (bitte Zahl angeben bzw. ankreuzen)

Anzahl der (Haupt-)Materialgruppen bzw. Warengruppen in Ihrem Unternehmen

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Nicht bekannt bzw. keine Angabe | <input type="checkbox"/> |
|---------------------------------|--------------------------|

c) Mit wie vielen Lieferanten arbeiten Sie zur Zeit in den (Haupt-) Materialgruppen bzw. Warengruppen zusammen? (bitte Zahl angeben bzw. ankreuzen)

Minimale Anzahl an Lieferanten in einer Materialgruppe zur Zeit
Durchschnittliche Zahl an Lieferanten pro Materialgruppe zur Zeit
Maximale Anzahl an Lieferanten in einer Materialgruppe zur Zeit

- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Nicht bekannt bzw. keine Angabe | <input type="checkbox"/> |
|---------------------------------|--------------------------|

Fragebogen zum Forschungsvorhaben

d) Nach welchem Schlüssel klassifizieren Sie die Materialgruppen bzw. Warengruppen? (bitte ankreuzen)

- Klassifizierung nach eClass
- Eigenständig entwickelte, auf Erfahrung basierte Klassifizierung
- Sonstiges (bitte angeben):
- Nicht bekannt bzw. keine Angabe

e) Welche Vorteile versprechen Sie sich aus der Klassifizierung der Materialgruppen bzw. Warengruppen? (bitte ankreuzen; Mehrfachnennungen möglich)

- Besserer Überblick über das gesamte Einkaufsvolumen
- Effiziente Umsetzung der Einkaufsstrategie
- Erkennen von Kostensenkungspotentialen
- Erkennen von Standardisierungspotentialen
- Erkennen von Bündelungspotentialen
- Effizientes Management des Einkaufsvolumens
- Optimierung der Einkaufsorganisation
- Bessere Fokussierung der Einkaufsaktivitäten
- Sonstiges (bitte angeben):
- Sonstiges (bitte angeben):
- Sonstiges (bitte angeben):

f) Was ist Ihr Ziel im Hinblick auf die geplante bzw. insgesamt benötigte Anzahl der Lieferanten pro (Haupt-) Materialgruppe bzw. Warengruppe? (bitte Zahl angeben bzw. ankreuzen)

- Minimale Anzahl an Lieferanten in einer Materialgruppe in fünf Jahren
- Durchschnittliche Zahl an Lieferanten pro Materialgruppe in fünf Jahren
- Maximale Anzahl an Lieferanten in einer Materialgruppe in fünf Jahren
- Nicht bekannt bzw. keine Angabe

Die Umfrage ist an dieser Stelle zu Ende! Herzlichen Dank für Ihre engagierte Mitarbeit, die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens von wesentlicher Bedeutung ist. Ich sichere Ihnen hiermit die absolute Vertraulichkeit zu. Gerne lasse ich Ihnen die wesentlichen Ergebnisse des Forschungsvorhabens zukommen. Ebenso steht es Ihnen hiermit frei, noch einen finalen Kommentar abzugeben.

- Ich möchte über die wesentlichen Ergebnisse dieses Forschungsvorhabens informiert werden (bitte ankreuzen, falls gewünscht).

Ich habe noch folgende Anmerkungen:

Anhang 2: Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

1) Angaben zur Person / Zielgruppe	Anzahl	Quote
1a) Erfahrung im Einkauf	68	100,0%
ca. 1 bis 3 Jahre	2	2,9%
ca. 3 bis 5 Jahre	3	4,4%
ca. 5 bis 10 Jahre	8	11,8%
mehr als 10 Jahre	55	80,9%
1b) Höchster Bildungsabschluss	68	100,0%
Kaufmännische und / oder Technische Berufsausbildung	4	5,9%
Meister / Techniker / Fachkaufmann Einkauf & Logistik	11	16,2%
Fachhochschulabschluss bzw. Berufsakademie mit Diplom / Bachelor / Master	28	41,2%
Hochschul- bzw. Universitätsabschluss mit Diplom / Bachelor / Master	20	29,4%
Promotion	5	7,4%
1c) Verantwortungsbereich	68	100,0%
Operativer Einkäufer / Beschaffer / Disponent	1	1,5%
Strategischer oder Technischer Einkäufer mit dezentraler Verantwortung	1	1,5%
Strategischer oder Technischer Einkäufer mit zentraler Verantwortung	10	14,7%
Gruppenleiter / Teamleiter / Abteilungsleiter	27	39,7%
Bereichsleiter / Vorstand / Geschäftsführer	29	42,6%
2) Unternehmensangaben	Anzahl	Quote
2a) Teilnehmende Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe...	68	100,00%
...mit Angabe der Branchenzugehörigkeit	61	89,7%
Vorleistungsgüter	10	14,7%
Herstellung von Holz-, Flecht, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	1	1,5%
Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	1	1,5%
Metallerzeugung und -bearbeitung	1	1,5%
Herstellung von Schneidwaren, Werkzeugen, Schlössern und Beschlägen aus unedlen Metallen	1	1,5%
Herstellung von sonstigen Metallwaren	1	1,5%
Herstellung von Elektromotoren, Generatoren, Transformatoren, Elektrizitätsverteilungs- und schalteinrichtungen	1	1,5%
Herstellung von elektrischen Lampen und Leuchten	1	1,5%
Herstellung von sonstigen elektrischen Ausrüstungen und Geräten anderweitig nicht genannt	3	4,4%
Energie	1	1,5%
Energieversorgung	1	1,5%
Investitionsgüter	49	72,1%
Herstellung von Mess-, Kontroll-, Navigations- und ähnlichen Instrumenten und Vorrichtungen	1	1,5%
Maschinenbau	45	66,2%
Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen	1	1,5%
Herstellung von medizinischen und zahnmedizinischen Apparaten und Materialien	1	1,5%
Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	1	1,5%
Verbrauchsgüter	1	1,5%
Herstellung von Erzeugnissen anderweitig nicht genannt	1	1,5%
...ohne Angabe der Branchenzugehörigkeit	7	10,3%
2b) Unternehmensgröße / Umsatz pro Jahr in Euro	68	100,0%
< 50 Mio. Euro (KMU)	19	27,9%
50 Mio. Euro bis 200 Mio. Euro	18	26,5%
200 Mio. Euro bis 1,0 Mrd. Euro	17	25,0%
1,0 Mrd. Euro bis 5,0 Mrd. Euro	10	14,7%
5,0 Mrd. Euro bis 10,0 Mrd. Euro	3	4,4%
> 10,0 Mrd. Euro	1	1,5%
2c) Einkaufsvolumen pro Jahr in Euro	68	100,0%
< 25 Mio. Euro	22	32,4%
25 Mio. Euro bis 100 Mio. Euro	18	26,5%
100 Mio. Euro bis 500 Mio. Euro	14	20,6%
500 Mio. Euro bis 2,5 Mrd. Euro	12	17,6%
2,5 Mrd. Euro bis 5,0 Mrd. Euro	1	1,5%
> 5,0 Mrd. Euro	1	1,5%

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

2d) Organisatorische Anbindung des Einkaufs	68	100,0%
im Vorstand / in der Geschäftsführung vertreten	12	17,6%
angebunden an den CEO / Vorsitzenden	16	23,5%
angebunden an den CFO / Finanzchef	15	22,1%
angebunden an den COO / Produktionschef	14	20,6%
angebunden an den CTO / Entwicklungs- und Konstruktionschef	8	11,8%
Sonstige organisatorische Anbindung / Global Supply Chain	1	1,5%
Sonstige organisatorische Anbindung / CHRO	1	1,5%
Sonstige organisatorische Anbindung / Produktmanager	1	1,5%

3) Kosten-Nutzen-Verhältnis aus Lieferantenmanagement-Aktivitäten

3a) Hauptaufgaben des Einkaufs

(1 = nicht wichtig; 3 = neutral; 5 = sehr wichtig)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe
Preis- und Konditionenvereinbarungen	1	0	0	9	58	0	68
Lieferantenentwicklung / -bewertung	1	4	11	30	22	0	68
Lieferantenauswahl / -qualifizierung	0	2	9	29	28	0	68
Eskalationsmanagement	3	5	21	25	14	0	68
Qualitätsmanagement	1	8	18	26	15	0	68
Innovationsmanagement	3	13	22	21	8	1	68
Sonstiges: Prozessintegration, Global Sourcing, Lieferfähigkeit, Digitale Agenda, Legal Requirements, Kostenanalyse				6			
Sonstiges: Make-or-Buy, Liefertreue (2), Materialversorgung, Versorgungssicherheit, Abwicklung, Beschaffungssicherheit, Prozessentwicklung, Mitwirkung Produktentwicklung, Vertragsmanagement, Strategieentwicklung, Prozesse / Digitalisierung					12		

(*Sonstiges' von insgesamt 14 Personen aufgeführt; k. A. = keine Angabe)

3b) Kapazitäten, Budget und Ergebnisbeitrag (EB) des Einkaufs (EK)

Position	Anzahl der EK-Mitarbeiter (FTE)	Anzahl der Einkäufer (FTE)	Budget in Mio. € / Jahr	EB in Mio. € / Jahr	EB in Prozent / Jahr
1	30	12	1	5	10
2	334	240	-	-	-
3	3	2	-	-	-
4	-	-	-	-	-
5	3	2	4	-	-
6	30	23	-	-	-
7	15	8	65	1	47
8	6	6	30	0	1,7
9	790	420	41	50	3,3
10	40	30	3	20	8
11	170	170	20	35	1,5
12	4	4	0,7	1,2	5,5
13	120	120	1100	-	-
14	10	10	-	-	-
15	60	60	-	-	-
16	20	20	-	-	-
17	-	-	-	-	-
18	110	-	0	-	4
19	2	2	-	-	-
20	2,5	2	0,115	0,42	3
21	9	6,5	-	-	-
22	5	3	-	-	-
23	40000	330	40	160	3,5
24	4	4	-	-	-
25	1	1	-	-	-
26	24	18	65	2	3,5
27	5	5	-	-	-
28	-	-	135	1,1	1,5
29	150	70	-	-	-
30	2	2	-	-	-
31	9	2	28	1	25
32	-	45	-	-	-
33	60	50	-	0	3
34	3400	40	3,7	4,4	3,7
35	4	4	3	6	2,1

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

3b) Kapazitäten, Budget und Ergebnisbeitrag (EB) des Einkaufs (EK) / Fortsetzung						
Position	Anzahl der EK-Mitarbeiter (FTE)	Anzahl der Einkäufer (FTE)	Budget in Mio. € / Jahr	EB in Mio. € / Jahr	EB in Prozent / Jahr	
36	100	100	-	-	-	
37	2	1	3	-	-	
38			145	1	0,7	
39			-	-	-	
40	50	25	5	15	10	
41	190	6	20	0,5	3	
42	2	2	1,2	-	-	
43	1	1	80	4	3	
44	10	4	10	-	-	
45	3500	12	4	6	4	
46	5	1	-	-	-	
47	10	8	20	0,5	2,5	
48	3,5	1	-	-	-	
49	10	4	-	-	-	
50	350	13	-	-	-	
51	15	7	-	-	-	
52	420	5	15	0	1,35	
53	18	18	-	-	-	
54	12	10	-	-	3	
55	2	2	-	-	-	
56	6	5	20	0	2,5	
57	2	2	0,25	0	8	
58	25000	85	-	50	5	
59	136	-	-	-	-	
60	10	5	-	-	-	
61	11	7	1	1	1,5	
62	5	2	-	-	-	
63	3	3	-	-	-	
64	8	4	-	-	-	
65	45	20	4	2	1	
66	55	34	-	-	-	
67	165	125	8	45	4,5	
68	-	-	-	-	-	
keine Angabe	5	6	36	40	38	

(FTE = Full Time Equivalent)

4) Interne und externe Wertschöpfungsaktivitäten / Zusammenarbeit mit Lieferanten							
4a) Interne Wertschöpfung (vom Umsatz) bis zu...	20%	40%	60%	80%	k. A.	Summe	
Nennungen	9	23	18	3	15	68	
4b) Art und generelle Bedeutung der durch die Lieferanten erbrachten Wertschöpfung für das Unternehmen (1 = nicht wichtig; 3 = neutral; 5 = sehr wichtig)							
	1	2	3	4	5	k. A.	Summe
Rohmaterial-Lieferungen	7	8	11	12	30	0	68
Lieferungen von Handelsware oder Kaufteilen	2	3	8	31	24	0	68
Komponenten- und Baugruppen-Lieferungen	6	8	5	18	31	0	68
Fertigungsdienstleistungen	9	14	17	19	9	0	68
Montageleistungen	20	15	19	8	5	1	68
Logistikdienstleistungen	7	14	20	21	5	1	68
Nichtproduktionsmaterial-Lieferungen	8	13	29	11	6	1	68
Entwicklung und Konstruktion / Produktentwicklung	14	15	20	14	5	0	68
4c) Gründe für die Zusammenarbeit mit Lieferanten / Mehrwert seitens der Lieferanten (1 = nicht wichtig; 3 = neutral; 5 = sehr wichtig)							
	1	2	3	4	5	k. A.	Summe
Fehlendes Know-how im Unternehmen	7	10	13	26	12	0	68
Temporärer Bedarf an spezifischem Know-how	8	8	21	20	11	0	68
Realisierung von flexiblen und kurzfristigen Lieferungen	3	6	17	23	19	0	68
Variabilisierung von Fixkosten / Reduzierung variabler Kosten	5	11	24	15	13	0	68
Vermeidung (Reduzierung) von Kapitalbindung (-skosten)	7	14	23	14	8	2	68
Zusammenarbeit bei nicht-strategischen Themen	7	12	23	21	5	0	68
Fehlende Kapazitäten im Unternehmen	3	9	15	26	15	0	68
Bessere Qualität realisiert vom Lieferanten	12	17	17	13	8	1	68
Günstigere Einkaufskosten, bessere Kostenposition erreichbar	2	5	11	25	25	0	68
Entwicklung von neuen Produkten	9	12	14	23	9	1	68

(k. A. = keine Angabe)

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

5) Kritische Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements im Hinblick auf Unternehmenswertsteigerung							
5a) Was sind die aus Ihrer Sicht kritischen Erfolgsfaktoren des Lieferantenmanagements?							
(1 = nicht wichtig; 3 = neutral; 5 = sehr wichtig)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe
Finanzielle Stabilität der Lieferanten	2	3	8	27	27	1	68
Liefergenauigkeit der Lieferanten (zeitpunktbezogen)	3	0	3	21	41	0	68
Lieferzuverlässigkeit der Lieferanten (mengenbezogen)	1	4	6	23	34	0	68
Flexibilität bei Bedarfsschwankungen	1	2	2	35	28	0	68
Know-how bzw. Kompetenz der Lieferanten	1	6	18	28	15	0	68
Umsetzungsgeschwindigkeit des Lieferanten bei Änderungen	0	4	13	29	22	0	68
Attraktives Preis- bzw. Kostenniveau des Lieferanten	2	0	3	18	45	0	68
Qualitätsperformance des Lieferanten	1	1	2	16	46	2	68
After-Sales-Performance des Lieferanten	2	6	18	32	10	0	68
5b) Welche Gründe erschweren bzw. begrenzen ganzheitlich orientiertes Lieferantenmanagement?							
(1 = kein Einfluss; 3 = neutral; 5 = sehr hoher Einfluss)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe
Höhe des eigenen Einkaufsvolumens	7	14	15	23	9	0	68
Anteil des Einkaufsvolumens am Umsatz eines Lieferanten	2	7	20	21	18	0	68
Marktstellung von Lieferanten; keine oder wenige Alternativen	3	2	8	27	27	1	68
Größe des Lieferanten	3	9	18	27	10	1	68
Sourcing-Strategien (z. B. Single Sourcing)	3	2	20	31	10	2	68
Investitionsbereitschaft bzw. -entscheidungen des Lieferanten	4	7	23	29	5	0	68
Fehlendes eigenes Personal zur Steuerung des Lieferanten	4	12	14	27	11	0	68
Qualifikation des Personals auf Seiten des Lieferanten	0	6	23	34	5	0	68
Ständig wechselnde Prioritäten im Einkauf	10	9	16	24	8	1	68
Know-how im eigenen Unternehmen nicht mehr vorhanden	8	11	23	22	2	0	66
Fehlendes Know-how bei Lieferanten	3	10	21	25	8	1	68
Strategische Ausrichtung des Lieferanten	2	8	19	27	12	0	68
Bereitschaft des Lieferanten zur Mitarbeit	1	7	14	25	20	1	68

(k. A. = keine Angabe)

6) Die Macht von kleinen, nicht ersetzbaren Lieferanten							Summe	
6a) Arbeiten Sie mit mindestens einem solchen Lieferanten zusammen?						Ja = 50	Nein = 18	68
6b) Wie beurteilen Sie die Art der Zusammenarbeit mit einem derartigen Lieferanten?								
(1 = kein Problem; 3 = neutral; 5 = sehr großes Problem)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe	
Durchsetzung der eigenen Vorstellungen bzw. Forderungen	2	10	12	18	7	19	68	
Steuerung der Geschäftsbeziehung vor allem durch Lieferant	1	14	16	15	4	18	68	
Grenzen aufgrund finanzieller Engpässe beim Lieferanten	5	10	15	16	4	18	68	
Ausbau der Geschäftsbeziehung schwierig (Kapazitäten)	3	7	16	18	6	18	68	
Grenzen aufgrund fehlender Investitionen und Prozesse	2	8	18	16	4	20	68	
Hoher Volumensanteil beim Lieferanten = Versorgungsrisiko	1	8	7	19	15	18	68	
Schwierigkeiten beim Lieferanten schlagen schnell durch	1	4	5	22	18	18	68	
Gegenseitige Abhängigkeit	4	2	17	13	12	20	68	
Konstruktive Zusammenarbeit generell	9	7	18	13	3	18	68	
Konstruktive Zusammenarbeit bei Schwierigkeiten	6	10	19	11	4	18	68	
6c) Implementieren Sie besondere Maßnahmen im Rahmen der Zusammenarbeit mit solchen Lieferanten?							Summe	
Ja = 43						Nein = 7	(18 Unternehmen arbeiten nicht mit einem derartigen Lieferanten zusammen)	68
6d) Welche besonderen Maßnahmen implementieren Sie?								
(1 = nicht wichtig; 3 = neutral; 5 = sehr wichtig)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe	
Enge Steuerung des Lieferanten (z. B. mit Controlling-Daten)	1	0	9	22	11	25	68	
Internes, zyklisches Reporting an Schnittstellen-Partner	4	2	14	15	8	25	68	
Regelmäßiger Austausch mittels Besuchen, Jourfix-Termine...	2	0	10	16	15	25	68	
Eigene Mitarbeiter sind permanent vor Ort beim Lieferanten	14	10	8	9	2	25	68	
Kontakte von Geschäftsführung zu Geschäftsführung	4	4	9	12	14	25	68	

(k. A. = keine Angabe)

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

7) Wirkungen aus einer engen Kunden-Lieferanten-Beziehung							Summe	
7a) Arbeiten Sie mit mindestens einem solchen Lieferanten zusammen?						Ja = 63	Nein = 5	68
7b) Wann wird bei einer engen Kunden-Lieferanten-Beziehung ein Wechsel in Betracht gezogen?								
(1 = kein Einfluss; 3 = neutral; 5 = sehr hoher Einfluss)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe	
- Mindestens ein weiterer potentieller Lieferant bietet reduzierte Einkaufspreise an								
Kostenvorteil liegt bei weniger als 10%	16	17	9	10	5	11	68	
Kostenvorteil liegt zwischen 10% und 20%	2	5	21	19	14	7	68	
Kostenvorteil liegt zwischen 20% und 30%	1	1	3	22	34	7	68	
Kostenvorteil liegt bei mehr als 30%	1	0	2	5	54	6	68	
- Beim aktuellen Lieferanten treten Qualitätsprobleme auf								
Qualitätsprobleme treten sporadisch auf, geringe Auswirkung	13	24	17	2	2	10	68	
Qualitätsprobleme treten sporadisch auf, große Auswirkung	0	6	12	34	10	6	68	
Qualitätsprobleme treten regelmäßig auf, geringe Auswirkung	2	5	14	25	12	10	68	
Qualitätsprobleme treten regelmäßig auf, große Auswirkung	1	1	2	6	53	5	68	
- Beim aktuellen Lieferanten treten Logistikprobleme auf								
Logistikprobleme treten sporadisch auf, geringe Auswirkung	18	21	15	1	1	12	68	
Logistikprobleme treten sporadisch auf, große Auswirkung	3	5	16	32	4	8	68	
Logistikprobleme treten regelmäßig auf, geringe Auswirkung	3	4	18	26	6	11	68	
Logistikprobleme treten regelmäßig auf, große Auswirkung	2	0	3	12	46	5	68	
- Der aktuelle Lieferant bietet keine weiteren Innovationen an bzw. hat keine neuen Ideen mehr								
Keine weiteren Produkt- oder Serviceinnovationen	9	7	21	16	7	8	68	
Keine weiteren Verfahrens- oder Prozessinnovationen	5	9	21	20	4	9	68	
Keine weiteren Ideen für Kostenreduzierungen	3	5	18	24	9	9	68	

(k. A. = keine Angabe)

8) Allgemeine Fragen zur Lieferanteneinbindung und Zusammenarbeit		Anzahl	Quote
8a) Die Zusammenarbeit mit Lieferanten erfolgt hauptsächlich...		-> Mehrfachnennungen!	
...durch den Einkauf		66	97,1%
...durch die Technik (Konstruktion, Entwicklung)		49	72,1%
...durch die Produktion		7	10,3%
...durch die Planungsabteilung		5	7,4%
...durch die Qualitätsabteilung		19	27,9%
...durch den Vertrieb		6	8,8%
...durch die Beschaffung / Disposition		29	42,6%
...durch die Logistik		12	17,6%
...durch die Geschäftsführung		10	14,7%
8b) Wie wird die Zusammenarbeit mit Lieferanten durchgeführt?		-> Mehrfachnennungen!	
Traditionell per Email bzw. Brief und / oder Telefon		66	97,1%
Gemeinsame Gespräche im Unternehmen des Lieferanten		59	86,8%
Gemeinsame Gespräche im eigenen Unternehmen		61	89,7%
Austausch über Webmeetings (z. B. Skype etc.)		21	30,9%
Elektronische Bestellabwicklung (e-procurement, Katalogmanagement-Systeme)		41	60,3%
Verkauf von Bedarfen (e-auctions)		7	10,3%
Gutschriftverfahren zur Optimierung der Bezahlung von Rechnungen		18	26,5%
Verantwortungsübertragung an den Lieferanten (z. B. Vendor managed inventory)		21	30,9%
Mitarbeiter von Lieferanten haben Zugang zu Ihrem ERP-System		13	19,1%
Mitarbeiter von Lieferanten erledigen Arbeiten bei Ihnen vor Ort (z. B. Montage etc.)		19	27,9%
8c) Wie schätzen Sie die Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten in fünf Jahren ein?		68	100,0%
Die Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten wird noch enger und intensiver		50	73,5%
Die Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten bleibt etwa vergleichbar mit heute		17	25,0%
Die Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten nimmt zukünftig eher ab		1	1,5%

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

8c) Einschätzung der Intensität der Zusammenarbeit mit Lieferanten in fünf Jahren / Fortsetzung
Die Antworten zu Frage 8c wurden wie folgt punktuell begründet bzw. erläutert:
Durch die extremen Bedarfschwankungen wird der Austausch von Daten immer wichtiger.
Digitalisierung wird die Wertschöpfungskette in ein Wertschöpfungsnetzwerk umwandeln. Dadurch werden Daten schneller und einfach ausgetauscht. Technische Entwicklungen werden an Komplexität gewinnen, wodurch das Wissen von Lieferanten noch relevanter wird.
Die Intensität würde wachsen, allerdings werden Fertigungsprozesse, welche in ihrer Bedeutung steigen, vom Lieferanten weg im eigenen Betrieb implementiert.
Hoher Bedarf an Value-Engineering & Flexibilität bei technologischer Weiterentwicklung.
Industrie 4.0 gewinnt zwar an Einfluss, wird den persönlichen Kontakt jedoch nicht ersetzen können.
Keine eigene Fertigungsmöglichkeit dieser Komponenten aufgrund der Bauteilgrößen; Hohes Fertigungs-Know-how des Lieferanten; engere konstruktive Zusammenarbeit; Entwicklungspartnerschaft
Künftige Ausrichtung durch Reduzierung der vertikalen Integration führt zu verstärkten Outsourcings. Künftige Innovationen für Produkte werden nicht mehr durch ausschließlich eigenes Know-how erbracht, sondern durch konsequente Nutzung des Innovationspotenzials der Lieferanten.
Zunehmende Vernetzung über Produkt Life Cycle (Industrie 4.0).
Weiter zunehmende Arbeitsteilung in Produktion und Entwicklung erfordern eine stärkere Vernetzung von OEM und Lieferant.
Komplexere Entwicklungen
Es wird alles immer schnellerlebiger, neue Produkte, neue Innovationen nehmen zu, dies erfordert mehr Kontakt, um Dinge schneller zum "Laufen" zu bringen.
Lieferanten werden in Zukunft einen noch größeren Teil der Wertschöpfung übernehmen, zum Teil entlang des gesamten Produktlebenszyklus.
Um die Produkte von der Entwicklung nachhaltig und prozesssicher in der Produktion beim Lieferanten umsetzen zu können, muss die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten bereits in der Produktentstehungsphase intensiviert werden (DfM, DfA, FMEA, etc...).
Veränderte Wertvorstellungen. Persönliche Beziehung hat weniger Platz. Wegen E-Mail-Verkehr spricht man weniger miteinander. Zwischenmenschliches bleibt auf der Strecke.
Der Anteil der Lieferanten an der gesamten Wertschöpfung wird steigen.
Durch unser Wachstum wächst auch der Umsatz mit den Lieferanten.
Entwicklungen bedürfen verlässliche Lieferantenpartner.
Die Geschäftsbeziehung ist in den meisten Fällen gut eingespielt.
Die Anforderungen nach Operational Excellence, Digitalisierung und Innovationen werden die nächsten 5 Jahre steigen.
Weitere Einbindung in Geschäftsprozesse und Produktenstehung.
Eine gute Lieferantenbasis wird für uns immer wichtiger, da das Einkaufsvolumen steigen wird.

9) Allgemeine Fragen zur Steigerung des Unternehmenswertes durch Lieferanten							
9a) Woher kommen seitens der Lieferanten quantifizierbare Beiträge zur Steigerung des Unternehmenswertes?							
(1 = kein Einfluss; 3 = neutral; 5 = sehr hoher Einfluss)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe
Reduzierung von Produktions- und Produktkosten	1	1	5	27	34	0	68
Verkürzung der Produktentwicklungszeiten	4	10	13	31	10	0	68
Erhöhung der Produktqualität / Qualitätskostenreduzierung	1	6	18	23	20	0	68
Übernahme von Qualitätskosten / -risiken durch Lieferanten	4	11	23	20	10	0	68
Mengen- / Kostenrisiko-Übernahme (aus Marktschwankungen)	8	12	21	21	6	0	68
Reduzierung von Kapitalbindungskosten (weniger Bestände)	6	9	16	30	7	0	68
Reduzierung von Personalkosten / weniger Überstunden	8	20	18	17	5	0	68
Reduzierung des Investitionsbudgets, geringere Abschreibung	10	16	23	14	4	1	68
Flexibilitätserhöhung durch intelligente Logistikkonzepte	6	8	13	29	10	2	68
Produkt- und Prozessinnovationen durch die Lieferanten	2	7	16	33	10	0	68

(k. A. = keine Angabe)

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

9b) Von welchen Rahmenbedingungen hängen die Wertbeiträge der Lieferanten zur Unternehmenswertsteigerung ab?							
(1 = kein Einfluss; 3 = neutral; 5 = sehr hoher Einfluss)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe
Komplexität der gelieferten Komponenten bzw. Baugruppen	3	4	7	32	21	1	68
Verfügbarkeit der benötigten Produkte am Markt	2	2	18	27	18	1	68
Substituierbarkeit von Produkt und / oder Lieferant	1	6	24	27	9	1	68
Größe des Lieferanten (z. B. Umsatz, Mitarbeiter)	3	18	33	13	0	1	68
Investitionsbereitschaft bzw. -entscheidungen des Lieferanten	2	7	22	32	4	1	68
Finanzielle Stärke des Lieferanten	3	10	19	28	7	1	68
Verlässlichkeit und Zuverlässigkeit des Lieferanten	0	1	3	30	32	2	68
Globaler Footprint des Lieferanten	6	12	17	27	3	3	68
Vorhandenes Know-how auf Seiten des Lieferanten	0	3	5	34	25	1	68
Kostenstruktur des Lieferanten	2	5	14	27	19	1	68
9c) Welche quantifizierbaren gegenläufigen Effekte sehen Sie, die zu erhöhten eigenen Kosten führen?							
(1 = kein Einfluss; 3 = neutral; 5 = sehr hoher Einfluss)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe
Höhere Kosten für die Entwicklung von Lieferanten	2	10	26	23	6	1	68
Höhere Reise- und Managementkosten des eigenen Personals	3	16	24	18	6	1	68
Höhere Qualitätskosten aufgrund Fremdfertigung	4	14	25	19	5	1	68
Zunahme des Bestandsrisikos / Logistikkosten für Pufferlager	7	13	28	18	1	1	68
Zunahme der Personalaufwendungen (z. B. für Projektleiter)	5	14	27	18	3	1	68
Problemlösungskosten wegen aufwendigerer Kommunikation	2	17	26	21	1	1	68
Erhöhte Betreuungskosten aufgrund zusätzlicher Schnittstellen	3	12	23	25	4	1	68

(k. A. = keine Angabe)

10) Optimierung der Einkaufsaktivitäten durch Industrie 4.0 bzw. Einkauf 4.0							
10a) Welche Auswirkungen haben die Entwicklungen aus Industrie 4.0 auf Aktivitäten des Lieferantenmanagements?							
(1 = kein Einfluss; 3 = neutral; 5 = sehr hoher Einfluss)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe
Beschleunigung des Informationsflusses mit Lieferanten	5	3	9	27	22	2	68
Beschleunigung des Informationsflusses im Unternehmen	3	5	11	30	17	2	68
Beschleunigung des Informationsflusses beim Lieferanten	3	9	19	26	8	3	68
Verbesserung der Rückschlüsse auf die Produktqualität	3	6	21	24	12	2	68
Optimierung des Bestellwesens inkl. Bestandsreduzierung	3	2	11	25	25	2	68
Reduzierung der Wiederbeschaffungszeiten	4	5	18	30	9	2	68
Reduzierung der Prozesskosten im eigenen Unternehmen	2	5	12	32	15	2	68
Reduzierung der Durchlaufzeiten im eigenen Unternehmen	4	3	14	31	14	2	68
Schnellere Einführung von Prozessinnovationen	6	10	20	24	6	2	68
Schnellere Einführung von Produktinnovationen	6	11	22	20	6	3	68
10b) Welche Wertbeiträge entstehen in Ihrem Unternehmen seitens des Einkaufs aufgrund Industrie 4.0?							
(1 = kein Einfluss; 3 = neutral; 5 = sehr hoher Einfluss)	1	2	3	4	5	k. A.	Summe
Direkte Kostenreduzierungen bei Komponenten / Baugruppen	7	15	25	13	5	3	68
Indirekte Kostenreduzierungen verbesserte Prozesse	4	9	16	28	9	2	68
Erhöhung der Einkaufsperformance / Vermeidung von Kosten	4	6	19	25	12	2	68
Reduzierung der Bestandskosten für Material	5	12	18	27	4	2	68
Einsparungen von Mitarbeitern im Einkauf und Personalkosten	6	16	24	15	5	2	68
Reduzierung von Qualitätskosten (z. B. Online-Service)	10	10	24	20	2	2	68
Verkürzung von Abwicklungszeiten und schnellerer Umsatz	5	5	17	31	8	2	68

(k. A. = keine Angabe)

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

11) Fragen zu Aktivitäten zur Lieferantenreduzierung bzw. zur Optimierung der Lieferantenanzahl												
11a) Welchen Stellenwert hat das Thema Lieferantenreduzierung in Ihrem Unternehmen?												
(1 = keine Bedeutung; 10 = sehr hohe Bedeutung)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	k. A.	Summe
Stellenwert von Aktivitäten zur Lieferantenreduzierung	7	7	10	4	6	5	8	7	1	3	10	68

11b) Wie viele aktive Lieferanten haben Sie?					
Position	Gesamte Anzahl der Lieferanten	A-Lieferanten	B-Lieferanten	C-Lieferanten	Sonstige Lieferanten
1	1558	71	214	1273	0
2	3600	-	-	-	-
3	1800	100	400	600	700
4	80	12	0	0	68
5	80	20	15	45	0
6	-	-	-	-	-
7	700	100	200	400	0
8	1200	200	400	600	0
9	3200	530	400	2270	0
10	1100	40	60	-	-
11	1000	40	40	20	900
12	330	38	51	241	0
13	4000	100	1000	2900	0
14	-	-	-	-	-
15	4000	150	-	-	-
16	1000	150	250	600	0
17	-	-	-	-	-
18	4000	200	0	0	3800
19	30	5	-	-	-
20	100	15	15	60	10
21	-	-	-	-	-
22	-	-	-	-	-
23	20000	300	1700	18000	0
24	250	8	-	-	220
25	214	20	-	-	-
26	300	15	55	30	200
27	-	-	-	-	-
28	1400	115	385	550	350
29	9500	600	1500	3000	4400
30	50	15	-	-	-
31	1000	50	200	600	150
32	3900	-	-	-	-
33	-	-	-	-	-
34	310	50	90	170	0
35	250	30	60	30	130

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

11b) Wie viele aktive Lieferanten haben Sie? / Fortsetzung					
Position	Gesamte Anzahl der Lieferanten	A-Lieferanten	B-Lieferanten	C-Lieferanten	Sonstige Lieferanten
36	-	-	-	-	-
37	-	-	-	-	-
38	285	25	60	-	-
39	996	965	24	7	0
40	1000	50	200	750	0
41	-	20	200	100	-
42	53	5	12	13	23
43	600	200	100	100	200
44	150	20	40	60	30
45	6000	500	1500	0	4000
46	-	-	-	-	-
47	500	10	300	190	0
48	300	30	-	-	-
49	-	-	-	-	-
50	3000	50	300	500	2150
51	300	20	50	200	30
52	-	-	-	-	-
53	1300	142	318	840	0
54	-	-	-	-	-
55	-	-	-	-	-
56	300	30	100	80	90
57	50	7	30	10	3
58	2400	150	850	1300	-
59	19000	800	2000	10000	6000
60	450	30	98	-	-
61	1400	80	200	1120	0
62	-	-	-	-	-
63	5	3	1	1	0
64	-	-	-	-	-
65	2000	200	300	1500	0
66	-	-	-	-	-
67	8000	900	2100	4000	1000
68	-	-	-	-	-
fehlende Angaben	19	20	26	29	30

11c) Sind Aktivitäten bezogen auf die Optimierung der Lieferantenanzahl gestartet / vereinbart?							Summe
Ja = 34		Nein = 28		(62 Antworten; Quote: 54,8% -> 34 von 62)		keine Angabe = 6	68
11d) Welche Aktivitäten zur Lieferantenreduzierung sind bereits gestartet oder vereinbart?							Summe
(1 = keine Bedeutung; 3 = neutral; 5 = hohe Bedeutung)	1	2	3	4	5	k. A.	34
Aktives Ausphasen von Lieferanten generell für alle Bedarfe	4	7	2	16	5	0	34
Aktives Ausphasen von Lieferanten nur für Serienbedarfe	7	3	8	11	5	0	34
Passives Ausphasen von Lieferanten (kein zukünftiger Einsatz)	4	4	7	11	7	0	33
Vermehrtes Single Sourcing	13	7	8	5	1	0	34
Vermehrte Zusammenarbeit mit Preferred Suppliern	2	0	2	14	16	0	34
Auf- bzw. Ausbau von C-Teilemanagement	0	1	10	14	9	0	34
Bildung von Systemen und Modulen	3	5	16	8	2	0	34
Gleichteile- und Plattformstrategien, Bildung von Teilefamilien	1	2	7	16	8	0	34
Teilesatzbildung	7	3	17	5	2	0	34
Vermehrtes Insourcing bzw. Erhöhung der Eigenfertigung	8	11	6	9	0	0	34

(k. A. = keine Angabe)

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

11e) Welche Ziele wollen Sie im Rahmen der Lieferantenreduzierungsaktivitäten erreichen?						
Position	Gesamte Anzahl der Lieferanten	A-Lieferanten	B-Lieferanten	C-Lieferanten	Sonstige Lieferanten	
2	2500	-	-	-	-	-
3	1500	90	360	540	510	
8	800	150	300	350	0	
9	2000	400	600	1000	0	
11	800	25	65	10	700	
12	270	30	40	200	0	
23	19000	300	1700	17000	0	
25	150	-	-	-	-	
28	1000	100	300	400	200	
34	300	45	85	170	0	
35	200	30	30	30	110	
38	150	25	60	-	-	
45	2170	50	100	20	2000	
48	250	30	-	-	-	
56	120	20	50	20	30	
57	55	15	30	10	0	
60	350	50	-	-	-	
65	1000	200	300	500	0	
fehlende Angaben	0	2	4	5	5	

(bei allen nicht aufgeführten Fragebögen wurden keine Angaben gemacht)

11f) Welche Sourcing-Strategien verfolgen Sie?	Anzahl	Quote
-> Mehrfachnennungen!		
Global Sourcing	41	60,3%
Regional Sourcing (z. B. Eurosourcing)	39	57,4%
National Sourcing / Domestic Sourcing	23	33,8%
Local Sourcing	23	33,8%
Multiple Sourcing (Multisourcing)	32	47,1%
Dual Sourcing	38	55,9%
Single Sourcing	22	32,4%
Sole Sourcing	3	4,4%
System Sourcing	21	30,9%
Modular Sourcing	19	27,9%
Sourcing von Komponenten bzw. Rohmaterial	37	54,4%
Forward Sourcing	11	16,2%

12) Welche Bedeutung hat bei Ihnen Materialgruppen bzw. Warengruppenmanagement?	
12a) Klassifizieren Sie das Einkaufsvolumen in Materialgruppen bzw. Warengruppen?	Anzahl
Ja = 53 Nein = 8 (61 Antworten; Quote: 86,9% -> 53 von 61) keine Angabe = 7	68
12b) In wie viele (Haupt-) Materialgruppen / Warengruppen klassifizieren Sie das Einkaufsvolumen?	Anzahl
Dazu haben 46 Teilnehmer geantwortet; 22 Teilnehmer haben keine Angabe gemacht.	68
Antworten: 7, 14, 30, 8, 6, 4, 15, 60, 65, 80, 17, 30, 25, 7, 57, 5, 6, 800, 12, 25, 2, 25, 25, 20, 169, 20, 50, 5, 20, 10, 30, 10, 20, 8, 25, 20, 4, 70, 10, 7, 29, 7, 9, 26, 14, 4	

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

12c) Mit wie vielen Lieferanten arbeiten Sie in den (Haupt-) Materialgruppen zusammen?			
Position	Minimale Anzahl an Lieferanten	Durchschnittliche Zahl an Lieferanten	Maximale Anzahl an Lieferanten
1	5	35	254
2	14	150	650
3	1	8	15
4	1	3	6
5	-	10	-
8	2	10	50
10	1	3	5
11	15	50	200
15	2	5	20
20	2	2,5	3
23	10	30	100
28	2	10	24
29	10	35	100
34	1	3	5
35	2	5	40
36	5	15	25
38	6	71	84
43	1	5	10
45	10	50	200
47	2	50	150
53	1	6	25
56	5	-	-
58	3	9	55
65	610	-	-
fehlende Angaben	1	2	3

(bei allen nicht aufgeführten Fragebögen wurden keine Angaben gemacht)

12d) Nach welchem Schlüssel klassifizieren Sie die Materialgruppen bzw. Warengruppen?	Anzahl	
53 Unternehmen klassifizieren das Einkaufsvolumen in Materialgruppen (siehe Antwort zu 12a).	53 (68)	
Klassifizierung nach eClass	4	(4)
Eigenständig entwickelte, auf Erfahrung basierte Klassifizierung	46	(46)
keine Angabe zum Materialgruppen-Schlüssel	3	(3)
(8 Unternehmen klassifizieren nicht nach Materialgruppen; siehe Antwort zu 12a)	0	(8)
(7 Unternehmen machen keine Angabe zur Klassifizierung nach Materialgruppen; siehe Antwort zu 12a)	0	(7)
Eigener Schlüssel: 86,8% (46 von 53); Klassifizierung nach eClass: 7,5% (4 von 53)		
12e) Welche Vorteile versprechen Sie sich aus der Klassifizierung der Materialgruppen? -> Mehrfachnennungen!		
-> Der Gesamtdurchschnitt liegt bei 79,5% (Basis: 53)	Anzahl	Quote
Besserer Überblick über das gesamte Einkaufsvolumen	46	86,8%
Effiziente Umsetzung der Einkaufsstrategie	42	79,2%
Erkennen von Kostensenkungspotentialen	45	84,9%
Erkennen von Standardisierungspotentialen	42	79,2%
Erkennen von Bündelungspotentialen	46	86,8%
Effizientes Management des Einkaufsvolumens	42	79,2%
Optimierung der Einkaufsorganisation	34	64,2%
Bessere Fokussierung der Einkaufsaktivitäten	40	75,5%

Auswertungsergebnisse der schriftlichen Befragung

12f) Was ist Ihr Ziel bezüglich der Lieferantenzahl pro Materialgruppe in fünf Jahren?			
Position	Minimale Anzahl an Lieferanten	Durchschnittliche Zahl an Lieferanten	Maximale Anzahl an Lieferanten
3		2	5
5	-		10
8		3	5
15		2	5
20		2	2,5
26		2	4
28		2	7
29		5	20
30		2	3
34		1	3
35		2	4
36		5	7
38		9	40
42		2	3
43	-		5
63	-		5

fehlende Angaben

3

0

3

(bei allen nicht aufgeführten Fragebögen wurden keine Angaben gemacht)

DECLARATION

I, the undersigned Gerhard Lechner, by signing this declaration declare that my PhD thesis

Analyse des Beitrags von Lieferantenmanagement zur Steigerung des Unternehmenswerts

was my own work; during the dissertation I complied with the LXXVI. and the rules of the doctoral dissertation prescribed by the Doctoral School, especially regarding references and citations.²⁵

Furthermore, I declare that I did not mislead the supervisor or the programme leader with the dissertation.

By signing this declaration, I acknowledge that if it can be proved that the dissertation is not self-made or the author of a copyright infringement is related to the dissertation, the University of Sopron is entitled to refuse the acceptance of the dissertation.

Refusing to accept a dissertation does not affect any other (civil, legal, criminal) consequences of copyright infringement.

Sopron, 20 ____ year _____ month ____ day

PhD candidate

²⁵LXXVI. TV. 1999 Section 34 (1) Any person may quote the details of the work, in the extent justified by the nature and purpose of the receiving work and in the original, by the name of the source and the author designated there.

Article 36 (1) Details of public lectures and other similar works, as well as political speeches, may be freely used for information purposes, within the scope justified by the purpose. For such use, the source, along with the author's name, should be indicated, unless this is impossible.