



**Institut für Produktion und  
Industrielles Informationsmanagement**

Univ.-Prof. Dr. Stephan Zelewski  
Universität Duisburg-Essen  
Campus Essen  
Fachbereich 5: Wirtschaftswissenschaften  
Universitätsstraße 9, D – 45141 Essen  
Tel.: ++49 (0) 201/ 183-4006  
Fax: ++49 (0) 201/ 183-4017



**Institut für Handelsmanagement und  
Netzwerkmarketing**

Univ.-Prof. Dr. Dieter Ahlert  
Universität Münster  
Fachbereich 4: Wirtschaftswissenschaftliche  
Fakultät  
Am Stadtgraben 13-15, D – 48143 Münster  
Tel.: ++49 (0) 251/ 83-22808  
Fax: ++49 (0) 251/ 83-22032

Dieter Ahlert/Stephan Zelewski (Hrsg.)

**State-of-the-art der Bewertung von  
Lieferantenbeziehungen**

MOTIWIDI-Projektbericht Nr. 19

**Iris Przygodda**

**Marcos Ferreras**



MOTIWIDI (Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken) wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Forschungsvorhabens "Wissensintensive Dienstleistungen" gefördert (Förderkennzeichen 01HW0163) und vom Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) betreut.

Die Mitglieder des Projektteams danken für die großzügige Unterstützung ihrer Forschungs- und Transferarbeiten.

Essen / Münster 2004  
Alle Rechte vorbehalten.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungs- und Akronymverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Einführung und Problemstellung .....	1
1.2 Ziel und Gang der Arbeit .....	2
<b>2 Grundlagen des Managements von Lieferantenbeziehungen</b> .....	<b>4</b>
2.1 Begriffsabgrenzung .....	4
2.2 Bedeutung und Entwicklung des Beziehungsmanagements .....	5
2.3 Charakteristika des Managements von Lieferantenbeziehungen .....	9
<b>3 Grundlagen zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen</b> .....	<b>14</b>
3.1 Ziele der Bewertung von Lieferantenbeziehungen .....	14
3.2 Kriterien zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen .....	15
3.2.1 Quantitative Kriterien .....	15
3.2.2 Qualitative Kriterien .....	17
3.2.2.1 Vertrauen .....	18
3.2.2.2 Zufriedenheit.....	20
3.2.2.3 Commitment.....	21
3.2.3 Konzept der Beziehungsqualität .....	22
3.2.4 Kriterienkatalog zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen .....	25
3.3 Klassische Lieferantenbewertungsverfahren .....	25
3.4 Innovative Instrumente zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen.....	29
3.4.1 Fuzzy Logic.....	29
3.4.2 Supplier Lifetime Value.....	31
3.4.3 European Foundation for Quality Management–Modell .....	32
3.4.3.1 Grundlagen .....	32
3.4.3.2 Anpassung zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen .....	34
3.4.4 Quality Function Deployment.....	35
3.4.4.1 Grundlagen .....	35
3.4.4.2 House of Quality .....	35
3.4.4.3 Anpassung des Quality Function Deployments zur Bewertung von ..	37
Lieferantenbeziehungen .....	37
3.4.5 Balanced Scorecard .....	38

3.4.5.1	Grundlagen .....	38
3.4.5.2	Ursache- und Wirkungsbeziehungen.....	40
3.4.5.3	Anpassung der Balanced Scorecard zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen .....	41
<b>4</b>	<b>Untersuchung ausgewählter innovativer Instrumente zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen .....</b>	<b>43</b>
4.1	Auswahl innovativer Instrumente zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen ....	43
4.1.1	Durchführung der Auswahl .....	43
4.1.2	Darstellung der Ergebnisse .....	43
4.2	Untersuchung des Quality Function Deployments als Instrument für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen .....	45
4.2.1	Adaption des traditionellen Quality Function Deployments zu einem Lieferanten Quality Function Deployment.....	45
4.2.2	Durchführung des Lieferanten Quality Function Deployments .....	47
4.2.2.1	Erhebung und Gewichtung der Anforderungen an Lieferantenbeziehungen .....	47
4.2.2.2	Ablauf der Bewertung von Lieferantenbeziehungen .....	50
4.2.2.3	Darstellung der Ergebnisse im Lieferanten-House-of-Quality.....	52
4.2.2.4	Systematische Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Lieferantenbeziehungen .....	54
4.2.3	Kritische Würdigung des Quality-Function-Deployments.....	55
4.3	Untersuchung der Balanced Scorecard .....	57
4.3.1	Adaption der traditionellen Balanced Scorecard zu einer Lieferanten- Balanced-Scorecard .....	57
4.3.2	Durchführung der Lieferanten-Balanced-Scorecard .....	59
4.3.2.1	Die Transaktionsperspektive.....	60
4.3.2.2	Die Beziehungsperspektive .....	61
4.3.2.3	Die Verhaltensperspektive .....	62
4.3.2.4	Die Erfolgsperspektive .....	63
4.3.2.5	Kausalrelationen entlang der Perspektiven .....	64
4.3.2.5.1	Kausalrelationen der Transaktions- und Beziehungsperspektive ...	64
4.3.2.5.2	Kausalrelationen der Verhaltens- und Erfolgsperspektive.....	71
4.3.2.6	Darstellung der Lieferanten-Balanced-Scorecard.....	75
4.3.3	Kritische Würdigung der Lieferanten-Balanced-Scorecard.....	76
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick .....</b>	<b>78</b>

**Abkürzungs- und Akronymverzeichnis**

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
BBS	Bayer Business Services
bez.	bezüglich
BQ	Beschwerdequalität
BSC	Balanced Scorecard
BSCM	Basic of Supply Chain Management
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
B2C	Business to Consumer
bzgl.	bezüglich
C	Commitment
DB	Dialogbereitschaft
DIN	Deutsches Institut für Normung
DGQ	Deutsche Gesellschaft für Qualitätsmanagement
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EN	Europäische Normung
et al.	et alii
e.V.	eingetragener Verein
EVA	Economic Value Added
evtl.	eventuell
F&E	Forschung und Entwicklung
f.	folgende

ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
HoQ	House of Quality
Hrsg.	Herausgeber
HTML	Hypertext Markup Language
HTTP	Hypertext Transfer Protocol
i.d.R.	in der Regel
IMP	Industrial Marketing and Purchasing Group
IQ	Interaktionsqualität
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
JIT	Just in Time
Kap.	Kapitel
KB	Kundenbindung
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick und Goerdeler Deutsche Treuhand-Gesellschaft, Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
L.	Lieferant
L-BSC	Lieferanten-Balanced-Scorecard
LQFD	Lieferanten Quality Function Deployment
o.g.	oben genannte
QFD	Quality Function Deployment
Rol	Return of Investment
S.	Seite
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
SLV	Supplier Lifetime Value
TQM	Total Quality Management

u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
vgl.	vergleiche
www	world wide web
Z	Zufriedenheit
z.T.	zum Teil
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das IMP-Modell.....	10
Abbildung 2: Zielsystem des Beziehungsmanagements.....	12
Abbildung 3: Klassische Lieferantenbewertungsverfahren .....	26
Abbildung 4: Darstellung eines Scoringmodells .....	28
Abbildung 5: Das EFQM-Modell.....	33
Abbildung 6: House of Quality als wesentlicher Bestandteil des QFD-Prozesses .....	36
Abbildung 7: Die Balanced Scorecard und ihre klassischen Perspektiven .....	40
Abbildung 8: Darstellung von Ursache-Wirkungsbeziehungen .....	41
Abbildung 9: Grober Aufbau der L-QFD-Untersuchung .....	46
Abbildung 10: Prozess der Erhebung, Klassifizierung und Gewichtung der Kundenanforderungen .....	50
Abbildung 11: Auszug aus einer Bewertungsmatrix.....	51
Abbildung 12: Darstellung eines Lieferanten-House-of-Quality .....	53
Abbildung 13: Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen im Lieferanten-House-of-Quality .....	55
Abbildung 14: Perspektiven der Lieferanten-Balanced-Scorecard.....	59
Abbildung 15: Kausalrelationen der Transaktions- und Beziehungsperspektive .....	71
Abbildung 16: Kausalrelationen der Verhaltens- und Erfolgsperspektive .....	74
Abbildung 17: Darstellung einer Lieferanten-Balanced-Scorecard .....	75

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Quantitative Kriterien für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen .....	15
Tabelle 2: Qualitative Kriterien für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen.....	17
Tabelle 3: Kriterienkatalog für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen .....	25
Tabelle 4: Anforderungskatalog und Beurteilungsprozess der innovativen Instrumente	43



# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung und Problemstellung

Der vorliegende Projektbericht (als Diplomarbeitsthema vergeben) entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten und vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) betreuten Projekts „Motivationseffizienz in wissensintensiven Dienstleistungsnetzwerken (MOTIWIDI)“.

Die Wertschöpfung eines Unternehmens wird entweder intern selbst erbracht oder durch die Beschaffung extern zugekauft. In den letzten Jahren haben insbesondere die Reduktion der Fertigungstiefe<sup>1</sup>, die Konzentration auf Kernkompetenzen und das Streben nach schlanken Strukturen zunehmend die Substitution von Eigenfertigung durch Fremdbezug in Unternehmen forciert<sup>2</sup>. Der Kostenanteil für die Beschaffung von Sachgütern und Dienstleistungen hat in den letzten Jahren bedeutend zugenommen und beträgt je nach Branche zwischen 40% und 90% des Umsatzes eines Unternehmens<sup>3</sup>. Durch die Hebelwirkung der Beschaffung auf den Unternehmenserfolg können zudem erhebliche Einsparpotenziale genutzt werden<sup>4</sup>. Folglich wird die Beschaffungsfunktion zu einer integralen Komponente der strategischen Positionierung eines Unternehmens, mit der nachhaltige Wettbewerbsvorteile realisiert werden können<sup>5</sup>.

So bewirkt u.a. die Integration von Lieferanten in die internen Geschäftsprozesse eines Unternehmens eine sinkende Anzahl der aktiven Lieferanten (-beziehungen) dieses Unternehmens<sup>6</sup>. Dies führt wiederum zu einer grundlegenden Veränderung der Lieferanten-Kunden-Beziehungscharakteristika, die dahingehend zu verzeichnen ist, dass viele dieser Geschäftsbeziehungen nicht nur transaktional und opportunistisch<sup>7</sup> sondern zunehmend auch partnerschaftlich und somit enger sowie längerfristig geprägt sind<sup>8</sup>. Um den neuen Heraus-

---

<sup>1</sup> Unter Fertigungstiefe ist die wertmäßige Quantifizierung der vom Unternehmen selbst produzierten Güter zu verstehen, die letztlich den eigenen Wertschöpfungsanteil determinieren. Die Ausgliederung von strategisch weniger relevanten Unternehmensfunktionen, die eine Reduktion der Fertigungstiefe bewirken, wird auch Outsourcing genannt (vgl. Arnold/Eßig, 1997, S. 7).

<sup>2</sup> Vgl. Wagner (2001), S. 21.

<sup>3</sup> Vgl. Peukert (2000), S. 14.

<sup>4</sup> So wird bei einer Senkung der Beschaffungskosten um 5% eine Steigerung der Umsatzrentabilität des Unternehmens um durchschnittlich 20 bis 35 % festgestellt. Die dabei erzielbaren Kostenreduzierungen werden, abhängig vom betrachteten Beschaffungssegment, in einer Größenordnung von bis zu 20 % angegeben (vgl. Peukert, 2000, S. 14f.).

<sup>5</sup> Vgl. Colberg/Hoffmann/Kosmol (2000), S. 50; Krampf (2000), S. 1.

<sup>6</sup> Vgl. Peukert (2000), S. 24.

<sup>7</sup> Vgl. Wagner (2001), S. 139.

<sup>8</sup> Während enge Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen in der Automobilindustrie, in denen die Produzenten ihre Aktivitäten verstärkt auf die Zulieferunternehmen verlagern, bereits seit vielen Jahren existieren, treten enge Lieferant-Kunde-Beziehungen der neueren Zeit häufig u.a. in der Dienstleistungsbranche auf. Hier seien exemplarisch die langfristigen Beraterverträge zwischen den Anbietern aus der Informationstechnologie (IT)-Branche und ihren Kunden erwähnt.

forderungen in der Beschaffung zu begegnen und die sich daraus ergebenden Chancen und Vorteile aktiv zu nutzen, erscheint es demnach notwendig, die Zusammenarbeit mit Lieferanten in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens neu zu gestalten<sup>9</sup>. Zu diesem Zweck muss innerhalb eines dynamischen Prozesses ein **Beziehungsmanagement** zu Lieferanten im Unternehmen verankert werden, welches die Phasen Planung, Steuerung und **Kontrolle der Lieferantenbeziehungen** umfasst<sup>10</sup>.

Die für diese Arbeit relevante Phase der Kontrolle intendiert die Bewertung der bereits existierenden Lieferantenbeziehungen eines Unternehmens, die wiederum den Rahmen und die Grundlage für standort- und unternehmensübergreifende Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung bildet<sup>11</sup>. Um die Komplexität der Lieferantenbeziehungen realistisch abzubilden, müssen die gängigen quantitativen Bewertungskriterien (z.B. Preis und Qualität einer Leistung) um qualitative „weiche“ Komponenten einer Lieferantenbeziehung ergänzt werden, welche bisher weitgehend vernachlässigt wurden. Hierzu zählen Kriterien wie u.a. das Vertrauen des Unternehmens zum Lieferanten<sup>12</sup>.

Während quantitative Kriterien leicht messbar sind, gestaltet sich dieser Sachverhalt bei den qualitativen Kriterien recht schwierig. Folglich ist festzustellen, dass Wissenschaft und Praxis nach wie vor überwiegend quantitative Kriterien für die Evaluation von Lieferanten fokussieren<sup>13</sup>. So stellen die klassischen Lieferantenbewertungsverfahren die Methoden dar, die für die Bewertung von Lieferanten bzw. Lieferantenbeziehungen am häufigsten zu finden sind. Hier muss jedoch der Frage nachgegangen werden, ob sich diese Verfahren auch für eine integrierte Bewertung langfristiger Lieferantenbeziehungen eignen. Demnach gilt als erstrebenswerter Zustand die systematische Anwendung von Instrumenten, welche in der Lage sind, eine integrierte Evaluation von Lieferantenbeziehungen anhand quantitativer und qualitativer Kriterien realistisch und transparent darzustellen.

## 1.2 Ziel und Gang der Arbeit

Ausgehend von der oben dargelegten Problemstellung und dem formulierten erstrebenswerten Zustand hat die vorliegende Arbeit das Ziel, einen Rahmen zu schaffen, mit dem eine systematische und ganzheitliche Evaluation der bestehenden Lieferantenbeziehungen anhand quantitativer und qualitativer Bewertungskriterien realisiert werden kann. Hierfür werden im Hauptteil der vorliegenden Arbeit innovative Instrumente untersucht und entwickelt, die der Erreichung des zuvor genannten Ziels Rechnung tragen sollen. Dabei intendiert die

---

<sup>9</sup> Vgl. Colberg/Hoffmann/Kosmol (2000), S. 51.

<sup>10</sup> Vgl. Wiedmann/Dunz (2000), S. 46.

<sup>11</sup> Vgl. Knapp/Durst/Bichler (2000), S. 42f.

<sup>12</sup> Vgl. Kiedaisch (1997); Werner (1997); Klee (2000).

<sup>13</sup> Vgl. Harting (1994); Arnold (1997); Eichler (2003).

Entwicklung dieser Instrumente zum einen die Möglichkeit der gleichwertigen Einbeziehung von Sachgütern und Dienstleistungen, also der Kernleistungen des Lieferanten, und zum anderen die Fähigkeit der Anpassung an die unterschiedlichsten Beschaffungssituationen<sup>14</sup>.

Die vorliegende Arbeit thematisiert in **Kapitel 2** die Grundlagen des Beziehungsmanagements, das originär die Absatzsicht des Lieferanten auf seine Kundenbeziehungen fokussiert. Anschließend erfolgt die Übertragung dieses Konzeptes auf das kundenseitige Beziehungsmanagement zu Lieferanten.

**Kapitel 3** zeigt die Grundlagen zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen auf. Hierzu werden zunächst die relevanten quantitativen und qualitativen Bewertungskriterien beschrieben und in einem Kriterienkatalog aufgestellt. Es wird anschließend in einem ersten Schritt kurz auf die klassischen Lieferantenbewertungsverfahren eingegangen und die Eignung derselben für die Bearbeitung der Problemstellung beurteilt. Der zweite Schritt besteht aus der Beschreibung einer Reihe innovativer Instrumente. Diese werden auf ihr Potenzial zur systematischen und integrierten Evaluation von Lieferantenbeziehungen hin kurz analysiert.

In **Kapitel 4** findet vorab eine systematische (ex-ante) Beurteilung der zuvor beschriebenen innovativen Instrumente für die anschließende Auswahl geeigneter Instrumente zur Bearbeitung der Problemstellung statt. Dann werden zwei ausgewählte Instrumente einer intensiveren Analyse unterzogen, die schließlich auch den Kern der vorliegenden Arbeit bilden. Es werden weiterhin Kausalrelationen zwischen den ausgewählten Bewertungskriterien, wobei teilweise auch weitere Größen, die in einem bestimmten kausalen Zusammenhang zu diesen Bewertungskriterien stehen, berücksichtigt werden.

In **Kapitel 5** erfolgen abschließend eine Stellungnahme zu den vorliegenden Ergebnissen sowie ein Ausblick auf zukünftige Potenziale und weiteren Forschungsbedarf.

---

<sup>14</sup> Dienstleistungen werden nicht nur von Dienstleistungsunternehmen (z.B. Banken), sondern auch von Industrieunternehmen bezogen, welche diese als Ergänzung zu ihren Sachgütern anbieten. Dies wird bspw. in der Dienstleistungssparte „Bayer Business Services“ (BBS) der Bayer AG praktiziert (vgl. [www.bayer.de](http://www.bayer.de)). Folglich wird in diesem Zusammenhang auch von industriellen Dienstleistungen gesprochen (vgl. hierzu Large, 1999, S. 11 sowie die Arbeit von Simon, 1993).

## 2 Grundlagen des Managements von Lieferantenbeziehungen

### 2.1 Begriffsabgrenzung

Der Beziehungsbegriff erfährt in der Literatur ein breites Interpretationsspektrum. Die wissenschaftliche Untersuchung von „Beziehungen“ und Interaktionen erfolgt seit langem in der Soziologie wie auch in der Sozialpsychologie. Dort werden jedoch nicht die spezifischen Gesichtspunkte von **Geschäftsbeziehungen** hervorgehoben<sup>15</sup>. Demzufolge wird zunächst genauer auf den Begriff der Geschäftsbeziehung<sup>16</sup> eingegangen, bevor das Konzept des Beziehungsmanagements thematisiert wird.

Konkret ist unter einer Geschäftsbeziehung jeder von ökonomischen Zielen zweier Organisationen geleiteter **Interaktionsprozess** zu verstehen, der zwischen zwei oder mehr Personen ab dem ersten Geschäftsabschluss stattfindet und von dem sich alle Beteiligten zumindest langfristige Vorteile gemäß den jeweiligen **Zielsystemen**<sup>17</sup> versprechen. Dabei heben sie die für Geschäftsbeziehungen bedeutsamen Erfahrungen mit der Zuverlässigkeit des jeweiligen Partners bei der Geschäftsabwicklung hervor, die ganz bestimmte Erwartungen für zukünftige Interaktionen nach sich ziehen<sup>18</sup>.

Die intensive Auseinandersetzung mit Geschäftsbeziehungen hat zum Beziehungsmanagement geführt, das als eigenständiger Forschungsbereich entstanden ist. Dabei wird meist die absatzorientierte Sicht des Anbieters auf seine Kunden beleuchtet<sup>19</sup>. So sind in der Literatur häufig zwei unterschiedlich weite Auffassungen vom Konzept des Beziehungsmanagements vorzufinden:

- Das Beziehungsmanagement im engeren Sinne, das ausschließlich Beziehungen zu den Kunden<sup>20</sup> einbezieht,
- und das Beziehungsmanagement im weiteren Sinne, das darüber hinaus die restlichen Anspruchsgruppen fokussiert<sup>21</sup>.

<sup>15</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988).

<sup>16</sup> Allgemein wird eine Geschäftsbeziehung als „Abfolge von Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager die untereinander auf unterschiedlichste Arten verbunden sein können“, definiert (vgl. Gemünden, 1990, S. 34). Auch Plinke verwendet eine allgemeine Definition einer Geschäftsbeziehung und beschreibt diese als „eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist“ (vgl. Plinke, 1989, S. 307 f.). Ferner sei auch Kiedaisch erwähnt, für den Geschäftsbeziehungen aus mehreren Austauschvorgängen bestehen, in denen nicht ausschließlich der Leistungsaustausch von Produkten und Dienstleistungen sondern auch der Austausch sozialer Elemente betrachtet wird (vgl. Kiedaisch, 1997, S. 10).

<sup>17</sup> Vgl. Kap. 2.3.2.

<sup>18</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988), S.211f.; Diller (1997), S. 573.

<sup>19</sup> Vgl. Kiedaisch (1997), S.9f.; Stölzle (1999), S. 8; Plinke (1997), S. 5.

<sup>20</sup> Mit Kunden sind hier externe Kunden und nicht interne Kunden innerhalb eines Unternehmens, wie z.B. Bereiche, Abteilungen und Mitarbeiter.

Der Begriff „Beziehungsmanagement“<sup>22</sup> ist als die aktive und systematische Anbahnung, Steuerung und **Kontrolle von Geschäftsbeziehungen** im Sinne eines ganzheitlichen Konzeptes von Zielen, Leitbildern und Einzelmaßnahmen zu definieren. Dabei werden Entscheidungen darüber getroffen, mit welchen und mit wie vielen Geschäftspartnern eine Beziehung eingegangen werden soll. Diese Beziehungen sind dann in einem Lebenszyklus einzubetten, den es – vergleichbar mit einem Produkt-Lebenszyklus – zu observieren und zu gestalten gilt, um die Interaktionsaktivitäten entscheidend zu beeinflussen<sup>23</sup>. Neben der Partnerforschung, -analyse und -priorisierung soll folglich ein Rahmen für die Abwicklung der **Transaktionen**<sup>24</sup> geschaffen werden. Dazu gehören die Planung, Steuerung und Kontrolle aller informatorischen sowie material- und warenflussbezogenen Austauschbeziehungen<sup>25</sup>. Folglich soll die obige Auslegung von Beziehungsmanagement im Weiteren als Arbeitsdefinition gelten.

Der Begriff „Beziehungsmanagement“ wird in der Literatur häufig mit „Beziehungsmarketing“, „Relationship Marketing“, „Geschäftsbeziehungsmanagement“ sowie „Relationship Management“ gleichgesetzt<sup>26</sup>. Für die weiteren Ausführungen soll – v.a. aus Gründen einer einheitlichen Terminologie – weiterhin der Begriff „Beziehungsmanagement“ verwendet werden<sup>27</sup>.

## 2.2 Bedeutung und Entwicklung des Beziehungsmanagements

Wie im vorigen Kapitel bereits erwähnt wurde, kann das Beziehungsmanagement alle denkbaren Anspruchsgruppen einbeziehen. Dazu gehören nicht nur die Beziehungen zu Endkunden als Absatzpartnern oder zu Händlern, sondern z.B. auch solche, die in vertikalen, horizontalen sowie lateralen Kooperationen zu finden sind<sup>28</sup>. Bislang existieren zum Bezie-

<sup>21</sup> Vgl. Stölzle (1999), S. 8. Bruhn nimmt keine Beschränkung des Beziehungsmanagements auf Kunden vor, sondern ist um ein umfassenderes Konzept bestrebt, das auf Beziehungen zu Lieferanten, Wettbewerbern, Drittinstitutionen sowie solche, die unternehmensintern sind, ausgedehnt werden kann (vgl. Bruhn, 2001, S. 10f.).

<sup>22</sup> Die Anwendung von Beziehungsmanagement im ökonomischen Zusammenhang ist erstmals im Jahre 1983 aufgetaucht. Damals publizierte Levitt einen Artikel im „Harvard Business Review“, in dem er Parallelen im „Relationship Management“ zwischen Lieferanten und ihren Kunden zu dem zwischen Ehepartnern aufzeigte (vgl. Levitt, 1983, S. 87).

<sup>23</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 212; Diller (1995), S. 442.

<sup>24</sup> Unter einer Transaktion wird die Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches verstanden (vgl. Picot, 1982, S. 269).

<sup>25</sup> Vgl. Stölzle (1999), S. 8.

<sup>26</sup> Vgl. Plinke (1997), S. 5; Kiedaisch (1997), S. 9f.; Ludwig (2000), S. 131. Die Begriffe „Relationship Marketing“ und „Relationship Management“ sind das anglo-amerikanische Pendant zu Beziehungsmarketing bzw. Beziehungsmanagement. An dieser Stelle wird auch ausdrücklich auf die Literatur verwiesen, die eine differenzierte Sichtweise der oben angeführten Begriffe aufzeigt (vgl. Diller, 1995, S. 442, für den das Beziehungsmarketing eine Unterkategorie des Beziehungsmanagements darstellt.; ähnlich Stölzle, 1999, S. 156).

<sup>27</sup> Dies gilt insbesondere für die späteren Ausführungen, in denen die Lieferantenbeziehungen aus Kundensicht fokussiert werden.

<sup>28</sup> Zu vertikalen Kooperationen, also solchen, die bei Unternehmen der vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufe stattfinden, zählen z.B. Just-In-Time-Konzepte. Horizontale Kooperationen (gleiche Wirtschaftsstufe) stellen u.a. Forschungs- und Entwicklungsgemeinschaften dar (vgl. hierzu Diller, 1997, S. 573).

hungsmanagement jedoch hauptsächlich Veröffentlichungen, die im Wesentlichen die Beziehung zum Kunden beleuchten<sup>29</sup>. So wird in diesem Zusammenhang auch vom Key Account Management<sup>30</sup> gesprochen, das sich mit strategisch besonders wichtigen Abnehmern befasst.

Bereits in den Neunzigerjahren war zu beobachten, dass es immer schwieriger wurde, durch die Erfüllung allgemeiner Kundenwünsche einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Stattdessen wurde eine Neuausrichtung der Unternehmensaktivitäten in Form von einer stärkeren Kundenorientierung als notwendig erachtet, da die Kunden zunehmend individuell behandelt werden möchten, um ihre spezifischen Bedürfnisse zufrieden zu stellen. Diese Entwicklung ist v.a. auf den Wandel des Konsumentenverhaltens, wie z.B. die steigenden heterogenen Kundenerwartungen, zurückzuführen. Die Konsequenz ist ein häufiger Wechsel der Anbieter, bedingt durch die wachsende Bereitschaft vieler Kunden, bestimmte Leistungen von anderen Anbietern zu beziehen<sup>31</sup>. Daher wird die „Kundenbindung“<sup>32</sup>, die durch ein zunehmendes Denken in Kundenbeziehungen charakterisiert ist, stets wichtiger und kann als ein bedeutendes Ziel der Marketingaktivitäten eingestuft werden<sup>33</sup>.

In diesem Zusammenhang ist auch das **Kundenbindungsmanagement**<sup>34</sup> hervorzuheben, das u.a. Prozessmodelle zur Verfügung stellt, die zum Ausdruck bringen, dass der Kundenwert aus Lieferantensicht mit zunehmender Bindungsdauer und -intensität steigt<sup>35</sup>. Dieses Denken in Kundenbeziehungs-Lebenszyklen kann auch auf die restlichen Anspruchsgruppen (z.B. auf Lieferanten), welche geschäftliche Beziehungen eingehen, übertragen werden.

Um den Kundenstamm zu halten, werden viele Unternehmen neben der Gewinnung neuer Kunden v.a. auch den Aufbau und die intensive Pflege längerfristiger Kundenbeziehungen zu den wesentlichen Marketingaufgaben zählen<sup>36</sup>. Auffällig sind in diesem Zusammenhang die Vielzahl der Kundenbindungsmaßnahmen der Unternehmen, wie z.B. die Vielfliegerprogramme diverser Fluggesellschaften<sup>37</sup>.

Die Analysen eines amerikanischen Finanzdienstleisters haben z.B. ergeben, dass bei einer Verminderung der Kundenabwanderung um fünf Prozent der Gewinn in den darauf folgenden fünf Jahren um 60 Prozent steigt<sup>38</sup>. Eine andere Analyse hat auch die Kostenseite be-

<sup>29</sup> Vgl. Diller (1995), S. 442ff.; Bruhn (2001).

<sup>30</sup> Key Account Management kann mit „Management von Schlüsselkunden“ übersetzt werden.

<sup>31</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 2.

<sup>32</sup> Vgl. Stölzle (1999), S. 156. Er erkennt Parallelen zwischen dem Beziehungs- und dem Kundenbindungsmanagement.

<sup>33</sup> Vgl. Ludwig (2000), S. 141; Bruhn (2001), S. 3.

<sup>34</sup> Zur Kundenbindung vgl. Kap. 4.3.2.3.

<sup>35</sup> Vgl. Töpfer (2000), S. 52f.

<sup>36</sup> Vgl. Kotler (1992), S. 50.

<sup>37</sup> Vgl. Peter (1996), S. 11 ff. Als Vielfliegerprogramm ist z.B. „Miles & More“ der Deutschen Lufthansa AG zu erwähnen.

<sup>38</sup> Vgl. Reichheld (1993), S. 107.

trachtet und dabei signifikante Einsparungen festgestellt. Hier wird eine Senkung der kundenbezogenen Transaktionskosten zwischen dem ersten und zweiten Jahr der Unternehmen-Kunde-Beziehung um ca. 60 Prozent angeführt<sup>39</sup>.

Auch *Womack/Jones/Roos* stellen bei einem Vergleich westlicher Unternehmen mit ihren japanischen Wettbewerbern fest, dass eine besondere Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten erheblich zum Erfolg japanischer Unternehmen beigetragen hat, der möglicherweise in einer intensiven Pflege bzw. Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehungen begründet liegt<sup>40</sup>.

Somit deuten die obigen Untersuchungsergebnisse auf die Bedeutung partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen hin. Demnach wird eine ganzheitliche und integrative Perspektive gefördert, in der die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Transaktionspartnern fokussiert werden<sup>41</sup>.

*Womack/Jones/Roos* zählen als wesentliche Vorteile langfristiger Geschäftsbeziehungen u.a. eine größere Planungssicherheit, die Reduzierung von Lagerbeständen, eine Zunahme des Absatzes, einen verringerten Kontrollaufwand bedingt durch erhöhte Produktqualität und erzielte Kosteneinsparungen auf. Die Verwirklichung dieser Vorteile haben einige Unternehmen erkannt und hat zu einer höheren Berücksichtigung von Geschäftsbeziehungen in der Praxis geführt<sup>42</sup>.

Ausschlaggebend für das Verständnis des Beziehungsmanagements ist die Differenzierung zwischen Einzeltransaktionen und (langfristigen) Geschäftsbeziehungen<sup>43</sup>. Während erstere sporadische und eher oberflächliche Merkmale aufzeigen, sind letztgenannte durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, die eine tendenziell langfristige und intensive Ausprägung aufweist, gekennzeichnet. Einzeltransaktionen, wie z.B. Aktienkäufe an der Börse, sind somit durch wechselnde Geschäftspartner charakterisiert, während die partnerschaftliche Zusammenarbeit, zu der bspw. eine Franchise-Beziehung zwischen Franchisegeber und -nehmer gehört, als Kooperation angesehen wird<sup>44</sup>. Die Kooperation zeichnet sich v.a. dadurch aus, dass einzelne Geschäfte nicht mehr eingeschränkt behandelt werden, sondern zu einer historisch ganzheitlichen Betrachtung der Beziehungen übergehen. Transaktionen sol-

<sup>39</sup> Vgl. Reichfeld/Sasser (1990), S. 106.

<sup>40</sup> Vgl. Womack/Jones/Roos (1990), S. 138ff.

<sup>41</sup> Vgl. Werner (1997), S. 36.

<sup>42</sup> Vgl. Womack/Jones/Roos (1990), S. 138ff.; Han/Wilson/Dant (1993), S. 332ff.

<sup>43</sup> Genauer betrachtet können Geschäftsbeziehungen auch als solche beschrieben werden, die sich sowohl auf einmalige Transaktionen reduzieren als auch auf dauerhafte Partnerschaften ausgelegt sind (vgl. Bogaschewsky, 2000, S. 138 sowie die Übersicht von Groves/Valsamakis, 1998, S. 53, in der partnerschaftliche von rein marktlichen Lieferantenbeziehungen abgegrenzt werden).

<sup>44</sup> Vgl. Bogaschewsky (2000), S. 138; Diller (1995), S. 442. Die Begriffe „Partnerschaft“ und „Kooperation“ werden in der Literatur häufig synonym verwendet (vgl. Krampf, 2000, S. 47).

len also nicht länger nur episodenhaft analysiert und voneinander abgegrenzt werden, sondern zu einem beständigen Prozess verschmelzen<sup>45</sup>.

Infolgedessen ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die einmalige oder sporadische Transaktionen mit einem Geschäftspartner durchführen, sich auf die Optimierung der Geschäftsabwicklung fokussieren. Bei Partnerschaften (z.B. gemeinsame Projekte) können hingegen zusätzliche Investitionen, die für die Gestaltung der Geschäftsbeziehungen unter Wirtschaftlichkeitsaspekten getätigt werden, als ökonomisch sinnvoll erachtet werden<sup>46</sup>. In der Wissenschaft und auch in der Praxis finden sich unterschiedliche Partnerschaftstypen, zu denen Wertschöpfungspartnerschaften, Entwicklungspartnerschaften, Entwicklungs- und Wertschöpfungsnetze sowie Wissens- und Lernpartnerschaften gezählt werden können<sup>47</sup>. Demnach kann angenommen werden, dass jeder Partnerschaftstyp eine differenzierte und unterschiedlich intensive Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung erfordert.

Um das Beziehungsmanagement ganzheitlich zu betrachten, wird dieser Ansatz in eine normative, strategische und taktisch-operative Managementebene unterteilt<sup>48</sup>. Auf der normativen Ebene werden u.a. unternehmerische Leitbilder, Grundsätze und Werte sowie die Unternehmenspolitik fokussiert. Die Aufgaben im strategischen Bereich beinhalten z.B. gemeinsame strategische Entwicklungsprogramme, während die operativ-taktische Ebene v.a. die unternehmensübergreifende Prozessoptimierung, die das konkrete Kooperationsverhalten sowohl in personaler als auch in institutioneller Hinsicht einbezieht, zum Gegenstand hat.

Eine zentrale Bedeutung im Beziehungsmanagement wird der interaktionsbezogenen Perspektive zugemessen. Demnach wird das Verhalten der Geschäftspartner nicht nur in einer Richtung beeinflusst, sondern es findet vielmehr ein anhaltendes Wechselspiel statt<sup>49</sup>. Hierzu werden Interaktionsansätze genannt, die originär der allgemeinen Austauschtheorie zu entnehmen sind und sich ursprünglich mit sozialen Beziehungen zwischen Individuen befassen<sup>50</sup>.

Besondere Popularität für die organisationale Untersuchung von Interaktionen hat der Ansatz der IMP-Group (Industrial Marketing and Purchasing Group) erfahren. Dieser Ansatz beschreibt originär ein Interaktionssystem zwischen zwei Marktteilnehmern, dessen Grundmodell einen dyadisch-organisationalen Prozessansatz beinhaltet<sup>51</sup>. Von großer Bedeutung für

<sup>45</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 211.

<sup>46</sup> Vgl. Bogaschewsky (2000), S. 138.

<sup>47</sup> Zu einer Erläuterung dieser Partnerschaftstypen vgl. Bogaschewsky (2000), S. 144ff.

<sup>48</sup> Vgl. Bogaschewsky (2000), S. 139.

<sup>49</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 211.

<sup>50</sup> Vgl. Stölzle (2000), S. 3.; Bruhn (2001), S. 30 ff.

<sup>51</sup> Die Vertreter der IMP-Group heben die große Bedeutung des dyadisch-organisationalen Modells für industrielle Märkte hervor, da insbesondere die Beziehungen zwischen zwei Marktteilnehmern (hier Lieferant



die Bearbeitung der Problemstellung erscheint die Weiterentwicklung des **IMP-Interaktionsansatzes**. Folglich wird dieser in den nachstehenden Ausführungen aufgegriffen, in denen das Beziehungsmanagement aus Kundensicht zu Lieferanten thematisiert wird.

## 2.3 Charakteristika des Managements von Lieferantenbeziehungen

Kapitel 1 hat bereits darauf hingedeutet, dass die Beschaffungsaktivitäten seit einiger Zeit eine Umorientierung erfahren haben. Kennzeichnend für diesen Wandel ist u.a. die Erkenntnis, dass sich die Zielsetzung der Unternehmen nicht mehr nur auf die Optimierung einzelner Prozesse bezieht, sondern dass zunehmend eine bereichsübergreifende Koordination des gesamten Wertschöpfungsprozesses postuliert wird, in der auch die Beschaffung involviert ist<sup>52</sup>.

Zur Erreichung dieser Ziele wird in der einschlägigen Literatur u.a. die Forderung einer strategischen Beschaffung konstatiert. So werden bspw. Outsourcing-Aktivitäten<sup>53</sup> und Konzepte wie u.a. Supply Chain Management (SCM), Just-in-Time (JIT) und Netzwerkmanagement schon länger diskutiert<sup>54</sup>. Aufgrund dieser Entwicklungen ist zunehmend auch die Umgestaltung der Geschäftsbeziehungen eines Unternehmens zu seinen Lieferanten festzustellen.

Die bisherigen Ausführungen über das Konzept des Beziehungsmanagements haben v.a. das Beziehungsmarketing und das Kundenbindungsmanagement beschrieben, die beide aus dem Blickwinkel des Absatzmarketings eines Lieferanten die Beziehungen zu seinen Abnehmern bzw. Kunden darlegen.

Da das Beziehungsmanagement in der Beschaffung - d.h. aus Sicht des Kunden - vom Grundsatz her wie das absatzorientierte Beziehungsmarketing eine externe Marktperspektive aufweist und Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen zum Gegenstand hat, wird hier unterstellt, dass dieser Ansatz in seiner Grundstruktur problemlos auf die Beschaffung des Abnehmers übertragbar ist<sup>55</sup>.

Angesichts der obigen Argumentation wird folglich eine gemeinsame theoretische Basis für Lieferanten-Kunden-Beziehungen unterstellt, die anhand einer Weiterentwicklung des im vorigen Kapitel bereits angesprochenen **IMP-Interaktionsansatzes** näher beleuchtet wird. Diese stufenweise Weiterentwicklung hat zu einem integrierten und transaktionsübergreifenden Interaktionsmodell geführt, das den Interaktionsprozess zwischen zwei Organisationen

---

und Kunde) durch einen komplexen dauerhaften und eng angelegten Interaktionsaustausch unter Berücksichtigung der Rollen und Erwartungen der Marktteilnehmer an diesen Rollen charakterisiert sind (vgl. IMP-Group, 1990, S. 11; Stölzle, 1999, S. 77f.).

<sup>52</sup> Vgl. Bieber/Sauer (1991), S. 230f.

<sup>53</sup> Vgl. Kap. 1.1.

<sup>54</sup> Vgl. Stölzle (2000), S. 2. Zum Netzwerkmanagement vgl. z.B. die Arbeit von Winkler (1999).

<sup>55</sup> Vgl. Stölzle (2000), S. 3.

fokussiert. Demzufolge ist davon auszugehen, dass dieses Modell auch für Lieferanten-Kunden-Beziehungen anwendbar ist<sup>56</sup>.

Das IMP-Modell<sup>57</sup> wird in Abbildung 1 dargestellt und veranschaulicht die vielfältigen Einflüsse, die auf Interaktionen wirken können.

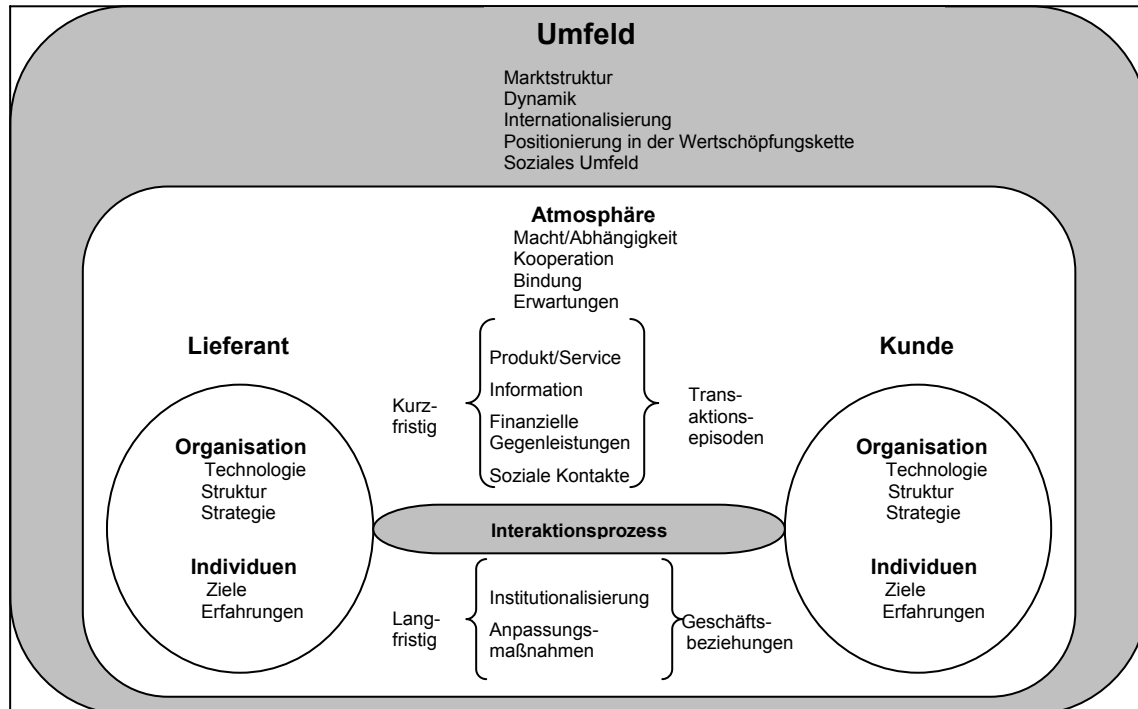


Abbildung 1: Das IMP-Modell<sup>58</sup>

Der **Interaktionsprozess**, der als zentrale Gestaltungsgröße des Interaktionsmodells gilt, unterscheidet kurzfristige und langfristige Prozesse. Während die kurzfristige Betrachtung einzelne Austauschbeziehungen, sogenannte Transaktionsepisoden umfasst, ist die Geschäftsbeziehung durch eine langfristige Orientierung des Interaktionsprozesses gekennzeichnet.

Die beteiligten **Akteure** sind sowohl Unternehmen als auch Individuen. Verhalten und Leistung der Unternehmen finden unter spezieller Beachtung ihrer technologischen Fähigkeiten, Strukturen und strategischen Ausrichtung statt. Daneben werden die am Interaktionsprozess beteiligten Menschen berücksichtigt, die mit ihren persönlichen Zielen, Erfahrungen und ihrer Motivationsstruktur wesentlichen Einfluss auf das Interaktionsverhalten nehmen.

<sup>56</sup> Wagner nimmt eine Erweiterung dieses Interaktionsmodells für Supply Chains vor (vgl. Wagner, 2002, S. 72ff.).

<sup>57</sup> Zur Beschreibung des IMP-Modells vgl. im Folgenden IMP-Group (1990) S. 12ff.; Wagner (2002), S. 72f.; Stölzle (1999), S. 82; Stölzle (2000), S. 4.

<sup>58</sup> Quelle: in Anlehnung an die IMP-Group (1990), S.20.

Die **Atmosphäre** der Interaktionsbeziehung beschreibt die Macht- und Abhängigkeitsrelationen zwischen den Parteien, Kooperations- und Bindungsintensitäten sowie die gegenseitigen Erwartungen.

Das **Umfeld** des Interaktionsprozesses gibt dessen situativen Kontext mit den Determinanten Marktstruktur und -dynamik, Internationalisierung der Märkte, Stellung der Akteure in der Wertschöpfungskette sowie soziales Umfeld wieder.

Problematisch am IMP-Modell ist die Limitation auf eine qualitative Beschreibung der Zusammenhänge, weil es weder Erklärungsleistungen offeriert noch Gestaltungsempfehlungen daraus ableitbar sind. Außerdem ist dieser Ansatz auf enge, intensive und langfristige Geschäftsbeziehungen begrenzt und vernachlässigt demzufolge kurzfristige, häufig wechselnde Interaktionsbeziehungen<sup>59</sup>. Trotz dieser Kritik bietet dieses Interaktionsmodell dennoch eine vielversprechende Ausgangsbasis für die Untersuchung und Darstellung der Faktoren, welche das Beziehungsmanagement zwischen Lieferant und Kunde beeinflussen. Dieses Modell scheint auch für die Untersuchung verhaltenstheoretischer Konstrukte wie u.a. **Vertrauen** oder **Zufriedenheit**<sup>60</sup> in längerfristig angelegten Lieferantenbeziehungen geeignet zu sein, wobei die Betonung der Verhaltenskomponente eine Verbindung zur **Transaktionskostentheorie**<sup>61</sup> herstellt. Die Bedeutung des IMP-Modells wird im Verlauf der weiteren Ausführungen (insbesondere in Kap. 4.3.2.1) verdeutlicht, in denen Interaktionsprozesse im Zusammenhang mit Transaktionen näher beleuchtet werden.

Weiterhin unterbreitet die Literatur eine ganze Reihe von Anregungen hinsichtlich der Zielsetzung, die mit dem Beziehungsmanagement verfolgt wird. Dazu zählt u.a. die Beschränkung auf eine einzige Zielgröße, die den Beziehungswert (Relationship Value) angibt, den es zu maximieren gilt<sup>62</sup>. Darüber hinaus werden verschiedene Zielkategorien thematisiert. Hierzu unterscheiden z.B. *Diller/Kusterer* unter der Überschrift betriebswirtschaftlicher Ziele die Kategorien größere Verhandlungserfolge, Erzeugung von Synergieeffekten, Erhöhung der Beziehungssicherheit und Steigerung der Interaktionseffektivität<sup>63</sup>.

Schließlich werden auch **Zielsysteme** als Weiterentwicklung nebeneinander stehender Zielkategorien behandelt. Das Zielsystem von *Diller*<sup>64</sup> betrachtet den Beziehungserfolg als Spitzenziel, das in die drei Kategorien Ergiebigkeit, Kostenwirtschaftlichkeit und Sicherheit untergliedert wird. Dieses Zielsystem verfügt zwar über eine übersichtliche Struktur, die drei genannten Kategorien können bez. ihrer Operationalisierung jedoch nicht in ein gemeinsa-

<sup>59</sup> Vgl. Stölzle (1999), S. 83; Stölzle (2000), S. 4.

<sup>60</sup> Vgl. Stölzle (1999), S. 85. Des Weiteren sei hier auf die spätere Beschreibung von Vertrauen (vgl. Kap. 3.2.2.1) und Zufriedenheit (vgl. Kap. 3.2.2.2) verwiesen.

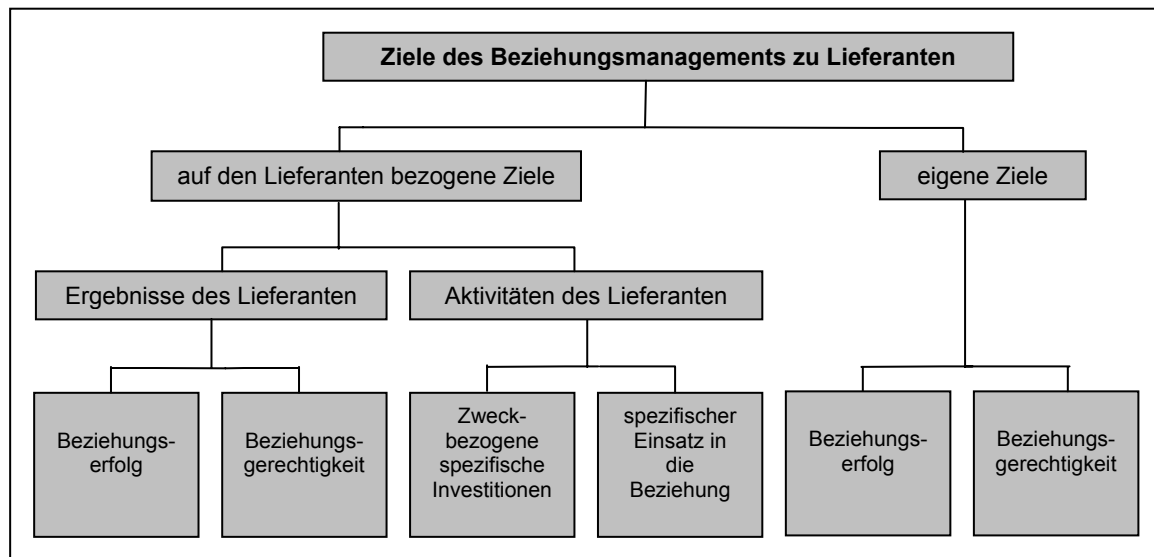
<sup>61</sup> Zu einer ausführlicheren Thematisierung der Transaktionskostentheorie vgl. z.B. Picot (1982).

<sup>62</sup> Vgl. Wehrli/Wirtz (1997), S. 135.

<sup>63</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 212f.

<sup>64</sup> Vgl. Diller (1995), S. 445f.

mes Oberziel Beziehungserfolg transferiert werden<sup>65</sup>. Außerdem fokussiert dieser Ansatz lediglich die Perspektive je eines Partners und hat damit hinsichtlich des Anspruchs des Beziehungsmanagements nur eine begrenzte Aussagekraft. Demzufolge wird ein Zielsystem postuliert, das die Ziele beider Beziehungspartner beleuchtet. Hierzu scheint das Zielsystem von *Plinke* geeignet zu sein, das neben den eigenen Zielen eines Partners auch die auf den anderen Partner bezogenen Ziele aufzeigt<sup>66</sup>. So kann dieser Ansatz aus der Sicht beider Partner veranschaulicht werden.



**Abbildung 2: Zielsystem des Beziehungsmanagements<sup>67</sup>**

Obige Abbildung 2 zeigt das angesprochene Zielsystem, bei dem die Interpretation der Zielkategorie „Ergebnisse des Lieferanten“ sich auf die darauf beruhende subjektive Wahrnehmung des Lieferanten bezieht. Unter der Zielkategorie „Aktivitäten des Lieferanten“ ist dessen Bereitschaft zu verstehen, spezifische Investitionen für die Partnerschaft zu aktivieren. Der Grad seiner getätigten Investitionen ist ein Anzeichen für die Bindungsintensität dieses Lieferanten. Hinzu kommt die Annahme, dass die subjektiv wahrgenommenen Ergebnisse des Lieferanten auch seine Bereitschaft zu beziehungspezifischen Aktivitäten suggeriert. Somit wird von einer Wechselwirkung zwischen den beiden angesprochenen Zielkategorien ausgegangen. Die Zielkategorie **Beziehungserfolg<sup>68</sup>** bezieht Erfolgsgrößen ein, die nicht nur kurzfristige, sondern insbesondere auch langfristige Erfolgspotenziale enthalten und unter Kostenwirtschaftlichkeits- und Umsatzaspekten anzusehen sind<sup>69</sup>. Die **Beziehungsgerechtigkeit** umfasst einerseits die Zielkategorie der **Beziehungssicherheit**, zu

<sup>65</sup> Vgl. Stölzle (1999), S. 224.

<sup>66</sup> Vgl. Plinke (1997), S. 49.

<sup>67</sup> Quelle: in Anlehnung an Plinke (1997), S.49.

<sup>68</sup> Für die Messung des Beziehungserfolgs können sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Größen herangezogen werden (vgl. Preß, 1997, S. 82).

<sup>69</sup> Die Kostenwirtschaftlichkeit bezieht sich sowohl auf Produktions- und Distributionskosten als auch auf Transaktionskosten (vgl. Stölzle, 1999, S. 224f.).

der das Beziehungs-, das Interaktions- und das Abhängigkeitsrisiko gehören, und andererseits die **Aufteilung des Beziehungserfolgs** zwischen Lieferant und Kunde<sup>70</sup>.

Um die zuvor beschriebenen Ziele des Kunden im Hinblick auf das Management seiner Lieferantenbeziehungen zu erreichen, bedarf es vorher der Bewertung der Lieferantenleistungen, die anhand bestimmter Kriterien durch den Kunden vorgenommen wird. Dabei dürfen diese Bewertungskriterien nicht nur die Kernleistungsebene der Lieferanten-Kunden-Beziehung abbilden, sondern müssen vielmehr um qualitative Elemente ergänzt werden, welche in der Lage sind, die „weichen“ Elemente der Beziehung zu reflektieren. Die Grundlagen dieser Überlegungen werden im nachstehenden Kapitel beleuchtet.

---

<sup>70</sup> Vgl. Stölzle (1999), S. 226.

### 3 Grundlagen zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen

#### 3.1 Ziele der Bewertung von Lieferantenbeziehungen

Der Begriff „Bewertung“ wird definiert als eine „Tätigkeit zur Feststellung der Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit einer Einheit, festgelegte Ziele zu erreichen“<sup>71</sup>.

Die Lieferantenbewertung stellt keine neue Aufgabe der Beschaffung dar, sondern entspringt der Notwendigkeit zur regelmäßigen Überprüfung der Leistungsfähigkeit der aktuellen Lieferantenbasis<sup>72</sup>. Demnach ist die Lieferantenbewertung als kontinuierliche, einzelfallorientierte ex-post Kontrolle der beauftragten Lieferanten definiert<sup>73</sup>.

Als eine der wichtigen Zielsetzungen der Lieferantenbewertung wird die **Steuerung der Lieferantenbeziehungen** genannt, um u.a. potenzielle Versorgungsstörungen zu minimieren<sup>74</sup>. Weiterhin wird die Schaffung von Transparenz über die Leistungsfähigkeit von Lieferanten angestrebt. Infolgedessen dient die Lieferantenbewertung auch als Fundament für die **Entwicklung und Pflege des Lieferanten**, deren Ziel es ist, zukünftige Erfolgspotenziale für das Unternehmen auszuschöpfen<sup>75</sup>. Zudem unterstützt die Lieferantenbewertung das Unternehmen dabei, unqualifizierte Lieferanten aufzuspüren, um diese anschließend aus dem Lieferantenstamm zu eliminieren<sup>76</sup>.

Es wurde bereits angedeutet, dass die Bewertung der Lieferantenbeziehungen anhand von quantitativen und qualitativen Kriterien erfolgen sollte. So wird durch die ganzheitliche Betrachtung dieser Kriterien eine realistische Evaluation der Lieferantenbeziehungen erst ermöglicht. Im folgenden Kapitel wird daher eine Reihe von Bewertungskriterien, die sowohl quantitativen als auch qualitativen Charakter aufweisen, beschrieben und für die weiteren Ausführungen ausgewählt.

<sup>71</sup> Definition von Bewertung nach DIN EN ISO 9000:2000 (vgl. Geiger, 2002, S. 508).

<sup>72</sup> Vgl. Large (1999), S. 150. Hierbei muss jedoch die Bewertung potenzieller Lieferanten im Rahmen der Lieferantenauswahl von der Bewertung zur Kontrolle bestehender Lieferanten-Kunden-Beziehungen unterschieden werden. Für diese Arbeit wird demnach nur der letztgenannte Aspekt berücksichtigt. Hinzu kommt auch die Erkenntnis, dass sich die Vorgehensweisen der Lieferantenauswahl und der Lieferantenbewertung sehr ähneln (vgl. Hartmann/Pahl/Spohrer, 1997, S. 17; Large, 1999, S. 150).

<sup>73</sup> Vgl. Knapp/Durst/Bichler (2000), S. 43.

<sup>74</sup> Vgl. Hartmann/Pahl/Spohrer (1997), S. 20.

<sup>75</sup> Vgl. Knapp/Durst/Bichler (2000), S. 42. Als Ziel der Lieferantenentwicklung kann die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beider Geschäftspartner angesehen werden (vgl. Hartmann/Pahl/Spohrer, 1997, S. 20f.).

<sup>76</sup> Vgl. Harting (1994), S. 63. Er fügt hinzu, dass die Lieferantenbewertung auch dazu dient, Lieferanten aufzubauen. Hierbei wird der Lieferant über seine Leistungsbewertung und über die Leistungsbewertung seiner Lieferanten in Kenntnis gesetzt. Dies führt dazu, dass der Lieferant seine Leistung realistisch einschätzen kann und ggf. rechtzeitig Handlungsbedarf erkennt. Dabei betont er auch die große Bedeutung einer partnerschaftlichen Beziehung zum Lieferanten (vgl. Harting, 1994, S. 63).

## 3.2 Kriterien zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen

### 3.2.1 Quantitative Kriterien

Quantitative Kriterien sind direkt messbare Größen, die hinsichtlich ihrer Eigenschaften an einen bestimmten Maßstab gebunden sind, auf dem ihre Position objektiv feststellbar ist<sup>77</sup>. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis fällt auf, dass Lieferantenbeziehungen meist quantitative Bewertungskriterien beinhalten. In der nachfolgenden Tabelle wird ein ausgewählter Überblick über die maßgebenden Autoren und die „klassischen“ quantitativen Bewertungskriterien gegeben, die für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen operationalisiert werden.

Quelle	Quantitative Kriterien			
Hartring (1994)	1. Preis 2. Qualität	3. Zuverlässigkeit		
Arnold (1997)	1. Preis 2. Qualität	3. Logistik 4. Technik		
Piontek (1999)	1. Preis 2. Zuverlässigkeit	3. Lieferzeit 4. F&E-Aktivitäten	5. Marktstellung	
Wagner (2001)	1. Preis 2. Qualität	3. Logistik 4. Technologie		
Reith-Ahlmeier (2002)	1. Preis 2. Produktqualität	3. Zuverlässigkeit 4. Lieferzeit der Lieferanten		
Eichler (2003)	1. Preise 2. Qualität	3. Logistik 4. Umweltmanagement	5. Finanzielle Situation	

**Tabelle 1: Quantitative Kriterien für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen**

Hier ist jedoch anzumerken, dass einige der in der obigen Tabelle dargestellten Kriterien als Unter- bzw. Subkriterien und z.T. auch als synonyme Begrifflichkeiten zu anderen Kriterien aufgefasst werden können<sup>78</sup>. Hinzu kommt der Tatbestand, dass diese Größen sich zum Teil nur schwer von den qualitativen Kriterien abgrenzen lassen. So werden bestimmte Kriterien, die den Autoren aus dem obigen Literaturüberblick zuzuordnen sind, wie u.a. Service und Flexibilität, bewusst nicht in der Tabelle berücksichtigt, da diese eher einen qualitativen Charakter aufweisen<sup>79</sup>.

<sup>77</sup> Vgl. Morlock/Nachtrab (1997), S. 30.

<sup>78</sup> Das Kriterium Zuverlässigkeit stellt z.B. für Arnold ein Unterkriterium der Logistik dar. Die Kriterien Technik und F&E-Aktivitäten können inhaltlich auch der Technologie bzw. dem Technologiestand zugeordnet werden (vgl. Arnold, 1997, S. 180).

<sup>79</sup> Für Harting und Morlock/Nachtrab stellen die Kriterien Flexibilität und Service qualitative Messgrößen dar (vgl. Harting, 1994, S. 72; Morlock/Nachtrab, 1997, S. 30). Im Gegensatz dazu ist für Hartmann das Kriterium Service quantitativ messbar (vgl. Hartmann, 1988, S. 181). Serviceleistungen bzw.-bestandteile können sehr facettenreich sein. Dazu gehören z.B. der Logistikservice und der technische Service. Darüber hinaus sind in der Literatur als Unterkriterien vom Hauptkriterium Service u.a. auch die Kooperationsbereitschaft und die Kommunikationsfähigkeit zu finden (vgl. Hartmann/Pahl/Spohrer, 1997, S. 89). Des Weiteren kann das

Aus der obigen Tabelle 1 ist zu entnehmen, dass die Kriterien **Preis**, **Qualität**, **Logistik** und **Technologie** am häufigsten genannt werden<sup>80</sup>. Da diese wiederum unterschiedliche Unterkriterien umfassen können, werden sie folglich für die Bewertung der quantitativen Merkmale einer Lieferantenbeziehung im Rahmen dieser Arbeit ausgewählt<sup>81</sup>.

Der „**Preis**“ bildet häufig das wichtigste Bewertungskriterium bei Angebotsvergleichen, zu dem u.a. die Preisgestaltung und -entwicklung, preisliche Konditionen und die Weitergabe von Preisvorteilen gehören<sup>82</sup>. Ferner wird ein Lieferant insbesondere auch anhand seines Preis-Leistungsverhältnisses bewertet.

Lieferanten werden weiterhin hinsichtlich der „**Qualität**“ ihrer erstellten Sachgüter oder Dienstleistungen durch ihre Kunden bewertet<sup>83</sup>. Qualität ist ein vieldeutiger Begriff, dem unterschiedlichste Ansätze zugrunde liegen<sup>84</sup>. Für das Qualitätsverständnis dieser Arbeit lässt sich Qualität allgemein als der Erfüllungsgrad der Kundenanforderungen an die Merkmale einer Einheit definieren<sup>85</sup>. Demnach zählen u.a. die Fehlerhäufigkeiten in Lieferungen und das Qualitätsmanagement des Lieferanten zu den qualitätsrelevanten Aspekten<sup>86</sup>.

Zur Leistungsfähigkeit der „**Logistik**“<sup>87</sup> von Lieferanten gehört u.a. die Zuverlässigkeit bzgl. Lieferterminen, Mengen und Versandvorschriften<sup>88</sup>.

Die „**Technologie**“ des Lieferanten umfasst seine Technologie-Infrastruktur bzw. seinen Technologiestand. Darüber hinaus kann für das bewertende Unternehmen z.B. die Einhaltung technischer Vorgaben durch den Lieferanten erstrebenswert sein<sup>89</sup>.

---

Hauptkriterium Logistik sowohl quantitative Unterkriterien (z.B. Zuverlässigkeit bzgl. Einhaltung von Terminen) als auch qualitative Bestandteile (z.B. Potenzial bzw. Bereitschaft zur Implementierung von Just-in-Time-Konzepten) enthalten. Ferner finden sich unter dem Kriterium Technologie ebenfalls qualitative Unterkriterien wie z.B. die Innovationsbereitschaft des Lieferanten (vgl. z.B. Arnold, 1997, S. 181). Diese Beispiele zeigen, dass eine strikte Trennung zwischen quantitativen und qualitativen Kriterien für eine aussagekräftige Lieferantenbewertung schwierig zu gestalten ist.

<sup>80</sup> Für Arnold stellt die Aufstellung dieser vier Kriterien die Regel dar (er verwendet lediglich den Begriff Technik statt Technologie). Er macht diesbezüglich auf verschiedene Publikationen aufmerksam (vgl. Arnold, 1997, S. 179).

<sup>81</sup> Aus praktischen Gründen sollte die Anzahl der zu bewertenden Kriterien auf ein vertretbares Maß reduziert werden, da sonst der informatorische Aufwand zu hoch ausfallen würde.

<sup>82</sup> Vgl. Eichler (2003), S. 166; Arnold (1997), S. 180.

<sup>83</sup> An dieser Stelle wird bewusst nicht von „Leistungsqualität“ gesprochen. Dieser Begriff wird erst in Kap. 4.3.2.1 aufgegriffen und umfasst die ganzheitliche Betrachtung aller Leistungen eines Lieferanten hinsichtlich der Qualität von Sachgütern und Dienstleistungen, der Logistikleistungen sowie der technologischen Aspekte.

<sup>84</sup> Folgende Ansätze werden in der Literatur diskutiert: der transzendente, der produktorientierte, der kundenorientierte sowie der herstellungsorientierte Ansatz (vgl. hierzu z.B. Wonigeit, 1996, S.15ff.).

<sup>85</sup> In Anlehnung an die internationale Definition der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V., 1995, S. 30). Mit dieser Definition soll der integrierten Betrachtung der herstellungsbezogenen und kundenorientierten Qualitätsauffassung Rechnung getragen werden.

<sup>86</sup> Eichler macht bzgl. des Qualitätsmanagements des Lieferanten auf die Bedeutung von „Nullfehler“-Lieferungen aufmerksam (vgl. Eichler, 2003, S. 165f.).

<sup>87</sup> Es wird differenziert zwischen Beschaffungs-, Produktions-, Distributions-, Entsorgungs- und Informationslogistik (vgl. zu einer ausführlichen Beschreibung Koether, 2004, S. 30ff.).

<sup>88</sup> Vgl. Arnold (1997), S. 180.

<sup>89</sup> Vgl. Arnold (1997), S. 181; Wagner (2003), S. 708.



### 3.2.2 Qualitative Kriterien

Die in Wissenschaft und Praxis ständig zunehmende Thematisierung qualitativer Bewertungsgrößen im Rahmen von Geschäftsbeziehungen lässt den gewichtigen Einfluss dieser Größen auf die Bewertung und Ausgestaltung von Lieferantenbeziehungen bereits erahnen. Der Berücksichtigung dieser Kriterien wurde wegen ihrer zentralen Bedeutung für Geschäftsbeziehungen bisher jedoch nicht ausreichend Rechnung getragen. Die Gründe für ihre Vernachlässigung dürften v.a. in ihrer problematischen Operationalisierung aufgrund ihrer Komplexität und schwierigen Quantifizierung liegen. Folglich soll der unten stehende Literaturüberblick über die Dimensionen der Beziehungsqualität als Orientierung für die Auswahl der für diese Arbeit als relevant erachteten qualitativen Kriterien dienen.

Quelle	Dimensionen der Beziehungsqualität			
	Vertrauen	Zufriedenheit	Commitment	weitere
Dwyer/Oh (1987)	X	X		- minimaler Opportunismus
Evans/Crosby (1989)	X	X		- Glaubwürdigkeit des Interaktionspartners
Crosby/Evans/Cowles (1990)	X	X		
Lagace/Dahlstrom/Gassenhmer (1991)	X	X		
Han/Winston/Dant (1993)	X	X		
Kumar/Scheer/Steenkamp (1995)	X		X	- (wenige) Konflikte - Erwartung der Beziehungsfortdauer - Investitionsbereitschaft
Bejou/Wray/Ingram (1996)	X	X		
Kiedaisch (1997)	X	X		- langfristige Orientierung - beabsichtigte Ausweitung der Geschäftstätigkeit
Werner (1997)	X	X	X	
Smith (1998)	X	X	X	
Klee (2000)	X		X	- wahrgenommene Leistungsqualität
Hadwich (2003)	X			- Vertrautheit

**Tabelle 2: Qualitative Kriterien für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen<sup>90</sup>**

Auffällig bei der Betrachtung von Tabelle 2 ist die Anhäufung der Konstrukte **Vertrauen**, **Commitment** und **Zufriedenheit**. Folglich werden diese Größen als Bewertungskriterien von Lieferantenbeziehungen für die weiteren Untersuchungen herangezogen und im Folgenden näher beschrieben.

<sup>90</sup> Quelle: in Anlehnung an Kiedaisch (1997), S. 156; Klee (2000), S. 106f.; Hadwich (2003) S. 24.

### 3.2.2.1 Vertrauen

Der Begriff „Vertrauen“ ist sehr facettenreich und wird mit unterschiedlichen Interpretationen belegt<sup>91</sup>. Die Untersuchung von Vertrauen entstammt originär aus dem Bereich der Sozialpsychologie<sup>92</sup> und besitzt seit einigen Jahren auch in der ökonomischen Theorie<sup>93</sup> im Zusammenhang mit interorganisationalen, v.a. interpersonellen Austauschprozessen eine hohe Relevanz<sup>94</sup>.

Im Kontext von Lieferanten-Kunden-Beziehungen wird Vertrauen als der überzeugte Glauben des Kunden, dass der Lieferant sich langfristig im Interesse des Kunden verhält, definiert<sup>95</sup>.

Die ökonomische Bedeutung von Vertrauen ist grundsätzlich mit der Existenz von **Unsicherheit** verbunden. Demnach werden Transaktionen, die mit Unsicherheit gekennzeichnet sind, erst dann realisiert, wenn ein Mindestmaß an Vertrauen vorliegt. Dies gilt insbesondere dann, wenn Leistung und Gegenleistung nicht simultan erbracht werden und eine Partei somit in Vorleistung tritt<sup>96</sup>.

Die im Rahmen von Unsicherheit durchgeführten Transaktionen gewähren Spielräume für opportunistisches Verhalten des Geschäftspartners. Dieses latente Risiko ist auf die fehlende Transparenz bestimmter Handlungen des Partners zurückzuführen. Folglich kann das aus Unsicherheit resultierende wahrgenommene Risiko eines der Geschäftspartner durch die Bildung von Vertrauen soweit verringert werden, dass dadurch die Durchführung einer Transaktion ermöglicht wird<sup>97</sup>. Sofern ein hoher Grad an Vertrauen vorliegt, ist weiterhin anzunehmen, dass dadurch Kontrollmaßnahmen beim Geschäftspartner entfallen bzw. verringert werden können<sup>98</sup>. Darüber hinaus beeinflussen Vertrauen und vertrauenssignifikante

<sup>91</sup> Zum allgemeinen Begriffsverständnis von Vertrauen vgl. Krystek/Zumbrock (1993), S. 4f.; Nieder (1997), S. 24ff.;

Pieper (2000), S. 61ff.; Licharz (2002), S. 11ff. Zu den zahlreichen Facetten von Vertrauen vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 23; Kiedaisch (1997), S. 132; Klee (2000), S. 110ff.

<sup>92</sup> Vgl. Kiedaisch (1997), S. 132; Klee (2000), S. 110.

<sup>93</sup> Vgl. Albach (1991), S. 3ff.; Kiedaisch (1997), S. 132. Pieper untersucht das Vertrauen u.a. als Strategie zur Gewinnmaximierung in der Spieltheorie (vgl. Pieper, 2000, S. 96ff.).

<sup>94</sup> Vgl. Kiedaisch (1997), S. 110; Werner (1997), S. 86.

<sup>95</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 23; Hadwich (2003), S. 23. Kiedaisch beschreibt Vertrauen als „die Überzeugung, sich auf den Partner verlassen zu können“ (Kiedaisch, 1997, S. 132).

<sup>96</sup> Vgl. Arrow (1973), S. 439. Man kann davon ausgehen, dass eine Vorleistung nur unter der Voraussetzung erbracht wird, dass ein Mindestmaß an Vertrauen auf den Erhalt der erwarteten Gegenleistung vorliegt (vgl. Meyer/Bartelt, 1999, S. 44f.). Andererseits gäbe es kein Vertrauen, wenn vollkommene Information unterstellt würde. Somit können die Annahmen der begrenzten Rationalität und der Unsicherheit wiederum als Prämissen von Vertrauen betrachtet werden (vgl. Kleinaltenkamp/Kühne, 2003, S. 23).

<sup>97</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Kühne (2003), S. 22f.

<sup>98</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 218. Bradach/Eccles betrachten Vertrauen als Kontrollinstrument und stellen es auf eine Stufe mit dem Preis in marktlichen respektive Autorität in hierarchischen Beziehungen (vgl. Bradach/Eccles, 1989, S. 97f.).

Erfahrungen die **Transaktionskosten**<sup>99</sup> in einer Geschäftsbeziehung und somit auch die **Wechselkosten**. Letztere stellen die einmaligen Kosten dar, die auf Lieferanten- oder Kundenseite bei einem Wechsel des Geschäftspartners anfallen<sup>100</sup>. So kann Vertrauen als riskante Vorleistung angesehen werden, die im Grunde genommen wie eine spezifische Investition zu beurteilen ist<sup>101</sup>.

Des Weiteren wird konstatiert, dass Vertrauen sowohl den bilateralen Informationsaustausch als auch eine Anpassung an unvorhergesehene Veränderungen, von der beide Geschäftspartner profitieren, fördert<sup>102</sup>. Ferner werden als Funktionen des Vertrauens die Reduktion der Handlungskomplexität sowie die Kommunikations- und Kooperationswirkung auf die Geschäftsbeziehung identifiziert<sup>103</sup>.

Speziell für Lieferanten-Kunden-Beziehungen in der Automobilindustrie identifiziert *Pieper*, die Verkürzung der Entwicklungszeiten, die Unterstützung der Logistik sowie Effizienzsteigerungen im Fertigungsbereich<sup>104</sup>.

Die aktuelle Diskussion des Beziehungscontrollings in unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten und insbesondere des **Vertrauenscontrollings** unterstreicht zudem die hohe Bedeutung dieses Konstrukts in Lieferanten-Kunden-Beziehungen<sup>105</sup>.

Weiterhin erscheint es für diese Arbeit zweckmäßig, die Größe **Vertrautheit** als weiteres Kriterium einzubeziehen. Die Vertrautheit reflektiert die Erfahrungen des Kunden (**Ex-post-Perspektive**) mit dem Lieferanten und dessen Fähigkeit, die Erwartung des Kunden an die Geschäftsbeziehung zu erfüllen. Das Vertrauen dagegen nimmt über die Ex-post-Perspektive hinaus eine Abschätzung des zukünftigen Verlaufs der Geschäftsbeziehung aus Kundensicht (Ex-ante-Perspektive) vor. Folglich ist die Vertrautheit auch als implizite Komponente von Vertrauen aufzufassen.

<sup>99</sup> Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang z.B. die von *Pieper* beschriebenen vertrauensbedingten Einsparungen von Transaktionskosten in Wertschöpfungspartnerschaften, die sich aus Such-, Vereinbarungs-, Vertragsdurchsetzungs- sowie Anpassungskosten zusammensetzen (vgl. *Pieper*, 2000, S. 188ff.).

<sup>100</sup> Vgl. *Preß* (1997), S. 77; *Ripperger* (1998), S. 99ff.; *Kleinaltenkamp/Kühne* (2003), S. 23. Vgl. zu den Wechselkostenarten Kap. 3.2.2.3.

<sup>101</sup> *Ripperger* weist darauf hin, dass nicht lediglich der Vertrauensvorschuss eine riskante Investition darstellt, sondern darüber hinaus auch die Informationsgewinnungs- und Informationsverarbeitungskosten, die beim Vertrauensgeber u.a. während des Entscheidungsprozesses über die Vertrauensgewährung angefallen sind (vgl. *Ripperger*, 1998, S. 85f. und S. 192f.). So kann davon ausgegangen werden, dass die durch Vertrauen bedingten Einsparungen von Transaktionskosten umso größer ausfallen, je mehr Transaktionen in einer Geschäftsbeziehung bereits getätigt wurden (vgl. *Plötner*, 1995, S. 49).

<sup>102</sup> Vgl. *Kiedaisch* (1997), S. 133 und die dort angegebene Literatur.

<sup>103</sup> Vgl. *Licharz* (2002), S. 26ff. Zudem wird einerseits der große Einfluss von Vertrauen auf die Beziehungsqualität und den Erfolg einer Zusammenarbeit im Rahmen einer Kooperation empirisch nachgewiesen (vgl. *Wurche*, 1994, S. 155). Andererseits wird in einer weiteren Studie das Vertrauen als wichtigster Erfolgsfaktor in einer Lieferanten-Produzenten-Beziehung identifiziert (vgl. *Wertz*, 2000, S. 158).

<sup>104</sup> Vgl. *Pieper* (2000), S. 196ff.

<sup>105</sup> Vgl. *Weber* (2002), S. 204ff.

Das dieser Arbeit zugrundeliegende Verständnis von Vertrauen fokussiert ausschließlich interpersonales Vertrauen zum Lieferanten<sup>106</sup>.

### 3.2.2.2 Zufriedenheit

Grundsätzlich hängt dieses Konstrukt – analog zu **Vertrauen** – ebenfalls von den Erwartungen eines Geschäftspartners ab und bewirkt ein Anwachsen der Wechselkosten in der Geschäftsbeziehung. Im Gegensatz zu Vertrauen kann Zufriedenheit jedoch erst nach Abwicklung einer ersten Transaktion entstehen<sup>107</sup>. So wird Zufriedenheit als positiv affektiver Zustand beschrieben, der aus einem Abgleich der Erwartungen mit den erhaltenen Ergebnissen resultiert<sup>108</sup>.

Um eine Geschäftsbeziehung erfolgreich aufzubauen, wird der Eintritt von Zufriedenheit insbesondere in frühen Phasen des Entwicklungsprozesses postuliert<sup>109</sup>. Weiterhin trägt Zufriedenheit, insbesondere durch die Erhöhung der Kooperationsbereitschaft der Partner, zum Aufbau von engen Interaktionsbeziehungen bei<sup>110</sup>. Auch die Loyalität der an der Beziehung beteiligten Partner zueinander wird durch den Eintritt von Zufriedenheit gefördert<sup>111</sup>.

Die Bewertung von Zufriedenheit erfolgt i.d.R. auf der leistungsbezogenen Ebene der Geschäftsbeziehung im Sinne einer transaktionsaggregierenden Sichtweise<sup>112</sup>, wobei die Bildung dieses Konstruktes auf der Leistungsebene zum einen durch die Abwicklung laufender Transaktionen und zum anderen auch durch die Erfahrungen zurückliegender Transaktionen entscheidend beeinflusst wird<sup>113</sup>.

<sup>106</sup> Aufgrund des Tatbestandes, dass hier soziale Bindungen entstehen, erscheint die Beschränkung auf interpersonales Vertrauen sinnvoll, da schließlich das Vertrauen von im Auftrag eines Unternehmens (Kunde) handelnden Personen zu den handelnden Personen, die das andere Unternehmen (Lieferant) repräsentieren, eine Rolle spielt (vgl. Werner, 1997, S. 89).

<sup>107</sup> Vgl. Preß (1997), S. 99.

<sup>108</sup> Vgl. Anderson/Narus (1984), S. 66; Biong (1993), S. 22.

<sup>109</sup> Es wird davon ausgegangen, dass sich Zufriedenheit erst dann einstellt, wenn die ersten Interaktionsprozesse zwischen den Geschäftspartnern erfolgreich verlaufen. Die dadurch entstandene Zufriedenheit bestimmt wiederum die weitere Entwicklung der Geschäftsbeziehung. (vgl. Wilson/Mummalaneni, 1988, S. 6f., zitiert nach Werner, 1997, S. 92).

<sup>110</sup> Vgl. Dwyer (1980), S. 63.

<sup>111</sup> Vgl. Werner (1997), S. 93.

<sup>112</sup> Weiterhin kann Zufriedenheit auf Einzeltransaktions- bzw. Episodenebene bewertet werden, wobei Episoden Teilleistungen einer Transaktion darstellen (vgl. Bauer, 2000, S. 32f.). Darüber hinaus sei auch eine Arbeit erwähnt, die den transaktionsübergreifenden Charakter der Beziehungszufriedenheit untersucht, in der die Beziehungszufriedenheit als affektiver Zustand verstanden wird, der auf der kundenseitigen Gesamtbeurteilung der Beziehung zum Lieferanten beruht (vgl. De Wulf/Odekerken-Schröder/Iacobucci, 2001, S. 36). In der Literatur sind zudem verschiedene Konstruktdefinitionen von Zufriedenheit zu finden, die im Kontext mit der Beziehungsqualität thematisiert werden. Klee verweist dabei u.a. auf die Zufriedenheit mit bestimmten Personen, die Zufriedenheit mit dem Austauschprozess sowie die global unternehmensbezogene Lieferantenzufriedenheit (vgl. Klee, 2000, S.108 und die dort angegebene Literatur). Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Definitionen, verzichtet Klee folglich bewusst auf den Begriff der Zufriedenheit und wählt stattdessen den Begriff der „Qualitätswahrnehmung“, welche die Leistungsebene der Geschäftsbeziehung abbildet (vgl. Klee, 2000, S. 109f.).

<sup>113</sup> Vgl. Kleinaltenkamp/Kühne (2003), S. 26.

Für diese Arbeit wird die Zufriedenheit des Kunden als **transaktionsaggregierende Beurteilung** der Geschäftsbeziehung zum Lieferanten betrachtet und reflektiert somit die leistungsbezogene Sicht der Beziehung, welche die meistdiskutierte Auffassung von Zufriedenheit darstellt. Demnach wird in den weiteren Ausführungen die Zufriedenheit des Kunden mit den Leistungen des Lieferanten hinsichtlich der quantitativen Größen **Qualität**, **Logistik** und **Technologie** thematisiert.

### 3.2.2.3 Commitment

Damit ein intensives und langfristig angelegtes Beziehungsgefüge zwischen zwei Geschäftspartnern stattfinden kann, muss ein Minimum an Commitment vorliegen<sup>114</sup>. Als Commitment<sup>115</sup> wird das Gefühl der inneren Verpflichtung eines Geschäftspartners verstanden, alle Anstrengungen zu unternehmen, die als notwendig empfunden werden, um die Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten<sup>116</sup>.

Commitment ist gekennzeichnet durch eine passive Loyalität zur Beziehung sowie durch eine aktive Ausrichtung hinsichtlich des Willens der Geschäftspartner, etwas zum Erfolg der Beziehung beizutragen. Die passive Loyalität bezieht sich hauptsächlich auf das Ergebnis zurückliegender Aktivitäten in der Geschäftsbeziehung, etwa resultierend aus einem in der Vergangenheit häufig gezeigten Entgegenkommen eines Geschäftspartners, woraus eine innere Verpflichtung ihm gegenüber entstanden ist<sup>117</sup>.

Auf der anderen Seite wird mit einer aktiven Ausrichtung eine zukunftsgerichtete Erhöhung des Commitments angestrebt. Hierzu gehören u.a. die Verwirklichung gemeinsamer Erfolge gegenüber Wettbewerbern, der Austausch vertraulicher Informationen, persönliche Sympathien und Gemeinsamkeiten sowie der Grad der gegenseitigen Abhängigkeit<sup>118</sup>. So besitzt Commitment eine hohe Relevanz hinsichtlich der Stabilität der Geschäftsbeziehung, welche die Toleranz gegenüber und die Treue zum Geschäftspartner fördert<sup>119</sup>. Falls die Geschäftspartner stark in der Beziehung eingebunden sind, so dürfte ihre Neigung, die Geschäftsbeziehung zu beenden, demnach ziemlich gering sein<sup>120</sup>. Ähnlich dem Vertrauen wird für diese Arbeit auch das Commitment eine interpersonelle Sichtweise umfassen<sup>121</sup>.

<sup>114</sup> Vgl. Gundlach/Murphy (1993), S. 42.

<sup>115</sup> Zu deutsch: Verpflichtung bzw. Bindung. Klee unterscheidet drei Unterdimensionen von Commitment: das emotionale Commitment, das kognitive Commitment und das verhaltensbezogene Commitment. (vgl. Klee, 2000, S. 111f.).

<sup>116</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 23; Werner (1997), S. 90; Hadwich (2003), S. 45.

<sup>117</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 218; Werner (1997), S. 90.

<sup>118</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 218. Stölzle deutet in diesem Zusammenhang auf Überschneidungen mit dem Konstrukt Vertrauen hin (vgl. Stölzle, 1999, S. 231).

<sup>119</sup> Vgl. Diller/Kusterer (1988), S. 218.

<sup>120</sup> Vgl. Werner (1997), S. 91.

<sup>121</sup> Eine Übertragbarkeit auf die interorganisationale Ebene wird z.B. von Söllner diskutiert (vgl. Söllner, 1993, S. 104ff.).

Bereits die obigen Ausführungen zum Commitment haben zum Teil starke Überschneidungen mit dem Konstrukt Vertrauen aufgezeigt bzw. vermuten lassen. Darüber hinaus werden auch Überlappungen zwischen Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment im Modell zu den **Einflussfaktoren des Commitments** von Preß verdeutlicht, welches zwei verschiedene Wirkungsstränge differenziert<sup>122</sup>.

Zum einen wird hierbei davon ausgegangen, dass das vom Geschäftspartner empfundene Commitment von der wahrgenommenen Höhe der **Wechselkosten** abhängt. Letztere bestehen in diesem Modell aus zusätzlichen Transaktionskosten, Sunk Costs und Opportunitätskosten<sup>123</sup>. Diese drei Typen von Wechselkosten werden wiederum von drei Einflussgrößen determiniert: vom **Vertrauen** in den Geschäftspartner (als Determinante zusätzlicher Transaktionskosten), von den **spezifischen Investitionen** in die aktuelle Geschäftsbeziehung (als Determinante der Sunk Costs) sowie von der **Zufriedenheit** mit dem gegenwärtigen Geschäftspartner (als Determinante der Opportunitätskosten)<sup>124</sup>.

### 3.2.3 Konzept der Beziehungsqualität

Aufgrund des Tatbestandes, dass sich die vorliegende Arbeit sowohl mit Geschäftsbeziehungen als auch mit ihren qualitativen Bewertungskriterien auseinandersetzt, erscheint es angebracht, den Begriff der **Beziehungsqualität** in die weiteren Untersuchungen einzubeziehen. Es scheint weitgehende Einigkeit darüber zu bestehen, dass die Beziehungsqualität wesentlich zur Stabilität und Intensität von Geschäftsbeziehungen beiträgt<sup>125</sup>. In der Literatur existieren jedoch kontroverse Diskussionen über das Begriffsverständnis der Beziehungsqualität<sup>126</sup>. Allgemein wird Beziehungsqualität als der „Erfüllungsgrad der Beziehungsanforderungen des Kunden“ definiert<sup>127</sup>.

<sup>122</sup> Preß unterscheidet in ihrem Modell zwischen input-motiviertem Commitment und output-motiviertem Commitment (vgl. Preß, 1997, S. 82f.).

<sup>123</sup> Bei den sunk costs (zu deutsch: versunkene Kosten) handelt es sich um unumkehrbare vordisponierte Investitionen, die bei einem Wechsel eines der Geschäftspartner wertlos werden. Die Opportunitätskosten stellen den bei einem Wechsel entgangenen Nutzen der bestehenden Geschäftsbeziehung dar (vgl. Preß, 1997, S. 78f.).

<sup>124</sup> Stölzle betont die offensichtliche Implizierung dieser drei Einflussgrößen in das Konstrukt Vertrauen (vgl. Stölzle, 1999, S. 232). Vgl. auch Kap. 4.3.2.5.1 und 4.3.2.5.2. Ferner wird in diesem Modell der Grad an Commitment von den an früherer Stelle bereits angesprochenen Zielsetzungen **Beziehungserfolg** und **Beziehungsgerechtigkeit** bestimmt (Kap. 2.3). Hier wird das Commitment durch den identifizierten Stellenwert der Geschäftsbeziehung beeinflusst, der auf einen Vergleich zu den restlichen Beziehungen zurückzuführen ist. Dabei gilt, dass mit wachsender Bedeutung einer Geschäftsbeziehung in einem solchen Vergleich das Commitment des Geschäftspartners zunimmt (vgl. Preß, 1997, S. 82f.; Stölzle, 1999, S. 232).

<sup>125</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 19.

<sup>126</sup> Hinsichtlich der Vielfalt der in der Literatur existierenden Definitionen der Beziehungsqualität fällt u.a. auf, dass einige Autoren lediglich auf eine Reihe von anderen Konstrukten, wie z.B. Zufriedenheit, verweisen, ohne jedoch eine eigenständige Definition vorzunehmen. Eine überblicksartige Auswahl von Definitionen der Beziehungsqualität, die in der Literatur zu finden sind, gibt Hadwich (vgl. Hadwich, 2003, S. 20).

<sup>127</sup> Klee verweist auf die Analogie dieser Definition zu seiner Qualitätsdefinition bei Gütern (vgl. Klee, 2000, S. 94ff. und S. 100). Diese allgemeine Definition von Beziehungsqualität erscheint auch im Hinblick auf das Verständnis der späteren Untersuchung des **Quality Function Deployments** als innovatives adaptiertes Instrument zur Evaluation von Lieferantenbeziehungen in Kap. 4.2 nachvollziehbar. Hierbei werden, neben

Eine genauere **Definition** nimmt *Hadwich* vor. Er untersucht die Beziehungsqualität in Anbieter-Kunden-Beziehungen der Informationstechnologie (IT)-Dienstleistungsbranche und versucht damit, dem oben angesprochenen uneinheitlichen Begriffsverständnis dieses Konstruktes entgegenzuwirken<sup>128</sup>.

Demnach ist **Beziehungsqualität** ein latentes Konstrukt, das die transaktionsübergreifende kundenseitige Beurteilung der Fähigkeit des Lieferanten charakterisiert, in der Vergangenheit und in der Zukunft die Geschäftsbeziehung zwischen Lieferant und Kunde gemäß den Anforderungen des Kunden an die Geschäftsbeziehung zu gestalten<sup>129</sup>.

Da diese Definition für beliebige Branchen geeignet erscheint, wird sie folglich auch für die vorliegende Arbeit herangezogen. Diese Definition ist insbesondere durch die **zeitliche Orientierung** (Vergangenheits- und Zukunftsorientierung)<sup>130</sup> und die **transaktionsübergreifende Auffassung**<sup>131</sup> der Beziehungsqualität gekennzeichnet<sup>132</sup>.

So wird mit der Beziehungsqualität neben der Schaffung eines optimalen Rahmens für aktuelle und künftige Austauschvorgänge weiterhin das Ziel verfolgt, **wertsteigernde** sowie **kostensenkende Potenziale** von Geschäftsbeziehungen zu nutzen<sup>133</sup>. Als Funktionen der Beziehungsqualität werden zum einen die Reduktion der Komplexität der Transaktionen zwischen den Geschäftspartnern und der Unsicherheit des jeweiligen Geschäftspartners und zum anderen die Erhöhung der Interaktionseffizienz identifiziert<sup>134</sup>.

Ähnlich der obigen Definition existieren auch im Hinblick auf die Konzeptualisierung der Beziehungsqualität unterschiedlichste Auffassungen<sup>135</sup>. An dieser Stelle wird der Frage nachgegangen, ob die zuvor beschriebenen Konstrukte auch für diese Arbeit als Dimensionen der Beziehungsqualität gerechtfertigt erscheinen. Zu diesem Zweck ist nun zu überprüfen, ob möglicherweise eine **eigene Konzeptualisierung der Beziehungsqualität** notwendig ist.

---

leistungsbezogenen Anforderungen, auch Kundenanforderungen an eine Geschäftsbeziehung sowie ihr Erfüllungsgrad thematisiert.

<sup>128</sup> Hadwich kritisiert die Limitation vieler Autoren in ihren Definitionen zur Beziehungsqualität auf ihren Verweis auf eine Reihe von anderen Konstrukten, wie z.B. Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment, als Dimensionen der Beziehungsqualität, ohne eine selbständige Definition vorzunehmen. Dabei betont er die Wichtigkeit einer fundierten Konzeptualisierung und Operationalisierung der Beziehungsqualität, deren Dimensionen auf Basis eines definierten Begriffsverständnisses abgeleitet werden sollten (vgl. Hadwich, 2003, S. 19ff.).

<sup>129</sup> In Anlehnung an Hadwich (2003), S. 22.

<sup>130</sup> Hier wird zwischen der Vergangenheitsorientierung, welche die Erfahrungen des Kunden mit dem Lieferanten ausdrückt (z.B. die Flexibilität eines Verkäufers) und der Integration von Vergangenheits- und Zukunftsorientierung unterschieden. Letztere schätzt den zukünftigen Verlauf der Geschäftsbeziehung aus Kundensicht ab (vgl. Crosby/Evans/Cowles, 1990, S. 70; Bruhn, 2001, S. 68).

<sup>131</sup> Hier wird die Beziehungsqualität im Rahmen von Transaktionen vom Kunden zwar wahrgenommen, ihre Beurteilung beruht jedoch auf anderen Merkmalen, wie bspw. dem Vertrauen (vgl. Bruhn, 2001, S. 68).

<sup>132</sup> Vgl. Crosby/Evans/Cowles (1990), S. 70; Georgi (2000), S. 41ff.

<sup>133</sup> Vgl. Kiedaisch (1997), S. 153.

<sup>134</sup> Vgl. Crosby/Evans/Cowles (1990), S. 70.

<sup>135</sup> Es besteht weitgehende Unklarheit darüber, ob manche Konstrukte, wie z.B. Zufriedenheit, eine Vorbedingung für eine hohe Beziehungsqualität sind, per se eine hohe Beziehungsqualität charakterisieren oder die Folge einer hohen Beziehungsqualität darstellen (vgl. Hadwich, 2003, S. 23).

Während in der Literatur weitgehender Konsens darüber besteht, dass **Vertrauen** eine Dimension der Beziehungsqualität darstellt, so muss dieser Tatbestand bei der Zufriedenheit kritisch hinterfragt werden. Wie bereits angesprochen, bezieht sich die dieser Arbeit zugrundegelegte Definition von **Zufriedenheit** auf die Zufriedenheit mit den Leistungen des Lieferanten und zeigt somit einen transaktionsaggregierenden Charakter, was auch die meistdiskutierte Auffassung in der Literatur widerspiegelt<sup>136</sup>. Diese Auffassung widerspricht jedoch der transaktionsübergreifenden Definition der Beziehungsqualität, die in den meisten Arbeiten vorgenommen wird<sup>137</sup>. Daher wird die Zufriedenheit für diese Arbeit nicht als Dimension der Beziehungsqualität aufgefasst, sondern als eine Einflussgröße derselben<sup>138</sup>.

Gemäß der bereits dargelegten Definition der Beziehungsqualität müsste auch das **Commitment** ein Konstrukt darstellen, das eine Beurteilung der Geschäftsbeziehung durch den Kunden zum Gegenstand hat. Da es sich beim Commitment jedoch um eine Folge der Beziehungsbeurteilung durch den Kunden handelt, wird Commitment für die weiteren Ausführungen nicht als Dimension, sondern als (unmittelbare) Wirkungsgröße der Beziehungsqualität behandelt<sup>139</sup>.

Vor dem Hintergrund der zuvor genannten zeitlichen Perspektiven der Beziehungsqualität wird die **Vertrautheit**<sup>140</sup> als zweite Dimension der Beziehungsqualität für diese Arbeit herangezogen, die in engem Zusammenhang mit dem Vertrauen steht<sup>141</sup>.

Angesichts der Erkenntnis, dass alle Arbeiten des in Tabelle 2 gezeigten Überblicks über die alternativen Konzeptualisierungen der Beziehungsqualität aus mindestens zwei Dimensionen (z.B. Vertrauen und Commitment) bestehen, wird geschlussfolgert, dass die Beziehungsqualität ein mehrdimensionales Konstrukt höherer Ordnung darstellt. So soll dieses „Higher-Order“-Konstrukt<sup>142</sup> als **Ziel- und Steuergröße für das lieferantengerichtete Beziehungsmanagement** fungieren, das auf der Ebene der einzelnen Geschäftsbeziehung unmittelbar als Messlatte für den Beziehungserfolg aus Kundensicht dient und sich weiterhin als zentrale Orientierungsgröße für die Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für die „Manager“ der Lieferantenbeziehungen anbietet<sup>143</sup>.

<sup>136</sup> Eine Ausnahme bildet z.B. die Arbeit von De Wulf et al., die Beziehungszufriedenheit untersucht. Darunter wird ein transaktionsübergreifender affektiver Zustand verstanden, der auf Basis der Gesamtbeurteilung der Beziehung des Kunden zum Anbieter erfolgt (vgl. De Wulf/Odekerken-Schröder/Iacobucci, 2001, S. 36).

<sup>137</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 20.

<sup>138</sup> Diese Auffassung entspricht der von Hadwich (vgl. Hadwich, 2003, S. 25). Vgl. zu den Einflussgrößen der Beziehungsqualität Kap. 4.2.2.2.

<sup>139</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 23. Inhaltlich betrachtet ordnet Hadwich das Commitment eher der Kundenbindung zu (vgl. Hadwich, 2003, S. 25).

Vgl. Kap. 3.2.2.1.

<sup>140</sup> Vgl. Georgi (2000), S. 46; Bruhn (2001), S. 70.

<sup>142</sup> Vgl. Crosby/Evans/Cowles (1990).

<sup>143</sup> Vgl. Klee (2000), S. 93.



### 3.2.4 Kriterienkatalog zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen

Die zuvor beschriebenen quantitativen und qualitativen Kriterien, die für die weiteren Ausführungen zur integrierten Bewertung von Lieferantenbeziehungen herangezogen werden, sind nun in der nachfolgenden Tabelle 3 zusammengefasst dargestellt.

<b>Kriterienkatalog für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen</b>	
<b>Quantitative Kriterien</b>	<b>Qualitative Kriterien</b>
Preis Qualität Logistik Technologie	Vertrauen Vertrautheit Zufriedenheit Commitment

**Tabelle 3: Kriterienkatalog für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen**

Im Hinblick auf die Bewertung der quantitativen Kriterien einer Lieferantenbeziehung wurde bisher gezeigt, dass der Preis einer Leistung, den der Kunde an den Lieferant zu entrichten hat, insbesondere von den erbrachten Leistungen des Lieferanten abhängt (Preis-Leistungsverhältnis). Die erbrachten Leistungen des Lieferanten sind in dieser Arbeit wiederum durch dessen Leistungsqualität sowie dessen logistischen und technologischen Fähigkeiten charakterisiert. Hinsichtlich der qualitativen Bewertungskriterien ist dargelegt worden, dass diese die relationalen „weichen“ Elemente einer Lieferantenbeziehung abbilden.

Um die ausgewählten Kriterien aus Tabelle 3 zu operationalisieren, müssen diese sich bestimmter Verfahren bedienen, die eine Bewertung erst ermöglichen. Aus diesem Grund werden im folgenden Kapitel zunächst die bekannten klassischen Lieferantenbewertungsverfahren kurz angesprochen, bevor im Anschluss daran innovative Instrumente zur systematischen und integrierten Evaluation von Lieferantenbeziehungen näher untersucht werden.

### 3.3 Klassische Lieferantenbewertungsverfahren

In diesem Kapitel werden sowohl quantitative und qualitative Verfahren als auch Mischformen dieser Verfahren aufgezeigt. Hierbei wird, vor dem Hintergrund der vorliegenden Aufgabenstellung, auf eine Beschreibung der einzelnen Verfahren weit gehend verzichtet. Die nachstehende Abbildung 3 gibt zunächst einen Gesamtüberblick über die bekannten traditionellen Lieferantenbewertungsverfahren.

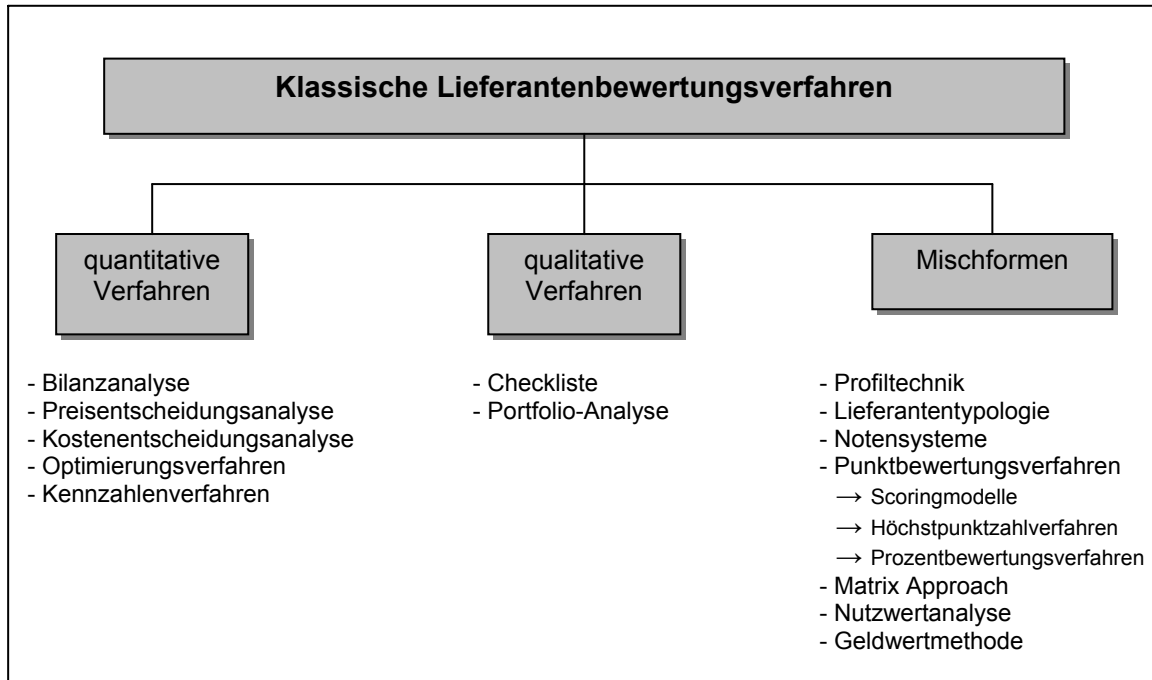


Abbildung 3: Klassische Lieferantenbewertungsverfahren<sup>144</sup>

**Quantitative Verfahren** beinhalten ausschließlich rechenbare Kriterien, die in Beziehung zueinander stehen und in einer mathematisch interpretierbaren Form erfasst werden. Hierbei werden qualitative Werturteile ausgeschlossen<sup>145</sup>. Hierzu gehören zum einen die **Bilanzanalyse** sowie die **Preis- und Kostenentscheidungsanalyse**. Zum anderen werden auch **Optimierungs- und Kennzahlenverfahren** thematisiert<sup>146</sup>. Angesichts der Tatsache, dass hier ausschließlich quantitative Kriterien einbezogen werden können, ist die Anwendung dieser Verfahren im Bereich der integrierten Bewertung von Lieferantenbeziehungen nicht geeignet.

**Qualitative Verfahren** sind hier als jene Verfahren zu verstehen, deren Bewertungsprozess und Ergebnisdarstellung ausschließlich in qualitativer Form (grafische und verbale Darstellung) ausgedrückt werden. Diese Verfahren, zu denen die **Checkliste**<sup>147</sup> und die **Portfolio-Analyse**<sup>148</sup> zählen, können neben qualitativen Kriterien durchaus auch quantitative Merkmale berücksichtigen. Daher eignen sie sich grundsätzlich für die integrierte Bewertung von Lieferantenbeziehungen. Diesen Verfahren sind jedoch dahingehend Grenzen gesetzt, als sie nicht in der Lage sind, die Bewertungskriterien zu quantifizieren, um die Bewertungsergeb-

<sup>144</sup> Quelle: Vgl. Glantschnig (1994), S. 23.

<sup>145</sup> Vgl. Glantschnig (1994), S. 23.

<sup>146</sup> Vgl. zur Bilanzanalyse und Preisentscheidungsanalyse Glantschnig (1994), S. 24 und 26ff.; zur Kostenentscheidungsanalyse Koppelman (2000), S. 267; zum Optimierungsverfahren Reith-Ahlemeier (2002), S. 10; zum Kennzahlenverfahren Hartmann/Pahl/Spohrer (1997), S. 90ff.

<sup>147</sup> Vgl. Glantschnig (1994), S. 34f.

<sup>148</sup> Vgl. Glantschnig (1994), S. 36ff.; Eßig (2003), S. 331. Glantschnig betrachtet die Portfoliotechnik als rein verbale Darstellungsform (vgl. Glantschnig, 1994, S. 23). Diesbezüglich dürfte Kritik insofern gerechtfertigt sein, als sich dieses Verfahren v.a. auch durch seine anschauliche Darstellung komplexer Sachverhalte auszeichnet.

nisse vergleichbar zu machen. Hinzu kommt der statische Charakter dieser Verfahren<sup>149</sup>, bei dem sich eine zielgerichtete Zukunftsorientierung der Lieferantenbeziehungen nicht realisieren lässt<sup>150</sup>.

Die Verfahren, die zu den **Mischformen** gehören, haben sowohl einen quantitativen als auch qualitativen Charakter<sup>151</sup>. Hierzu zählen zum einen Verfahren, die eine qualitative Darstellungsform aufweisen, aber numerische Werte im Zuge des Bewertungsprozesses verwenden. Zum anderen fallen darunter auch Verfahren, die zwar zu numerischen Ergebnissen gelangen, diese jedoch auf qualitativen Werturteilen der Bewertenden basieren. So sind diese Mischformen ebenfalls in der Lage, quantitative und qualitative Kriterien gleichermaßen einzubeziehen. Neben der **Profiltechnik**<sup>152</sup> und der **Lieferantentypologie**<sup>153</sup> konzentrieren sich die in der Theorie behandelten und in der Praxis angewandten Mischformen im Wesentlichen auf Notensysteme und Punktbewertungsverfahren<sup>154</sup>. Dieser Sachverhalt lässt sich möglicherweise dadurch erklären, dass die meisten klassischen Verfahren aufgrund des komplexen Aufbaus, des oft immensen Zeitaufwandes und der hohen Kosten lediglich didaktischen Wert besitzen<sup>155</sup>.

**Notensysteme** gelten als sehr einfach zu handhabende Verfahren zur Lieferantenbewertung. Weit verbreitet ist das 3-Punkte-System, das u.a. folgende Notenskala verwenden könnte: + 1 = gut, - 1 = schlecht, 0 = neutral. Dieses System ist jedoch nicht in der Lage, konkretere Ergebnisse zu liefern, da nicht genügend Spielraum für Differenzierungsmöglichkeiten vorhanden ist. Geeigneter erscheint das qualifizierte Notensystem, welches eine abgestufte Notenskala verwendet. Hierbei fehlt jedoch die Gewichtung der Kriterien, die für eine aussagekräftige Bewertung notwendig ist<sup>156</sup>.

Um den Schwächen der Notensysteme entgegenzuwirken, werden insbesondere die zu den **Punktbewertungsverfahren** gehörenden **Scoringmodelle**<sup>157</sup> eingesetzt<sup>158</sup>. Scoringmo-

<sup>149</sup> Dies gilt auch für die zuvor beschriebenen quantitativen Lieferantenbewertungsverfahren.

<sup>150</sup> Vgl. Eßig (2003), S. 330.

<sup>151</sup> Glantschnig nimmt lediglich eine Einteilung in quantitative und qualitative Verfahren vor (vgl. dazu die Übersicht von Glantschnig, 1994, S. 23).

<sup>152</sup> Vgl. Glantschnig (1994), S. 32; Harting (1994), S. 34f.

<sup>153</sup> Vgl. Glantschnig (1994), S. 51ff.; Harting (1994), S. 35f.

<sup>154</sup> Vgl. Glantschnig (1994), S. 42; Knapp/Durst/Bichler (2000), S. 42.; Eßig (2003), S. 331f.

<sup>155</sup> Vgl. Holtmann (1997), S. 48.

<sup>156</sup> Vgl. Glantschnig (1994), S. 41f.; Hartmann (1988), S. 181f. Darüber hinaus wird auch das Indexsystem als weiteres Notensystem genannt, das jedoch weniger Beachtung erfährt (vgl. Hartmann/Pahl/Spohrer, 1997, S. 76ff.).

<sup>157</sup> Das Scoring-Modell gilt als das bekannteste Punktbewertungsverfahren. Im Rahmen dieser Arbeit wird daher nur auf dieses Verfahren näher eingegangen. Zu den anderen Punktbewertungsverfahren, deren Vorteile analog zu den von Scoringmodellen betrachtet werden können, zählen noch das **Höchstpunktzahlverfahren** und das **Prozentbewertungsverfahren** (vgl. Koppelman, 2000, S. 269). Kapoun unterscheidet darüber hinaus noch das 3-Punkte- sowie das 10-Punkte-Bewertungsverfahren (vgl. Kapoun, 1993, S. 11ff.).

<sup>158</sup> So basiert bspw. das Lieferantenbewertungssystem von **Siemens** auf einem Scoringmodell (vgl. Hoffmann/Lumbe, 2000, S. 93ff.). Auch das Lieferantenbewertungssystem von **Bayer** beruht auf einem Scoringmodell, dessen Grundkonzeption von Siemens übernommen wurde (vgl. [www.bayer-srm.com](http://www.bayer-srm.com)).

delle sind Verfahren zur Bewertung von Tatbeständen und Entscheidungsalternativen auf der Basis von Teilurteilen, den sogenannten Scores. Hierbei wird eine mehrdimensionale Bewertung durchgeführt, die mit einer vordergründig leichten Umsetzbarkeit einhergeht<sup>159</sup>. Hierbei werden die Bewertungskriterien gewichtet, mit Bewertungsziffern (z.B. in Form von Punktwerten), die anhand einer kardinalen Skala (z.B. Schulnotenskala) beurteilt werden, multipliziert (Berechnungsformel: Bewertungsziffer x Gewichtungsfaktor) und zu einem Gesamturteil aufaddiert. Für eine Anwendung eines Scoringmodells sprechen insbesondere die transparente Struktur, die Anpassbarkeit an das jeweilige Informationsbedürfnis, die systematische Urteilerfassung und die Möglichkeit der Evaluation quantitativer und qualitativer Anforderungskriterien.

Bewertungskriterium (1)	Relative Gewichtung (2)	Skala Bewertungsziffer (3)					Index (2) x (3)
		1	2	3	4	5	
1) Preis	0,05			X			0,15
2) Qualität	0,10		X				0,20
3) Logistik	0,10				X		0,40
4) Technologie	0,15			X			0,45
5) Vertrauen, Vertrautheit	0,20			X			0,60
6) Zufriedenheit	0,20				X		0,80
7) Commitment	0,20			X			0,60
<b>Ergebnis</b>	<b>1,00</b>						<b>3,20</b>
<b>Legende:</b>							
Bewertungsergebnis:		1= sehr geringe Zielerfüllung					
1,00 bis 2,25 = ungenügend		2= geringe Zielerfüllung					
2,251 bis 3,5 = befriedigend		3= mittlere Zielerfüllung					
3,51 bis 5 = sehr gut		4= hohe Zielerfüllung					
		5= sehr hohe Zielerfüllung					

**Abbildung 4: Darstellung eines Scoringmodells<sup>160</sup>**

Beispielhaft veranschaulicht die obige Abbildung 4 ein einfaches Scoringmodell. Das Vorgehen im oben dargestellten Scoringmodell lässt die Lieferantenbewertung zwar prinzipiell einfach und nachvollziehbar erscheinen, die Operationalisierung der ausgewählten Kriterien kann jedoch mit erheblichen Problemen verbunden sein. Diese Schwierigkeiten sind insbesondere auf die vorzunehmende Gewichtung der Kriterien zurückzuführen, die teilweise auf sehr subjektiven Annahmen beruhen<sup>161</sup>. Dadurch wird häufig lediglich eine quantitative Scheingenauigkeit vermittelt<sup>162</sup>.

<sup>159</sup> Vgl. Hartmann/Pahl/Spohrer (1997), S. 88ff.; Knapp/Durst/Bichler (2000), S. 42.; Eßig (2003), S. 331f.

<sup>160</sup> Quelle: vgl. Glantschnig (1994), S. 44.

<sup>161</sup> Hier sei angemerkt, dass die Bedeutung von „Subjektivität“ relativ aufzufassen ist. Streng genommen kann z.B. die Auswahl eines Verfahrens zur Lieferantenbewertung (z.B. das bereits erwähnte rein quantitative Optimierungsverfahren) bereits als subjektive Maßnahme angesehen werden.

<sup>162</sup> Vgl. Knapp/Durst/Bichler (2000), S. 42.

Um den obengenannten Kritikpunkt des Scoringmodells entgegenzuwirken, wird auch das Verfahren des **Matrix Approach** eingesetzt, das eine zunehmende Objektivierung<sup>163</sup> durch die Einbindung mehrerer Personen an der Entscheidung zu erreichen versucht. Dieses Verfahren gilt jedoch als sehr aufwendig, und die Anzahl der einzubeziehenden Kriterien muss zudem stark eingeschränkt werden<sup>164</sup>. Als weitere Mischformen für die Bewertung von Lieferanten kommen die **Nutzwertanalyse**<sup>165</sup> und die **Geldwertmethode**<sup>166</sup> in Betracht.

In Anbetracht des Tatbestandes, dass die oben dargestellten Verfahren nur ein begrenztes Potenzial zur Bearbeitung der Problemstellung aufweisen, werden im Folgenden innovative Instrumente analysiert, die den zuvor genannten Schwächen der klassischen Lieferantenbewertungsverfahren entgegenzuwirken und den Anforderungen einer systematischen und ganzheitlichen Bewertung von Lieferantenbeziehungen gerecht zu werden versuchen.

### 3.4 Innovative Instrumente zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen

#### 3.4.1 Fuzzy Logic

Obwohl die Fuzzy Logic (zu deutsch: scharfe Logik) im Rahmen der Lieferantenbewertung schon seit einigen Jahren diskutiert wird, soll sie im Rahmen dieser Arbeit dennoch als innovatives Instrument aufgefasst werden<sup>167</sup>.

Die Fuzzy Logic wurde ursprünglich als neuer Zweig der Mathematik bereits im Jahre 1965 durch Lotfi Zadeh der Öffentlichkeit präsentiert und ist dem Wissenschaftsbereich der **künstlichen Intelligenz** zuzuordnen<sup>168</sup>. Die Fuzzy Logic versteht sich als Erweiterung der klassischen oder Booleschen Logik. Letztere kennt nur die Wahrheitswerte wahr (1) oder falsch (0) und entspricht demnach einem Schwarzweiß-Schema. Die Theorie der Fuzzy Logic ermöglicht dagegen die Einführung eines Wahrheitswertes, der fließend zwischen falsch (0.0) und wahr (1.0) liegen kann. Dies führt dazu, dass sich damit ein beliebiger Grad an Wahrheit beschreiben lässt. Hier werden also auch Grauzonen zugelassen, welche die Realität besser abbilden können.

<sup>163</sup> Auch die Bedeutung von „Objektivität“ ist relativ zu betrachten. Aufgrund der subjektiven Werturteile, die in jeder Entscheidung vorliegen, wird eine vollständige Objektivität praktisch ausgeschlossen.

<sup>164</sup> Vgl. Glantschnig (1994), S. 46f.

<sup>165</sup> Vgl. Zangenmeister (1976), S. 45ff.; zu einer ausführlichen Beschreibung auch Harting (1994), S. 23ff. Notensysteme und Scoringmodelle werden in der Literatur häufig als Ausprägungen und Abwandlungen der Nutzwertanalyse angesehen, die hinsichtlich der Vorgehensweisen Ähnlichkeiten mit diesem Verfahren aufzeigen (vgl. hierzu Roland, 2003, S. 201).

<sup>166</sup> Vgl. Westermann (1989), S. 50f.; Glantschnig (1994), S. 49f.; Koppelman (2000), S. 275.

<sup>167</sup> Die Begründung hierfür liegt in der Erkenntnis, dass sich Wissenschaft und Praxis noch zu wenig mit der Fuzzy Logic in diesem Bereich beschäftigt haben. Demzufolge gehört die Fuzzy Logic nicht zu den wirklich „klassischen“ Instrumenten der Lieferantenbewertung.

<sup>168</sup> Vgl. Morlock/Nachtrab (1997), S. 29. Vgl. zur weiteren Beschreibung der ursprünglichen Theorie der Fuzzy Logic Wölker (2003), html-Dokument.

Im Rahmen der Lieferantenbewertung wird mit der Fuzzy Logic das Ziel verfolgt, für jeden Lieferanten eine **Lieferantenkennzahl** zu berechnen<sup>169</sup>, die sich aus der Verdichtung zahlreicher numerischer Eingangskriterien ergibt<sup>170</sup>. Zunächst findet der sogenannte „**Fuzzifizierungsprozess**“ statt, bei dem die numerisch vorliegenden **Eingangsparameter** in unscharfe Begriffe überführt werden. Im Rahmen des sogenannten Inferenzprozesses werden die unscharf aufbereiteten Daten durch eine beliebige Anzahl von Regeln miteinander verknüpft. Diese „Fuzzy-Regeln“ werden in Form von **WENN-DANN-Bedingungen** aufgestellt. Das daraus resultierende „unscharfe“ Ergebnis ist anschließend in einen **diskreten Ausgangswert**, bspw. in eine Eignungswertzahl, umzuwandeln. Diese Kennzahl erlaubt es schließlich, die Lieferanten nach dem Erfüllungsgrad der Bewertungskriterien in eine Reihenfolge zu bringen, woraufhin die Lieferanten miteinander verglichen und bewertet werden können.

Eine der Besonderheiten der Fuzzy Logic liegt v.a. in der Fähigkeit, qualitative Kriterien linguistisch zu erfassen und zu verarbeiten, so dass diese ihren qualitativen Charakter weiterhin konservieren. Ferner können quantitative und qualitative Größen miteinander verarbeitet sowie die Anzahl der oben genannten Eingangskriterien beliebig festgelegt werden<sup>171</sup>. Die Vorgehensweise der Bewertung ist durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Daher wird die Fuzzy Logic i.d.R. auch informationstechnisch unterstützt, so dass hier ein Vorteil gegenüber den herkömmlichen Verfahren entstehen kann. Diese Vorteilhaftigkeit kann sich jedoch nur dann einstellen, wenn dadurch die Entscheidungsprozesse beschleunigt werden und diese eine realistische Abbildung der Bewertungsergebnisse ermöglichen. Vorteilhaft ist auch die Tatsache, dass der Bewertungsablauf in hohem Maße an die menschliche Denkweise angelehnt ist und dieser sich an das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter orientiert.

Prinzipiell ist davon auszugehen, dass die Fuzzy Logic durchaus in der Lage ist, Lieferantenbeziehungen systematisch und ganzheitlich zu bewerten, da qualitative Kriterien, wie z.B. Vertrauen zum Lieferanten, einbezogen werden können. Obwohl sich mit der Fuzzy Logic die qualitativen Kriterien leichter als mit den bisherigen vorgestellten Verfahren in quantitative Größen transformieren lassen, muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Quantifizierung dieser Größen zu einem gewissen Grad immer noch auf qualitativen Werturteilen beruht. Auch eine hohe Objektivität hinsichtlich der Gewichtung der Kriterien erweist sich hier als problematisch. Ferner bleibt die Frage offen, ob sich aufgrund der fehlenden Transparenz der Vorgehensweise und Komplexität dieses Verfahrens eine breite Akzeptanz bei den Mitarbeitern einstellen kann. Des Weiteren ist dieses Instrument nicht in der Lage, Handlungs-

<sup>169</sup> Vgl. zu den einzelnen Schritten zur Berechnung einer Lieferantenkennzahl Koppelman (2000), S. 270ff.

<sup>170</sup> Vgl. Morlock/Nachtrab (1997), S. 29f.

<sup>171</sup> Aus praktischen Gründen sollte hier jedoch v.a. hinsichtlich des Postulats der Wirtschaftlichkeit darauf geachtet werden, dass ausschließlich entscheidungsrelevante Kriterien in die Bewertung einfließen.

empfehlungen für die zukünftige Gestaltung der Lieferantenbeziehung abzuleiten. Hinzu kommt, dass die berechnete Lieferantenkennzahl zwar eine quantitative Ergebnisgröße für die Bewertung darstellt, Letztere jedoch einen nicht-monetären Wert repräsentiert.

Das Potenzial der Fuzzy Logic, das in diesem Bereich erschlossen werden kann, darf trotz der oben angesprochenen Schwächen nicht übersehen werden. Gerade in der Betriebswirtschaft wird sie bestehende Verfahren ergänzen. Außerdem lässt die Fuzzy Logic im Zusammenspiel mit anderen neueren Entwicklungen wie neuronalen Netzen, genetischen Algorithmen und der Chaos-Theorie auf weitere Verbesserungen hinsichtlich der Qualität des Lieferantenbewertungsprozesses hoffen<sup>172</sup>.

### 3.4.2 Supplier Lifetime Value

Der Supplier Lifetime Value<sup>173</sup> (SLV) ist ein noch wenig diskutiertes Instrument, das für eine dynamische Bewertung von Lieferantenbeziehungen eingesetzt wird. Hierbei wird der erwartete Wert einer Lieferantenbeziehung determiniert. Dieser Wert lässt sich – analog zum absatzseitigen Customer Lifetime Value<sup>174</sup> – wie folgt berechnen:

$$SLV = \sum_{t=0}^T \frac{e_t - a_t}{(1 + i)^t}$$

Dabei werden die einzelnen Perioden (i.d.R. ein Jahr) mit  $t$ , die Gesamtzahl der betrachteten Perioden – die der Beziehungsdauer entspricht – mit  $T$ , die lieferantenspezifischen Einzahlungen in Periode  $t$  mit  $e$  und die lieferantenspezifischen Auszahlungen in Periode  $t$  mit  $a$  repräsentiert. Schließlich steht  $i$  für den Diskontierungssatz.

Die oben angeführte Berechnungsformel kommt der traditionellen Investitionsrechnung gleich und zeigt mehrere Vorteile auf. Zum einen berücksichtigt der SLV dynamische Entwicklungspotenziale des Lieferanten und verfügt demnach über eine explizite Zukunftsorientierung. Zum anderen ist diese dynamische Investitionsrechnung mit dem Konzept der wertorientierten Unternehmensführung vereinbar. Demzufolge werden Lieferanten im SLV als Investitionsobjekte behandelt. Auf diese Weise lässt sich ein strategisches Lieferantenmanagement verwirklichen. Exemplarisch seien hier Lieferantenfördermaßnahmen wie gemeinsame Workshops erwähnt, die kurzfristig zwar erhöhte Auszahlungen verursachen, langfristig betrachtet jedoch eine Überkompensierung durch verbesserte Zahlungsströme mit dem Lieferanten herbeiführen können.

<sup>172</sup> Vgl. hierzu Morlock/Nachtrab (1997), S. 31.

<sup>173</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen Eßig (2003), S. 332ff.

<sup>174</sup> Vgl. Bruhn (2000), S. 173.

Ein weiterer Vorteil hinsichtlich der Berechnung des SLV liegt in der Heranziehung mehrerer Leistungsdimensionen des Lieferanten, obgleich der SLV grundsätzlich eine eindimensionale Kennzahl darstellt<sup>175</sup>. Die Berechnung des SLV führt dazu, dass daraus konkrete, lieferantenspezifische Maßnahmen abgeleitet werden können. Lieferanten mit einem hohen positiven SLV-Wert sollten z.B. langfristig gebunden werden, während länger anhaltende negative Werte die Auslistung eines Lieferanten bedeuten können.

Neben den oben genannten Vorteilen bestehen allerdings auch Zweifel hinsichtlich der Operationalisierbarkeit dieses Instrumentes. Eine der Schwierigkeiten liegt in der Bestimmung der zukünftigen **Auszahlungsströme**, die primär die Materialeinstandspreise umfassen, die an den Lieferanten zu entrichten sind. Ferner müssen auch externe Effekte sowie alle monetarisierbaren lieferantenspezifischen Transaktionskosten berücksichtigt werden. Insbesondere lässt sich aber die Bestimmung der zukünftigen **Einzahlungsströme** nicht leicht realisieren<sup>176</sup>. Des Weiteren gelten die Bestimmung der Beziehungsdauer<sup>177</sup>  $T$  sowie die Festlegung des Diskontsatzes<sup>178</sup> ebenfalls als problematisch.

Trotz der oben angesprochenen Schwierigkeiten kann dem SLV ein hohes Potenzial für die Bewertung der Lieferantenbeziehungen attestiert werden. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, bedarf es jedoch weiterer Forschungsaktivitäten. Hierfür erscheint die Entwicklung eines innovativen Controlling-Instrumentes, wie z.B. eines spezifischen Balanced Scorecard, welches die Fähigkeit besitzt, den SLV für die Erfolgskontrolle der bestehenden Lieferantenbeziehungen zu integrieren, zweckmäßig<sup>179</sup>.

### 3.4.3 European Foundation for Quality Management-Modell

#### 3.4.3.1 Grundlagen

Das EFQM-Modell<sup>180</sup> ist für die Bewertung des Qualitätsmanagements entwickelt worden und orientiert sich an der Philosophie des Total Quality Management (TQM)<sup>181</sup>. Dieses Mo-

<sup>175</sup> Aufgrund der monetären Erfolgsmessung des SLV wird diese Größe vereinzelt auch als eindimensional betrachtet (vgl. Eßig, 2003, S. 333). Hier sei jedoch der Tatbestand angemerkt, dass unter dem SLV mehrere Dimensionen subsumiert werden (u.a. die Interaktionsqualität und spezifische Beziehungsinvestitionen), die eine mehrdimensionale Sichtweise dieser Kennzahl zu rechtfertigen scheinen.

<sup>176</sup> Hier wird in Frage gestellt, ob lieferantenspezifische Einzahlungen überhaupt vorliegen können. Trotz der Operationalisierungsproblematik wäre es hier z.B. vorstellbar, zukünftige Rationalisierungspotenziale des Lieferanten als Einzahlung (und nicht als Auszahlungsreduzierung) zu interpretieren. Auch die Bestimmung des spezifischen Beitrags eines Lieferanten zum Wettbewerbsvorteil seines Abnehmers beim Endkunden wäre in Einzelfällen denkbar (vgl. Eßig, 2003, S. 337).

<sup>177</sup> Dafür können z.B. die üblichen Vertragslaufzeiten als Orientierung dienen (vgl. Eßig, 2003, S. 338).

<sup>178</sup> Analog zur Shareholder-Value-Ermittlung werden auch hier verschiedene Risikosituationen abgebildet (vgl. Rappaport, 1995, S. 58ff.).

<sup>179</sup> Vgl. Eßig (2003), S. 339.

<sup>180</sup> Vgl. Hieber (2002), S. 93.

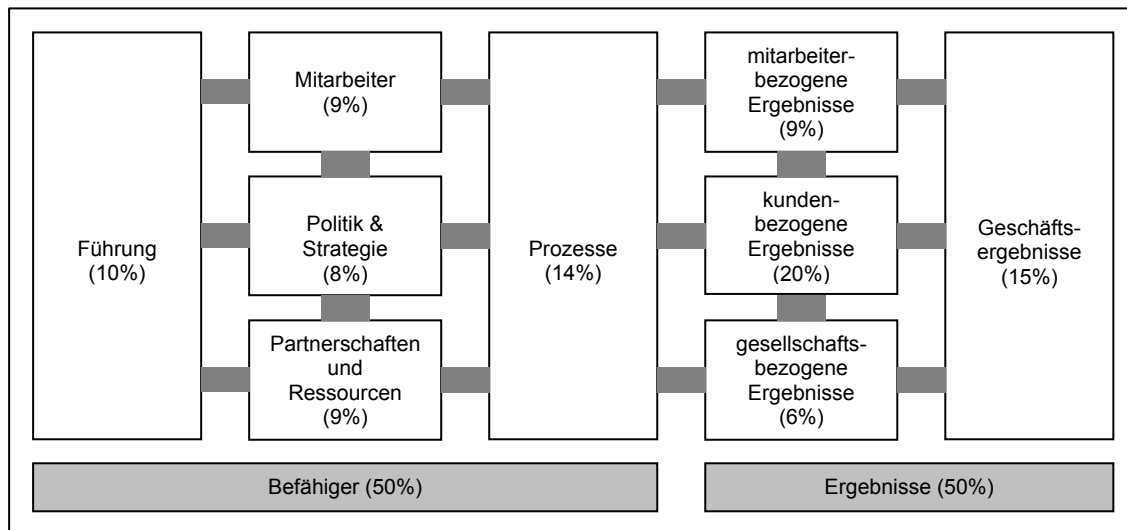
<sup>181</sup> Total Quality Management ist durch eine umfassende Sicht von Qualität charakterisiert, die davon ausgeht, dass Qualität vom Kunden festgelegt wird und durch den Erfüllungsgrad der Kundenanforderungen



dell wurde als Aktionsrahmen für eine kontinuierliche Verbesserung auf Unternehmensebene konzipiert<sup>182</sup>.

Das EFQM-Modell beinhaltet die Definition von neun Bewertungskriterien (Abb. 5), welche für die Erreichung der jeweiligen Qualitätsziele von Bedeutung sind. Diese Kriterien werden in zwei Hauptgruppen eingeteilt:

- Die **Befähiger**: Sie umfassen jene Maßnahmen des Unternehmens, die ergriffen werden, um gute Beziehungen zu seinen Anspruchsgruppen herzustellen bzw. zu pflegen.
- Die **Ergebnisse**: Hier werden die Wirkungen der eingesetzten Maßnahmen aufgezeigt.



**Abbildung 5: Das EFQM-Modell**<sup>183</sup>

Demnach werden sowohl die Maßnahmen eines Unternehmens (**Befähiger**) als auch die Wirkung dieser Maßnahmen (**Ergebnisse**) evaluiert. Hierbei wird ein Unternehmen in Bezug auf jedes Kriterium im Rahmen einer 5er-Kategorisierung bewertet. Dafür wird ein Punktesystem eingeführt, bei dem jedes Kriterium eine Höchstpunktzahl erreichen kann. Durch den Vergleich mit dem letzten Bewertungsfall kann festgestellt werden, ob für das jeweilige Unternehmen eine Verschlechterung oder Verbesserung eingetreten ist. Obwohl die ursprüngliche Zielsetzung des EFQM-Modells darin liegt, auf seiner Basis den European Quality Award

operationalisierbar ist (vgl. hierzu z.B. Wonigeit, 1996, S. 57 sowie die Qualitätsdefinition dieser Arbeit in Kap. 3.2.1).

<sup>182</sup> Vgl. zu einer ausführlicheren Beschreibung [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

<sup>183</sup> Quelle: EFQM (2000).

zu vergeben<sup>184</sup>, ist zu beobachten, dass immer mehr Unternehmen eine Selbstbewertung vornehmen<sup>185</sup>.

### 3.4.3.2 Anpassung zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen

So kann auch eine Anpassung dieses Modells an die Erfordernisse einer Bewertung von Lieferantenbeziehungen durchgeführt werden. Hierfür sei das auf das EFQM-Modell basierende Lieferantenbewertungssystem des ZVEI<sup>186</sup> exemplarisch erwähnt, welches einen umfassenden Katalog von Bewertungskriterien verbunden mit einer Definition der vollständigen Erfüllung von Kundenanforderungen beinhaltet<sup>187</sup>. Damit lassen sich u.a. durch Modularisierung und Flexibilisierung individuelle Gestaltungspotenziale realisieren. Ferner werden durch die Harmonisierung der Systematik und der Kriterien die Voraussetzungen für eine Vergleichbarkeit verschiedener Bewertungen geschaffen. Neben der Evaluation zurückliegender Ergebnisse wird außerdem anhand der befähigenden Kriterien das in die Zukunft gerichtete Potenzial eines Lieferanten identifiziert. Des Weiteren lässt sich das ZVEI-System mit geringem Aufwand (auch ohne EDV-Einsatz) in kleinen Unternehmen implementieren.

Die obigen Ausführungen verdeutlichen zwar die Möglichkeit, Lieferantenbeziehungen mit Instrumenten zu bewerten, die in Anlehnung an das EFQM-Modell für diesen Zweck angepasst werden. Jedoch sollte nicht übersehen werden, dass die Entwicklung und der Einsatz eines solchen Instrumentes v.a. für größere Unternehmen mit hohem zeitlichen Aufwand und auch hohen Kosten verbunden sein können. Es stellt sich auch die Frage, ob Interdependenzen zwischen den Kriterien – insbesondere **Vertrauen**, **Vertraulichkeit**, **Zufriedenheit** und **Commitment** – berücksichtigt werden können. Ferner besteht die Gefahr, dass der für jede Bewertung ermittelte Erfüllungsgrad der Kundenerwartungen auf Annahmen beruht, die als zu subjektiv und unsystematisch einzustufen sind. Außerdem erfolgt die Quantifizierung der Kriterien lediglich in Form von Punktwerten, wodurch eine monetäre Bewertung nicht stattfinden kann.

---

<sup>184</sup> Die Vergabe dieses Qualitätspreises findet im Rahmen eines Prozesses statt, bei dem Europas erfolgreichste Unternehmen identifiziert werden. Des Weiteren werden diese Unternehmen hinsichtlich der Erreichung von Spitzenleistungen (Business Excellence) gefördert (vgl. Hieber, 2002, S. 93).

<sup>185</sup> Bruhn zieht ein Auditing der Maßnahmen des Relationship Marketings aus Sicht des Unternehmens zu seinen externen Kunden in Erwägung (vgl. Bruhn, 2001, S. 235).

<sup>186</sup> ZVEI steht für „Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie e. V.“.

<sup>187</sup> Vgl. Huck/Köpke (1996), S. 1171ff.

### 3.4.4 Quality Function Deployment

#### 3.4.4.1 Grundlagen

Beim Quality Function Deployment<sup>188</sup> (QFD) handelt es sich um ein von *Akao* im Jahre 1966 erstmals vorgestelltes Planungs- und Entwicklungsinstrument<sup>189</sup>, dessen Ziel es ist, Kundenbedürfnisse systematisch in Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmale<sup>190</sup> zu transformieren, um die Zahl nachträglicher Korrekturen weitestgehend zu minimieren<sup>191</sup>. Da die meisten Kunden eine langfristige Zusammenarbeit mit ihrem Produzenten anstreben, wird es als notwendig erachtet, die Erwartungen des Kunden zu kennen und zu erfüllen. Hieraus resultiert ein neues Kundenverständnis wie auch eine innovative Denkweise ganz im Sinne der Total-Quality-Management-(TQM)-Philosophie. So sind alle Mitarbeiter des Unternehmens gefordert, die „Stimme des Kunden“ unmissverständlich wahrzunehmen, um diesen zufrieden zu stellen. Mit einer QFD-Anwendung wird darüber hinaus die gesamte Kommunikation innerhalb des Unternehmens verbessert; ferner erhöht sich auch die Transparenz im Unternehmen.

#### 3.4.4.2 House of Quality

Der Prozess des QFD umfasst mehrere Schritte, die im sogenannten „House of Quality“(HoQ) dargestellt werden<sup>192</sup>. Das HoQ kann als transparentes Dokumentations- und Kommunikationsinstrument aufgefasst werden, das die verschiedenen Denk- und Planungsergebnisse des Produkt- bzw. Dienstleistungsprozesses festhält und in der Lage ist, Verbesserungen zu erkennen. Für die Produktentwicklung werden grundsätzlich vier Phasen des QFD-Prozesses (Produkt-, Komponenten-, Prozess- und Produktionsplanung) beschrieben, die aufeinander aufbauen und in Gestalt einer Kaskade ablaufen. Hierbei fließen die ermittelten Qualitätsmerkmale eines Hauses als Anforderungen in das nächste Haus ein.

---

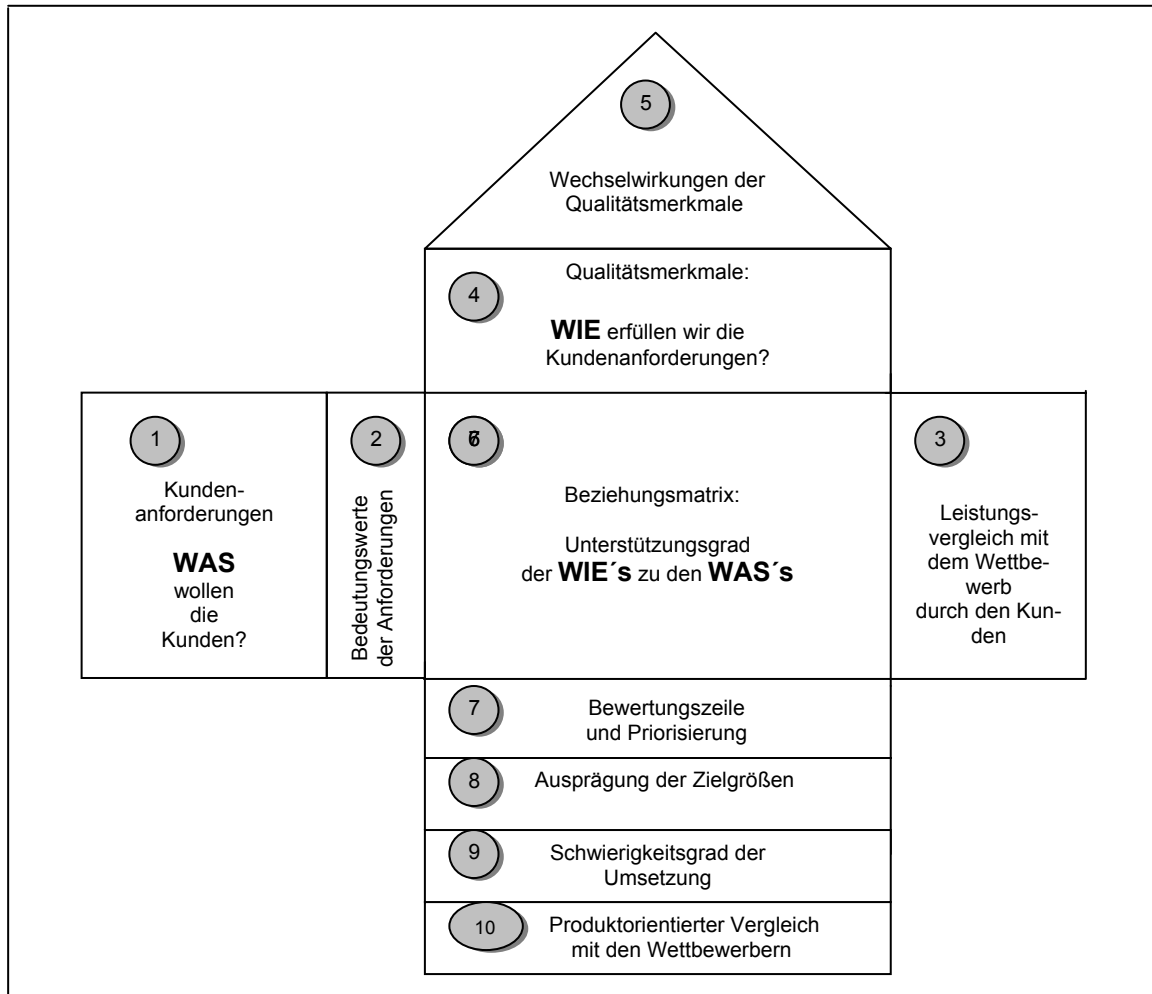
<sup>188</sup> Der Begriff Quality Function Deployment kann sinngemäß mit „Aufmarsch der Qualitätsmerkmale“ übersetzt werden (vgl. hierzu Streckfuss, 2003, als html-Datei). Vgl. zu den folgenden Ausführungen Saatweber (1998), S. 3.; Schmutte (1998), S. 158.; Klein (1999), S. 204.

<sup>189</sup> Im Jahre 1974 begann Toyota mit der erfolgreichen Anwendung und Weiterentwicklung von QFD (vgl. Saatweber, 1998, S. 2).

<sup>190</sup> Für die QFD-Darstellung werden sie vereinfacht auch als Qualitätsmerkmale bezeichnet.

<sup>191</sup> Klein betrachtet das QFD vom Grundsatz her als einen technikorientierten Marketingansatz (vgl. Klein, 1999, S.204).

<sup>192</sup> Vgl. zur folgenden Beschreibung des HoQ Saatweber (1997), S. 34ff.; Klein (1999), S. 205.



**Abbildung 6: House of Quality als wesentlicher Bestandteil des QFD-Prozesses**<sup>193</sup>

Die einzelnen Schritte des QFD-Prozesses, die im obigen HoQ dokumentiert werden, können wie folgt beschrieben werden<sup>194</sup>:

**Schritte 1 und 2:** Als erstes werden die Kundenanforderungen – z.B. im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten wie Kundenbefragungen und -interviews<sup>195</sup> – ermittelt, welche im einzelnen gemäß ihrer Bedeutung für den Kunden zu bewerten sind<sup>196</sup>.

**Schritt 3:** Hier wird aus Sicht des Kunden ein Vergleich des Erfüllungsgrades der Anforderungen mit den Kundenbewertungen der Wettbewerbsprodukte durchgeführt.

<sup>193</sup> Quelle: in Anlehnung an Schmutte (1998), S. 160.

<sup>194</sup> Sowohl die Anzahl der anzuwendenden Schritte als auch die Reihenfolge dieser Schritte für den QFD-Prozess sind in der Literatur differenziert zu finden. Vgl. zu den nachfolgenden Schritten Breitkopf (1997), S. 50ff.; Schmutte (1998), S. 159ff.; Saatweber (1998), S. 13ff.; Klein (1999), S. 204f.; Seghezzi (2003), S.321ff.

<sup>195</sup> In der Literatur werden auch andere Methoden erwähnt, die für die Erhebung von Kundenanforderungen eingesetzt werden. Dazu zählen u.a. das Sphären- und das Kano-Modell, Expertengespräche und Kreativitätstechniken. Vgl. hierzu Saatweber (1997), S. 44ff. und 70ff.; Breitkopf (1997), S. 50; Geschka/Schwarz-Geschka (1998), S. 60.

<sup>196</sup> Zusätzlich können einzelne Kundenanforderungen erläutert werden, wie z.B. besondere Aktivitäten seitens der Konkurrenz (vgl. Schmutte, 1998, S. 161).

**Schritt 4:** Nun gilt es, die Qualitätsmerkmale der jeweiligen Kundenanforderungen zu erkennen und in die „Sprache des Produzenten“ zu übersetzen.

**Schritt 5:** Weiterhin erscheint es sinnvoll, die Wechselwirkungen zwischen den ermittelten Qualitätsmerkmalen im „Dach“ des Hauses abzubilden, um dadurch v.a. mögliche Zielkonflikte aufspüren zu können.

**Schritte 6 und 7:** In der Beziehungsmatrix wird aufgezeigt, in welchem Ausmaß die Qualitätsmerkmale die Kundenanforderungen erfüllen. Dieser Schritt gilt als kritische Phase des QFD<sup>197</sup>, bei der die Bewertung der Zusammenhänge i.d.R. anhand von Zahlenwerten<sup>198</sup> erfolgt. In einer Bewertungszeile kann nun die numerische Gesamtbedeutung der einzelnen Qualitätsmerkmale durch spaltenweise Addition der Werte in den Matrixfeldern ermittelt werden, wodurch sich auch eine Priorisierung für die Gestaltung der Qualitätsmerkmale ergibt.

**Schritt 8:** Hier werden die Zielgrößen der sinnvollen Leistungsdaten sämtlicher Qualitätsmerkmale festgelegt. Zielwerte, die einen direkten Zusammenhang mit wichtigen Kundenanforderungen bilden, sollten mit herausfordernden Werten versehen werden.

**Schritt 9:** Weiterhin wird der Schwierigkeitsgrad der technischen Realisierbarkeit der Qualitätsmerkmale eingeschätzt.

**Schritt 10:** Bei der Entwicklung von Produkten findet in einem letzten Schritt ein produktorientierter Leistungsvergleich mit ausgewählten Wettbewerbern durch das eigene Unternehmen statt. Auf diese Weise lassen sich der Erfüllungsgrad der eigenen Leistung sowie der Leistungsabstand zu den Profilen der Wettbewerber feststellen.

#### **3.4.4.3 Anpassung des Quality Function Deployments zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen**

Als Instrument für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen erscheint das QFD sowohl realisierbar als auch zweckmäßig. Dazu müsste das QFD jedoch an die Erfordernisse für die Bearbeitung der Problemstellung angepasst werden. Hierbei können die Anforderungen des Kunden an die Beziehungsmerkmale des Lieferanten formuliert werden.

Die Gründe, die für eine adaptierte Anwendbarkeit des QFD sprechen, liegen u.a. in ihrem ganzheitlichen Charakter und ihrer Flexibilität. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass dieses Instrument auch in der Lage ist, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess

---

<sup>197</sup> Die Entscheidungen, die in dieser Phase zu treffen sind, erfordern eine stark ausgeprägte fachliche und soziale Kompetenz seitens des Analyseteams. Als Grundlage dieser Entscheidungen sollte außerdem gut verwertbares Datenmaterial vorliegen (vgl. Schmutte, 1998, S. 162f.).

<sup>198</sup> Z.B. in folgender Ausprägung: stark = 9, mittel = 3, schwach = 1, kein Zusammenhang = 0.

im Hinblick auf das Management von Lieferantenbeziehungen zu initiieren<sup>199</sup>. Als vorteilhaft erweist sich auch die Annahme, dass Wechselbeziehungen zwischen den Bewertungskriterien einer Lieferantenbeziehung berücksichtigt werden können<sup>200</sup>. Außerdem erscheint das „House of Quality“ als übersichtliche Darstellungsmatrix der Bewertungsergebnisse mit einer nachvollziehbaren Dokumentation der Bewertungsergebnisse als geeignet<sup>201</sup>. Die Möglichkeit einer effizienten informationstechnischen Unterstützung des QFD-Prozesses ist ebenfalls gegeben<sup>202</sup>. Angesichts dieser Vorteile wird an dieser Stelle die Behauptung aufgestellt, dass auf Basis der QFD-Ergebnisse eine Messung sowie die integrierte und systematische Evaluation von Lieferantenbeziehungen möglich sind<sup>203</sup>.

Trotz der oben angeführten Vorteile bleibt jedoch ungeklärt, inwieweit hier die qualitativen Kriterien operationalisierbar sind und welche Vorgehensweise bei der Gewichtung der Kundenanforderungen zu einer hohen Objektivität der Bewertungsergebnisse führen kann. Hinzu kommt, dass als Ergebnisgrößen Punktwerte ermittelt werden, wodurch eine unmittelbare monetäre Bewertung nicht durchführbar ist.

### 3.4.5 Balanced Scorecard

#### 3.4.5.1 Grundlagen

Vor dem Hintergrund entstandener Kritik am traditionellen Rechnungswesen und der damit verbundenen Eindimensionalität finanzieller Kennzahlensysteme ist dieses Instrument im Jahre 1992 von den Autoren *Kaplan/Norton* entwickelt worden<sup>204</sup>. Ziel war, die stark finanzielle Ausrichtung des Controllings sowie der Planung und Steuerung umzustrukturieren, um den gestiegenen Anforderungen der Unternehmen gerecht zu werden. Infolgedessen wird für das Controlling eine ausgewogene Zusammenstellung von finanziellen und nicht-finanziellen

<sup>199</sup> Breitkopf untersucht die Anwendung des QFD u.a. auch, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Mitarbeiterführung in Gang zu setzen (vgl. hierzu Breitkopf, 1997, S. 59ff.). Crostack/Schneider/Fischer haben z.B. im Rahmen eines Forschungsprojektes eine **Motivations-QFD für die Lufthansa Cargo AG** entwickelt, mit der sie zunächst die Mitarbeitermotivation bewertet haben. Abhängig vom Handlungsbedarf entwickelten sie dann in einem zweiten Schritt Maßnahmen zur Motivationssteigerung (vgl. hierzu Crostack/Schneider/Fischer, 2002, S. 1150ff.).

<sup>200</sup> Vgl. hierzu Breitkopf (1997), S. 149ff.

<sup>201</sup> Vgl. Saatweber (1998), S. 5.

<sup>202</sup> Vgl. Crostack/Schneider/Fischer (2002), S. 1151.

<sup>203</sup> Diese Hypothese beruht außerdem auf dem Tatbestand, dass in Bezug auf die Lieferantenbewertung (mindestens) eine Anwendung dieses Instrumentes in der Praxis existiert, wobei es sich hierbei um eine Ex-ante Lieferantenbewertung bzw. einen Lieferantenauswahlprozess handelt. So führt die **Wacker Siltronic** ein QFD durch, das zum einen dem Vergleich mehrerer Lieferanten dient und zum anderen ein Abgleich mit den Erwartungen von Wacker Siltronic vorsieht (vgl. Wagner, 2001, S. 203). Des Weiteren verwendet Pfefferli das QFD, um die wichtigsten Bewertungskriterien für eine Lieferantenbewertung zu ermitteln (vgl. Pfefferli, 2002, S. 67ff.).

<sup>204</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992), S. 71ff. Zu den folgenden Ausführungen vgl. auch Kaplan/Norton (1997), S. 7ff.; Bischof (2002), S. 104ff.; Seghezzi (2003), S. 349ff.; Weber/Bacher/Groll (2003), S. 312f.

Kennzahlen postuliert, die so auszuwählen sind, dass sie über Ursache-Wirkungsbeziehungen<sup>205</sup> miteinander verbunden sind.

Neben einem Controllinginstrument stellt die BSC v.a. auch ein neuartiges Managementsystem dar, das die gesamte Unternehmensstrategie fokussiert und im Hinblick auf ihre Umsetzung unterstützend agiert. *Kaplan/Norton* schlagen für die Anwendung der BSC folgende vier Perspektiven vor:

Die **Finanzperspektive** beurteilt die Unternehmensleistung aus Sicht der Kapitalgeber. Hierfür werden Kennzahlen wie u.a. die erzielte Gesamtkapitalrendite und der Return on Investment (RoI) herangezogen. Diese Messgrößen geben zum einen Auskunft darüber, ob die verfolgte Unternehmensstrategie, ihre Umsetzung und Durchführung zu einer grundsätzlichen Ergebnisverbesserung führt. Zum anderen agieren die finanziellen Kennzahlen als Endziele für die drei anderen Perspektiven der BSC.

In der **Kundenperspektive** werden Kunden- und Marktsegmente identifiziert, in denen das Unternehmen agieren möchte. Als relevante Kennzahlen kommen z.B. der Marktanteil in den Zielsegmenten und die Kundenrentabilität in Frage.

In der **internen Prozessperspektive** geht es darum, die kritischen Prozesse im Unternehmen derart zu verbessern, dass die ermittelten Kundenwünsche erfüllt und damit die gesetzten finanzwirtschaftlichen Ziele erreicht werden<sup>206</sup>. Folglich erscheint es sinnvoll, die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens zu betrachten.

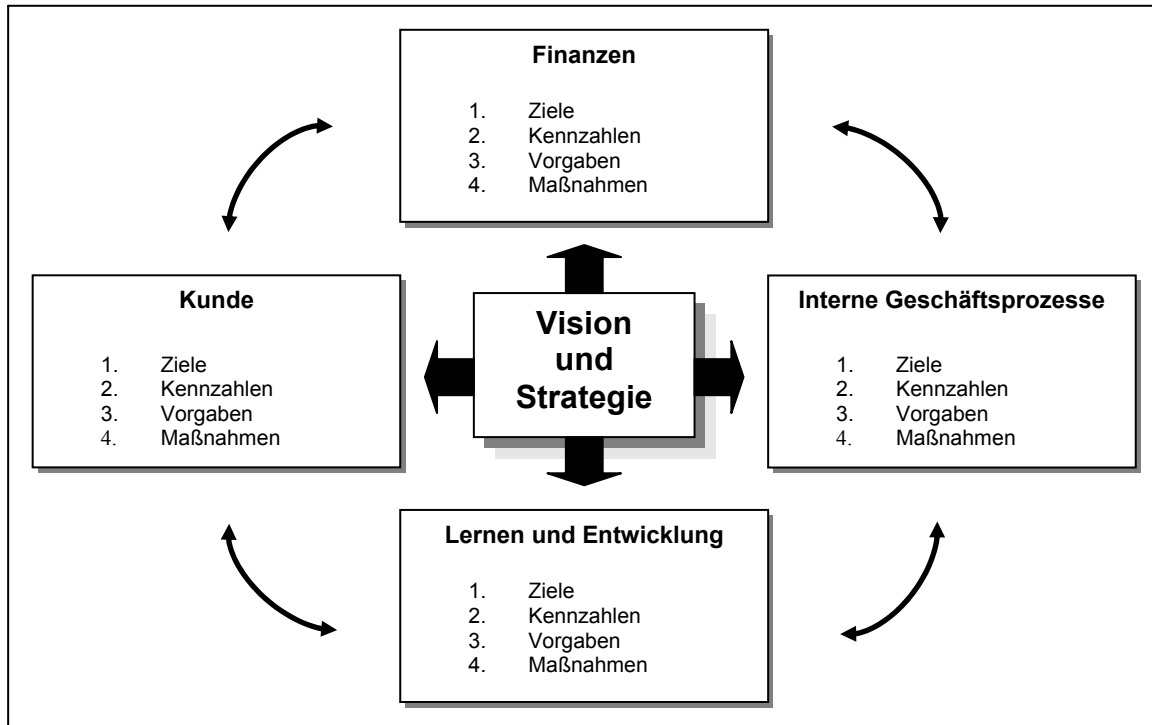
Bei der **Lern- und Entwicklungsperspektive**<sup>207</sup> gilt es, diejenige Infrastruktur zu identifizieren, die eine Organisation braucht, um die Ziele der ersten drei Perspektiven zu erreichen. *Kaplan/Norton* betonen insbesondere die Notwendigkeit von Investitionen in die Zukunft. Hierbei werden die Leistungsfähigkeit des Informationssystems sowie die Qualifizierung, Motivation und Zielausrichtung der Beschäftigten fokussiert.

---

<sup>205</sup> Vgl. Kap. 3.4.5.2.

<sup>206</sup> Eine weitere Besonderheit der BSC, ist seine Fähigkeit, neue Prozesse zu identifizieren, die ein Unternehmen zur Erreichung von hoher Kundenzufriedenheit benötigt. (vgl. *Kaplan/Norton*, 1996, S. 27).

<sup>207</sup> Einige Autoren nennen diese Perspektive „Potenzialperspektive“ (vgl. *Seghezzi*, 2003, S. 349; *Jöhnk/Zimmermann*, 2003, S. 74).



**Abbildung 7: Die Balanced Scorecard und ihre klassischen Perspektiven**<sup>208</sup>

Die obige Abbildung 7 veranschaulicht die angesprochenen vier klassischen Perspektiven, für die jeweils strategische Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen zu definieren sind und welche sich an der Vision und der Strategie des Unternehmens orientieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Einsatz der BSC insbesondere dazu dienen soll, die Vision und Strategie des Unternehmens zu operationalisieren und sie mit den individuellen Zielen einzelner Geschäftsbereiche und Mitarbeiter abzustimmen. Ferner sollen die für die Umsetzung der Strategie notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden. Darüber hinaus liefert die BSC die Grundlage für eine unternehmensweite Kommunikation der Strategie. Außerdem strebt sie einen ständigen Lern- und Feedbackprozess an.

### 3.4.5.2 Ursache- und Wirkungsbeziehungen

Nach Ansicht von *Kaplan/Norton* kann eine (Unternehmens-) Strategie als ein Bündel von Hypothesen über Ursachen-Wirkungszusammenhänge interpretiert werden<sup>209</sup>. Die strategischen Ziele für die einzelnen Perspektiven, die – wie bereits gezeigt – aus der Unternehmensstrategie abzuleiten sind, verdeutlichen, welche Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg einwirken. Demnach sollten nur solche Ziele und Kennzahlen in die BSC aufgenommen werden, die im Rahmen von Ursache-Wirkungsbeziehungen in Verbin-

<sup>208</sup> Quelle: vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 9.

<sup>209</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 30. Vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Bischof (2002), S. 111ff.



derung gebracht werden. Die Kette von Ursache und Wirkung sollte sich dabei über alle vier Perspektiven der BSC erstrecken

In der untenstehenden Abbildung 8 wird der (RoI) als Kennzahl für die finanzielle Perspektive herangezogen. Der Treiber dieser Kennzahl kann das Ergebnis einer höheren Kundentreue sein<sup>210</sup>. Folglich wird die Kundentreue als relevant erachtet und deshalb in die Kundenperspektive der BSC aufgenommen, da sie vermutlich einen starken Einfluss auf den RoI hat. Die erhöhte Kundentreue kann wiederum die Folge einer Zunahme pünktlicher Lieferungen sein, die z.B. aus einer Verbesserung der Prozessqualität und kürzeren Durchlaufzeiten resultiert. Diese Auswirkungen können wiederum auf das verbesserte Fachwissen der Mitarbeiter im Unternehmen (z.B. durch gezielte Weiterbildung) zurückgeführt werden.

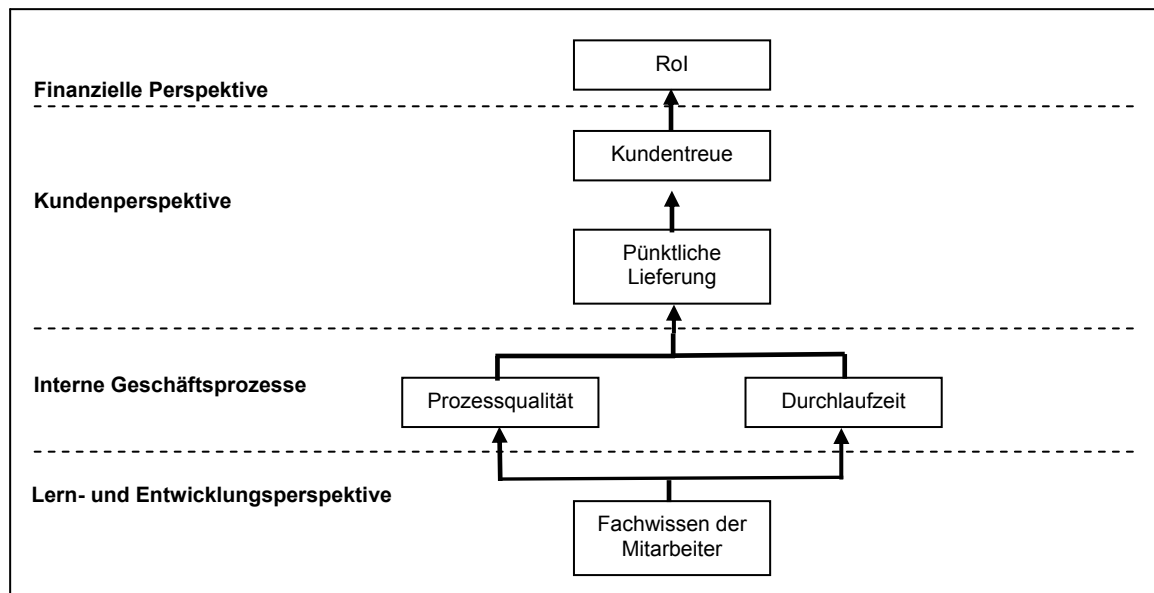


Abbildung 8: Darstellung von Ursache-Wirkungsbeziehungen<sup>211</sup>

### 3.4.5.3 Anpassung der Balanced Scorecard zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen

Eine weitere Besonderheit der Balanced Scorecard liegt in ihrer flexiblen Handhabung hinsichtlich ihrer Anwendung, so dass eine Anpassung der traditionellen BSC an die Anforderungen, die an die Bewertung von Lieferantenbeziehungen gestellt werden, realisierbar und angebracht erscheint<sup>212</sup>. Hierfür wird die Implementierung spezifischer Perspektiven postuliert, welche die Erfolgsfaktoren von Beziehungen zu den Lieferanten integrieren können. Demnach sollen neben den quantitativen Kriterien Preis, Qualität, Logistik und Technologie

<sup>210</sup> Folge einer höheren Kundenzufriedenheit und -treue kann z.B. eine Umsatzsteigerung sein, die u.a. aus einer Erhöhung von Wiederholungskäufen des existierenden Kundenstammes resultieren kann.

<sup>211</sup> Quelle: vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 31.

<sup>212</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996), S. 34.

auch die qualitativen Kriterien Vertrauen, Commitment und Zufriedenheit in diese Perspektiven einbezogen werden.

Als einen der wesentlichen Vorteile der BSC gilt ihre Fähigkeit, sich auf jene Kennzahlen zu beschränken, die zum Erreichen der gesetzten finanziellen Ziele und somit zum Beziehungserfolg beitragen. Demzufolge ergibt sich die Möglichkeit einer monetären Evaluation der Lieferantenbeziehungen, vorausgesetzt, es werden wie in der traditionellen BSC finanzielle Kennzahlen für die Bewertung herangezogen. Des Weiteren können über die bereits erwähnten Ursache-Wirkungs-Beziehungen Interdependenzen zwischen den Bewertungskriterien sichtbar gemacht werden. Ferner ist für die effiziente Anwendung einer angepassten BSC die Unterstützung der Bewertungsprozesse durch eine geeignete Software zu empfehlen. Durch den flexiblen Einsatz dieses Instrumentes, bei dem u.a. weitere Kennzahlen hinzugefügt werden können, lässt sich außerdem ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung in Gang setzen, der v.a. zukunftsorientierte Größen zum Gegenstand hat<sup>213</sup>. Trotz der oben erwähnten Vorteile darf nicht übersehen werden, dass auch bei diesem Instrument der objektiven Messbarkeit der qualitativen Bewertungskriterien Grenzen gesetzt sind, da die Quantifizierung schließlich mehr oder minder auch hier auf subjektive Annahmen der Bewertenden beruht.

Nachdem in diesem Kapitel eine Reihe innovativer Instrumente für die Bearbeitung der Problemstellung beschrieben wurde<sup>214</sup>, soll nun eine systematische Auswahl aus diesen Instrumenten getroffen werden, die für eine tiefere Betrachtung in Frage kommen. n Hierbei wird der SLV aus dem Auswahlprozess bewusst ausgeschlossen, da dieses Instrument an späterer Stelle erneut aufgegriffen und in einer Lieferanten-Balanced-Scorecard (Kap. 4.3.2.4) integriert wird.

---

<sup>213</sup> Vgl. Engelhardt (2002), S. 107ff.

<sup>214</sup> Die zuvor untersuchten Instrumente sollen lediglich als Vorschläge für eine nähere Untersuchung aufgefasst werden und erheben demnach kein Anspruch auf Vollständigkeit. Daher wird im Rahmen dieser Arbeit auf die Beschreibung weiterer innovativer Instrumente verzichtet.

## 4 Untersuchung ausgewählter innovativer Instrumente zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen

### 4.1 Auswahl innovativer Instrumente zur Bewertung von Lieferantenbeziehungen

#### 4.1.1 Durchführung der Auswahl

Die Auswahl der zuvor beschriebenen innovativen Instrumente, die für eine nähere Untersuchung im Rahmen der Bearbeitung der Problemstellung dieser Arbeit in Betracht kommen, sollte möglichst systematisch und nachvollziehbar durchgeführt werden. Dabei ist insbesondere zu prüfen, inwieweit die einzelnen Instrumente die wesentlichen Anforderungen, die an die Bewertung von Lieferantenbeziehungen gestellt werden, erfüllen können<sup>215</sup>. An dieser Stelle wird jedoch explizit angemerkt, dass nachfolgend lediglich auf eine ex-ante Überprüfung zurückgegriffen werden kann, die vielmehr das (geschätzte) aktuelle Potenzial der jeweiligen Instrumente im Hinblick auf die gestellte Aufgabe aufzeigt, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

#### 4.1.2 Darstellung der Ergebnisse

Die obigen Ausführungen zur Durchführung der Auswahl sollen nun in der untenstehenden Tabelle 4 zusammengefasst veranschaulicht und die daraus resultierten Ergebnisse anschließend erläutert werden.

Anforderungsmerkmale	Instrumente	Fuzzy Logic	EFCM-Modell	GFD	BSC
Systematische Bewertung		X	X	X	X
Ganzheitlicher Ansatz		X	X	X	X
Anschauliche Darstellung		X	X	X	X
Dynamik (Zukunftsorientierung)		X	X	X	X
EDV-Unterstützung		X	X	X	X
Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen den Bewertungskriterien		X		X	X
Ableitung und systematische Beurteilung von Verbesserungsmaßnahmen				X	
Transparenz des Bewertungsprozesses		X	X	X	X
Umsetzbarkeit		X	X	X	X
Monetäre Erfolgsmessung					X
<b>Erfüllungsgrad</b>		<b>80%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>

Tabelle 4: Anforderungskatalog und Beurteilungsprozess der innovativen Instrumente

<sup>215</sup> Hierbei werden diejenigen Anforderungen herangezogen, die für die Bearbeitung der Problemstellung am relevantesten erscheinen.

Die obige Tabelle zeigt an, inwieweit die einzelnen zuvor beschriebenen innovativen Instrumente (horizontale Spalten) die Anforderung (vertikale Spalten) der Problemstellung (ex-ante) erfüllen. Dieser Überprüfung wird eine Gleichgewichtung der Anforderungskriterien zugrundegelegt. Am Beispiel der Fuzzy Logic ist festzustellen, dass acht der zehn Anforderung erfüllt werden. Demnach weist das Instrument der Fuzzy Logic einen Erfüllungsgrad von 80 % ( $8/10 \times 100 = 80\%$ ) auf<sup>216</sup>.

So verdeutlichen die Ergebnisse der obigen Tabelle, dass das Quality Function Deployment und die Balanced Scorecard den höchsten Erfüllungsgrad (jeweils 90%) hinsichtlich der wesentlichen Anforderungen an die Bewertung von Lieferantenbeziehungen aufweisen. Vor diesem Hintergrund erscheinen die oben dargestellten Ergebnisse die Auswahl der beiden o.g. Instrumente in einer angepassten Form für eine nähere Untersuchung zu rechtfertigen. Demnach stellt das Kapitel 4.3 dieser Arbeit die Entwicklung einer spezifischen **Lieferanten-Balanced-Scorecard** dar, die u.a. die oben genannte **Integration des SLV** zum Gegenstand hat<sup>217</sup>.

Das Potenzial des **Quality Function Deployments** für die Anwendung in verschiedenen Bereichen wurde bereits an früherer Stelle angedeutet. Hinsichtlich seines flexiblen Einsatzes wurde diesem Instrument (im Rahmen einer ex-ante Beurteilung) auch die Fähigkeit zugesprochen, zum einen eine integrierte und systematische Evaluation von Lieferantenbeziehungen durchzuführen und zum anderen Maßnahmen zur zielgerichteten Gestaltung von Lieferantenbeziehungen systematisch abzuleiten.

Auch das Potenzial der **Balanced Scorecard** wurde an früherer Stelle bereits identifiziert<sup>218</sup>. Hierbei wurde festgehalten, dass aufgrund der Flexibilität dieses Instrumentes eine Anpassung an die Bearbeitung der Problemstellung vorgenommen werden kann. Weiterhin wurde anhand der Ex-ante-Konformitätsprüfung die Behauptung aufgestellt, dass mit der adaptieren BSC Kausalrelationen zwischen den Bewertungskriterien aufgezeigt und darüber hinaus Maßnahmen abgeleitet werden können.

Die Frage, inwieweit die oben aufgestellten Thesen über die Potenziale beider Instrumente auch bestätigt werden können, sollen die nachfolgenden Ausführungen beantworten. Zu-

---

<sup>216</sup> Eine Besonderheit im Hinblick auf die obige Durchführung der Auswahl bildet allerdings das Ergebnis des SLV, das kritisch zu betrachten ist. Obgleich sein Erfüllungsgrad von 40 % auf ein negatives Bewertungsergebnis schließen lässt, ist das hier vorliegende Resultat relativ zu betrachten. Diese Behauptung liegt in der Tatsache begründet, dass in Kapitel 3.4.2. der SLV zum einen als relevante mehrdimensionale Kennzahl zur Ermittlung des Lieferantenwertes identifiziert wurde. Zum anderen wurde es als zweckmäßig erachtet, dieses Instrument in das Konzept der BSC zu integrieren. Demzufolge ist der SLV keineswegs negativ zu bewerten, sondern vielmehr als vorteilhaftes und ergänzendes Element der spezifischen (Lieferanten-) Balanced-Scorecard anzusehen, die in Kapitel 4.3 ausführlich behandelt wird.

<sup>217</sup> Folglich soll das Ergebnis der Ausführungen zu Kap. 4.3 quasi als Verschmelzung beider Instrumente aufgefasst werden.

<sup>218</sup> Vgl. Kap. 3.4.5.

nächst wird das Quality Function Deployment untersucht, bevor im Anschluss daran die Analyse der Balanced Scorecard erfolgt.

## **4.2 Untersuchung des Quality Function Deployments als Instrument für die Bewertung von Lieferantenbeziehungen**

### **4.2.1 Adaption des traditionellen Quality Function Deployments zu einem Lieferanten Quality Function Deployment**

Im Hinblick auf ein Einsatz für die systematische Bewertung von Lieferantenbeziehungen erfordert das QFD konzeptionelle Veränderungen, da dieses Instrument in seiner Grundform, wie bereits in Kapitel 3.4.4 beschrieben, ein Planungs- und Produktentwicklungsinstrument darstellt, bei dem Kundenbedürfnisse systematisch in Produkt- und Dienstleistungsmerkmale umgesetzt werden. Aus diesem Grund wird nachfolgend ein spezifisches Lieferanten-QFD (L-QFD) entwickelt, das eine grundlegende Veränderung gegenüber dem traditionellen QFD aufweist. Inhaltlich betrachtet wird dieses L-QFD nicht vom Anbieter eines Produktes oder einer Dienstleistung durchgeführt, wie dies beim traditionellen QFD bekannt ist. Hier wird das adaptierte QFD vielmehr vom Kunden vorgenommen, der in einem ersten Schritt seine Anforderungen an die Lieferanten festlegt, anhand derer er die jeweiligen Lieferantenbeziehungen beurteilen kann.

Eine weitere inhaltliche Modifikation ist im QFD-Prozess zu konstatieren. Wie in Kapitel 3.4.4 bereits dargelegt wurde, gilt es im traditionellen QFD festzulegen, die vom Kunden geforderte Qualität durch entsprechende Qualitätsmerkmale weitestgehend sicherzustellen. Dabei sind jene Qualitätsmerkmale systematisch anzusetzen, die das Produkt oder die Dienstleistung charakterisieren und die „Stimme des Kunden“ in die (technische) „Sprache des Lieferanten“ transformieren<sup>219</sup>.

Während also im Ergebnis des traditionellen QFD-Prozesses die Rangfolge der wichtigsten zu gestaltenden Qualitätsmerkmale für die Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung im HoQ aufgezeigt werden<sup>220</sup>, ist der Prozess des L-QFD sowie sein Bewertungsergebnis in ihrer Bedeutung anders zu interpretieren. Bei dieser QFD-Adaption liegen die Qualitätsmerkmale bereits vor, welche vom Kunden schon im Vorfeld festgelegt wurden. Für die Bearbeitung der Problemstellung entsprechen diese Merkmale den quantitativen und qualitativen Bewertungskriterien von Lieferantenbeziehungen, welche eingangs spezifiziert wurden und im Kri-

---

<sup>219</sup> Die technische Orientierung bezieht sich auf Sachgüter und nicht auf Dienstleistungen.

<sup>220</sup> Vgl. Schritte 6 und 7 in Kap. 3.4.4.2.

terienkatalog<sup>221</sup> dargestellt sind. Demzufolge gibt das Endergebnis des (ersten) L-QFD-Prozesses<sup>222</sup> die Bewertungsergebnisse der jeweiligen Lieferantenbeziehung wieder.

Dementsprechend erfolgt auch die grafische Dokumentation der erzielten Ergebnisse im House of Quality in abgewandelter Form, so dass hierfür ein spezifisches Lieferanten-HoQ (L-HoQ) entwickelt wird. Weiterhin soll mit der Konstruktion eines zweiten HoQ die systematische Auswahl von Verbesserungsmaßnahmen im Sinne eines prioritätsorientierten Maßnahmenplans aufgezeigt werden.

Hinzu kommen strukturelle Veränderungen dieses Instrumentes, bezogen auf die zu durchlaufenden Schritte im Zuge des Bewertungsprozesses. Die in Kapitel 3.4.4.2 beschriebenen Schritte, welche den Prozess des traditionellen QFD im HoQ beleuchten, erscheinen in dieser Form für die Entwicklung des L-HoQ teilweise nicht geeignet. Für die nachfolgenden Ausführungen finden einige dieser klassischen Schritte daher keine Anwendung<sup>223</sup>. *Breitkopf* betont in diesem Zusammenhang, dass für die Erstellung eines HoQ keine bindenden Regeln vorgesehen sind und u.a. die Wahl seiner Ausgestaltung dem Anwender freigestellt wird<sup>224</sup>.

Die unten stehende Abbildung 9 skizziert in Form von zwei HoQ zusammenfassend die oben dargestellten Anpassungen zur Entwicklung des intendierten L-QFD. Sowohl die einzelnen Schritte als auch deren aggregierte Darstellung im L-HoQ werden in den nächsten Kapiteln näher beleuchtet.

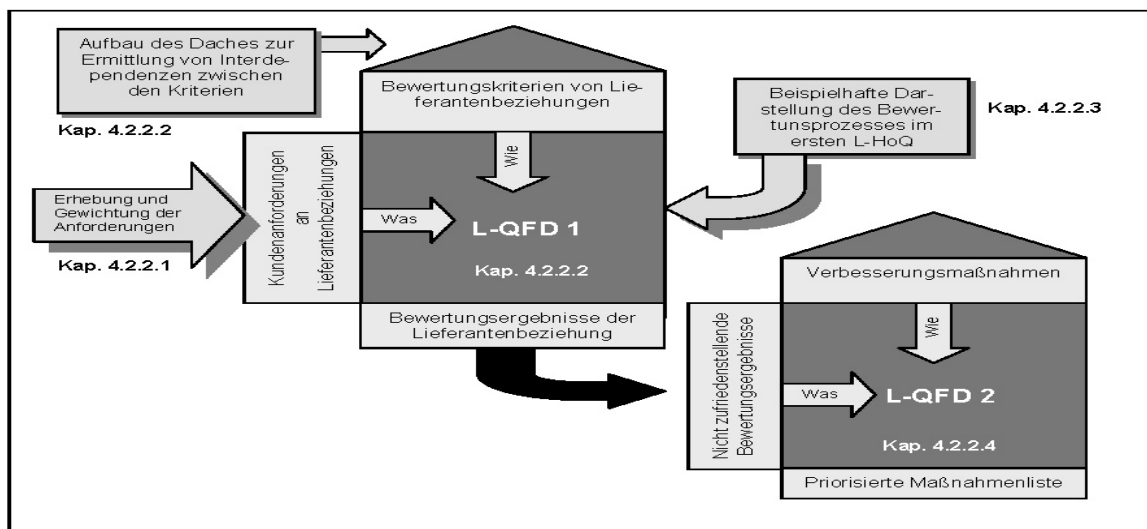


Abbildung 9: Grober Aufbau der L-QFD-Untersuchung<sup>225</sup>

<sup>221</sup> Vgl. Tabelle 3.

<sup>222</sup> Ein zweiter L-QFD-Prozess wird in Kap. 4.2.2.4 aufgezeigt.

<sup>223</sup> Beispielhaft sei in diesem Zusammenhang der letzte Schritt (Schritt 10) erwähnt, bei dem ein Leistungsvergleich des eigenen Produkts durch das eigene Unternehmen durchgeführt wird.

<sup>224</sup> Vgl. hierzu *Breitkopf* (1997), S.54.

<sup>225</sup> Quelle: In Anlehnung an *Crostack/Schneider/Fischer* (2002), S. 1149.

## 4.2.2 Durchführung des Lieferanten Quality Function Deployments

### 4.2.2.1 Erhebung und Gewichtung der Anforderungen an Lieferantenbeziehungen

#### a) Erhebung der Kundenanforderungen

Zunächst stellt sich die Frage, welche Anforderungen an eine Lieferantenbeziehung für den Kunden relevant sind und wie diese systematisch ermittelt werden können. Diese Anforderungen sollen die Erwartungen, die der Kunde an den Lieferanten hat, reflektieren. Hierbei kann zwischen Anforderungen auf Unternehmensebene einerseits und Anforderungen auf Mitarbeiterebene andererseits unterschieden werden<sup>226</sup>. Falls die Anzahl der Anforderungen sehr umfangreich ist, erscheint es notwendig, sich auf die relevantesten zu beschränken, um eine Überfrachtung im Verlauf des QFD-Bewertungsprozesses zu vermeiden.

Für die systematische Ermittlung der Kundenanforderungen bietet sich insbesondere die Durchführung einer schriftlichen Befragung<sup>227</sup> an. Daran sollten v.a. die Mitarbeiter<sup>228</sup> der Beschaffung beteiligt sein. Hierzu zählen sowohl Mitarbeiter, die auf operativer Ebene agieren (z.B. im Rahmen von Bestellvorgängen), als auch Beschaffungsmanager, die strategische Entscheidungen zu treffen haben, welche mit dem Top-Management laufend abzustimmen sind.

Neben der Beschaffung sollten aber auch Vertreter aus Entwicklung, Produktion und Logistik in die Befragung involviert werden, die einen wichtigen Einfluss auf die Gestaltung von Lieferantenbeziehungen nehmen<sup>229</sup>. Zu diesem Zweck sollten für die schriftliche Befragung verschiedene Fragebögen konzipiert werden, die nach den verschiedenen Teilnehmergruppen aus den einzelnen Bereichen differenziert werden. Die Fragebögen können sowohl Fragen

<sup>226</sup> Auf Unternehmensebene kann z.B. die Zukunftsorientierung der Lieferantenbeziehung als Anforderung genannt werden, welche am Unternehmensziel angelehnt ist. Die Interaktionsprozesse mit dem Lieferanten finden dagegen auf der Mitarbeiterebene statt. Hier kann beispielhaft die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Lieferanten als Anforderung erwähnt werden.

<sup>227</sup> Vgl. Saatweber (1997), S.70ff.; Crostack/Heinz/Kief/Lenger (1998), S.285; Crostack/Schneider/Fischer (2002), S.1150f. Denkbar ist auch die Durchführung von persönlichen Interviews (vgl. hierzu Saatweber, 1997, S.77.).

<sup>228</sup> Für diese Arbeit soll sich der Begriff „Mitarbeiter“ auf alle Personen im Unternehmen beziehen. Hierzu zählen sowohl Personen, die ausführende Tätigkeiten ausüben (z.B. Sachbearbeiter), als auch Manager bzw. Führungskräfte, die hauptsächlich auf strategischer Ebene agieren.

<sup>229</sup> Mitarbeiter aus dem Entwicklungsbereich sind befähigt, Anforderungen zu formulieren, die z.B. für die Gestaltung einer zukünftigen Entwicklungspartnerschaft mit einem Lieferanten relevant sind. Verantwortliche aus der Produktion (z.B. aus der Qualitätssicherung) haben einen positiven Einfluss auf die Ermittlung qualitätsbezogener Anforderungen an die zu beschaffenden Güter. Diese Qualität, die in die Produktion des Endproduktes eingeht, entscheidet letztlich darüber, ob das hergestellte Endprodukt die (Qualitäts-)Bedürfnisse des Endkunden in ausreichendem Maße erfüllt. Ferner weisen Vertreter der Logistik über eine hohe Kompetenz zur Identifizierung logistischer Anforderungen an den Lieferanten. Diese können auch strategischer Natur sein, wie z.B. die Einführung einer unternehmensspezifischen JIT-Strategie. Die negativen Konsequenzen, die sich für das Unternehmen ergeben, falls die Lieferung eines bestellten Gutes zu spät eintrifft, woraufhin sich die Produktion verzögert und das Endprodukt somit verspätet ausgeliefert wird, machen die Bedeutung von logistischen Anforderungen deutlich. Die Hinzuziehung von Mitarbeitern aus dem Absatzbereich, die in der Lage sind, die Kundenwünsche und -bedürfnisse zu ermitteln, deren Befriedigung entscheidend u.a. von der Leistungsfähigkeit der Lieferanten abhängt, erscheint u.U. ebenfalls sinnvoll.

als auch Aussagen beinhalten, die z.B. mit vorgegebenen fünfstufigen Skalen beantwortet werden sollen. Um die Struktur der Fragebögen sowie die Auswertung der Ergebnisse zu vereinfachen, können den Bewertungsstufen linguistische Begriffe zugeordnet werden. Als Beispiel können die linguistische Ausdrücke „unwichtig“ bzw. „trifft nicht zu“ dem Skalenwert 1 zugeordnet werden, während der Skalenwert 5 durch die Ausprägungen „sehr wichtig“ bzw. „trifft in hohem Maße zu“ beschrieben werden kann. Demnach könnte der Fragebogen u.a. folgende Struktur aufweisen:

- Wie wichtig ist Ihnen ein vertrauensvolles Verhältnis zum Lieferanten?  
Antwortmöglichkeiten: 1 = unwichtig,....., 5 = sehr wichtig
- Das Informationsverhalten des Lieferanten ist uns sehr wichtig.  
Antwortmöglichkeiten: 1 = trifft nicht zu,....., 5 = trifft in hohem Maße zu

Für die Auswahl der Anforderungen empfiehlt es sich, ein qualifiziertes interdisziplinäres L-QFD-Team<sup>230</sup> zu bilden, das möglichst aus den oben genannten Bereichen Beschaffung, Entwicklung, Produktion und Logistik besteht und in der Lage ist, die vorliegenden Informationen aus den Befragungsergebnissen zu strukturieren und auszuwerten<sup>231</sup>. Dieses Team sollte sich weiterhin untereinander beraten, wenn z.B. weitere Vorschläge unterbreitet werden, die es dann gemeinsam zu analysieren und abzustimmen gilt. Hierzu kann eine Person aus dem Team ausgewählt werden, die die erforderlichen Sitzungen moderiert. Aus diesem Auswahlprozess soll das L-QFD-Team schließlich die wichtigsten Anforderungen ableiten, welche die Basis für eine aussagekräftige Bewertung der Lieferantenbeziehungen darstellen<sup>232</sup>. Vor diesem Hintergrund erscheint es weiterhin zweckmäßig, dieses interdisziplinäre Team auch in den weiteren L-QFD-Prozesses einzubeziehen.

---

<sup>230</sup> Die Bildung dieses Teams erscheint auch für die gesamte Durchführung des L-QFD geeignet, wie in den weiteren Ausführungen deutlich wird.

<sup>231</sup> Bei einer größeren Anzahl von Kundenwünschen und -anforderungen unterbreitet Breitkopf den Vorschlag, diese in logischen Gruppen anzuordnen. In diesem Zusammenhang differenziert sie primäre, sekundäre und tertiäre Anforderungen, deren Auffächerung mit dem Einsatz von Affinitätsdiagrammen unterstützt werden kann (vgl. Breitkopf, 1997, S. 98f.).

<sup>232</sup> Weiterhin kann angeraten werden, die anschließende Bewertung der Lieferantenbeziehungen ebenfalls vom L-QFD-Team durchführen zu lassen. Die Gründe hierfür liegen darin, dass alle Erkenntnisse der verschiedenen involvierten Bereiche in die Bewertung integriert werden und dadurch ein intensiver Informationsaustausch zwischen den beteiligten Bereichen ermöglicht wird. So kann auch der Beurteilungshorizont eines jeden Einzelnen erweitert werden (vgl. hierzu Wiedmann/Dunz, 2000, S. 41).



## **b) Bildung von Anforderungskategorien**

Weiterhin kann angeraten werden, die vom L-QFD-Team ausgewählten Anforderungen strukturiert den einzelnen Bewertungskriterien zuzuordnen. Hierzu soll jedes Bewertungskriterium eine Anforderungskategorie bilden, innerhalb derer alle Anforderungen, die dieser Kategorie angehören, untergliedert werden. Anhand dieser Klassifizierung wird die Veranschaulichung der Beurteilung des Erfüllungsgrades jedes Anforderungsmerkmals im entsprechenden Matrixfeld transparent und nachvollziehbar.

## **c) Gewichtung der Kundenanforderungen**

Die Anforderungen sollten in einem weiteren Schritt ihrer Bedeutung nach gewichtet werden. Im Sinne einer Priorisierung bietet sich zum einen die direkte Evaluation aller Merkmale anhand einer numerischen Skala (z.B. 1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig) unter Anwendung des Scoringverfahrens an, das bereits in Kap. 3.3 thematisiert wurde.

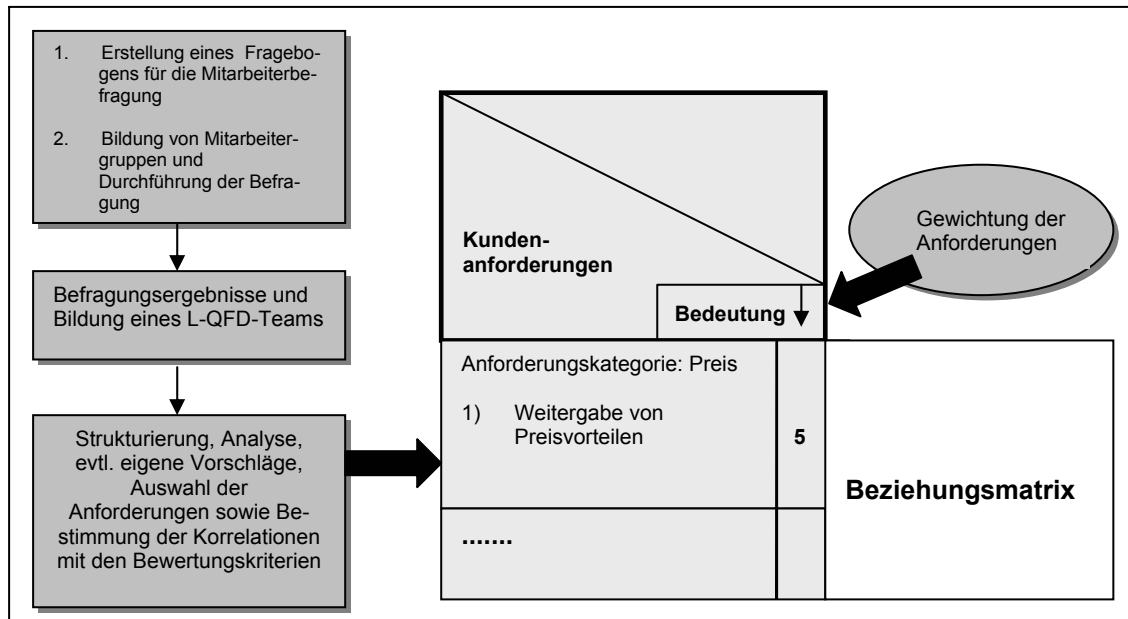
Zum anderen kann die Gewichtung auch durch einen paarweisen Vergleich durchgeführt werden<sup>233</sup>. Bei dieser Methode sollte das L-QFD-Team die einzelnen Anforderungen jeweils mit allen übrigen Anforderungen vergleichen. Hierbei werden die Ergebnisse in einer systematischen Matrix erfasst. Anschließend werden die aus dem Vergleich resultierenden numerischen Werte pro Anforderung zeilenweise aufsummiert. Daraus ergibt sich eine Rangfolge, aus der die Prioritäten ersichtlich werden. Zusätzlich kann damit die relative Bedeutung einer Anforderung errechnet werden. Um die Auswahl der relevantesten Anforderungen zu unterstützen, könnte sich die Durchführung eines Wettbewerbsvergleiches als hilfreich erweisen, bei dem Vergleichsinformationen über die Anforderungen, die Wettbewerbsunternehmen an ihre Lieferanten stellen, gesammelt werden<sup>234</sup>.

Die obigen Ausführungen zur Erhebung, Klassifizierung und Gewichtung der Kundenanforderungen sollen nun zusammengefasst grafisch dargestellt werden. Dazu zeigt die untere Abbildung 10 einen beispielhaften Auszug aus einem Lieferanten-HoQ, das an späterer Stelle in seiner Gesamtheit näher beleuchtet wird<sup>235</sup>. Die Spalte der Kundenanforderungen veranschaulicht eine exemplarische Anforderung an den Lieferanten sowie seine Zuordnung zur relevanten Kategorie. Ferner wird der Bedeutungswert dieser Anforderung, die in diesem Beispiel anhand einer numerischen Skala (1 = unwichtig bis 5 = sehr wichtig) ermittelt wurde, aufgezeigt.

<sup>233</sup> Vgl. Saatweber (1997), S. 248ff.; Breitkopf (1997), S. 100.

<sup>234</sup> Vgl. Pfefferli (2002), S. 67.

<sup>235</sup> Vgl. Kap. 4.2.2.3.



**Abbildung 10: Prozess der Erhebung, Klassifizierung und Gewichtung der Kundenanforderungen**

#### 4.2.2.2 Ablauf der Bewertung von Lieferantenbeziehungen

##### a) Bewertungsprozess

Nun gilt es die für diese Arbeit festgelegten Bewertungskriterien in den L-QFD-Prozess zu integrieren. Für die grafische Dokumentation erfolgt die Eingliederung dieser Kriterien in der horizontalen Spalte des L-HoQ, die der Spalte der Qualitätsmerkmale im klassischen HoQ entspricht. Um die Bewertung der einzelnen Anforderungen effektiv durchzuführen, muss sich das L-QFD-Team stets die Frage stellen, wie stark das Bewertungskriterium X die Anforderung Y erfüllt.

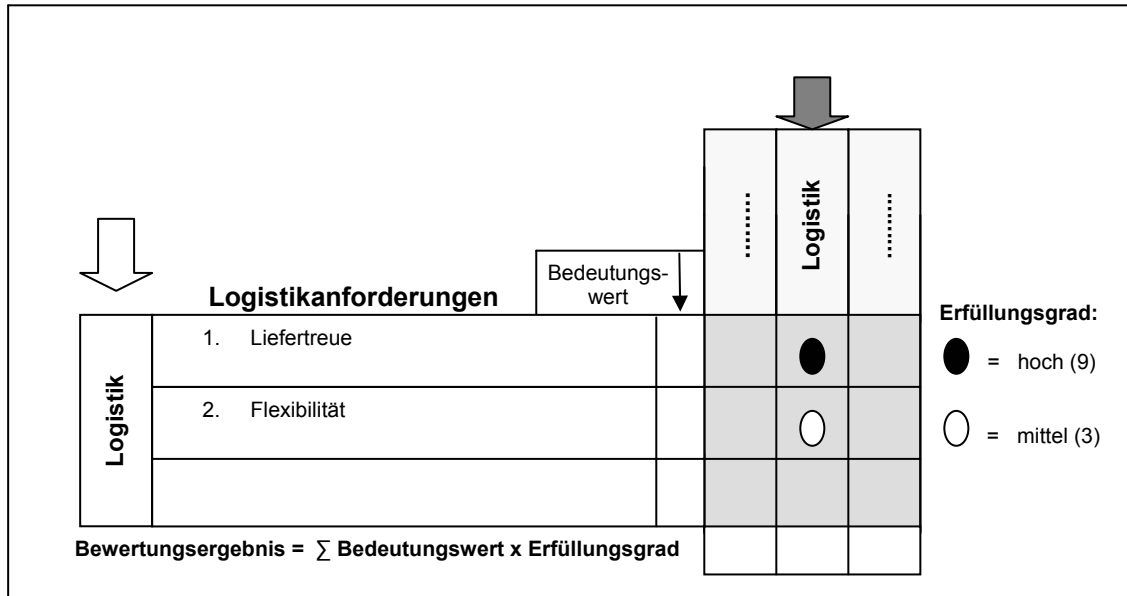
Um diese Systematik besser nachvollziehen, soll dies exemplarisch an der Anforderung „**Innovationsbereitschaft**“ (Anforderungskategorie: Technologie) verdeutlicht werden. Um den Lieferanten anhand dieser Anforderung zu bewerten, kann dem Bewertenden u.a. zu folgenden Fragestellungen geraten werden:

- Wie stark erfüllt die Technologie des Lieferanten A unsere technologische Anforderung „Innovationsbereitschaft und -fähigkeit“?
- Wie beurteilen wir die Innovationsfähigkeit bzw. -bereitschaft des Lieferanten im Hinblick auf die Erfüllung unserer technologischen Anforderungen?

Die Bewertungsergebnisse können in drei Stufen durch verschiedene Symbole repräsentiert werden, denen zur Bewertung der einzelnen Anforderungen Zahlenwerte zugeordnet sind:

- hoher Erfüllungsgrad = 9
- mittlerer Erfüllungsgrad = 3
- △ schwacher Erfüllungsgrad = 1

Die oben dargestellte Skala weist bei einem hohen Erfüllungsgrad bewusst eine Überproportionalisierung der Punktwerte auf, damit der zu bewertende Lieferant bei guten Leistungen in besonderem Maße honoriert wird<sup>236</sup>.



**Abbildung 11: Auszug aus einer Bewertungsmatrix**

Der Bewertungsprozess wird zum besseren Verständnis in der oberen Abbildung 11 beleuchtet. Hierbei werden zwei Anforderungen aus der Kategorie Logistik evaluiert, die unterschiedliche Erfüllungsgrade (hoch und mittel) aufweisen. Die Berechnungsformel für die Bewertung eines Kriteriums lautet demnach: Bewertungsergebnis = Bedeutungswert (Gewichtungsfaktor) x Erfüllungsgrad.

### b) Ermittlung von Zusammenhängen zwischen den Bewertungskriterien

Im vorangestellten Kapitel wurde bereits dargelegt, dass jede Anforderung anhand des Kriteriums bewertet wird, das gleichzeitig die Anforderungskategorie darstellt. Um eine möglichst objektive Bewertung zu ermöglichen, soll des Weiteren analysiert werden, ob Zusammenhänge zwischen den Bewertungskriterien existieren. Dies soll an folgendem Beispiel verdeutlicht werden. Gegeben sei die Anforderung: „die Absicht, die Geschäftsbeziehung zum Lieferanten aufrechtzuerhalten und zu intensivieren“.

Die obige Anforderung wird vom L-QFD-Team zunächst der Anforderungskategorie **Commitment** zugeordnet. Demnach evaluiert der Kunde seine subjektiv empfundene innere Verpflichtung, die Geschäftsbeziehung zum Lieferanten langfristig erhalten zu wollen und durch spezifische Investitionen in die Partnerschaft sogar zu intensivieren.

<sup>236</sup> Schmutte betont jedoch, dass wahlweise auch eine Linearisierung der Bewertung vorgenommen werden kann (vgl. Schmutte, 1998, S. 163).

Weiterhin werden Zusammenhänge zwischen dem Commitment und den Größen Vertrauen und Zufriedenheit identifiziert. Hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen **Commitment** und **Vertrauen** sei hier insbesondere auf die Arbeit von *Morgan/Hunt* verwiesen<sup>237</sup>. Ferner wird für den Aufbau von Commitment auch der **Zufriedenheit** mit den bisherigen Leistungen des Lieferanten (z.B. Serviceleistungen) eine hohe Bedeutung beigemessen<sup>238</sup>. Durch diese Effekte erhöht sich für beide Geschäftspartner die Empfindung von Commitment zu der Beziehung.

Folglich erscheint es angebracht, die zuvor erwähnten Zusammenhänge ebenfalls im L-HoQ abzubilden, die in Form eines Daches in der nachfolgenden Abbildung 12 veranschaulicht wird<sup>239</sup>.

#### 4.2.2.3 Darstellung der Ergebnisse im Lieferanten-House-of-Quality

Das L-HoQ in der nachfolgenden Abbildung 12 gibt beispielhaft die Bewertung einer Lieferantenbeziehung wieder, die für den Kunden eine hohe strategische Relevanz besitzt. Dies wird sowohl in der Auswahl der Kundenanforderungen als auch in den ermittelten Bedeutungswerten für diese Anforderungen ersichtlich. Die Wichtigkeit einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit fällt hier u.a. dadurch auf, dass den Anforderungen an das Vertrauen zum Lieferanten und an das Commitment mit dem Lieferanten höhere Bedeutungswerte, als z.B. den Einkaufsanforderungen beigemessen werden. Die Matrixfelder, die kein Symbol enthalten, deuten auf das Fehlen eines Bewertungszusammenhangs zwischen den jeweiligen Anforderungen und den Kriterien hin.

Die zuvor ermittelten Interdependenzen zwischen den Kriterien werden im „Dach“ des Hauses ebenfalls veranschaulicht, wobei weitere Wechselwirkungen nicht auszuschließen sind. Diese sollen aus Vereinfachungsgründen jedoch nicht berücksichtigt werden.

---

<sup>237</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 20ff.

<sup>238</sup> Vgl. Kap. 3.2.2.2 und 4.3.2.2.

<sup>239</sup> In der Literatur werden zudem verschiedene Kausalrelationen zwischen den Bewertungskriterien identifiziert, deren Berücksichtigung zwar angestrebt werden sollte, die jedoch nicht im Dach des L-HoQ abgebildet werden können, da dort lediglich die Existenz von Zusammenhängen aufgezeigt werden kann. Aus diesem Grund werden die für diese Arbeit als relevant erachteten Kausalrelationen erst in Kap. 4.3.2.5 beleuchtet.

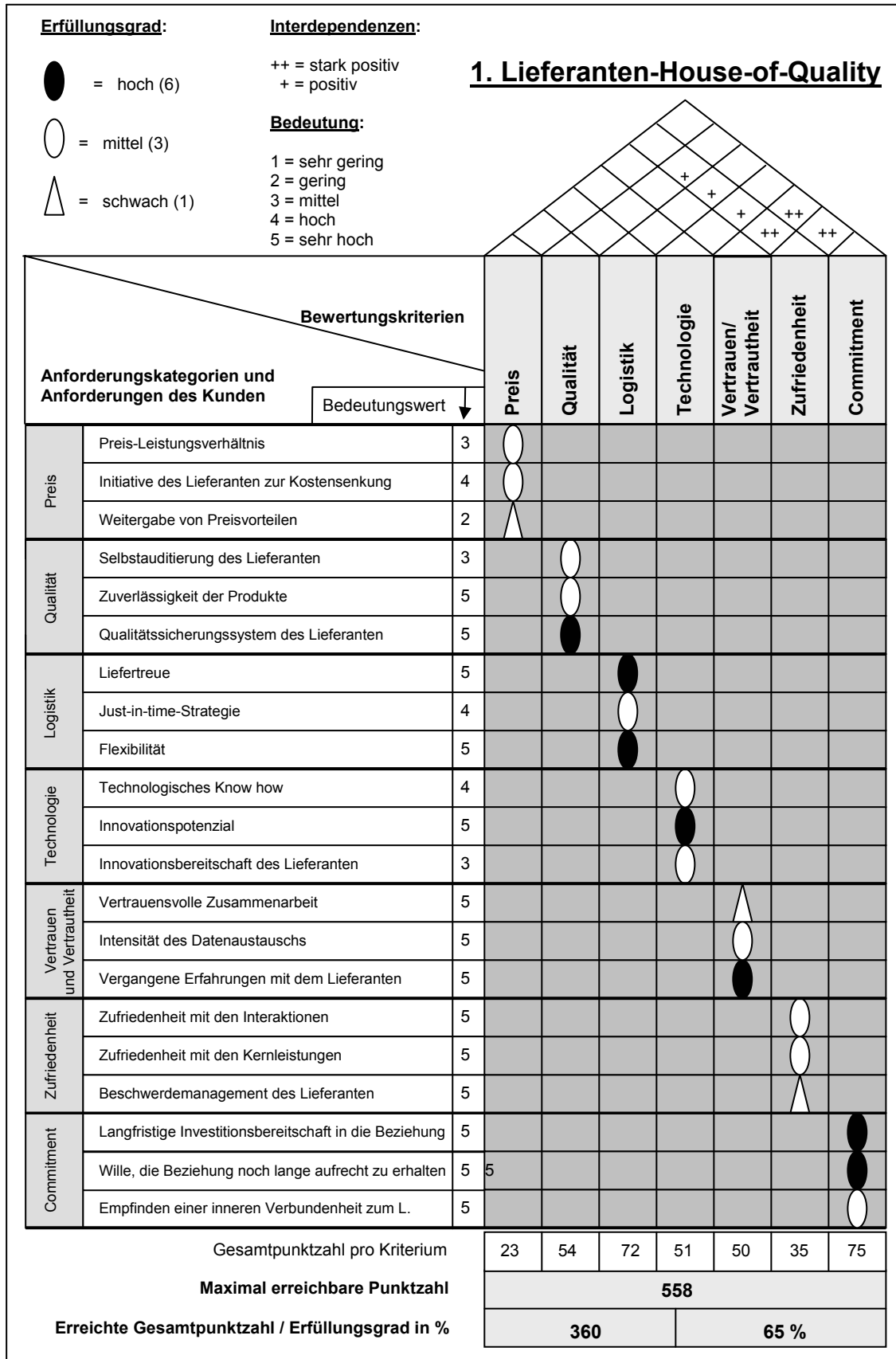


Abbildung 12: Darstellung eines Lieferanten-House-of-Quality

#### 4.2.2.4 Systematische Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung der Lieferantenbeziehungen

Ausgehend von der oben dargestellten L-HoQ können angesichts des dabei ermittelten Gesamterfüllungsgrades des Lieferanten (58%) die Ergebnisse identifiziert werden, die Handlungsbedarf aufweisen. Als besonders auffällige Schwachstellen sind dabei das fehlende Vertrauen bei der Zusammenarbeit mit dem Lieferanten, Defizite im Bereich der relationalen Zufriedenheit mit dem Lieferanten sowie die ablehnende Haltung des Lieferanten, Preisvorteile an den Kunden weiterzugeben, hervorzuheben. Es dürfte daher angebracht sein, Maßnahmen zur Verbesserung der Geschäftsbeziehung systematisch einzuleiten, vorausgesetzt, eine Fortführung dieser Geschäftsbeziehung wird dabei angestrebt.

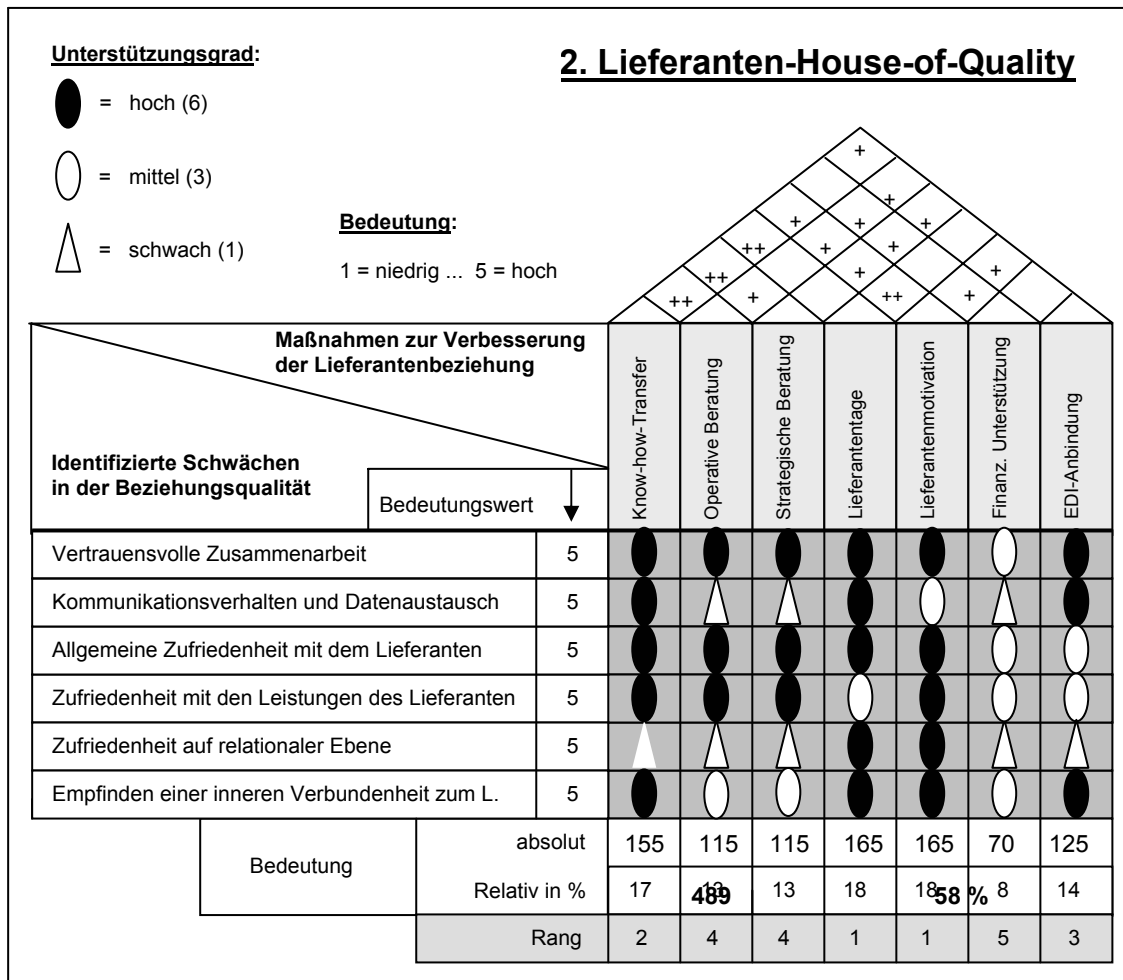
Das Ergebnis des Bewertungsprozesses im obigen L-HoQ zeigt deutlich die Schwachpunkte der Lieferantenbeziehung, die durch die entsprechenden Symbole kenntlich gemacht wurden. Es ist nun Aufgabe des L-QFD-Teams, zunächst zu klären, aus welchen der unzureichend erfüllten Anforderungen Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten sind<sup>240</sup>.

Um die notwendigen Verbesserungsmaßnahmen in priorisierter Form systematisch abzuleiten, empfiehlt es sich, wie in Kap. 3.4.4.2 bereits erwähnt, ein zweites L-HoQ zu konstruieren, das in der nachstehenden Abbildung 13 als Fortführung des oben dargestellten ersten Hauses veranschaulicht werden soll.

Aus Vereinfachungsgründen werden nachfolgend nur Maßnahmen abgeleitet, die eine Verbesserung der qualitativen Beziehungsmerkmale intendieren und somit nur Anforderungen in Betracht gezogen werden, die das Vertrauen, die Vertrautheit, die Zufriedenheit und das Commitment betreffen<sup>241</sup>. Demnach werden jene Bewertungsergebnisse in die vertikale Spalte des L-QFD eingefügt, die die Erwartungen des Kunden an den Lieferanten nicht in vollem Umfang erfüllt haben. In der horizontalen Spalte des Hauses werden die vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen eingetragen, die vom L-QFD-Team bestimmt wurden und sich als die relevantesten herauskristallisiert haben. Ferner werden im Dach des Hauses – analog zum ersten HoQ – die Interdependenzen zwischen den einzelnen Maßnahmen aufgezeigt, die ebenfalls vom L-QFD-Team zu determinieren sind.

<sup>240</sup> Es ist vorstellbar, dass nicht für alle Anforderungen entsprechende Maßnahmen zur Behebung der identifizierten Schwächen ergriffen werden können, da dies v.a. von den vorhandenen Ressourcenkapazitäten des Kunden abhängt.

<sup>241</sup> Die alleinige Fokussierung auf die Verbesserung der Beziehungsqualität könnte auch bewusst vom Kunden gewählt sein. Dieser könnte nach einer fundierten Analyse die These aufgestellt haben, dass die Schwächen der Beziehungsqualität ursächlich sind für die unbefriedigenden Ergebnisse bzgl. der Erfüllung der Preis-, Qualitäts-, Logistik- und Technologieanforderungen. So können z.B. die Ursachen einer unterlassenen Weitergabe von Preisvorteilen in einer defizitären Beziehungsqualität liegen. Möglicherweise ist dies auf das Fehlen des nötigen Vertrauens des Lieferanten zum Kunden zurückzuführen. Die Gründe hierfür können wiederum z.B. in einer Reihe negativer Erfahrungen liegen, die der Lieferant in der Vergangenheit mit diesem Kunden gemacht hat.



**Abbildung 13: Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen im Lieferanten-House-of-Quality**

In der Beziehungsmatrix der obigen Abbildung wird aufgezeigt, in welchem Ausmaß die Verbesserungsmaßnahmen zur Erfüllung der einzelnen Kundenanforderungen beitragen. Um die Beurteilung des jeweiligen Erfüllungsgrades im L-HoQ zu visualisieren, werden wieder die Symbole mit den entsprechenden Zahlenwerten, die schon im ersten Haus dargestellt wurden, herangezogen. Um die bedeutendsten Maßnahmen im L-HoQ hervorzuheben, wird eine Rangfolge erstellt. Ausgehend von dieser Rangfolge werden als wichtigste Maßnahmen, die zur Optimierung der Lieferantenbeziehung dienen sollen, die Einführung von Lieferantentagen sowie Maßnahmen zur Lieferantenmotivation und zum Know-how-Transfer identifiziert<sup>242</sup>.

### 4.2.3 Kritische Würdigung des Lieferanten Quality Function Deployments

Die Anwendung dieses Instrumentes erscheint nicht zuletzt aufgrund seiner systematischen und transparenten Vorgehensweise sowohl für die integrierte Bewertung von Lieferantenbe-

ziehungen als auch für die Ableitung geeigneter Verbesserungsmaßnahmen geeignet. Die anschauliche Darstellung der Ergebnisse in den beiden L-HoQ dürfte eine hohe Akzeptanz bei den betreffenden Mitarbeitern bewirken.

Weiterhin ist anzunehmen, dass durch die Flexibilität dieses Instrumentes eine Anpassung des L-QFD an veränderte Gegebenheiten innerhalb einer Lieferantenbeziehung (z.B. durch die Intensivierung des Wettbewerbs) vorgenommen werden kann. Hierfür müssten die Bewertungskriterien mit anderen Gewichtungen versehen werden, welche die neue Beschaffungssituation realistisch abbilden. In diesem Zusammenhang ist es von zentraler Bedeutung, die Vergleichbarkeit der verschiedenen Bewertungsergebnisse zu gewährleisten. Dafür ist es jedoch notwendig, dass die ausgewählten Kundenanforderungen mit ihren Gewichtungen für alle Bewertungen innerhalb einer Lieferantenklasse gleich bleiben, andererseits können die ermittelten Punktwerte hinsichtlich ihrer Aussagekraft als wertlos angesehen werden. Ferner erscheint durch die Ermittlung von Abhängigkeiten zwischen den Bewertungskriterien (im Dach des ersten L-HoQ) und den vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen (im Dach des zweiten L-HoQ) eine höhere Objektivierung der Bewertungsergebnisse realisierbar.

Bei all den oben genannten Vorteilen dürfen die Grenzen, die sich bei der Anwendung herausbilden können, jedoch nicht vernachlässigt werden. Zum einen ist davon auszugehen, dass der erfolgreiche Einsatz eines L-QFD der konsequenten Durchführung des Evaluationsprozesses durch ein qualifiziertes interdisziplinäres Team bedarf<sup>243</sup>. Darüber hinaus sind der Objektivierbarkeit der Bewertung hinsichtlich der Ermittlung der Erfüllungsgrade, die der Vergabe von Punktwerten, wie dies beim klassischen Scoringmodell<sup>244</sup> praktiziert wird, sehr nahe kommt, ebenfalls Grenzen gesetzt. Hinzu kommt der Tatbestand, dass eine hohe Objektivität der Bewertung, bedingt durch die grundsätzliche Existenz knapper Ressourcen im Unternehmen, ohnehin häufig nicht verwirklicht werden kann. Dies ist u.a. dann der Fall, wenn die Ressource Zeit bei den Bewertenden sehr knapp bemessen ist, so dass letztlich die „Qualität“ der Bewertung darunter leiden würde.

Ferner sollten Ziele für die jeweilige Lieferantenbeziehung formuliert sowie eine Überprüfung des Zielerreichungsgrades angestrebt werden. Dafür müssten Zielwerte in Form von Kennzahlen formuliert werden, die diesen Zielerreichungsgrad permanent kontrollieren. Demzufolge stellt Letzteres in Verbindung mit dem Versuch der integrierten Einbindung der

---

<sup>242</sup> Vgl. zur Beschreibung dieser und der anderen Verbesserungsmaßnahmen, die in Abb. 13 exemplarisch angeführt und in der Literatur häufig als Instrumente der Lieferantenförderung und -entwicklung zu finden sind, Arnold (1997), S. 191f.; Wiedmann/Dunz (2000), S. 35ff.; Wagner (2001), S. 211ff.

<sup>243</sup> Hier muss jedoch kritisch hinterfragt werden, ob, selbst bei optimalen Bedingungen, überhaupt von einer „ausreichenden“ Aussagekraft der Evaluation gesprochen werden kann.

<sup>244</sup> Vgl. Kap. 3.3.



ausgewählten Bewertungskriterien von Lieferantenbeziehungen in ein Kennzahlensystem den Kern des nachfolgenden Kapitels dar.

## 4.3 Untersuchung der Balanced Scorecard

### 4.3.1 Adaption der traditionellen Balanced Scorecard zu einer Lieferanten-Balanced-Scorecard

Die in Kapitel 3.4.5 vorgestellte klassische Balanced Scorecard kann sich für die Evaluation von Lieferantenbeziehungen insofern nicht eignen, als dieses Instrument zum einen ein Controllinginstrument darstellt, das die Ebene des Gesamtunternehmens einbezieht, und zum anderen als Managementsystem fungiert, das die Unternehmensstrategie ganzheitlich fokussiert. Folglich ist die klassische BSC als Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und ihrer Umsetzung aufzufassen.

Für die Aufgabenstellung muss daher eine spezifische BSC entwickelt werden, die immer nur einzelne Lieferantenbeziehungen ganzheitlich betrachtet. Für die Bewertung muss diese BSC demnach einen rein operativen sowie diagnostischen Charakter aufweisen. Infolgedessen muss für die oben angesprochene Anpassung eine signifikante Modifikation vorgenommen werden. Dies bedeutet, dass die BSC sowohl in inhaltlicher als auch in struktureller Hinsicht zu verändern ist.

**Inhaltlich** muss die BSC spezifische Kennzahlen verwenden, die einer (möglichst) objektiven Erfolgskontrolle von Lieferantenbeziehungen ausreichend Rechnung trägt. Um eine aussagekräftige Bewertung zu ermöglichen, wird, wie bei den Ausführungen zur traditionellen BSC bereits dargelegt, eine ausgewogene Sammlung an monetären und nicht-monetären Kennzahlen angestrebt. Angesichts der Tatsache, dass diese Arbeit die Evaluation der Lieferantenbeziehungen behandelt, die als letzte Phase des Beziehungsmanagements im Sinne einer permanenten Erfolgskontrolle anzusehen ist<sup>245</sup>, müssen vorher quantifizierbare Zielvorgaben vereinbart worden sein<sup>246</sup>. Hiervon ausgehend sind dann regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen, die mit Hilfe geeigneter Messgrößen den Grad der Zielerreichung laufend überprüfen sollen<sup>247</sup>.

**Strukturell** betrachtet, erscheint es notwendig, die von *Kaplan/Norton* vorgeschlagenen Perspektiven (Finanzen, Kunden, Interne Prozesse, Lernen und Entwicklung)<sup>248</sup> durch neue zu

<sup>245</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 192.

<sup>246</sup> Die konkreten Ziele für das Management von Lieferantenbeziehungen können aus der Gesamtstrategie des Unternehmens abgeleitet werden (vgl. Kap. 3.4.5.1).

<sup>247</sup> Vgl. Weber (2002), S. 204f.

<sup>248</sup> Vgl. Kap. 3.4.5.1.

ersetzen, die in der Lage sind, alle relevanten Ebenen der Geschäftsbeziehung zum Lieferanten zu berücksichtigen. Folglich werden für die vorliegende Arbeit die vier Perspektiven Erfolg, Verhalten, Beziehung und Transaktionen vorgeschlagen<sup>249</sup>.

Die **Erfolgsperspektive** zeigt die Messung des finanziellen Erfolgs der jeweiligen Geschäftsbeziehung auf. Dabei stellen die Kennzahlen dieser Perspektive – analog zur Finanzperspektive der klassischen BSC – einerseits Indikatoren des Beziehungserfolgs dar, andererseits fungieren sie als Endziele für die drei anderen Perspektiven. Die **Verhaltensperspektive** soll das „Verhalten“ bzw. die Verhaltensabsicht des Kunden reflektieren, die als notwendig erachtet werden, um die finanziellen Ziele zu erreichen. Die **Beziehungsperspektive** umfasst sowohl die Qualität der Geschäftsbeziehung als auch die Beurteilung der Zufriedenheit mit den erbrachten Einzelleistungen des Lieferanten und hat somit Einfluss auf das zukünftige Verhalten des Kunden gegenüber dem Lieferanten. Die **Transaktionsperspektive** soll schließlich alle erbrachten Einzelleistungen des Lieferanten in Bezug auf die Qualität, der Logistik und der Technologie sowie die damit zusammenhängenden Austauschprozesse beurteilen.

Die adaptierte BSC wird für die weiteren Ausführungen als **Lieferanten-Balanced Scorecard (L-BSC)** bezeichnet. Die grobe Konzeptualisierung dieser L-BSC wird in der unten stehenden Abbildung 14 veranschaulicht<sup>250</sup>.

---

<sup>249</sup> Die hier gewählten Perspektiven entsprechen den Ebenen, die Hadwich im Rahmen einer exemplarischen Relationship-Scorecard heranzieht (vgl. Hadwich, 2003, S. 218). Stölzle/Heuser/Karrer haben die vier klassischen Perspektiven von Kaplan/Norton um eine fünfte, die Lieferantenperspektive, ergänzt (vgl. Stölzle/Heuser/Karrer, 2001, S. 80). Letztgenannte Perspektive ist für diese Arbeit jedoch nicht relevant, da diese – analog zur Kundenperspektive – eine unternehmensinterne Perspektive für alle Lieferanten eines Unternehmens darstellt, die eng an der Umsetzung der Unternehmenstrategie orientiert ist. Für die Bearbeitung der Problemstellung wird jedoch allein die integrierte Bewertung der Beziehung zu jeweils einem Lieferanten im Rahmen von Lieferantenmanagement-Aktivitäten der strategischen Beschaffung fokussiert. Zur Beschreibung der in der Literatur auffindbaren inhaltlichen und strukturellen Erweiterungen der klassischen BSC im Rahmen einer Supply-Chain-BSC vgl. Weber/Bacher/Groll (2003), S. 315ff.

<sup>250</sup> Vgl. auch Abb. 7, welche die klassische BSC illustriert.

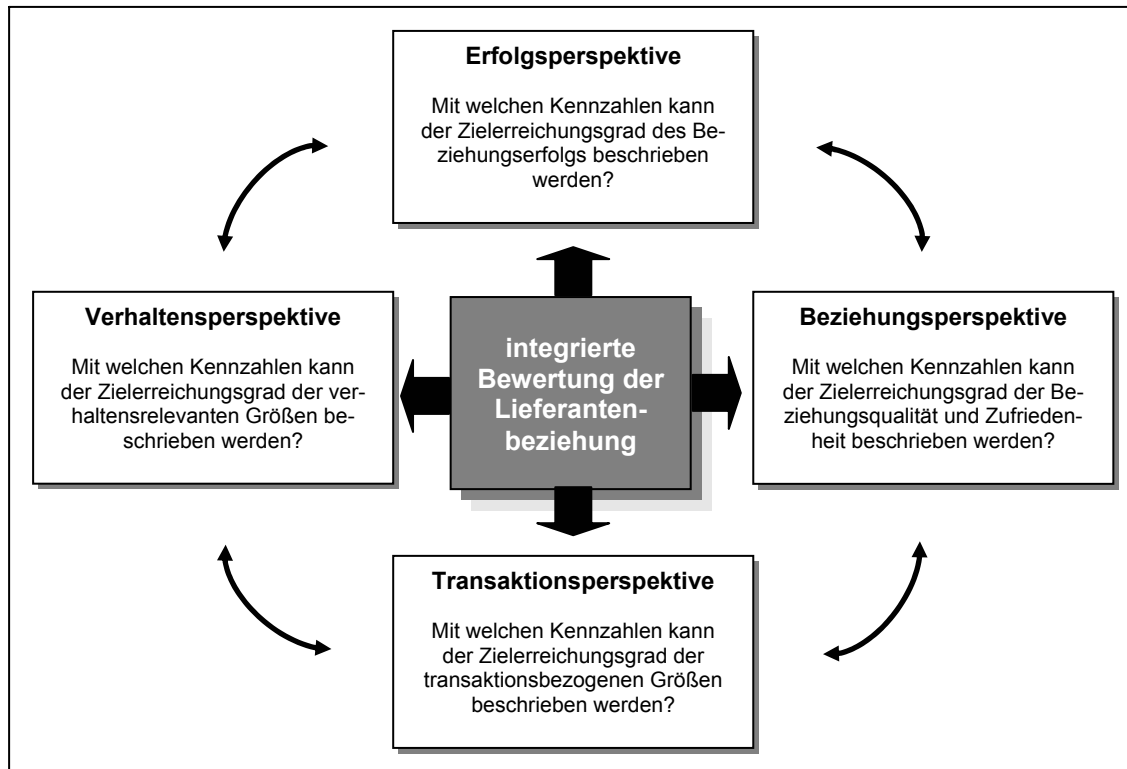


Abbildung 14: Perspektiven der Lieferanten-Balanced-Scorecard

#### 4.3.2 Durchführung der Lieferanten-Balanced-Scorecard

Im Rahmen dieses Kapitels werden die oben genannten Perspektiven, angefangen mit der untersten Ebene der Kausalkette, der Transaktionsperspektive, näher beschrieben. Hierzu gehört neben der Zuordnung der ausgewählten quantitativen und qualitativen Bewertungskriterien zu den relevanten Perspektiven auch die als notwendig erachtete Einbeziehung weiterer Konstrukte in diese Perspektiven, die in einem bestimmten kausalen Zusammenhang zu den (Haupt-) Bewertungskriterien stehen.

Den Schlussteil dieses Kapitels bildet schließlich die Beschreibung der Kausalrelationen zwischen den Bewertungskriterien, die anschließend über alternative Ursache-Wirkungs-Modelle veranschaulicht werden. An dieser Stelle sei explizit angemerkt, dass die nachfolgenden Ausarbeitungen zur Entwicklung einer L-BSC angesichts alternativer Konzeptualisierungen<sup>251</sup>, ebenfalls nur als Handlungsvorschlag aufzufassen sind. Ferner wird auf eine ausführliche Beschreibung und Auswahl von Kennzahlen für die einzelnen Perspektiven bewusst verzichtet<sup>252</sup>, da für diese Arbeit primär die Entwicklung einer L-BSC als Rahmen für die angestrebte Bewertung von Lieferantenbeziehungen, in den Vordergrund gestellt wird.

<sup>251</sup> Dies wird v.a. in den späteren Ausführungen zu den vielfältigen Kausalrelationen deutlich (vgl. Kap. 4.3.2.5).  
<sup>252</sup> Einzige Ausnahme bildet hier der Supplier Lifetime Value (Kap. 3.4.2), der für die Erfolgsperspektive in Kap. 4.3.2.4 erneut aufgegriffen wird. Vorschläge zu weiteren Kennzahlen finden sich vereinzelt sowohl in den Beschreibungen der Perspektiven als auch in der grafischen Darstellung der L-BSC (Kap. 4.3.2.6).

#### 4.3.2.1 Die Transaktionsperspektive

Hier sollen transaktionsbezogene Größen integriert werden, die das Resultat einer Bewertung der direkt wahrgenommenen Qualität einer Einzelleistung, also einer Transaktion, widerspiegeln. Im Folgenden werden die Leistungsqualität, die Interaktionsqualität sowie die Beschwerdequalität als Konstrukte der Transaktionsperspektive fokussiert<sup>253</sup>.

Die **Leistungsqualität**<sup>254</sup> ist durch das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses des Lieferanten charakterisiert. Gemäß den für diese Arbeit ausgewählten Kriterien zählen hierzu die Leistungen hinsichtlich der **Qualität**, der **Logistik** und der **Technologie**. Diese Kriterien können weiterhin nach dem Potenzial des Lieferanten zur Erstellung einer bestimmten Leistung (z.B. technologische Kapazitäten) sowie nach dem Leistungserstellungsprozess (z.B. produktionssynchrone Anlieferung im Sinne von JIT) und dem Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses (z.B. Leistungsfähigkeit einer Spezialmaschine) differenziert werden. Ferner erscheint auch die Berücksichtigung der Fachkompetenz der Mitarbeiter auf Lieferantenseite angebracht.

Weiterhin ist es zweckmäßig, interdependente Handlungen zwischen Lieferant und Kunde (Interaktionen) in diese Perspektive einzubeziehen. So wird die kundenseitige Bewertung der Interaktionsfähigkeit des Lieferanten unter dem Aspekt der **Interaktionsqualität** subsumiert<sup>255</sup>. Folglich ist anzunehmen, dass sich die Interaktionsqualität leicht von der Leistungsqualität abgrenzen lässt. Diese Annahme beruht auf dem Tatbestand, dass erstere durch die wechselseitigen Austauschbeziehungen zwischen Lieferant und Kunde im Sinne von Aktionen und Reaktionen gekennzeichnet ist. Ferner ist es angebracht, die Interaktionsqualität in intrapersonale Merkmale, die das Interaktionspotenzial eines Lieferantenmitarbeiters darstellen, und in interpersonale Interaktionsmerkmale, die den Interaktionsprozess zwischen Lieferant und Kunde betreffen, zu kategorisieren. Hierbei sind insbesondere die interpersonalen Merkmale hervorzuheben, die ein breites Spektrum an Einflussgrößen der Beziehungsqualität einbeziehen und in der Fachliteratur häufig anzutreffen sind<sup>256</sup>. Des Weiteren erscheint die Einbeziehung der Interaktionsqualität in die Transaktionsperspektive auch in Anbetracht der zentralen Bedeutung des IMP-Interaktionsmodells für dyadische Geschäftsbeziehungen, welches bereits in Kapitel 2.3 ausführlich dargelegt wurde, gerechtfertigt.

Darüber hinaus wird auch die **Qualität des Beschwerdemanagements** diskutiert<sup>257</sup>. Die Beurteilung des Beschwerdemanagements des Lieferanten dürfte vor dem Hintergrund einer transaktionsbezogenen Unzufriedenheit des Kunden und des damit verbundenen Risikos

<sup>253</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen Hadwich (2003), S. 60ff.

<sup>254</sup> Vgl. zur Definition von Leistungsqualität Bruhn (2001), S. 31.

<sup>255</sup> Zur Interaktionsqualität vgl. im Folgenden insbesondere Hadwich (2003), S. 62ff.

<sup>256</sup> Hierzu zählen v.a. Größen wie gegenseitige Offenheit, Kooperation, Ähnlichkeit und Flexibilität.

einer Kundenabwanderung oder negativen Mund-zu-Mund-Kommunikation insbesondere im Dienstleistungsbereich eine wichtige Rolle spielen. Als Konsequenz dieser Unzufriedenheit wird demnach geschlussfolgert, dass die Reaktion des Kunden von der Qualität des Beschwerdemanagements abhängt.

Hinsichtlich der Messbarkeit der Leistungsqualität ist bspw. die Qualität zum einen anhand der Leistungskomponente (z.B. Fehlerrate pro Einheit) und zum anderen anhand der Kosten (z.B. durchschnittliche Fehlerkosten) zu bewerten. Demnach müssen die Kennzahlen der Leistungsqualität, um eine objektive Messung der Qualität zu realisieren, sowohl die Leistungen des Lieferanten als auch die Kosten der Leistungserstellung gleichermaßen berücksichtigen<sup>258</sup>.

Weiterhin stellt sich die Frage, wie die Interaktionsqualität sowie die Qualität des Beschwerdemanagements im Hinblick auf ihren qualitativen Charakter messbar gemacht werden können. Eine Möglichkeit stellt hier bspw. die Heranziehung von Indizes dar, die im Rahmen von statistischen Messmodellen Gegenstand zahlreicher Arbeiten sind<sup>259</sup>. Weiterhin ist auch die Verwendung eines durchgeführten **Lieferanten-QFD** (vgl. Kapitel 4.2.2) als Messergebnis in Erwägung zu ziehen<sup>260</sup>.

#### 4.3.2.2 Die Beziehungsperspektive

In dieser Perspektive sollen die Zufriedenheit des Kunden, die Beziehungsqualität sowie das Commitment berücksichtigt werden.

Im Rahmen des Zufriedenheitsverständnisses für diese Arbeit wurde an früherer Stelle bereits gezeigt, dass dieses Konstrukt das Resultat einer qualitativen Beurteilung aller Leistungs- und Interaktionsaspekte durch den Kunden auf Basis der bisher gesammelten Erfahrungen darstellt<sup>261</sup>. Zusätzlich sei jedoch angemerkt, dass eine hohe **Zufriedenheit** nicht zwingend mit einer hohen Qualitätswahrnehmung gleichzusetzen ist. So kann eine IT-Dienstleistung, wie bspw. die Erstellung einer internetbasierten Beschaffungsplattform, als qualitativ hochwertig eingestuft werden und trotzdem eine gewisse Unzufriedenheit beim Kunden auslösen, weil z.B. Akzeptanzprobleme hinsichtlich der Anwendung dieser Plattform bei den Nutzern festzustellen sind. Demzufolge sind die Qualitäten einzelner Leistungsele-

---

<sup>257</sup> Vgl. Stauss/Seidel (2002).

<sup>258</sup> Vgl. Weber (2002), S. 219f.

<sup>259</sup> Vgl. z.B. die Arbeiten von Kiedaisch (1997) und Werner (1997).

<sup>260</sup> Hierbei sei angemerkt, dass sowohl die Ermittlung von Indizes als auch die vorliegenden Bewertungsergebnisse einer L-QFD (vgl. Kap. 4.2.2.3) auf einer zuvor durchgeführten Mitarbeiterbefragung basieren.

<sup>261</sup> Vgl. 3.2.2.2.

mente nicht als Komponenten, sondern vielmehr als Treiber der Zufriedenheit zu betrachten<sup>262</sup>.

Während die Integration der **Beziehungsqualität** in die Beziehungsperspektive naheliegend ist, so erscheint auch die Einbettung der Zufriedenheit und des Commitment in derselben sinnvoll. Obgleich die Zufriedenheit und das Commitment gemäß der für diese Arbeit gewählten Definitionen keine Dimensionen der Beziehungsqualität repräsentieren, besteht Einigkeit darüber, dass sie gewichtige Größen darstellen, die als beziehungsrelevant einzustufen sind<sup>263</sup>. Diese Argumentation wird zudem durch den Tatbestand bestätigt, dass neben dem Vertrauen und der Vertrautheit sowohl die Zufriedenheit als auch das **Commitment** in zahlreichen Arbeiten als Dimensionen der Beziehungsqualität erwähnt werden.

Da die dieser Perspektive angehörenden Größen allesamt einen qualitativen Charakter aufweisen, kann hinsichtlich ihrer **Messung** (in Analogie zur zuvor beschriebenen Interaktionsqualität und Qualität des Beschwerdemanagements) die Heranziehung von Indizes oder die Verwendung der Ergebnisse einer durchgeführten L-QFD empfohlen werden.

#### 4.3.2.3 Die Verhaltensperspektive

In dieser Perspektive sollen die Dialogbereitschaft, die beziehungsspezifischen Investitionen sowie die Kundenbindung die interessierenden Variablen darstellen.

Hinsichtlich der **Dialogbereitschaft**<sup>264</sup> soll der Kunde seine Bereitschaft und Absicht beurteilen, einen Dialog mit dem Lieferanten zu führen, auf diesen Lieferanten bei gegenwärtigen Problemstellungen zuzugehen sowie Informationen an ihn weiterzugeben<sup>265</sup>, die für das künftige Partnerschaftsverhältnis von Bedeutung sein könnten. Dabei hängt die Dialogbereitschaft des Kunden wesentlich vom aktiven Dialog des Lieferanten ab.

Des Weiteren sollen die getätigten **beziehungspezifischen Investitionen** der Geschäftspartner evaluiert werden. Beziehungsinvestitionen können z.B. die partnerspezifische Ausgestaltung der Produkte, Prozesse und Strukturen sowie unter Marktpreis gelieferte Produkte und kostenlose Dienstleistungen darstellen<sup>266</sup>. Hier werden neben den beziehungspezifischen Investitionen des Lieferanten insbesondere die Investitionen des Kunden betrachtet. Beziehungsspezifische Investitionen, sofern sie von beiden Geschäftspartnern getätigt wer-

<sup>262</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 69.

<sup>263</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 72.

<sup>264</sup> Vgl. im Folgenden Hadwich (2003), S. 70f.

<sup>265</sup> Es ist davon auszugehen, dass die Weitergabe der Informationen unabhängig von den laufenden Geschäftsaktivitäten erfolgt.

<sup>266</sup> Vgl. Klee (2000), S. 130.

den, fördern außerdem die **Sicherheit der Geschäftsbeziehung**, die bereits in Kapitel 2.3 als eine Zielkategorie der Beziehungsgerechtigkeit identifiziert wurde<sup>267</sup>.

Der nachfragebezogene Aspekt der **Kundenbindung**<sup>268</sup> stellt jegliche psychologische Bewusstseinsprozesse und beobachtbare Verhaltensweisen eines Kunden dar, die zur Erhaltung bzw. zu einer Intensivierung seiner Beziehung zum Lieferanten führen<sup>269</sup>. Hier ist zwischen der Verhaltensabsicht und dem tatsächlichen Verhalten zu unterscheiden. Während das beabsichtigte Verhalten des Kunden durch die so genannte **intentionale Kundenbindung** charakterisiert ist (z.B. die Absicht, eine wiederholte Bestellung aufzugeben), stellt das tatsächliche Verhalten die **faktische Kundenbindung** dar, welche insbesondere durch das konkrete Kaufverhalten gekennzeichnet ist.

Darüber hinaus sollen für diese Arbeit weitere **Loyalitätsbezeugungen**<sup>270</sup> des Kunden herauskristallisiert werden, die das Verhalten des Lieferanten zugunsten des Kunden entscheidend beeinflussen können und im Konstrukt der Kundenbindung implizit enthalten sind<sup>271</sup>. **Im Kontext industrieller Märkte** gehört hierzu bspw. die positive Kommunikation des Kunden in relevanten Netzwerken. Weiterhin können Verbesserungsvorschläge für die Produkte und/oder Prozesse des Lieferanten sowie die Weitergabe von nützlichen Informationen als Loyalitätsbeweise des Kunden genannt werden. Impulse, die vom Lieferanten ausgehen, können ebenfalls dazu führen, dass z.B. auf Wunsch des Lieferanten der Kunde bereit ist, sich als Referenzkunde des Lieferanten anzubieten<sup>272</sup>.

Die Messung der oben beschriebenen Größen gestaltet sich aufgrund ihres qualitativen Charakters ebenfalls problematisch. Folglich empfiehlt es sich auch hierfür, Befragungen durchzuführen und die daraus resultierenden Ergebnisse in Form von Indizes als Werte heranzuziehen.

#### 4.3.2.4 Die Erfolgsperspektive

Im Rahmen dieser Perspektive sollen ausschließlich monetäre Kennzahlen herangezogen werden, die als geeignet angesehen werden, aus Kundensicht den Erfolg der Beziehung zum jeweiligen Lieferanten zu beschreiben.

Zunächst ist der **Preis** des Beschaffungsgutes, der an den Lieferanten zu entrichten ist, in diese Perspektive zu integrieren. Diese Größe soll für die vorliegende Arbeit als monetäre Ausprägung der zuvor erwähnten faktischen Kundenbindung in Form des Kaufverhaltens

<sup>267</sup> Vgl. Klee (2000), S. 131.

<sup>268</sup> Vgl. zur Definition von Kundenbindung und im Folgenden Bruhn (2001), S. 73ff.

<sup>269</sup> Vgl. Keaveney (1995); Bruhn (2001).

<sup>270</sup> Vgl. Klee (2000), S. 136.

<sup>271</sup> Hier erscheint es gerechtfertigt, die Loyalitätsbezeugungen der faktischen Kundenbindung zuzuordnen (vgl. Klee, 2000, S. 124 und 134).

darstellen<sup>273</sup>. Des Weiteren müssen Kennzahlen ausgewählt werden, die der Forderung, den Wert der Lieferantenbeziehung realistisch zu ermitteln gerecht werden.

Dieser Forderung scheint der in Kapitel 3.4.2 ausführlich beschriebene **Supplier Lifetime Value** (SLV) am ehesten nachzukommen. So stellt der SLV eine mehrdimensionale Kennzahl dar, die alle leistungs- und kostenrelevanten Aspekte einer Lieferantenbeziehung in einem dynamischen Umfeld einbezieht und aus Kundensicht der objektivierten Ermittlung des monetären Wertes dieser Lieferantenbeziehung dienen.

#### 4.3.2.5 Kausalrelationen entlang der Perspektiven

In diesem Kapitel wird im Sinne einer Interdependenzanalyse ein **Ursache-Wirkungsmodell** beschrieben, das auf den zuvor beschriebenen Konstrukten der einzelnen Perspektiven basiert und die Beziehungsqualität als zentrale Ziel- und Steuergröße hervorhebt. Hierzu werden Kausalwirkungen zwischen den einzelnen Konstrukten und ihren unmittelbaren Wirkgrößen der jeweils zugehörigen Perspektive aufgezeigt.

An dieser Stelle sei explizit angemerkt, dass kein Anspruch auf Vollständigkeit der oben genannten Kausalrelationen erhoben wird<sup>274</sup>. Vielmehr handelt es sich hier um einen Vorschlag eines Ursache-Wirkungsmodells, das sich an den relevantesten gefundenen Forschungserkenntnissen der einschlägigen Literatur orientiert.

##### 4.3.2.5.1 Kausalrelationen der Transaktions- und Beziehungsperspektive

###### a) Kausalrelationen der Transaktionsperspektive

###### [TRANSAKTIONSQUALITÄT → ZUFRIEDENHEIT]

Aufgrund der dieser Arbeit zugrunde liegenden transaktionsaggregierenden Auffassung der Kundenzufriedenheit wird den Transaktionen bei der Entstehung der Kundenzufriedenheit eine hohe Bedeutung beigemessen. Demnach wird hier ein enger Zusammenhang zwischen der Transaktionsqualität und der Zufriedenheit unterstellt<sup>275</sup>. So belegen zahlreiche Arbeiten einen positiven Einfluss der Transaktionsqualität auf das Zufriedenheitskonstrukt<sup>276</sup>.

###### [TRANSAKTIONSQUALITÄT → BEZIEHUNGSQUALITÄT]

<sup>272</sup> Vgl. Klee (2000), S. 136.

<sup>273</sup> Für das bessere Verständnis des hier unterstellten kausalen Zusammenhangs zwischen Kaufverhalten und Preis wird an dieser Stelle auf die Beschreibung dieses Kausaleffektes in Kapitel 4.3.2.5.2 verwiesen. In der Literatur werden verschiedene Messgrößen genannt, die für die Beschreibung des Kaufverhaltens verwendet werden. Hier seien die Kauffrequenz und die Kauffolgen exemplarisch erwähnt (vgl. Klee, 2000, S. 134f.).

<sup>274</sup> Klee macht auf die Unmöglichkeit eines explikativen Totalmodells aufmerksam. Dies führt er v.a. auf drei Kernprobleme zurück: Das **Integrationsproblem**, das **Eindeutigkeitsproblem** und das **Komplexitätsproblem** (vgl. hierzu ausführlich Klee, 2000, S. 121f.).

<sup>275</sup> Zur Vereinfachung wird hier die Transaktionsqualität als aggregierte Größe betrachtet, welche die Leistungsqualität, die Interaktionsqualität und die Qualität des Beschwerdemanagements einbezieht.



Eine zentrale Wirkgröße der Transaktionsqualität stellt die Beziehungsqualität dar. Angesichts der Tatsache, dass eine Beziehung aus den einzelnen Transaktionen zwischen Lieferant und Kunde besteht, vollzieht sich der Aufbau einer Beziehung in den Transaktionen. Folglich ist die Transaktionsqualität von zentraler Bedeutung für die Entstehung der Beziehungsqualität. So hängt die Leistungsqualität vom Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses ab und gilt als signifikante Determinante für das Vertrauen zum Geschäftspartner<sup>277</sup>. Neben der Leistungsqualität werden weiterhin die Interaktionsqualität<sup>278</sup> sowie die Qualität des Beschwerdemanagements als Einflussfaktoren der Beziehungsqualität betrachtet, deren Kausaleffekte in einigen Arbeiten bestätigt wurden<sup>279</sup>.

## b) Kausalrelationen der Beziehungsperspektive

### 1) Kausalwirkungen der Zufriedenheit

#### [ZUFRIEDENHEIT → BEZIEHUNGSQUALITÄT]

Für die Entstehung von Vertrauen ist v.a. zu Beginn der Geschäftsbeziehung eine Reihe positiver Erfahrungen mit dem jeweiligen Geschäftspartner erforderlich, die als Basis der Generalisierung im Hinblick auf zukünftige Transaktionen dient<sup>280</sup>. Die transaktionsaggregierende Globalgröße Zufriedenheit unterliegt aufgrund ihrer stark emotionalen Prägung einer wenig zeitstabilen Evaluation einer Transaktion, wohingegen die Beziehungsqualität als transaktionsübergreifende Größe ein einstellungsähnliches und relativ zeitstabiles Konstrukt darstellt. Ein positiver Effekt der Zufriedenheit auf die Beziehungsqualität liegt somit naheliegend und kann auch in diversen Arbeiten nachgewiesen werden<sup>281</sup>.

#### [ZUFRIEDENHEIT → COMMITMENT]

Als eine weitere Wirkungsgröße der Zufriedenheit wird das Commitment konstatiert. In Kapitel 3.2.2.3 wurde bereits dargelegt, dass das vom Kunden empfundene Commitment zum Geschäftspartner von der Höhe der Wechselkosten in Form von **Opportunitätskosten**, die sich bei der Entstehung von Zufriedenheit herausbilden, abhängt. Darüber hinaus wurde ein positiver Einfluss der Qualitätswahrnehmung auf das Commitment bei Dienstleistungen em-

<sup>276</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 74f. und die dort angegebene Literatur.

<sup>277</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 33 und 77.

<sup>278</sup> Die Kenntnisse über einen Lieferanten, die der Kunde in den Kontakten (Interaktionen) mit diesem erlangt, sind eine zwingende Prämisse für Vertrautheit (vgl. Hadwich, 2003, S. 77).

<sup>279</sup> Obwohl Hadwich den Einfluss der Leistungsqualität auf die Beziehungsqualität nicht nachweisen konnte, verweist er auf diverse Arbeiten, die diesen Zusammenhang bestätigen (vgl. Hadwich, 2003, S. 34 und 163). Vgl. zur Interaktionsqualität Kap. 4.3.2.1. sowie zur Qualität des Beschwerdemanagements Bruhn (2001), S. 173.

<sup>280</sup> Vgl. Klee (2000), S. 115f.

<sup>281</sup> Vgl. Klee (2000), S. 117; Hadwich (2003), S. 162ff. In diesem Zusammenhang sei auch die Tatsache erwähnt, dass in der Literatur kontroverse Diskussionen darüber geführt werden, ob Zufriedenheit als Voraussetzung für eine gute Geschäftsbeziehung anzusehen ist, oder ob dieses Konstrukt vielmehr eine Folge einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung darstellt (vgl. Hennig-Thurau/Hansen, 2000, S. 8 und die dort angegebene Literatur). Vgl. auch die nachstehende Kausalwirkung von Vertrauen auf die Beziehungsqualität.

pirisch belegt<sup>282</sup>. Da die Zufriedenheit ein direktes Antezedens der Qualitätswahrnehmung darstellt<sup>283</sup>, wird an dieser Stelle eine positive Kausalwirkung der Zufriedenheit auf das Commitment unterstellt.

#### **[ZUFRIEDENHEIT → DIALOGBEREITSCHAFT]**

Weiterhin wird die Dialogbereitschaft (siehe Verhaltensperspektive), die eine bestimmte **Verhaltensabsicht** ausdrückt, als Wirkungsgröße der Zufriedenheit identifiziert. Dies lässt sich durch den aus der Zufriedenheit entstandenen Wunsch und die Bereitschaft, die Geschäftsbeziehung fortzuführen, begründen<sup>284</sup>. Zu diesem Effekt tragen die Einflüsse sowohl der Interaktionsqualität als auch der Leistungsqualität entscheidend bei<sup>285</sup>.

#### **[ZUFRIEDENHEIT → KUNDENBINDUNG]**

Die Kundenzufriedenheit wird als psychologische Ursache für eine Verbundenheit des Kunden angesehen und gilt somit als Schlüsselgröße für die Kundenbindung<sup>286</sup>. Hier konnte zumindest in der empirischen Untersuchung von *Hadwich* ein positiver Effekt der Zufriedenheit auf die Kundenbindung bestätigt werden<sup>287</sup>.

## **II) Kausalwirkungen der Beziehungsqualität**

#### **[BEZIEHUNGSQUALITÄT → LEISTUNGSQUALITÄT]**

Die früheren Ausführungen zum Vertrauen haben u.a. gezeigt, dass diese Größe sowohl auf die **Transaktionskosten** als auch auf den dabei entstehenden Nutzen einer Geschäftsbeziehung Einfluss nimmt<sup>288</sup>.

Im Rahmen der Vertragsdurchsetzungskosten können u.a. im Bereich der Qualitätssicherung erhebliche Kostensenkungspotenziale genutzt werden<sup>289</sup>. Auch die Reduzierung der Anpassungskosten wird durch das Vorliegen von Vertrauen forciert. Hier kann für den Kunden bspw. eine Anpassung der Lieferbedingungen wünschenswert sein. Diese aus Kundensicht erstrebenswerten Veränderungen können u.a. qualitative, mengenmäßige und terminliche Bedingungen umfassen.

<sup>282</sup> Vgl. Klee (2000), S. 119 und die dort angegebene Literatur.

<sup>283</sup> Vgl. Klee (2000), S. 110.

<sup>284</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 79f. Er bestätigt zudem die direkte Wirkung der Kundenzufriedenheit auf die Dialogbereitschaft (vgl. Hadwich, 2003, S. 164).

<sup>285</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 80.

<sup>286</sup> Vgl. Bruhn (2001), S. 71.

<sup>287</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 164.

<sup>288</sup> Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf den Bereich der Automobilindustrie. Die hier gewonnenen Erkenntnisse scheinen sich jedoch auch auf andere Branchen übertragen zu lassen (vgl. Pieper, 2000, S. 191ff.).

<sup>289</sup> So arbeiten bei der Qualitätssicherung Lieferant und Kunde häufig eng zusammen. Aus Effizienzgründen ist man hier bestrebt, die Durchführung einer doppelten Kontrolle zu vermeiden. Im Vertrauen darauf, dass der

Wie bereits erwähnt, werden durch Vertrauen auch nutzensteigernde Effekte in Lieferanten-Kunden-Beziehungen konstatiert (vgl. Kapitel 3.2.2.1), die häufig mit Kostensenkungen verbunden sind. Hier ist u.a. die Verkürzung der Entwicklungszeiten (Kriterium **Technologie**) festzustellen. Durch Vertrauen sind z.B. viele Automobilhersteller in der Lage, bei der Fahrzeugentwicklung enger mit ihren Zulieferern zusammenzuarbeiten (z.B. im Rahmen von Simultaneous Engineering-Projekten), was häufig zu Einsparungen von Zeit<sup>290</sup> und Entwicklungskosten führt.

Zum anderen wird auch die **Logistik** durch das Vertrauen in den Lieferanten unterstützt. In diesem Zusammenhang sei v.a. die Einführung produktionssynchroner Belieferungsformen (z.B. Just-in-time) erwähnt, die bei der Beschaffung von Fahrzeugkomponenten von zentraler Bedeutung sind. Dadurch können die Bestände in der Wertschöpfungskette und die damit verbundenen Lagerkosten reduziert werden<sup>291</sup>.

#### [**BEZIEHUNGSQUALITÄT** → **ZUFRIEDENHEIT**]

Neben dem bereits angesprochenen Einfluss der Zufriedenheit auf die Beziehungsqualität wird auch ein kausaler Rückschlageffekt konstatiert, wenn das interpersonelle Vertrauen erst einmal aufgebaut wurde<sup>292</sup>. Diese Behauptung liegt u.a. darin begründet, dass in jedem Leistungsbündel zu einem gewissen Anteil **Vertrauensqualitäten**<sup>293</sup> implizit enthalten sind. Demnach stellt das interpersonelle Vertrauen die Ausgangsbasis für positive **intrapyschische Inferenzeffekte** dar, die eine positive bzw. positivere Zufriedenheit mit der Leistungsqualität induzieren<sup>294</sup>. So kann dieser Tatbestand aber auch dazu führen, dass von einem hohen Vertrauensniveau geprägte Beziehungen von den Geschäftspartnern so hoch geschätzt werden, dass der Kunde eine „geschönte“ Qualität wahrnimmt, die auf Attributionsprozesse und Assimilierungseffekte zurückzuführen sind<sup>295</sup>. Sofern diese Effekte vorliegen, induzieren diese folglich eine veränderte Zufriedenheitsbeurteilung des Kunden mit den Leistungen.

---

Lieferant nur fehlerfreie Teile liefert, können z.B. im Wareneingangsbereich eines Automobilherstellers Kontrollkosten abgebaut werden.

<sup>290</sup> Gemäß Pieper führen Zeitvorteile auch zu Vorteilen in der Preisgestaltung (vgl. Pieper, 2000, S. 199).

<sup>291</sup> Ferner finden sich auch vertrauensbedingte Effizienzsteigerungspotenziale im Fertigungsbereich, die an dieser Stelle jedoch nicht näher erläutert werden (vgl. dazu Pieper, 2000, S. 203f.).

<sup>292</sup> Vgl. Klee (2000), S. 117f. An dieser Stelle sei erwähnt, dass Klee die Einwirkung von Vertrauen auf die Qualitätswahrnehmung untersucht. Wie an früherer Stelle bereits dargelegt, gilt die Zufriedenheit jedoch als direktes Antezedenz der Qualitätswahrnehmung. Demzufolge können beide Größen prinzipiell gleichberechtigt betrachtet werden.

<sup>293</sup> Diese können, im Gegensatz zu Such- bzw. Erfahrungsqualitäten, selbst nach dem Kaufakt nicht oder nur zu prohibitiv hohen Informationskosten beurteilt werden (vgl. Klee, 2000, S. 59).

<sup>294</sup> Vgl. Klee (2000), S. 117. Weiterhin ist ein hohes Vertrauensniveau mit dem Wegfall von (Qualitäts-) Kontrollen verknüpft. So entschließt sich der Kunde für die informationskostensparende Strategie, dem Lieferanten hinsichtlich seinen Qualitätssicherungen Glauben zu schenken (vgl. Klee, 2000, S. 117ff).

<sup>295</sup> Vgl. Klee (2000), S. 118.

**[BEZIEHUNGSQUALITÄT → COMMITMENT]**

Der positive Einfluss von Vertrauen auf das Commitment wird in der Literatur eindeutig belegt<sup>296</sup>. Hierbei wird als Hauptargument angeführt, dass durch den hohen Stellenwert von Vertrauen in Austauschbeziehungen vertrauensgeprägte Beziehungen von den Geschäftspartnern als so stark empfunden werden, dass diese einen entsprechend starken Willen entwickeln, die betreffende Geschäftsbeziehung längerfristig aufrechtzuerhalten<sup>297</sup>.

Hinzu kommen die in Kapitel 3.2.2.3 angesprochenen zusätzlichen **Transaktionskosten**, die vom Vertrauen des Kunden zum Lieferanten abhängen. Dort wurde dargelegt, dass die Höhe dieser Transaktionskosten, die beim Wechsel zu einem anderen Geschäftspartner anfallen (Wechselkosten), wiederum das empfundene Commitment des Kunden zum Lieferanten determinieren. Demzufolge erscheint es angebracht, auch diese Effekte zu berücksichtigen.

**[BEZIEHUNGSQUALITÄT → DIALOGBEREITSCHAFT]**

Die Beziehungsqualität dürfte auch einen positiven Einfluss auf die Dialogbereitschaft des Kunden haben. Gemäß der Theorie der sozialen Durchdringung führt eine Beziehung zu einer Zunahme der Offenheit der Beziehungspartner<sup>298</sup>. Demnach kann angenommen werden, dass je größer das Vertrauen des Kunden zum Lieferanten ist, desto eher ist er bereit, dem Lieferanten nützliche Informationen bedarfsgerecht bereitzustellen<sup>299</sup>.

**[BEZIEHUNGSQUALITÄT → BEZIEHUNGSSPEZIFISCHE INVESTITIONEN]**

Eine hohe Beziehungsqualität und somit ein hohes Maß an Vertrauen zum und Vertrautheit mit dem Lieferanten befähigt die Geschäftspartner, spezifische Investitionen in die Beziehung zu tätigen, die wiederum zum einen die Sicherheit der Geschäftsbeziehung fördern und zum anderen zur Steigerung der Effizienz und Effektivität derselben führen<sup>300</sup>. Folglich kann von einem positiven Effekt der Beziehungsqualität auf die beziehungsspezifischen Investitionen ausgegangen werden<sup>301</sup>.

<sup>296</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 24; Preß (1997), S. 82; Klee (2000), S. 121.

<sup>297</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994), S. 24; Klee (2000), S. 120. Darüber hinaus trägt das Vertrauen auch aus der emotionalen Sicht heraus zur Entstehung von Commitment bei, da durch Vertrauen grundlegende soziale Bedürfnisse der vertrauenden Personen erfüllt werden (vgl. Klee, 2000, S. 121).

<sup>298</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 80.

<sup>299</sup> Auch das Vorliegen von Vertrautheit des Kunden mit dem Lieferanten hat zur Folge, dass Ersterer bessere Kenntnisse über die für den Lieferanten relevanten Informationen verfügt (vgl. Hadwich, 2003, S. 80f.).

<sup>300</sup> Vgl. Klee (2000), S. 130.

<sup>301</sup> Vgl. Klee (2000), S. 130. An dieser Stelle sei auch ausdrücklich auf die beziehungsspezifischen Investitionen als interpersonales Interaktionsmerkmal verwiesen (vgl. Kap. 4.3.2.1). Demnach können diese Investitionen auch als Einflussgröße der Beziehungsqualität aufgefasst werden (vgl. Hadwich, 2003, S. 39f.).

### [*BEZIEHUNGSQUALITÄT* → *KUNDENBINDUNG*]

Die Beziehungsqualität stellt insofern eine wichtige Determinante der Kundenbindung dar, als der Kunde durch die Entstehung einer hohen Beziehungsqualität sein Risiko im Hinblick auf künftige Transaktionen reduziert. Infolgedessen wird der Kunde bestrebt sein, die Geschäftsbeziehung zum Lieferanten aufrechtzuerhalten<sup>302</sup>. Die bereits angesprochenen Loyalitätsbezeugungen (Kapitel 4.3.2.3) werden als identifizierte implizite Größe der Kundenbindung ebenfalls von der Beziehungsqualität positiv beeinflusst<sup>303</sup>. Es bleibt festzuhalten, dass die Kundenbindung die am häufigsten untersuchte Wirkungsgröße der Beziehungsqualität repräsentiert, deren Kausalwirkung in einigen Arbeiten empirisch bestätigt werden konnte<sup>304</sup>.

### [*BEZIEHUNGSQUALITÄT* → *PREIS*]

Je höher der Kunde die Beziehungsqualität durch einen Kosten-Nutzen-Vergleich wahrnimmt, desto eher erklärt er sich damit einverstanden, eine Leistung wiederzukaufen und ggf. auch Preiserhöhungen zu akzeptieren<sup>305</sup>.

Falls Vertrauen zwischen Lieferant und Kunde vorliegt, können weiterhin durch den Abschluss „relationaler“ Verträge Vertragsaushandlungs-, Vertragsschließungs- sowie Vertragsanpassungskosten, die unter den **Vereinbarungskosten** zu subsumieren sind, wesentlich gesenkt werden. So können bei Existenz von Vertrauen bestimmte Aspekte, die Gegenstand von Rahmenverträgen sind, bewusst außer Acht gelassen werden. Folglich ist davon auszugehen, dass oben genannte Kosteneinsparungen einen positiven Einfluss auf den Preis der Leistung haben<sup>306</sup>. Auch die Reduzierung der an früherer Stelle erwähnten **Anpassungskosten** kann positive preisliche Veränderungen bewirken<sup>307</sup>.

## III) Kausalwirkungen des Commitments

### [*COMMITMENT* → *ZUFRIEDENHEIT*]

Die Effekte, die dieser Konstellation zuzuordnen sind, wurden bereits bei der Erläuterung des Einflusses der Beziehungsqualität auf die Zufriedenheit dargelegt. Hat sich eine innere Bindung an die Geschäftsbeziehung einmal herauskristallisiert, könnte es demnach auch hier zu

<sup>302</sup> Vgl. Georgi (2000), S. 69.

<sup>303</sup> Vgl. Klee (2000), S. 136.

<sup>304</sup> Vgl. Crosby/Evans/Cowles (1990); Georgi (2000); De Wulf/Odekerken-Schröder/Iacobucci (2001).

<sup>305</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 84.

<sup>306</sup> Vgl. Pieper (2000), S. 192.

<sup>307</sup> Vgl. Pieper (2000), S. 195 und die Ausführungen zur Kausalwirkung der Beziehungsqualität auf die Transaktionsqualität.

einer „geschönten“ Zufriedenheit des Kunden kommen, die auf vorliegende Attributionsprozesse und Assimilierungseffekte zurückzuführen ist<sup>308</sup>.

**[COMMITMENT → BEZIEHUNGSSPEZIFISCHE INVESTITIONEN]**

Analog zu der bereits identifizierten Wirkung der Beziehungsqualität<sup>309</sup> auf die beziehungs-spezifischen Investitionen gilt auch beim Commitment, dass die empfundene innere Verpflichtung des Kunden gegenüber dem Lieferanten schließlich dazu führen kann, dass Ersterer Investitionen in die Geschäftsbeziehung tätigt<sup>310</sup>.

**[COMMITMENT → KUNDENBINDUNG]**

Eine große Ähnlichkeit ist zwischen den beiden Größen Commitment und Kundenbindung festzustellen, wenn dabei der intentionale Aspekt der Kundenbindung zugrunde gelegt wird<sup>311</sup>. In Bezug auf die faktische Kundenbindung ist die These, dass das Commitment, also die empfundene innere „Bindung“ des Kunden zum Lieferanten, sich positiv auf das Kaufverhalten<sup>312</sup> auswirkt, empirisch bestätigt worden<sup>313</sup>. Des Weiteren ist auch von einer positiven Wirkung des Commitments auf das sonstige „Loyalitätsverhalten“ auszugehen<sup>314</sup>.

Die oben dargelegten Ergebnisse hinsichtlich der Kausalrelationen zwischen den Größen der Transaktions- und Beziehungsperspektive sollen nun in der nachfolgenden Abbildung 15 zusammengefasst veranschaulicht werden.

---

<sup>308</sup> Vgl. Klee (2000), S. 119.

<sup>309</sup> Hier werden die zirkulären Kausalbeziehungen von Vertrauen und Commitment zu den getätigten Beziehungsinvestitionen betont (vgl. Klee, 2000, S. 130).

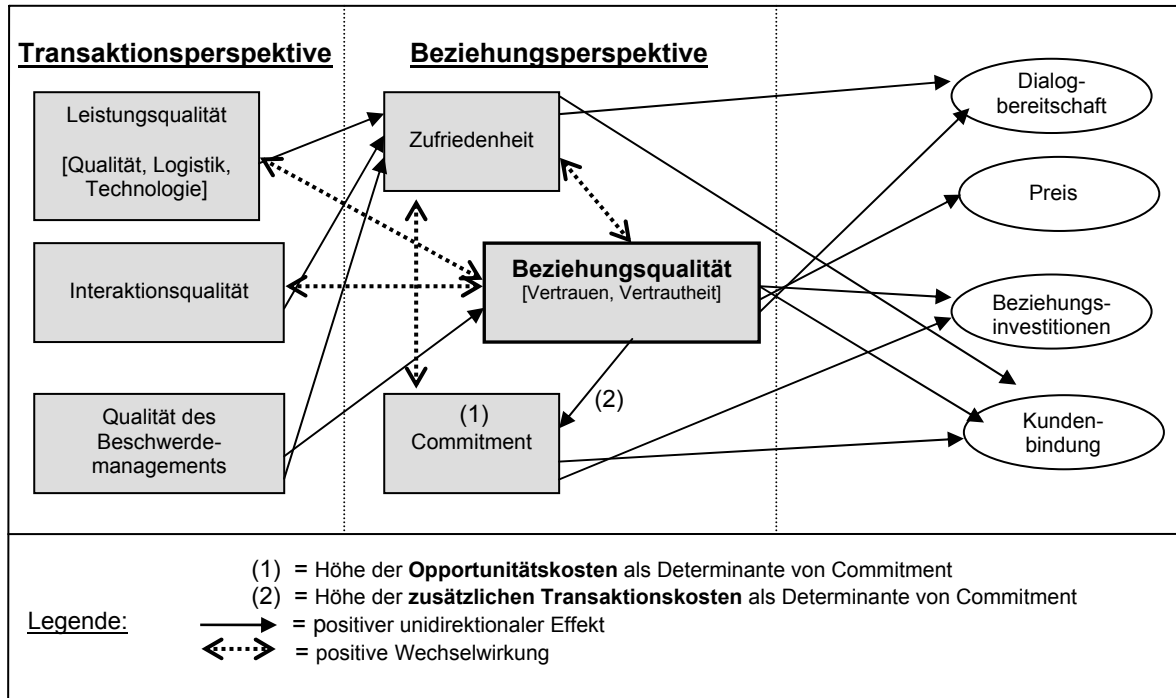
<sup>310</sup> Die gleichen Effekte dürften auch beim Lieferanten auftreten, wenn dieser ein Commitment gegenüber dem Kunden aufweist.

<sup>311</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 25.

<sup>312</sup> Darunter soll der Bestellvorgang und nicht etwa der damit verbundene zu entrichtende Preis der Leistung verstanden werden, da Letzterer als ökonomische Größe der Erfolgsperspektive definiert wurde (vgl. Kap 4.3.2.4).

<sup>313</sup> Vgl. Hennig-Thurau/Klee/Langer (1999).

<sup>314</sup> Vgl. Klee (2000), S. 136.



**Abbildung 15: Kausalrelationen der Transaktions- und Beziehungsperspektive**

Obige Abbildung visualisiert die zuvor beschriebenen Kausalwirkungen, die von den Variablen der Transaktions- und Beziehungsperspektive ausgehen. Die einfachen Pfeile charakterisieren jeweils die Wirkung, die von einer Größe auf eine andere Größe ausgeht. Wechselwirkungen sind hingegen durch gestrichelte Doppelpfeile gekennzeichnet. Weiterhin werden auch die Opportunitäts- und die zusätzlichen Transaktionskosten im Modell berücksichtigt, die beide als Wechselkostenarten das Commitment determinieren. Dabei wird die hohe Bedeutung der **Beziehungsqualität als zentrales Konstrukt** für Geschäftsbeziehungen deutlich. Ferner sind die Wirkungen, die von den Größen der Beziehungsperspektive ausgehen, nicht immer eindeutig. So stützt sich insbesondere die Herausbildung von Vertrauen und Commitment auf zirkuläre, selbstverstärkende Prozesse, die eine eindeutige Kategorisierung der relevanten Größen in Ursache und Wirkung unmöglich machen<sup>315</sup>.

#### 4.3.2.5.2 Kausalrelationen der Verhaltens- und Erfolgsperspektive

##### a) Kausalrelationen der Verhaltensperspektive

##### l) Kausalwirkungen der Dialogbereitschaft

[DIALOGBEREITSCHAFT → KUNDENBINDUNG]

Die hohe Relevanz des Kundendialogs für die Kundenbindung ist v.a. in dialogintensiven Dienstleistungsbranchen (z.B. Unternehmensberatungen) zu konstatieren. Die Bereitschaft des Kunden, in einen Dialog mit dem Lieferanten zu treten, signalisiert den Willen des Kunden, die Geschäftsbeziehung fortzuführen, mit der Folge, dass dieser weitere Leistungen des Lieferanten in Anspruch nimmt<sup>316</sup>. So ist der positive Zusammenhang zwischen Dialogbereitschaft und Kundenbindung auch empirisch bestätigt worden<sup>317</sup>.

## II) Kausalwirkungen der beziehungsspezifischen Investitionen

### [SPEZIFISCHE BEZIEHUNGSINVESTITIONEN → BEZIEHUNGSQUALITÄT]

Hierbei spielen die Beziehungsinvestitionen des Lieferanten eine entscheidende Rolle. Demnach betrachtet der Kunde die Investition von spezifischen Ressourcen des Lieferanten als eine Art Garantie dafür, dass Letzterer nicht die Absicht hat, die Geschäftsbeziehung zu beenden, da mit dem Abbruch der Beziehung die getätigten Investitionen des Lieferanten verloren gingen. Somit stellen die vom Kunden wahrgenommenen Beziehungsinvestitionen des Lieferanten eine wichtige Determinante der Beziehungsqualität dar, deren Zusammenhang empirisch belegt werden kann<sup>318</sup>.

### [SPEZIFISCHE BEZIEHUNGSINVESTITIONEN → COMMITMENT]

Weiterhin lässt sich ein positiver Effekt der spezifischen Investitionen des Kunden auf sein empfundenenes Commitment zum Lieferanten feststellen. Dies ist v.a. durch die Erhöhung der versunkenen Kosten (**Sunk Costs**) zu erklären (vgl. Kap. 3.2.2.3) die sich immer dann herausbilden, wenn der Kunde Investitionen getätigt hat, welche die Geschäftsbeziehung weiter festigen und schließlich zu einer Erhöhung des Commitments des Kunden führen<sup>319</sup>.

### [SPEZIFISCHE BEZIEHUNGSINVESTITIONEN → SUPPLIER LIFETIME VALUE]

Beziehungsinvestitionen werden letztendlich in der Erwartung getätigt, dass die diskontierten **Auszahlungsüberschüsse späterer Perioden** die Anfangsauszahlung überkompensieren<sup>320</sup>. Damit besteht eine enge Verzahnung mit dem in Kapitel 3.4.2 beschriebenen Supplier Lifetime Value (SLV), in dem u.a. dargelegt wurde, dass die Ermittlung dieser Erfolgsgröße grundsätzlich mit der klassischen Investitionsrechnung gleichgesetzt und vollkommen analog

<sup>315</sup> So wird u.a. festgestellt, dass die Variable „spezifische Beziehungsinvestitionen“ zum einen als Determinante (vgl. Hadwich, 2003, S. 39f.) und zum anderen als Wirkungsgröße von Vertrauen zu finden ist (vgl. Klee, 2000, S. 130f.).

<sup>316</sup> Vgl. Hadwich (2003), S. 82f.

<sup>317</sup> Vgl. Bruhn (1998).

<sup>318</sup> Vgl. Ganesan (1994); Morgan/Hunt (1994).

<sup>319</sup> Vgl. Morgan/Hunt (1994); Preß (1997), S. 80f.; Klee (2000), S. 130. Andererseits dürften auch Beziehungsinvestitionen des Lieferanten dazu beitragen, dass der Kunde die Absicht des Lieferanten erkennt, die Beziehung aufrechtzuerhalten, was folglich ebenfalls zur Erhöhung des kundenseitigen Commitments führen würde.



auf Geschäftsbeziehungen übertragen werden kann. Demnach wird hier von einem unmittelbaren Einfluss der getätigten Beziehungsinvestitionen auf den SLV ausgegangen<sup>321</sup>.

### III) Kausalwirkungen der Kundenbindung

#### [KUNDENBINDUNG → PREIS]

In Kapitel 4.3.2.3 wurde die Kundenbindung nicht nur im Zusammenhang mit ihrer intentionalen Komponente, sondern auch durch das faktische Kaufverhalten, also durch den Kaufakt bzw. die Bestellung, konkretisiert. In diesem Zusammenhang wird ein positiver Kausaleffekt der Kundenbindung auf den Preis unterstellt. So ist davon auszugehen, dass durch den Eintritt von Kundenbindung der Lieferant eher geneigt sein dürfte, seinem Kunden Preisvorteile zu gewähren. Folglich würden diese Preisvorteile den Kunden dazu veranlassen, eine Bestellung auszulösen oder einen Auftrag an den Lieferanten zu vergeben.

#### [KUNDENBINDUNG → SUPPLIER LIFETIME VALUE]

Ferner wird unterstellt, dass bestimmte Loyalitätsbezeugungen des Kunden über ein entsprechendes Verhalten des Lieferanten den Lieferantenwert, der durch den SLV ausgedrückt wird, positiv beeinflussen können<sup>322</sup>. Hierzu gehören, wie an früherer Stelle bereits erwähnt, u.a. Verbesserungsvorschläge des Kunden für bestimmte Prozesse des Lieferanten, die zur Nutzung zukünftiger Rationalisierungspotenziale des Lieferanten beitragen können. Diese Rationalisierungspotenziale, von denen in einer engen Lieferanten-Kunden-Beziehung letztlich auch der Kunde profitiert, können wiederum als **zukünftige Einzahlungsströme** interpretiert werden<sup>323</sup>, welche in die Berechnung des SLV eingehen.

### b) Kausalrelationen der Erfolgsperspektive

#### I) Kausalwirkung des Preises

#### [PREIS → KUNDENBINDUNG]

Ein positiver Kausaleffekt des Preises auf die Kundenbindung wird ebenfalls unterstellt. Dieser Effekt dürfte sich insbesondere dann einstellen, wenn der Lieferant ein aktives Kundenbindungsmanagement betreibt. Die Großzügigkeit des Lieferanten hinsichtlich der Preisvorteile, die er seinem Schlüsselkunden gewährt, führt schließlich dazu, dass der Kunde eine intensivere Bindung zu seinem Lieferanten empfindet.

<sup>320</sup> Vgl. Klee (2000), S. 131.

<sup>321</sup> Den Beziehungsinvestitionen wird außerdem das Potenzial attestiert, eine direkt effizienzsteigernde Wirkung auf Geschäftsbeziehungen zu haben (vgl. Klee, 2000, S. 131).

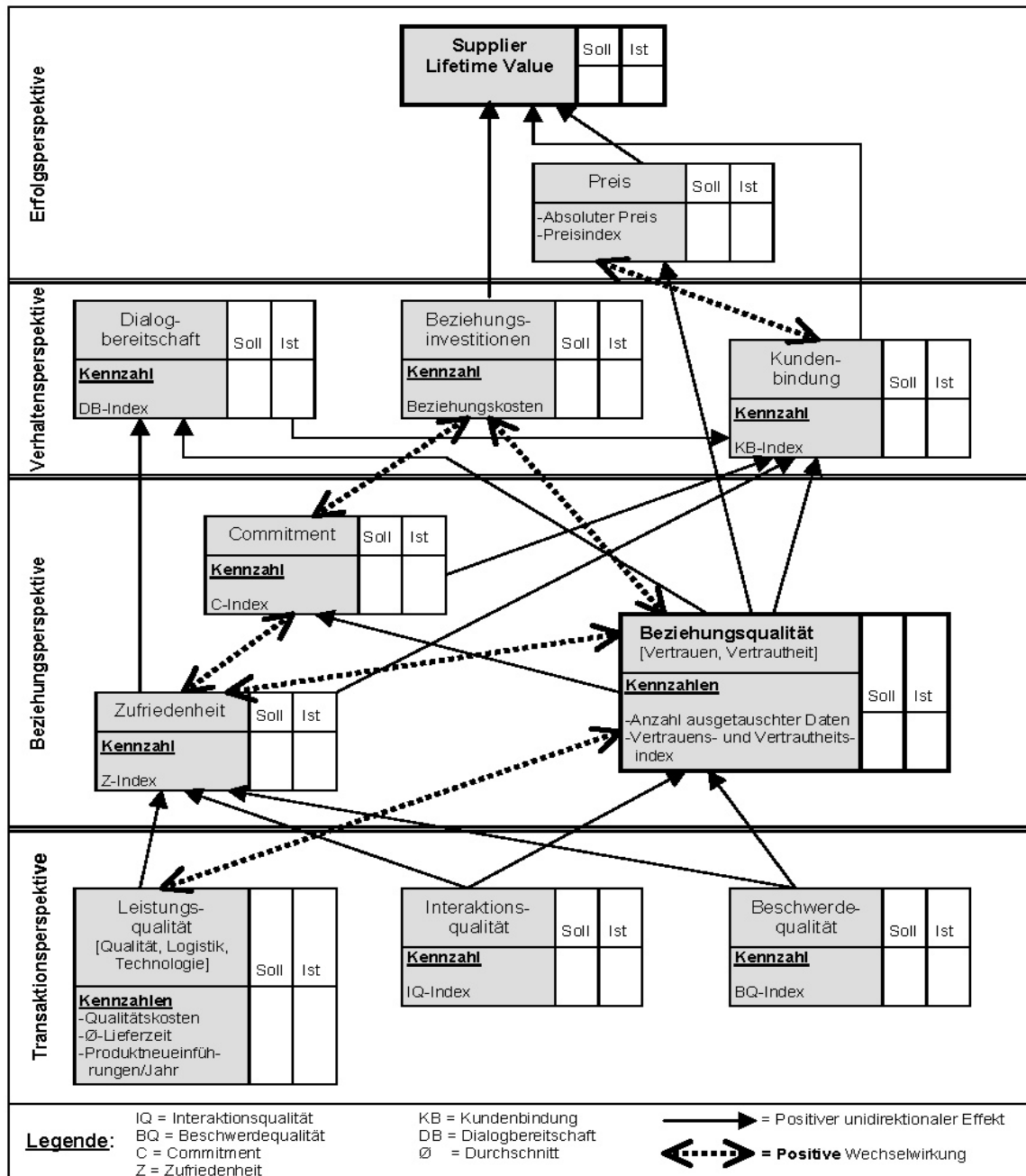
<sup>322</sup> Loyalitätsbeweise können aber genauso vom Lieferanten ausgehen und ebenfalls zu Vorteilen für den Kunden führen (vgl. hierzu Kap. 4.3.2.3).

<sup>323</sup> Vgl. auch Kap. 3.4.2.



#### 4.3.2.6 Darstellung der Lieferanten-Balanced-Scorecard

Die untere Abbildung 17 zeigt nun, wie die integrierte Bewertung einer Lieferantenbeziehung in Verbindung mit den zuvor dargestellten Kausalwirkungen in einer **Lieferanten-Balanced-Scorecard** dargestellt werden kann.



**Abbildung 17: Darstellung einer Lieferanten-Balanced-Scorecard**

Die obige Abbildung veranschaulicht die exemplarische Bewertung einer Lieferantenbeziehung, die auf den vorigen Ausführungen zu den relevanten ein- und wechselseitigen Kausalwirkungen basiert. Für die Bewertung wurden Kennzahlen definiert, anhand derer die verschiedenen Größen beschrieben und gemessen werden. Dabei messen die Kennzahlen

der Leistungsqualität, wie in Kapitel 4.3.2.1 bereits erwähnt, nicht nur die Leistungen des Lieferanten (z.B. die durchschnittliche Lieferzeit), sondern auch die Kostenaspekte (z.B. Qualitätskosten) der Kernleistungen<sup>324</sup>. Weiterhin sind sowohl die vielfältigen unmittelbaren und mittelbaren Einflussgrößen, die auf die Ermittlung des **SLV als aggregierte finanzielle Erfolgsgröße** einwirken, als auch die Bedeutung der Beziehungsqualität als zentrale Ziel- und Steuergröße klar erkennbar.

Darüber hinaus wird verdeutlicht, dass hinsichtlich der Überprüfung des an den vereinbarten Zielvorgaben (Kap. 4.3.1) angelehnten **Zielerreichungsgrades** anzuraten ist, die erhaltenen Messergebnisse (Ist-Bewertung) den vereinbarten Soll-Werten gegenüberzustellen, um auf diese Weise den Status quo der jeweiligen Geschäftsbeziehung zum Lieferanten regelmäßig zu kontrollieren. Werden bei dieser Gegenüberstellung Abweichungen festgestellt, können in einem weiteren Schritt Schwachstellen in der Geschäftsbeziehung zum Lieferanten ermittelt werden. Ausgehend von den identifizierten Abweichungen können dann **zukünftige Maßnahmen** abgeleitet werden, die der Erfüllung der festgelegten Zielvorgaben dienen. Folglich kann die Lieferantenbeziehung entsprechend den Vorstellungen des Kunden ausgerichtet werden.

### 4.3.3 Kritische Würdigung der Lieferanten-Balanced-Scorecard

Die Gründe, die für die Anwendung der vorgestellten L-BSC sprechen, sind vielfältig. Zum einen wurde gezeigt, dass für die integrierte Evaluation der Lieferantenbeziehungen beliebige quantitative (monetäre und nicht-monetäre) und qualitative Messgrößen einbezogen werden können, die in der Lage sind, die Geschäftsbeziehung zum Lieferanten realistisch zu beschreiben und abzubilden.

Zum anderen wurde dargelegt, wie die für Lieferantenbeziehungen relevanten Größen aufeinander einwirken, so dass nur solche Kennzahlen herangezogen werden, die über die in Kapitel 4.3.2.5 identifizierten Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden sind. Letztgenannter Tatbestand führt folglich zu einer hohen Objektivität der Bewertung der Lieferantenbeziehung. Außerdem sorgt die Anschaulichkeit und Nachvollziehbarkeit der Kausalbeziehungen für mehr Transparenz bei den Bewertenden, was schließlich auch zu einer breiteren Akzeptanz bei den involvierten Stellen führen kann.

Weiterhin ist positiv zu konstatieren, dass hinsichtlich des diagnostischen Charakters der L-BSC erkannt wird, welche Größen Handlungsbedarf aufweisen. Ist dieser einmal festgestellt worden, können anschließend, wie im vorigen Kapitel bereits erwähnt, Maßnahmen ab-

---

<sup>324</sup> Der Einfachheit halber werden in der obigen Abbildung bewusst keine konkreten Messwerte aufgezeigt, da hier allein die Darstellung der relevanten Kausalrelationen und der Grundstruktur der entwickelten L-BSC

geleitet werden<sup>325</sup>, die einem zukunftsgerichteten und erfolgreichen **Beziehungsmanagement** des Kunden zu seinen Lieferanten dienen. Hinzu kommt der Tatbestand, dass durch den flexiblen Einsatz dieses Instrumentes sowohl die Auswahl der Bewertungskriterien als auch die für ihre Messung zugrunde gelegten Kennzahlen beliebig an neue Beschaffungssituationen angepasst werden können. So kann in einer langjährigen und engen Geschäftsbeziehung z.B. festgestellt werden, dass eine hohe „Dialogbereitschaft“ bei beiden Geschäftspartnern bereits seit vielen Jahren vorliegt. Möglicherweise wird die Dialogbereitschaft für diese spezifische Beziehung demnach als so selbstverständlich angesehen, dass ihre Berücksichtigung in der L-BSC den Geschäftspartnern überflüssig erscheint.

So lässt sich aus dem obigen Beispiel die Forderung ableiten, nur solche Bewertungsgrößen und entsprechende Kennzahlen zu verwenden, die für die spezifische Lieferantenbeziehung für relevant erachtet werden. Anderfalls droht als Konsequenz die Überfrachtung der L-BSC mit Kennzahlen, die nicht nur überflüssig zu sein scheinen, sondern auch zu einer unüberschaubaren und weniger aussagekräftigen Bewertung der Lieferantenbeziehung führen würde.

Ferner dürfen die Schwächen des SLV trotz seines hohen Potenzials zur realistischen Abbildung des Wertes einer Lieferantenbeziehung nicht ignoriert werden. Diese mehrdimensionale Kennzahl, die als aggregierte Erfolgsgröße die restlichen Kennzahlen auf den darunter liegenden Ebenen der L-BSC in sich vereint, kann den tatsächlichen Wert einer Lieferantenbeziehung nur dann angeben, wenn einerseits die jeweilige Geschäftsbeziehung bereits seit mehreren Jahren besteht<sup>326</sup>. Andererseits müssen die weiteren Operationalisierungsprobleme, die sich dabei ergeben können, wie die Bestimmung der Einzahlungsströme und die Festlegung des Diskontsatzes, behoben werden. Mit Hilfe der zuvor dargelegten Einflussgrößen, die auf die Bestimmung des SLV einwirken, wird jedoch versucht, der bereits in Kapitel 3.4.2 aufgeworfenen Problematik der Operationalisierung entgegenzuwirken.

Ein weiterer Vorteil, der sich aus der Berechnung des SLV ergibt, besteht in der Möglichkeit, die **Kosten des Beziehungsmanagements** zu ermitteln. Zu diesem Zweck dient die Bestimmung der in Kapitel 4.3.2.5.2 beschriebenen spezifischen Beziehungsinvestitionen, die schließlich dazu beitragen, die Beziehungskosten, sofern diese operationalisierbar sind, zu determinieren.

---

hervorgehoben werden soll.

<sup>325</sup> Für die systematische Ableitung von Maßnahmen empfiehlt sich hier der Einsatz eines L-QFD (vgl. hierzu das zweite L-HoQ in Kap. 4.2.2.4).

<sup>326</sup> Vgl. hierzu die SLV-Formel in Kap. 3.4.2.

## 5 Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Die zunehmende Konzentration vieler Unternehmen auf wenige Lieferanten bewirkt eine Intensivierung und ganzheitliche Betrachtung partnerschaftlicher Lieferantenbeziehungen. Diese Entwicklung erfordert ein zielorientiertes Beziehungsmanagement, zu dem auch die Kontrolle des Status quo der jeweiligen Lieferantenbeziehung gehört. Vor diesem Hintergrund intendiert die vorliegende Arbeit die Beantwortung der in der Einleitung aufgeworfenen Problematik der Erreichung einer systematischen und ganzheitlichen Bewertung der bestehenden Lieferantenbeziehungen.

Folglich beinhaltet der Kernpunkt dieser Arbeit die Untersuchung von zwei ausgewählten innovativen Instrumenten, die zur Lösung der oben genannten Problematik ein hohes Potenzial aufweisen. Zu diesem Zweck wurden ein an die Aufgabenstellung angepasstes Lieferanten Quality Function Deployment (LQFD) sowie eine entsprechend adaptierte Lieferanten-Balanced-Scorecard (L-BSC) entwickelt.

Die vorliegenden Untersuchungsergebnisse sind hinsichtlich der Anwendungsprüfung sowohl des L-QFD als auch der L-BSC insgesamt positiv zu beurteilen. Demnach sind beide Instrumente in der Lage, Lieferantenbeziehungen systematisch zu bewerten und quantitative sowie qualitative Kriterien gleichermaßen zu integrieren. Darüber hinaus liegt die Vorteilhaftigkeit, die sich aus einer Anwendung dieser Instrumente ergibt, in ihrem dynamischen Charakter sowie ihrer systematischen und nachvollziehbaren Vorgehensweise begründet. Hinzu kommt die als positiv zu wertende Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf den Eintritt möglicher Veränderungen im dynamischen Umfeld der Beschaffungsaktivitäten. Die Untersuchungen haben weiterhin gezeigt, dass eine hohe Flexibilität beim L-QFD und der L-BSC auch dahingehend zu konstatieren ist, dass sowohl Sachgüter als auch Dienstleistungen des Lieferanten in die integrierte Evaluation der jeweiligen Lieferantenbeziehung Einzug halten können.

Insbesondere sind die identifizierten Kausalrelationen zwischen den Bewertungskriterien in der entwickelten L-BSC hervorzuheben. So induzieren die anschauliche Visualisierung dieser Kausalrelationen über ein umfassendes Ursache-Wirkungsmodell einerseits sowie die Einbeziehung finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen für die Beschreibung der Bewertungskriterien andererseits eine höhere Transparenz der Evaluation einer Lieferantenbeziehung. Folglich führt die Berechnung des Supplier Lifetime Value, die als mehrdimensionale finanzielle Erfolgskennzahl der L-BSC die übrigen Kennzahlen der darunter liegenden Ebenen in sich vereint, zur Ermittlung des Wertes einer Lieferantenbeziehung und gibt auf diese Weise den monetären Beziehungserfolg des Kunden an.

Über die rein operative Bewertung der Lieferantenbeziehungen hinaus wird durch die kundenseitige Definition von Zielvorgaben, die für die Beschaffungsabteilung als „Messlatte“ der Bewertungskriterien dienen, ferner der Überprüfung des Zielerreichungsgrades durch einen laufenden Soll-Ist-Vergleich Rechnung getragen. Durch den diagnostischen Charakter der L-BSC, der den Beitrag einzelner Ziele zum ökonomischen Erfolg angibt, werden weiterhin Schwachstellen aufgespürt, die Handlungsbedarf in der Lieferantenbeziehung aufzeigen. Hierbei ist das Beziehungsmanagement zu Lieferanten vor dem Hintergrund unterschiedlicher Typen von Lieferantenbeziehungen differenziert auszugestalten. Für die Ableitung entsprechender Maßnahmen empfiehlt sich die Anwendung eines Lieferanten-House-of-Quality (L-HoQ), welches in der Lage ist, die relevanten Maßnahmen nicht nur systematisch, sondern auch in priorisierter Form auszuwählen.

Angesichts der Tatsache, dass einer Anwendung der untersuchten Instrumente erhebliche Gestaltungsspielräume zugrunde liegen, dürfen die vorliegenden Analyseergebnisse lediglich als Handlungsempfehlung für die Praxis aufgefasst werden. Konkretere Erkenntnisse können erst dann gewonnen werden, wenn die Tauglichkeit dieser Instrumente in der Unternehmenspraxis empirisch untersucht wird. In diesem Zusammenhang besteht auch Forschungsbedarf bez. der Frage, wie diese Instrumente informationstechnisch in Unternehmen effizient implementiert werden können.

Forschungsbedarf ergibt sich auch hinsichtlich der Zielsetzung, die Geschäftsbeziehung ganzheitlich zum Nutzen beider Geschäftspartner zu optimieren und entsprechend zu messen. Hieraus ergibt sich die Forderung einer gemeinsamen zielgerichteten Analyse, Steuerung und Kontrolle des Beziehungsmanagements im Sinne eines Beziehungscontrollings<sup>327</sup>. Hierzu muss eine gemeinsame Strategie definiert werden, aus der die Planung der Aktivitäten und Ziele sowie die Definition von Kennzahlen ebenfalls gemeinsam durch Lieferant und Kunde erfolgt. Ferner sollte sich die Wissenschaft auch mit der Analyse und Entwicklung einer unternehmensübergreifenden Balanced Scorecard befassen, die in der Lage ist, alle Prozesse zwischen den Geschäftspartnern innerhalb eines Netzwerkes abzubilden und zu optimieren. Dies würde auch eine Optimierung des Beziehungsmanagements auf Supply-Chain-Ebene nach sich ziehen, von der alle Geschäftspartner einer Supply Chain profitieren würden. Dies setzt jedoch voraus, dass die hierdurch entstandenen Risiken und erzielten Effizienzgewinne zwischen den Supply-Chain-Partnern „gerecht“ verteilt werden.

---

<sup>327</sup> Vgl. zum Beziehungscontrolling Weber (2002), S. 204ff.

## Literaturverzeichnis

**Achrol, R. (1991):** Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. In: Journal of Marketing, 55. Jg., 1991, S. 77-93.

**Albach, H. (1991):** Vertrauen in der ökonomischen Theorie. Hrsg.: Albach, H.: Unternehmen im Wettbewerb. Investitions-, Wettbewerbs- und Wachstumstheorie als Einheit. Wiesbaden 1991.

**Anderson, J.; Narus, J. (1984):** A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. In: Journal of Marketing, 48. Jg. (Fall), 1984, S. 62-74.

**Arnold, U. (1997):** Beschaffungsmanagement. 2. Aufl., Stuttgart 1997.

**Arnold, U.; Eßig, M. (1997):** Einkaufskooperationen in der Industrie. Stuttgart 1997.

**Arrow, K. (1973):** Information and Economic Behavior. Stockholm 1973.

**Bauer, M. (2000):** Kundenzufriedenheit in industriellen Geschäftsbeziehungen. Kritische Ereignisse, nichtlineare Zufriedenheitsbildung und Zufriedenheitsdynamik. Wiesbaden 2000.

**Bejou, D.; Wray, B.; Ingram, T.N. (1996):** Determinants of Relationship Quality. An Artificial Neural Network Analysis. In: Journal of Business Research, 36. Jg., 1996, Heft 2, S. 137-143.

**Bieber, D.; Sauer, D. (1991):** „Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser?“. In: Mendius, H.; Wendeling-Schröder, U. (Hrsg.): Zulieferer im Netz zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft. Köln 1991.

**Biong, H. (1993):** Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade. In: European Journal of Marketing, 27. Jg., 1993, Heft 7, S. 21-38.

**Bischof, J. (2002):** Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption. Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes. Wiesbaden 2002.



**Bogaschewsky, R. (2000):** Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung des Beziehungsmanagements. In: Hildebrandt, H; Koppelman, U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten. Konzepte, Instrumente, Erfolgsnachweise. Stuttgart 2000, S. 137-164.

**Bradach, J.; Eccles, R. (1989):** Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms: Annual Review of Sociology, 15. Jg., 1989, S. 97-118.

**Breitkopf, D. (1997):** Qualität in der Mitarbeiterführung. Quality Function Deployment als Kommunikations- und Verbesserungsinstrument. Wiesbaden 1997.

**Bruhn, M. (1998):** Schweizer Kundenbarometer 1998. Ergebnisse einer Pilotuntersuchung bei über 7400 Kundinnen und Kunden in 20 Branchen. Basel 1998.

**Bruhn, M. et al. (2000):** Wertorientiertes Relationship Marketing. Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value. In : Die Unternehmung, 54. Jg., 2000, Heft 3, S. 167-187.

**Bruhn, M. (2001):** Relationship-Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. München 2001.

**Colberg, W.; Hoffmann, J.; Kosmol, T. (2000):** Beziehungsmanagement mit Lieferanten. Konzepte, Instrumente und Erfolgsmessung am Beispiel des Programms competeS der Bosch-Gruppe. In: Hildebrandt, H.; Koppelman, U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten. Konzepte, Instrumente, Erfolgsnachweise. Stuttgart 2000, S. 49-67.

**Crosby, L.A.; Evans, K.R.; Cowles, D. (1990):** Relationship Quality in Services Selling. An Interpersonal Influence Perspective. In: Journal of Marketing, 54. Jg., 1990, Heft 3, S. 68-81.

**Crostack, H.A.; Heinz, K; Kief. L.; Lenger, R. (1998):** Einsatz von QFD zur Verbesserung des qualitätsförderlichen Verhaltens. In: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): QFD: Produkte und Dienstleistungen marktgerecht gestalten. VDI-Berichte 1413. VDI-Gesellschaft Systementwicklung und Projektgestaltung. Düsseldorf 1998, S. 279-298.

**Crostack, H.A.; Fisher, A.; Schneider, F. (2002):** Schwerstarbeit Motivation. Instrumentelle Unterstützung der Auswahl mitarbeiterbezogener Motivationsmaßnahmen. In: Qualität und Zuverlässigkeit, 47. Jg., 2002, Heft 11, S. 1149-1152.

**De Wulf, K.; Odekerken-Schröder, G. ; Iacobucci, D. (2001):** Investments in Consumer Relationships. A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. In: Journal of Marketing, 65. Jg., 2001, Heft 4, S. 33-51.

**Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (1995):** Begriffe zum Qualitätsmanagement. DGQ-Schrift, Nr. 11-04. 6. Aufl., Frankfurt am Main 1995.

**Diener, W.W.; Dransmann, S. (1998):** Unternehmenspartnerschaften in der Automobilzulieferindustrie. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Winand, U; Nathusius, K. (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke und virtuelle Organisationen. Stuttgart 1998, S. 59-76.

**Diller, H. (1995):** Beziehungs-Marketing. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., 1995, Heft 9, S. 442-447.

**Diller, H. (1997):** Beziehungsmanagement. In: Die Betriebswirtschaft - Stichwort, 57. Jg., 1997, Heft 4, S. 572-575.

**Diller, H.; Kusterer, M. (1988):** Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 10. Jg., 1988, Heft 3, S. 211-220.

**Driscoll, J. (1978):** Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. In: Academy of Management Journal, 21. Jg., 1978, S. 44-56.

**Dwyer, R. (1980):** Channel-Member Satisfaction. Laboratory Insights. In: Journal of Retailing, 56. Jg., 1980, S. 45-65.

**Dwyer, R.; Oh, S. (1987):** Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels. In: Journal of Marketing Research, 24. Jg., 1987, Heft 4, S. 347-358.

**EFQM (2000):** European Foundation for Quality Management (Hrsg.): Das EFQM-Modell für Excellence. Brüssel 2000.

**Eichler, B. (2003):** Beschaffungsmarketing und -logistik. Strategische Tendenzen der Beschaffung. Prozessphasen und Methoden. Organisation und Controlling. Herne/Berlin 2003.

**Engelhardt, C. (2002):** Balanced Scorecard in der Beschaffung. Erfolg durch Kennzahlen. 2. Aufl., München/Wien 2002.

**Eßig, M. (2003):** Supplier Lifetime Value als Ansatz zur Neubewertung von Lieferantenbeziehungen. In: Bogaschewsky, R. (Hrsg.): Integrated Supply Management. Einkauf und Beschaffung: Effizienz steigern, Kosten senken. München et al. 2003, S. 323-346.

**Evans, K.R.; Crosby, L.A. (1989):** A Theoretical Model of Interpersonal Relational Quality in Enduring Service Sales Relationships. In: Bitner, M.J.; Crosby, L.A. (Hrsg.): Designing a Winning Service Strategy. AMA Proceedings Series, Chicago 1989, S. 58-63.

**Ganesan, S. (1994):** Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. In: Journal of Marketing, 58. Jg., 1994, Heft 2, S. 1-19.

**Geiger, W. (2002):** Begriffe: Bewertung. In: Qualität und Zuverlässigkeit, 47. Jg., 2002, Heft 5, S. 508.

**Gemünden, H. (1990):** Innovationen in Geschäftsbeziehungen und Netzwerken. Karlsruhe 1990.

**Georgi, D. (2000):** Entwicklung von Kundenbeziehungen. Theoretische und empirische Analyse unter dynamischen Aspekten. Wiesbaden 2000.

**Geschka, H; Schwarz-Geschka, M. (1998):** Erfassung von Kundenanforderungen und -wünschen in Workshops. In: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): QFD: Produkte und Dienstleistungen marktgerecht gestalten. VDI-Berichte 1413. VDI-Gesellschaft Systementwicklung und Projektgestaltung. Düsseldorf 1998, S. 59-72.

**Glantschnig, E. (1994):** Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung. Bd. 11 der Schriftenreihe „Beiträge zum Beschaffungsmarketing“. Köln 1994.

**Groves, G.; Valsamakis, V. (1998):** Supplier-Customer Relationships and Company Performance. In: The International Journal of Logistics Management, 9. Jg., 1998, Heft 2, S. 51-64.

**Hadwich, K. (2003):** Beziehungsqualität im Relationship Marketing. Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells. Wiesbaden 2003.

**Han, S.; Wilson, D.; Dant, S. (1993):** Buyer-Supplier Relationships Today. In: Industrial Marketing Management, 22. Jg., 1993, S. 331-338.

**Hannig, U. (1993):** Die Entwicklung wettbewerbsorientierter Marketingstrategien auf Basis des Konzepts der strategischen Gruppen. Frankfurt 1993.

**Harting, D. (1994):** Lieferantenwertanalyse. Ein Arbeitsbuch mit Checklisten und Arbeitsblättern für Auswahl, Bewertung und Kontrolle von Zulieferern. Aus der Reihe: Absatzwirtschaft. Schriften zum Marketing, Band 11, 2. Auflage, Stuttgart 1994.

**Hartmann, H. (1988):** Methodisches Bewerten der Lieferanten lohnt sich! In: io Management Zeitschrift, 57. Jg., 1988, Heft 4, S. 181-183.

**Hartmann, H.; Pahl, H.J.; Spohrer, H. (1997):** Lieferantenbewertung – aber wie? Lösungsansätze und erprobte Verfahren. 2. Auflage, Band 2, Gernsbach 1997.

**Hennig-Thurau, T.; Hansen, U. (2000):** Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. Berlin/Heidelberg 2000.

**Hieber, R. (2002):** Supply Chain Management. A Collaborative Performance Measurement Approach. Zürich 2002.

**Hoffmann, R.; Lumbe, H-J. (2000):** Lieferantenbewertung – der erste Schritt zum Lieferantenmanagement. In: Hildebrandt, H.; Koppelman, U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten. Konzepte, Instrumente, Erfolgswachstum. Stuttgart 2000, S. 87-120.

**Holtmann, J. (1997):** Lieferantenmanagement. Kundenorientierung im Einkauf. In: Logistik heute, 1997, Heft 4, S. 46-48.

**Huck, W.; Köpke, G. (1996):** Faire Lieferantenbewertung. Ein Erfolgsfaktor für langfristig gute Geschäftsbeziehungen. In: Qualität und Zuverlässigkeit, 41. Jg., 1996, Heft 10, S. 1171-1175.

**IMP-Group (1990):** An Interaction Approach. In: Ford, D. (Hrsg.): Understanding Business Markets. Interaction, Relationships and Networks. London 1990, S. 7-26.

**Jöhnk, T.; Zimmermann, G. (2003):** Die Projekt-Scorecard als Erweiterung der Balanced Scorecard Konzeption. In: Controlling, 2003, Heft 2, S. 73-78.

**Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1992):** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Business Performance. In: Harvard Business Review, 70. Jg., 1992 January-February, S. 71-79.

**Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996):** The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston 1996.

**Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1997):** Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.

**Kapoun, J. (1993):** Optimale Evaluation von Lieferanten mit Hilfe konventioneller Verfahren und mittels eines Expertensystems, In: Optimale Evaluation von Lieferanten: Bedeutung, Verfahren, Beispiele. Dargestellt in ausgewählten deutschen und schweizerischen Fachbeiträgen. Lausanne 1993.

**Keaveney, S.M.:** Customer Switching Behavior in Service Industries. An Exploratory Study. In: Journal of Marketing, 59. Jg., Heft 2, S. 71-82.

**Kiedaisch, I. (1997):** Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Wiesbaden 1997.

**Klee, A. (2000):** Strategisches Beziehungsmanagement. Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagement. Aachen 2000.

**Klein, B. (1999):** Verbesserte Kundenbeziehungen durch QFD. In: Haus der Technik (Essen). Technische Mitteilungen, 92 Jg., 1999, Heft 4, S. 203-214.

**Kleinaltenkamp, M.; Kühne, B. (2003):** Asymmetrische Bindungen in Geschäftsbeziehungen des Business-to-Business-Bereichs. In: Rese, M.; Söllner, A.; Utzig, B.P. (Hrsg.): Relationship Marketing. Standortbestimmung und Perspektiven. Berlin/Heidelberg 2003, S. 11-44.

**Knapp, T.M.; Durst, M.; Bichler, K. (2000):** Permanente Bewertung der Lieferantenleistung. In: Beschaffung aktuell, 2000, Heft 12, S. 42-47.

**Koether, R. (2004):** Taschenbuch der Logistik. Leipzig 2004.

**Koppelman, U. (2000):** Beschaffungsmarketing. 3.Auflage, Berlin et al.. 2000.

**Kotler, P. (1992):** Marketing's New Paradigm: What's Really Happening out there. In: Planning Review, 20. Jg., 1992, S. 50-52.

**Krampf, P. (2000):** Strategisches Beschaffungsmanagement in industriellen Großunternehmen. Ein hierarchisches Konzept am Beispiel der Automobilindustrie. Lohmar et al. 2000.

**Krystek, U.; Zumbrock, S. (1993):** Planung und Vertrauen. Die Bedeutung von Vertrauen und Misstrauen für die Qualität von Planungs- und Kontrollsystemen. Stuttgart 1993.

**Kumar, N.; Scheer, L.; Steenkamp, J. (1994):** The Effects of Interdependence on Relationship Quality in Marketing Channels. Arbeitspapier, Institute for the Study of Business Markets, Pennsylvania State University, Pennsylvania 1994.

**Lagace, R.R.; Dahlstrom, R.; Gassenheimer, J.B. (1991):** The Relevance of Ethical Salesperson Behaviour on Relationship Quality. The Pharmaceutical Industrie. In: Journal of Personal Selling and Sales Management, 4. Jg., 1991, S. 39-47.

**Large, R. (1999):** Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden 1999.

**Levitt, T. (1983):** After the Sale is Over. In: Harvard Business Review, 63. Jg., 1983, Heft 5, S. 87-93.

**Licharz, E.M. (2002):** Vertrauen in B2C. Lohmar 2002.

**Ludwig, A. (2000):** Beziehungsmanagement im Internet. Lohmar 2000.

**Meyer, M.; Bartelt, A. (1999):** Ökonomische Analyse von Vertrauen in Zulieferernetzwerken der Automobilindustrie. Arbeitspapier Nr. 5 der Reihe Marketingtheorie und -management. Würzburg 1999.

**Morgan, R.; Hunt, S.D. (1994):** The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In: Journal of Marketing, 58. Jg., 1994, S. 20-38.

**Morlock, U; Nachtrab, S. (1997):** Fuzzy Logic eröffnet neue Möglichkeiten der Lieferantenbewertung. In: Beschaffung aktuell, 44. Jg., 1997, Heft 7, S. 29-31.

**Nieder, P. (1997):** Erfolg durch Vertrauen. Abschied vom Management des Misstrauens. Wiesbaden 1997.

**Peter, S. (1996):** Kundenbindung als Marketingziel. Eine theoretische und empirische Analyse. Dissertationsschrift, Universität Mannheim 1996.

**Peukert, J. (2000):** Wertbeitrag und strategische Verantwortung der Beschaffung. In: KPMG (Hrsg.): Jahrbuch der Beschaffung 2000. Beschaffung im Spannungsfeld von Tradition und eCommerce. KPMG 2000. S. 14-27.

**Pfefferli, H. (2002):** Lieferantenqualifikation. Die Basis für Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltigen Erfolg. Renningen 2002.

**Picot, A. (1982):** Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagegehalt. In: Die Betriebswirtschaft, 42. Jg., 1982, Heft 2, S. 267-284.

**Pieper, J. (2000):** Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften. Eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie. Wiesbaden 2000.

**Piontek, J. (1999):** Beschaffungscontrolling. 2. Aufl., Oldenbourg et al. 1999.

**Plinke, W. (1989):** Die Geschäftsbeziehung als Investition. In: Specht, G.; Silberer, G.; Engelhardt, W. H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen. Stuttgart 1989, S. 305-325.

**Plinke, W. (1997):** Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements. In: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement. Berlin et al. 1997, S. 1-62.

**Plötner, O. (1995):** Das Vertrauen des Kunden. Relevanz, Aufbau und Steuerung auf industriellen Märkten. Wiesbaden 1995.

**Preß, B. (1997):** Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen. In: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin et al. 1997, S.63-111.

**Rappaport, A. (1995):** Shareholder Value – Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung. Stuttgart 1995.

**Reichfeld, F.F. (1993):** Treue Kunden müssen auch rentabel sein. In: Harvard Business Manager, 14. Jg., 1993, Heft 3, S. 106-114.

**Reichfeld, F.F.; Sasser, W.E. (1990):** Zero Defections. Quality Comes to Services. In: Harvard Business Review, 68. Jg., 1990, Heft 5, S. 105-111.

**Reith-Ahlemeier, G. (2002):** Ressourcenorientierte Bestellmengenplanung und Lieferantenauswahl. Modelle und Algorithmen für Supply Chain Optimierung und E-Commerce. Leichlingen 2002.

**Rippberger, T. (1998):** Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips. Tübingen 1998.

**Roland, F. (2003):** Lieferantenmanagement mit Internettechnologien. In: Bogaschewsky, R.; Götze, U. (Hrsg.): Management und Controlling von Einkauf und Logistik. Festschrift für Jürgen Bloech. Gernsbach 2003, S. 195-215.

**Saatweber, J. (1997):** Kundenorientierung durch Quality Function Deployment. Systematisches Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen. München/Wien 1997.

**Saatweber, J. (1998):** Absolute Kundenorientierung durch Quality Function Deployment. In: Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): QFD: Produkte und Dienstleistungen marktgerecht gestalten. VDI-Berichte 1413. VDI-Gesellschaft Systementwicklung und Projektgestaltung. Düsseldorf 1998, S. 1-20.

**Schmutte, A.M. (1998):** Total Quality Management im Krankenhaus. Wiesbaden 1998.

**Seghezzi, H.D. (2003):** Integriertes Qualitätsmanagement. Das St. Galler Konzept. 2. Auflage, München/Wien 2003.

**Simon, H. (1993):** Industrielle Dienstleistungen. Stuttgart 1993.



**Smith, J.B. (1998):** Buyer-Seller Relationships. Similarity, Relationship Management and Quality. In: Psychology and Marketing, 15. Jg., 1998, Heft 1, S. 3-21.

**Söllner, A. (1993):** Commitment in Geschäftsbeziehungen. Das Beispiel Lean Production. Wiesbaden 1993.

**Stauss, B.; Seidel, W. (2002):** Beschwerdemanagement. Fehler vermeiden, Leistungen verbessern, Kunden binden. 3. Aufl., München 2002.

**Stölzle, W. (1999):** Industrial Relationships. Oldenbourg 1999.

**Stölzle, W. (2000):** Beziehungsmanagement. Konzeptverständnis und Implikationen für die Beschaffung. In: Hildebrandt, H.; Koppelman, U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten. Konzepte, Instrumente, Erfolgsnachweise. Stuttgart 2000, S. 1-23.

**Stölzle, W.; Heusler, K.F.; Karrer, M. (2001):** Die Integration der Balanced Scorecard in das Supply Chain Management-Konzept – „BSCM“. In: Logistik Management, 3. Jg., 2001, Heft 2/3, S. 73-85.

**Streckfuss, G. (2003):** QFD Institut Deutschland e.V.: Was ist QFD? Im Internet unter der URL: <http://www.qfd-id.de/wasistqfd/index.html>, Abruf: Oktober 2003.

**Töpfer, A. (2000):** Kundenbindung gezielt messen und steigern. Periodische Kundenbefragung, die „voice of the customer“, werden damit zur Pflicht. In: io Management Zeitschrift, 69. Jg., 2000, Heft 4, S. 50-54.

**Wagner, S.M. (2001):** Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen. Eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten. Frankfurt am Main 2001.

**Wagner, S.M. (2002):** Gestaltung von Beziehungsmustern in Supply Chains. In: Logistik Management, 4. Jg., 2002, Heft 4, S. 71-88.

**Wagner, S.M. (2003):** Management der Lieferantenbasis. In: Boutellier, R.; Wagner, S. M.; Wehrli, H. P. (Hrsg.): Handbuch Beschaffung. Strategien, Methoden, Umsetzung. München/Wien 2003, S. 691-731.

**Weber, J. (2002):** Logistik- und Supply Chain Controlling. 5. Aufl., Stuttgart 2002.

**Weber, J.; Bacher, A.; Groll, M. (2003):** Balanced Scorecard – Eignung des Ansatzes für das Supply Chain Management. In: Bogaschewsky, R.; Götze, U. (Hrsg.): Management und Controlling von Einkauf und Logistik. Festschrift für Jürgen Bloech. Gernsbach 2003, S. 307-329.

**Wehrli, H. P.; Wirtz, B. W. (1997):** Mass Customization und Kundenbeziehungsmanagement. Aspekte und Gestaltungsvarianten transaktionsspezifischer Marketingbeziehungen. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43. Jg., 1997, Heft 2, S. 116-138.

**Werner, H. (1997):** Relationales Beschaffungsverhalten. Ausprägungen und Determinanten. Wiesbaden 1997.

**Wertz, B. (2000):** Management von Lieferanten-Produzenten-Beziehungen. Wiesbaden 2000.

**Westermann, H. (1989):** Optimale Lieferantenwahl. In: Beschaffung aktuell, 1989, Heft 11, S. 50-52.

**Wiedmann, H.; Dunz, R. (2000):** LIKE. Beziehungsmanagement in der Automobilzulieferindustrie am Beispiel der Sachs AG (Atecs Mannesmann). In: Hildebrandt, H.; Koppelman, U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten. Konzepte, Instrumente, Erfolgsnachweise. Stuttgart 2000, S. 25-47.

**Wilson, D.T.; Mummalaneni, V. (1988):** Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships. A Preliminary Conceptualisation. In: Industrial Marketing and Purchasing, 3. Jg., Heft 3, S. 44-58.

**Winkler, G. (1999):** Koordination in strategischen Netzwerken. Wiesbaden 1999.

**Wölker, M. (2003):** Was ist „Computational Intelligence“. Im Internet unter der URL: <http://www.computationalintelligence.info/fuz-gen.html>. Abruf: Oktober 2003.

**Womack, J.; Jones, D.; Roos, D. (1990):** The Machine that Changed the World, New York 1990.

**Wonigeit, J. (1996):** Total Quality Management. Grundzüge und Effizienzanalyse. Wiesbaden 1996.

**Wurche, S. (1994):** Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Information. Wiesbaden 1994, S. 142-159.

**Zangemeister, C. (1976):** Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. 4. Aufl., München 1976.