

Die Beziehungsebene zwischen Lieferant und Kunde

# Ausflug in die Soziologie

*Auch die Beziehungen zu Lieferanten sind letztlich Beziehungen zwischen Menschen. Daher spielen sie oft eine wichtigere Rolle als Kosten und Qualität. Der Einkauf des Geschäftsbereiches Diesel Systems der Robert Bosch GmbH hat einen Ansatz zur systematischen Bewertung der Beziehungsebene zwischen Lieferant und Kunde gefunden.*

In der Praxis der Automobilindustrie orientieren sich aktuelle Lieferantenbewertungssysteme an den klassischen Größen Kosten, Qualität und Lieferung. Sowohl Kunden, als auch Lieferanten versuchen mit den genannten Elementen ihre unternehmerische Zielfunktion zu optimieren. Häufig bleibt dabei außen vor, warum trotz guter Werte im Bewertungssystem die Zusammenarbeit mit verschiedenen Lieferanten äußerst positiv, dagegen mit anderen, objektiv gleichwertigen Lieferanten, sehr negativ verlaufen kann. Gründe hierfür müssen sich in einer tieferen, bislang unter systematischen Gesichtspunkten häufig vernachlässigten Ebene von Beziehungen zwischen Unternehmen finden lassen. Besondere Bedeutung erhält diese Vermutung, wenn man beachtet, dass die Entscheidung eines Unternehmens, eine Geschäftsbeziehung mit einem anderen ein-

tegieerweiterung für Lieferantenentwicklungsprojekte versuchte man im Einkauf des Geschäftsbereiches Diesel Systems der Robert Bosch GmbH dieser Frage auf den Grund zu gehen. Neben analytischen Überlegungen wurden hierzu zur empirischen Validierung detaillierte Umfragen im eigenen Unternehmen und bei wichtigen Lieferanten vorgenommen.

## Standardisierte Muster

Die Erkenntnisse könnten erstens bei der Auswahl von Lieferanten zum Aufbau einer Geschäftsbeziehung ausschlaggebend sein, zum Beispiel bei der Abschätzung, inwiefern gemeinsame (Produktentwicklungs-) Projekte überhaupt sinnvoll sind. Zweitens ließe sich für das Lieferantenportfolio eine Aussage darüber treffen, welche Lieferanten für eine strategische Partnerschaft infrage kommen. Drittens könnte die Größe als Aufwandsfaktor zur Kalkulation für Lieferantenentwicklungsprojekte angesetzt werden (im Sinne eines „Aufschlags“, hervorgerufen zum Beispiel durch Widerstände beim Lieferanten).

Auf der Ebene von Individuen wurden Ansätze zur Beschreibung vereinfachter und standardisierter Muster menschlicher Verhaltensweisen in der Führungsforschung bei den Motivationstheorien beschrieben (z. B. „Theorie X“ und „Theorie Y“ von Mc Gregor oder die „Vier Grundtypen“ von Schein). Deren wesentliche Funktion liegt in der Komplexitätsreduktion durch:

1. Klassifikation: Reduzierung der Vielfalt vorkommender Menschentypen auf wenige Grundformen
2. Lokalisation: Möglichkeit der schnellen Zuordenbarkeit einer Person zu einer Grundform mit dem Ziel, Implikationen für das Management zu gewinnen. Das heißt, in Abhängigkeit der Zuordnung zu einer bestimmten Kategorie können Maßnahmen aus vorgegebenen Handlungsoptionen gewählt werden, um individuelle (bzw. kollektive) Verhaltensweisen gezielt zu beeinflussen. Eine Möglichkeit zur Betrachtung der Beziehungsebene zwischen Lieferant und Kunde – also auf der Organi-

sationsebene – bietet die Führungslehre. Mit dem Grundmodell sogenannter Archetypen wird eine Grundtypisierung des Unternehmens vorgenommen. Diese sind:

- Wachstumsorientierung
- Innovationsorientierung
- Regelerorientierung
- Kundenorientierung

Zur griffigen Beschreibung der Systematik wurde in Ableitung der Anfangsbuchstaben im Bereich Diesel Systems bei Bosch der Begriff „WIRK-Ausprägung“ vergeben. Analog zur Anwendung der Theorie in der Soziologie geht man davon aus, dass in einem Unternehmen alle vier Orientierungen vorhanden sind. Allerdings dominieren in der Regel zwei Orientierungen und prägen somit das Beziehungsverhalten

Anzeige

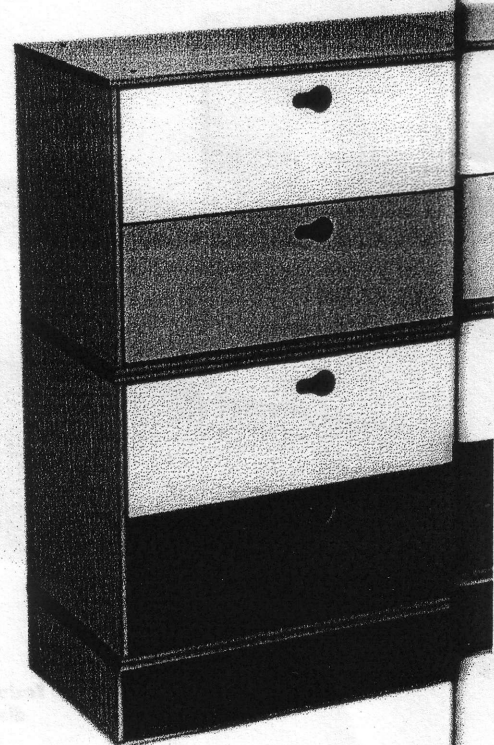
# 9

Euro kostet eine  
klassische Papierrechnung Ihr  
**Unternehmen.**

Ändern Sie es jetzt:  
[www.billinx.com](http://www.billinx.com)

Wie es geht erfahren Sie live  
auf dem BME Symposium.

zugehen, auch eine Investitionsentscheidung darstellt, deren Güte für den eigenen Geschäftserfolg essentiell ist. Im Rahmen der fortlaufenden Überlegungen zur Stra-



wesentlich. Um eine Evaluierung vorzunehmen, wurden im Geschäftsbereich Diesel Systems die bedeutendsten 30 Lieferanten von den verantwortlichen Einkäufern im Zuge eines Pilotprojektes zunächst zur subjektiven Güte der Beziehung befragt. Den Einkäufern stand hierzu analog zu Schulnoten eine Skala von eins bis sechs zur Verfügung. Diese subjektive Einschätzung wurde mit dem durch einen fundierten Fragebogen ermitteltem Wirk-Profil, den ebenfalls Einkaufsmitarbeiter ausfüllten, verglichen.

Die Ergebnisse zeigen, dass bei einem Lieferanten mit hoher Kundenorientierung eine durchweg positive Zuordnung der Güte der Beziehung erfolgte. In abgeschwächter Form trifft dies auch auf eine hohe Innovationsorientierung zu. Treffen bei Lieferanten beide Ausprägungen zusammen, ist stets eine sehr hohe Güte der Beziehung gegeben. Regel- und Wachstumsorientierung bewegen sich in Bezug auf die Beziehungsgüte von neutral bis niedrig. Besonders das Insistieren von Lieferanten auf eigene, meist selbst definierte Regeln, wurde negativ bewertet. Offensichtlich stellt dies im relativ formalen Automobilsektor eine nicht unerhebliche Störgröße dar. Diese Auswertung muss vor dem Hintergrund der Kundenbeziehung mit einem hochinnovativen Unternehmensbereich der Robert Bosch GmbH betrachtet werden. Bereits früh be-

gann man, Lieferanten in den Produktentstehungsprozess einzubinden. Dies führt bei den beteiligten Einkäufern offensichtlich zu einer hohen Sensibilisierung. Bewusst, aber wahrscheinlich auch unbewusst, werden Lieferanten auf entsprechende Merkmale geprüft. Zentrale Aussage ist, dass Lieferanten mit hoher Kunden- und Innovationsorientierung vom Einkauf positiv beurteilt werden.

### Praktische Entscheidungshilfe

Zusätzlich zur Fremdbewertung der „WIRK-Orientierung“ durch den Einkauf wurden die ausgewählten Lieferanten nach ihrem Eigenbild befragt. Die weitgehende Deckung der Einschätzung führt zu einer positiven Aussage in Bezug auf die Applikationsfähigkeit der Methode. Lediglich die Innovationsfähigkeit der Lieferanten wurde in der Eigenbewertung systematisch schlechter beurteilt als in der Fremdbewertung durch den Kunden. Ein Grund hierfür könnte auf Seiten des Kunden eine gewisse Selbsterfüllung der hohen eigenen Erwartungshaltung in Bezug auf das Innovationskriterium sein. Darüber hinaus fokussieren offensichtlich viele Lieferanten aufgrund der unscharfen Innovationsdefinition auf eine Bewertung von Produktinnovationen und vernachlässigen das pa-

rallele Bewerten von Prozessinnovationen. Allerdings sind dies im Bereich mittelständisch geprägter Unternehmen häufig die bestimmenden Innovationsleistungen.

In der Praxis kann die WIRK-Methode für Kunden eine Entscheidungshilfe darstellen. Plant ein Kunde den Ausbau einer Lieferantenbeziehung zu einer strategischen Partnerschaft mit dem Ziel einer intensiven Entwicklungszusammenarbeit, so ist er hierbei auf eine hohe Beziehungsgüte angewiesen. Stellt sich diese nicht ein, sind Wirkungsgradverluste durch opportunistisches Verhalten beider Parteien die Regel. Daraus resultierend steigen die, in dieser Konsequenz meist nicht erfassten, Transaktionskosten deutlich an. Diese können am Ende zu einer Überkompensation des erwarteten Nutzens in Hinblick auf Preis, Qualität, Lieferung und Innovation führen. Um dies zu verhindern, kann die proaktive Betrachtung der WIRK-Ausprägung sehr nützlich sein.

Die Signifikanz der in der Pilotstudie gewonnenen Erkenntnisse begründet die vertiefte Betrachtung der Thematik, der durch eine Folgeuntersuchung Rechnung getragen wird. Der beschriebene Ansatz lässt sich zusammenfassend als unabdingbare Steuergröße eines gewissenhaft betriebenen und auf beiderseitigem Nutzen ausgerichteten Supplier Relationship Managements zuordnen.

re.  
he-  
Jn-

tik  
ita-  
sch  
er-  
eo-  
us,  
en-  
lö-  
en



Schubladendenken ist zutiefst menschlich: Soziologen und Organisationsforscher reduzieren die Vielfalt vorkommender Menschentypen auf wenige Grundformen (Foto: Six Eight)

### Die Autoren



Norbert Neumann  
Dipl.-Ing., Abteilungsleiter  
„Supplier Quality and  
Development“  
Robert Bosch GmbH,  
Bereich Dieselsysteme



Dr. Matthias Werner  
Dipl. Wirt.-Ing.,  
Gruppenleiter  
„Purchasing Quality  
Management“



Prof. Dr. Gerhard Heib,  
Professur für Logistik und  
Supply Management an der  
Georg-Simon-Ohm-Fach-  
hochschule Nürnberg, Fakul-  
tät Betriebswirtschaft