



UNIVERSITY OF SOPRON  
ALEXANDRE LAMFALUSSY FACULTY OF ECONOMICS  
DOCTORAL SCHOOL

## **Thesenheft**

# **Analyse des Beitrags von Lieferantenmanagement zur Steigerung des Unternehmenswerts**

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

**Universität Sopron**

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

**PhD-Programm: Betriebswirtschaftslehre und Management**

**Doktorvater: Prof. Dr. habil. Markus Mau**

Sopron, 2020

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
1. Einleitung .....	3
2. Forschungsfragen und Hypothesen .....	4
3. Vorgehen bei der empirischen Untersuchung .....	6
4. Forschungsergebnisse und Überprüfung der Hypothesen .....	7
4.1 Erkenntnisse aus der schriftlichen Umfrage und den Experten- interviews .....	7
4.2 Überprüfung der Hypothesen .....	10
5. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse .....	15
6. Schlussfolgerungen und weiterer Forschungsbedarf .....	17
7. Eigene Veröffentlichungen .....	19

## 1. Einleitung

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.

Es sollen 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.

## 2. Forschungsfragen und Hypothesen

Zur Erzielung der Erkenntnisse 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?*

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.

Darüber hinaus werden **sechs Hypothesen** formuliert. Mit den Ergebnissen aus der schriftlichen Befragung und den Erkenntnissen aus Experteninterviews sollen diese 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 der Einkauf sehr stark eindimensional auf direkte Kostenreduzierungen fokussiert ist und andere Effekte deswegen vernachlässigt.

**Hypothese 2:** *Je stärker Industrie 4.0 in den Unternehmen und Einkaufs-  
abteilungen einzieht, desto schneller lassen sich Wertbeiträge des Einkaufs aus  
Lieferantenmanagementaktivitäten zur Steigerung des Unternehmenswerts  
umsetzen.*

Aus Industrie 4.0 können sich Chancen ergeben, die das Lieferantenmanagement beeinflussen und ggf. sogar nachhaltig verändern. 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.

**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.*

Unterschiede in Kunden-Lieferanten-Beziehungen ergeben sich aus persönlichen Kontakten oder langjähriger Zusammenarbeit und basieren auf Vertrauen sowie beinhalten eine höhere Intensität. Die Annahme ist, dass sich die 'Enge' dieser Verbindung auf die Wechselbereitschaft auswirken und ggf. notwendige Aktivitäten beeinflussen kann.

**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.*

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. Aus diesem Grund wird angenommen, dass bei solchen Lieferanten besondere Maßnahmen zur Steuerung aufgesetzt werden.

**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.*

Diese Hypothese basiert auf der Annahme, dass sich Unternehmen grundsätzlich mit Lieferantenreduzierung beschäftigen und Aktivitäten zur Reduzierung umsetzen. Dabei hängt die Bedeutung dieses Themas von der Anzahl der vorhandenen Lieferanten ab.

### **3. Vorgehen bei der empirischen Untersuchung**

Die empirische Untersuchung wird durch Anwendung von insgesamt zwei Forschungsmethoden - einer quantitativen und einer qualitativen Methode - durchgeführt. Mittels einer schriftlichen Umfrage wird zuerst eine Stichprobe bei 68 erfahrenen Einkaufsvertretern von Unternehmen des produzierenden Gewerbes gemacht, um belastbare quantifizierbare Ergebnisse zu erhalten. Anschließend werden im Rahmen von 13 Experteninterviews die Ergebnisse aus der schriftlichen Umfrage verifiziert sowie zusätzliche Erkenntnisse durch Einsatz eines teilstandardisierten Interviewleitfadens gewonnen.

Mit diesem **zweistufigen Vorgehen** können die umfangreichen Erkenntnisse, die für den Erfolg des Forschungsvorhabens wichtig sind, ermittelt werden. Die Informationsdichte ist aufgrund der Kombination beider Möglichkeiten wesentlich höher als es bei isolierter Betrachtung wäre.

Der verwendete strukturierte und standardisierte Fragebogen wird als vorrangige Erhebungsmethode eingesetzt. Er setzt sich aus insgesamt zwölf Themenbereichen zusammen, die je nach Bereich zwei bis sechs Unterpunkte

enthalten. Die Skala, die im Fragenbogen verwendet wird, basiert auf der **‘Likert-Technik’**.

Bei den Experteninterviews werden nach der Durchsprache der jeweils individuell ausgefüllten Fragebögen und der Vorstellung der ersten Auswertungen zu den Themenfeldern Einsparungen, gegenläufige Effekte, Lieferantenreduzierung und Sourcing-Strategien den Experten **neun Fragen** im Sinne eines Leitfadenterviews gestellt.

Die Auswertung der schriftlichen Umfrage wird in Excel durchgeführt. Die Experteninterviews werden mittels einer **zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse** ausgewertet.

## **4. Forschungsergebnisse und Überprüfung der Hypothesen**

### **4.1 Erkenntnisse aus der schriftlichen Umfrage und den Experteninterviews**

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 angewendeter 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.

Mit den **Expertengesprächen** konnten nicht nur die 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, ergänzende 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, d. h. 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.

## 4.2 Überprüfung der Hypothesen

In der Folge werden als weiterer Schwerpunkt dieses Abschnitts die Ergebnisse aus der **Überprüfung der Hypothesen** diskutiert. Dabei wird festgestellt, ob die aufgestellten Hypothesen bestätigt werden können oder verworfen werden müssen.

**Hypothese 1:** *Wenn erhebliche Materialkostenvorteile mit Lieferanten realisiert werden können, werden vom Einkauf Abstriche bei Lieferperformance, Qualität oder Innovationsfähigkeit gemacht.*

**Überprüfung:** Die Absicherung des Preisniveaus wird mit 92,6% als kritischer Erfolgsfaktor des Lieferantenmanagements gesehen. Die Parameter **Lieferperformance** 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.

**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.*

**Überprüfung:** 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 Kostenreduzierungen (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.

**Hypothese 3:** *Je engagierter sich Lieferanten in einer Geschäftsbeziehung einbringen bzw. einbringen dürfen, desto geringer sind die gegenläufigen Effekte auf Seiten der Kundenunternehmen.*

**Überprüfung: 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.

**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.*

**Überprüfung:** 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 Einkaufsvorteilen 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. 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.

**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.*

**Überprüfung:** 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.

**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.*

**Überprüfung:** 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 insgesamt bei 4,79 und damit etwas unter dem Mittelwert von 5,5. 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.

## 5. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse

Im Rahmen der Untersuchung konnten mehrere neue wissenschaftliche Erkenntnisse in Erfahrung gebracht werden:

- **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%. In der Literatur ist nur pauschal erwähnt, 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.

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. Es 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.

- **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.

Das Engagement der Fragebogen- und Interviewteilnehmer war insgesamt sehr hoch. Dennoch wurden die Fragen zum Einkaufsbeitrag und Budget aufgrund der Sensibilität nicht von allen Teilnehmern beantwortet. Die Fragen wurden trotzdem gestellt, weil diese Erkenntnisse ansonsten nicht ausreichend bzw. nicht anderweitig in Erfahrung gebracht werden konnten. Diese Fragen hatten aber keine grundsätzlichen Auswirkungen auf die Anzahl der Rückläufer oder die Beantwortung der weiteren Fragen.

## **6. Schlussfolgerungen und weiterer Forschungsbedarf**

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 zu initiieren 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 vor allem aus disruptiven Innovationen kommen.

Die Lieferanten werden auch in Zukunft das **wichtigste Gut des Einkaufs** sein. Deshalb bleiben die Auswahl, Festlegung und Weiterentwicklung der Lieferanten künftig ebenso 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 **wichtigste 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. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung decken sich an dieser Stelle nicht mit der Literatur, 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 schnell 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. Eigene Veröffentlichungen**

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. (2006). Die Chancen überwiegen die Risiken / Opportunities Outweight Risks. Beschaffung in Indien / Sourcing in India. Best Practice. In: *Sourcing Asia*, Ausgabe 3-4/2006, S. 18-21. Leinfelden-Echterdingen: Konradin-Verlag Robert Kohlhammer 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](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/10.1007/978-3-8349-6748-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6748-0_9)

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>

Lechner, G. (2019). Contribution of Supplier Management to Company Value Development. *Eurasien Journal of Business and Management*. Volume 7, No. 2, pp. 38-48. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2019.07.02.004>

Lechner, G. (2019). Supplier Relationship Management: Small, Non-Replaceable Suppliers and Close Customer-Supplier Relationships. *Open Journal of Business and Management*. Volume 7, pp. 1451-1459. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.73099>

Lechner, G. (2019). Company Value Development by Supply Chain Management. *International Journal of Business and Social Science*. Volume 10, No. 5, pp. 119-125. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n5p12>

Lechner, G. (2019). Design of the Supplier Base by Using Supplier Reduction and Material Group Management. *Proceedings Book: 3<sup>rd</sup> International Conference on Economic Research, Alanya/Türkei*, pp. 24-31.

Lechner, G. (2019). Value Added from Supplier Management through the Use of Adequate Sourcing Strategies. *Proceedings Book: 3<sup>rd</sup> International Conference on Economic Research, Alanya/Türkei*, pp. 63-74.