

Abnehmer-Lieferanten-Prozessmanagement

- Eine theoretische und empirische Modellanalyse -

Mansour Iskander

Mansour Iskander

Abnehmer-Lieferanten-Prozessmanagement

Eine theoretische und empirische Modellanalyse

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2004

1. Auflage 2004

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Iskander, Mansour:

Abnehmer-Lieferanten-Prozessmanagement

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2004

ISBN 3-937236-20-1

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

I Inhaltsverzeichnis

I	INHALTSVERZEICHNIS	V
II	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	XI
III	TABELLENVERZEICHNIS.....	XIV
IV	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XV
1	EINLEITUNG	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	2
1.2	Behandlung der Thematik in der Literatur.....	8
1.2.1	Beschaffungsmanagement	8
1.2.2	Supply Chain Management.....	10
1.2.3	Business Process Reengineering.....	12
1.3	Zielsetzung und Vorgehensweise.....	16
2	ABNEHMER-LIEFERANTEN-PROZESSE ALS UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND	21
2.1	Systematisierung der Abnehmer-Lieferanten-Prozesse	21
2.1.1	Definition und Charakteristik	22
2.1.2	Abnehmer-Lieferanten-Prozessarten	25
2.1.2.1	Beschaffungsprozesse.....	25
2.1.2.2	Logistikprozesse	28
2.1.2.3	Entwicklungsprozesse.....	31
2.1.3	Differenzierungskriterien der Abnehmer-Lieferanten-Prozesse	34
2.1.3.1	Differenzierung nach der Prozesseigenschaft	34
2.1.3.2	Differenzierung nach dem Prozessobjekt.....	37
2.1.4	Merkmale der Abnehmer-Lieferanten-Prozesse.....	38

2.2	Systematisierung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen	40
2.2.1	Definition und Charakteristik	40
2.2.2	Abnehmer-Lieferanten-Beziehungsarten.....	41
2.2.2.1	Teilefertiger	42
2.2.2.2	Produktionsspezialist	42
2.2.2.3	Entwicklungspartnerschaft	43
2.2.2.4	Wertschöpfungspartnerschaft	44
2.2.3	Differenzierungskriterien der Abnehmer-Lieferanten- Beziehungen.....	45
2.2.3.1	Differenzierung der Lieferanten	45
2.2.3.2	Differenzierung der Materialgruppen.....	46
2.2.4	Merkmale der Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen.....	47
2.3	Spezifizierung der Abnehmer-Lieferanten-Kernprozesse	49
2.3.1	Definition und Charakteristik	50
2.3.2	Bewertungskriterien der Abnehmer-Lieferanten-Kernprozesse.....	51
2.3.2.1	Bewertungskriterien operativer Kernprozesse	52
2.3.2.2	Bewertungskriterien strategischer Kernprozesse	56
2.3.3	Merkmale der Abnehmer-Lieferanten-Kernprozesse.....	58
2.4	Merkmale des Untersuchungsgegenstands	60
3	THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN.....	62
3.1	Abnehmer-Lieferanten-Prozessgestaltung aus der Informations- und Kommunikationsperspektive	64
3.1.1	Charakterisierung der Information und Kommunikation	64
3.1.1.1	Neue Institutionenökonomik	65
3.1.1.2	Theorien über menschliches I&K-Verhalten.....	67
3.1.1.3	Theorien über die Potenziale der I&K-Technik	69
3.1.2	Relevanz der Information und Kommunikation	70
3.1.2.1	Relevanz der neuen Institutionenökonomik	70
3.1.2.2	Relevanz der Theorien über menschliches I&K- Verhalten.....	71
3.1.2.3	Relevanz der Theorien über die Potenziale der I&K- Technik	72

3.1.3	Impulse zur Ableitung von Handlungsempfehlungen	73
3.1.3.1	Impulse aus der neuen Institutionenökonomik	73
3.1.3.2	Impulse aus den Theorien über menschliches I&K- Verhalten	74
3.1.3.3	Impulse aus den Theorien über die Potenziale der I&K- Technik	75
3.2	Abnehmer-Lieferanten-Prozessgestaltung aus organisationstheoretischer Perspektive	76
3.2.1	Charakterisierung der Organisationstheorie	76
3.2.1.1	Bürokratieansatz von Max Weber	76
3.2.1.2	Harzburger Modell	77
3.2.1.3	Motivationstheoretische Ansätze	79
3.2.1.4	Entscheidungstheoretische Ansätze	80
3.2.1.5	Der situative Ansatz	81
3.2.2	Relevanz der Organisationstheorie	82
3.2.2.1	Relevanz der konventionellen Organisationstheorien	83
3.2.2.2	Relevanz des situativen Ansatzes	84
3.2.3	Impulse zur Ableitung von Handlungsempfehlungen	85
3.2.3.1	Impulse aus den konventionellen Organisationstheorien	85
3.2.3.2	Impulse aus dem situativen Ansatz	86
3.3	Abnehmer-Lieferanten-Prozessgestaltung aus der Netzwerkperspektive ..	88
3.3.1	Charakterisierung der Netzwerke	88
3.3.2	Relevanz der Netzwerkperspektive	95
3.3.3	Impulse zur Ableitung von Handlungsempfehlungen	97
3.4	Abnehmer-Lieferanten-Prozessgestaltung aus der Interaktionsperspektive	101
3.4.1	Charakterisierung der Interaktionen	101
3.4.2	Relevanz der Interaktionsperspektive	105
3.4.3	Impulse zur Ableitung von Handlungsempfehlungen	107
3.5	Zusammenfassung des theoretischen Bezugsrahmens	109

4	MODELLANALYSE DER PROZESSLANDSCHAFT	114
4.1	Ziele und Vorgehensweise	114
4.2	Wertschöpfungsorientierte Analyse	118
4.2.1	Instrumente der wertschöpfungsorientierten Analyse	121
4.2.1.1	Instrumente zur Analyse der Prozesse	121
4.2.1.2	Instrumente zur Bewertung der Lieferanten	126
4.2.2	Typologisierung der Abnehmer-Lieferanten-Prozesse	130
4.2.2.1	Typologierungsmerkmal Komplexität	131
4.2.2.2	Typologierungsmerkmal Veränderlichkeit	135
4.2.2.3	Ableitung der Abnehmer-Lieferanten-Prozesstypen	137
4.2.3	Typologisierung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung	138
4.2.3.1	Typologierungsmerkmal Leistungsumfang	139
4.2.3.2	Typologierungsmerkmal Kompetenz des Lieferanten	139
4.2.3.3	Ableitung der Abnehmer-Lieferanten -Beziehungstypen	140
4.2.4	Integrative wertschöpfungsorientierte Analyse	141
4.3	Kernprozessbasierte Analyse	143
4.3.1	Abgrenzung des Betrachtungsgegenstands	143
4.3.2	Operative Abnehmer-Lieferanten-Kernprozesse	146
4.3.2.1	Interne operative Aspekte	147
4.3.2.2	Externe operative Aspekte	148
4.3.2.3	Ableitung des operativen Kernprozessportfolios	149
4.3.3	Strategische Abnehmer-Lieferanten-Kernprozesse	151
4.3.3.1	Interne strategische Aspekte	152
4.3.3.2	Externe strategische Aspekte	153
4.3.3.3	Ableitung des strategischen Kernprozessportfolios	156
4.3.4	Integrative kernprozessbasierte Analyse	157
4.4	Zusammenfassung: Integratives sequenzielles Modell	159

5	FALLSTUDIENANALYSE	162
5.1	Charakterisierung der Erhebungsmethodik.....	162
5.2	Fallstudie 1: Anlagenbau.....	164
5.2.1	Charakterisierung des Unternehmens	164
5.2.2	Ausgangssituation und Problemstellung	164
5.2.3	Lösungsansätze und Gestaltungsprinzipien	170
5.2.4	Ergebnisse	174
5.3	Fallstudie 2: Luft- und Raumfahrtindustrie	175
5.3.1	Charakterisierung des Unternehmens	175
5.3.2	Ausgangssituation und Problemstellung	175
5.3.3	Lösungsansätze und Gestaltungsprinzipien	181
5.3.4	Ergebnisse	184
5.4	Fallstudie 3: Automobilindustrie	185
5.4.1	Charakterisierung des Unternehmens	185
5.4.2	Ausgangssituation und Problemstellung	185
5.4.3	Lösungsansätze und Gestaltungsprinzipien	186
5.4.4	Ergebnisse	188
5.5	Fallstudie 4: Pharmaindustrie.....	189
5.5.1	Charakterisierung des Unternehmens	189
5.5.2	Ausgangssituation und Problemstellung	189
5.5.3	Lösungsansätze und Gestaltungsprinzipien	191
5.5.4	Ergebnisse	193
5.6	Erkenntnisse aus der Fallstudienanalyse.....	195

6	KONZEPT ZUR OPTIMIERUNG DER PROZESSLANDSCHAFT.....	199
6.1	Gestaltungsfelder.....	199
6.1.1	Gestaltung der Prozesse	201
6.1.2	Gestaltung der Beziehung	206
6.2	Ableitung von Handlungsempfehlungen	209
6.2.1	Wertschöpfungsorientierte Handlungsempfehlungen	209
6.2.2	Kernprozessbasierte Handlungsempfehlungen.....	212
6.2.2.1	Operative Empfehlungen	212
6.2.2.2	Strategische Empfehlungen	213
6.3	Handlungsempfehlungen für die Implementierung	215
6.3.1	Methoden für die Implementierung	215
6.3.1.1	Direkt wirksame Methoden	216
6.3.1.2	Unterstützende Methoden.....	223
6.3.2	Empirische Evaluierung des Methodeneinsatzes.....	229
6.3.2.1	Fallstudie 1: Methodeneinsatz im Anlagenbau	229
6.3.2.2	Fallstudie 2: Methodeneinsatz in der Luft- und Raumfahrtindustrie	230
6.3.2.3	Fallstudie 3: Methodeneinsatz in der Automobilindustrie	232
6.3.2.4	Fallstudie 4: Methodeneinsatz in der Pharmaindustrie ..	233
6.3.3	Bewertung und Auswahl der Methoden	234
6.3.3.1	Auswahl und Bewertung der direkt wirksamen Methoden	235
6.3.3.2	Auswahl und Bewertung der unterstützenden Methoden	238
6.4	Zusammenfassung der konzeptionellen Ansatzpunkte.....	241
7	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	244
V	LITERATURVERZEICHNIS.....	253

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Aktuelle Trends.....	5
Abbildung 1-2:	Ansätze der Literatur	15
Abbildung 1-3:	Gang der Untersuchung	17
Abbildung 2-1:	Charakteristik unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse	22
Abbildung 2-2:	Komponenten unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse	23
Abbildung 2-3:	Abnehmer-Lieferanten-Prozessarten	25
Abbildung 2-4:	Zielsetzungen des Einkaufs	27
Abbildung 2-5:	Zielsetzung der Logistikprozesse	30
Abbildung 2-6:	Phasen des Entwicklungsprozesses	32
Abbildung 2-7:	Exemplarische Darstellung eines Lieferantenratings	45
Abbildung 2-8:	Das Beschaffungsgüterportfolio	46
Abbildung 2-9:	Systematisierte Darstellung des Untersuchungsgegenstands.....	60
Abbildung 3-1:	Vorgehensweise innerhalb des theoretischen Bezugsrahmens	62
Abbildung 3-2:	Informationsbedarf und Informationsversorgung.....	68
Abbildung 3-3:	Erstmaligkeits-Bestätigungs-Modell	69
Abbildung 3-4:	Informationsintensitätsportfolio	75
Abbildung 3-5:	Handlungsorientiertes Grundmodell des situativen Ansatzes	81
Abbildung 3-6:	Einflussfaktoren auf die Unternehmenssituation.....	84
Abbildung 3-7:	Typologien von Netzwerken.....	89
Abbildung 3-8:	Dimension der Dualität von Struktur.....	93
Abbildung 3-9:	Konstitutionsbedingungen von personalem und Systemvertrauen.....	98
Abbildung 3-10:	Bausteine des interaktionsorientierten Netzwerkansatzes..	102
Abbildung 3-11:	Zusammenfassende Darstellung des theoretischen Bezugsrahmens	109

Abbildung 4-1:	Ebenen eines unternehmensübergreifenden Geschäftsprozesses	120
Abbildung 4-2:	Soll-Ist-Vergleich.....	121
Abbildung 4-3:	Exemplarische Darstellung der Prozessanalyse	123
Abbildung 4-4:	Prozesswertanalyse	124
Abbildung 4-5:	Abnehmer-Lieferanten-Prozessportfolio	138
Abbildung 4-6:	Abnehmer-Lieferanten-Beziehungsportfolio.....	140
Abbildung 4-7:	Wertschöpfungsorientierte Prozessportfolio	142
Abbildung 4-8:	Bewertungsgrundlagen der kernprozessbasierten Analyse	144
Abbildung 4-9:	Differenzierung der Innen- und Außensicht.....	146
Abbildung 4-10:	Aufbau des operativen Kernprozessportfolios	150
Abbildung 4-11:	Aufbau des strategischen Kernprozessportfolios	157
Abbildung 4-12:	Integratives kernprozessbasiertes Portfolio	158
Abbildung 4-13:	Herleitung des sequenziellen integrativen Modells.....	161
Abbildung 5-1:	Positionierung im Prozessportfolio	166
Abbildung 5-2:	Positionierung im Lieferantenbeziehungsportfolio	167
Abbildung 5-3:	Bestimmung des Prozesstyps.....	169
Abbildung 5-4:	Bestimmung des Beziehungstyps	170
Abbildung 5-5:	Wertschöpfungsorientiertes Prozessportfolio.....	171
Abbildung 5-6:	Einfacher dynamischer Prozess	177
Abbildung 5-7:	Identifizierung des Lieferanten als Risiko-Lieferanten	178
Abbildung 5-8:	Prozessportfolio	180
Abbildung 5-9:	Lieferantenbeziehungsportfolio.....	181
Abbildung 5-10:	Strategien innerhalb des wertschöpfungsorientierten Prozessportfolios.....	182
Abbildung 5-11:	IT-basierte Ermittlung der Liefertreue.....	185
Abbildung 5-12:	Charakterisierung des betrachteten Prozesses	186
Abbildung 5-13:	Optimierungsrichtung des betrachteten Prozesses	187
Abbildung 5-14:	Produktbezogene Abnehmer-Lieferanten-Prozesse und Beziehungen.....	190
Abbildung 5-15:	Definition der Kerneinkaufsprozesse	192
Abbildung 5-16:	Bewertung der Kernprozesse	193
Abbildung 5-17:	Erkenntnisse aus der Fallstudienanalyse	196

Abbildung 6-1:	Herleitung der Gestaltungsfelder	200
Abbildung 6-2:	Gestaltung der Prozesse	201
Abbildung 6-3:	Gestaltung der Beziehung.....	206
Abbildung 6-4:	Wertschöpfungsorientierte Normstrategien.....	209
Abbildung 6-5:	Priorisierung der Aktivitäten im kernprozessbasierten Portfolio	212
Abbildung 6-6:	Ableitung strategischer Handlungsempfehlungen.....	214
Abbildung 6-7:	Das Milk-Run-Konzept	220
Abbildung 6-8:	Exemplarische Darstellung einer Reverse Auction.....	223
Abbildung 6-9:	Das Pick-up-Sheet.....	232
Abbildung 6-10:	Einsatz der Online-Auktion für die Preisverhandlung	234
Abbildung 6-11:	Übersicht des Konzepts	242

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1:	Merkmale strategischer und regionaler Netzwerke	91
Tabelle 3-2:	Chancen und Risiken von Unternehmensnetzwerken	94
Tabelle 4-1:	Checkliste zur Bewertung von Prozessen	125
Tabelle 4-2:	Ermittlung der Prozesskomplexität	133
Tabelle 4-3:	Ermittlung der Veränderlichkeit von Prozessen	136
Tabelle 4-4:	Ermittlung der operativen Prozessfähigkeit	148
Tabelle 4-5:	Ermittlung der operativen Prozessattraktivität	149
Tabelle 4-6:	Ermittlung der strategischen Prozessfähigkeit	153
Tabelle 4-7:	Entwicklungspotenzial der Prozessattraktivität	154
Tabelle 4-8:	Ermittlung der strategischen Prozessattraktivität	156
Tabelle 5-1:	Übersicht der Fallstudien	163
Tabelle 5-2:	Bestimmung der Prozesskomplexität und- veränderlichkeit	165
Tabelle 5-3:	Prozesskomplexität und -veränderlichkeit des Vorgangs B	167
Tabelle 5-4:	Bewertung des Prozesses	176
Tabelle 5-5:	Bestimmung der Prozesskomplexität und -veränderlichkeit	179
Tabelle 5-6:	Exemplarische Darstellung des zeitlichen Ablaufs	188
Tabelle 6-1:	Ablauf und Inhalte von GENESIS-Workshops	217
Tabelle 6-2:	Auswahl und Bewertung der Methoden	235

IV Abkürzungsverzeichnis

BPO	Business Process Outsourcing
BPR	Business Process Reengineering
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAD	Computer Aided Design
CAE	Computer Aided Engineering
CFK	(Carbon) Kohlefaserverstärkter Kunststoff
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CL	Commodity-Lieferant
CMM	Capability Maturity Model
CVA	Customer Value Analysis
d.h.	das heißt
DFÜ	Datenfernübertragung
DIN	Deutsches Institut für Normung
Diss.	Dissertation
EDI	Electronic Data Interchange
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seiten
GENESIS	Grundlegende Effektivitätsverbesserung nach einer Schulung in schlanker Produktion, Organisation und Beschaffung
GFK	Glasfaserverstärkter Kunststoff
ggf.	gegebenenfalls
H.	Heft
HdA	Humanisierung der Arbeit
HP	High Potential-Lieferant
Hrsg.	Herausgeber
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre
HWO	Handwörterbuch der Organisation

IMP-Group	Industrial-Marketing and Purchasing-Group
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
JIT	Just-in-Time
JIS	Just-in-Sequence
KEF	Kritische Erfolgsfaktoren
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MW	Leistung in Megawatt
Nr.	Nummer
NRC	National Research Council
OE	Organisationsentwicklung
o. J.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
QFD	Quality Function Deployment
QZ	Qualität und Zuverlässigkeit
RL	Risiko-Lieferant
S.	Seite
SFK	Spezialfaserverstärkter Kunststoff
Sp.	Spalte
TCW	Transfer Centrum
u.a.	und andere/unter anderem
vgl.	vergleiche
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.B.	zum Beispiel
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation

1 Einleitung

Das Aufgabenspektrum des Einkaufs, der Entwicklung und der Logistik in Unternehmen befindet sich in einem umfassenden Wandlungsprozess. Es werden umfassende Logistik- und Entwicklungsleistungen auf den Lieferanten übertragen.¹ Auch die zunehmend turbulente Wettbewerbssituation bewirkt bei vielen Unternehmen eine Buy-Entscheidung. Die damit verbundene reduzierte Fertigungstiefe² impliziert in vielen Fällen den Fremdbezug kompletter Module. Die Automobilindustrie lebt dies bereits mit großem Erfolg vor.³ Ein Beispiel ist die Beschaffung von Beleuchtungskomponenten. Bei fast allen Automobilherstellern wird das komplette Beleuchtungssystem von einem Systemlieferanten just-in-Time an das Band geliefert. Das angeführte Beispiel stellt nur einen kleinen Teil der auf den Lieferanten übertragenen Aufgabenumfänge dar.⁴ Die Entwicklungsrichtung ist, wenn auch in abgeschwächter Form, auch in anderen Branchen zu beobachten. Veränderungen des Unternehmensumfeldes wie die zunehmende Arbeitsteilung, sich verkürzende Produktlebenszyklen, die abnehmende Fertigungstiefe⁵ und die Bildung von Netzwerken führen zu einer Erhöhung der Komplexität bei der Koordination unternehmensübergreifender Prozesse.⁶ Während in den neunziger Jahren die Optimierung interner Prozesse im Rahmen des Business Process Reengineering und die Optimierung externer Prozesse im Rahmen des Supply Chain Managements vorangetrieben wurde, wird heute ein zusätzlicher Schwerpunkt gesetzt. Der gezielten differenzierten Betrachtung, Ausrichtung und Gestaltung der Prozesse zwischen den Abnehmern und ihren Lieferanten wird eine elementare Rolle beigemessen. Das Augenmerk des Managements liegt primär auf der Frage nach der Leistungstiefengestaltung und beinhaltet die Anpassung der intraorganisationalen Prozesse. Diese strukturellen Änderungen haben einen großen Einfluss auf die Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen und -Prozesse.

¹ Vgl. Pechek (2003), S. 23.

² Vgl. Wolff (2001), S. 23.

³ Vgl. Wildemann (2004a), S. 1ff.

⁴ Vgl. Boutellier (2003a), S. 468; Matz (1998), S. 28; Bratzler (2003), S. 603f.

⁵ Vgl. Göbel (1999), S. 1; in anderer Literatur werden außer der Globalisierung auch noch andere Ursachen genannt, z.B. Wirtschaftlichkeit, Vielzahl von Technologiesprüngen, vgl. Ruppert (1996), S. 24; Spatz (2002), S. 37f.

⁶ Vgl. u.a.; Althoff/Nadj (2002), S. 55ff.; Baumgarten/Pladeck (2002), S. 26; Baumgarten/Walter (2000), S. 38ff.; Feldkamp (2001), S. 180ff.; Wildemann (2001a), S. 27; Wildemann (1998a), S. 28ff.

Der differenzierten Ausrichtung und Optimierung dieser Prozesse kommt damit eine wachsende Bedeutung bei der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Teile der Industrien befinden sich inmitten eines grundlegenden Wandels.⁷ Die Märkte sind von einer zunehmenden Dynamik und im Rahmen der fortschreitenden Globalisierung durch starke Strukturveränderungen gekennzeichnet.⁸ Eine wachsende Zahl von Konkurrenten führt, verbunden mit einer steigenden Konkurrenzintensität, zu einer deutlichen Verschärfung des Wettbewerbs.⁹ Diese Veränderungen haben erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmensstrategien. Während bis in die achtziger Jahre die bevorzugte Strategie eine Maximierung der Wertschöpfung im Unternehmen war, wurde zu Beginn der neunziger Jahre mit den Ansätzen zur schlanken Produktion¹⁰ und Kernkompetenzdiskussion¹¹ eine Trendwende eingeleitet. Innerhalb der Unternehmen ist eine stetige Reduktion der Leistungstiefe zu beobachten, so dass Fremdbezugsanteile von über 50 Prozent der Herstellkosten beobachtet werden können,¹² mit der Folge, dass ein immer größerer Anteil der Wertschöpfung auf die Lieferanten übertragen wird.¹³ Diese Entwicklung wird sich in Zukunft weiter fortsetzen¹⁴ und so kommt der Neuformulierung und effizienten Ausgestaltung der Kooperationsformen zwischen Abnehmer und Lieferanten eine wettbewerbsentscheidende Rolle zu.¹⁵ Zugleich erhöht sich die Komplexität der zu beschaffenden Güter.¹⁶ Während früher von den Lieferanten überwiegend einzelne einfache

⁷ Vgl. Achleitner (2000); Picot/Reichwald/Wigand (2001).

⁸ Vgl. Reinhart (1995), S. 530; Eversheim (1996), S. 4f.; Kersten/Held (2001), S. 45.

⁹ Vgl. Wildemann (1996a), S. 3, Wolters (1995), S. 11.

¹⁰ Unter dem Stichwort der „Schlanken Produktion“ werden die Empfehlungen der MIT-Studie zusammengefasst. Die Schlanke Produktion kombiniert die Vorteile der handwerklichen und der Massenproduktion durch Vermeidung der hohen Kosten der handwerklichen Produktion und der Starrheit der Massenproduktion, vgl. Womak/Jones/Ross (1992), S. 19.

¹¹ Das Konzept der Kernkompetenzen sieht vor, dass Unternehmen nur solche Aktivitäten selbst durchführen, die ihnen erfolgreichen Zugang zu verschiedenen Märkten bereithalten, die einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen leisten und für Wettbewerber schwierig zu imitieren sind, vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 83f.

¹² Vgl. Wildemann (1993a), S. 19; Wildemann (1998b), S. 15.

¹³ Vgl. Boutellier (2003a), S. 468; Bratzler (2003), S. 603.

¹⁴ Ergebnis der Delphi-Studie von Wildemann, demnach wird sich der Trend bis 2005 fortsetzen, vgl. Wildemann (2000a), S. 34.

¹⁵ Vgl. Wildemann (1996a), S. 2; Lamming (1994), S. 19; Womak/Jones/Ross (1992), S. 146.

¹⁶ Vgl. Wehrli (2003), S. 70.

che Teile geliefert wurden, ist heute eine starke Tendenz zur Modul- und Systembeschaffung festzustellen. Damit einher geht eine steigende Komplexität¹⁷ der dazugehörigen interorganisationalen Prozesse.

Eine wesentliche Problemstellung im Zusammenhang mit der Thematik ist die Zunahme der Komplexität. Diese kann in Produkt- und Prozesskomplexität unterteilt werden. Als Ursache dafür lassen sich nach Wildemann verschiedene Komplexitätstreiber ausmachen, wie die Teile- und Materialvielfalt, die Lieferantenvielfalt, die Beschaffungsprozessvielfalt, die Schnittstellenvielfalt, die Qualitätsvielfalt und die Kundenvielfalt.¹⁸ Diese führen zu zusätzlichen Kosten entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Ein weiteres Themengebiet stellt die Proliferation moderner Informations- und Kommunikationstechniken¹⁹ dar. Daraus resultieren signifikante Veränderungen der Rahmenbedingungen für einzelne Unternehmen und die dazugehörigen Prozesse. Beträchtliche Leistungssteigerungen in diesem Bereich²⁰ führen zu einer deutlichen Erweiterung der Gestaltungsspielräume in der Unternehmensorganisation und erschließen neue Anwendungspotenziale. Ferner ist die Informations- und Kommunikationstechnik ein wichtiges Hilfsmittel zur Um- und Neugestaltung der Geschäftsprozesse.²¹ Organisatorische Restriktionen (Raum, Zeit, Ressourceneinsatz) können durch dieses Hilfsmittel beseitigt oder entschärft werden.²² Große Bedeutung kommt dabei den IT-Schnittstellen zu, da der effiziente Einsatz moderner IT-Lösungen ganz entscheidend von der Datenaustauschbarkeit und der Vernetzbarkeit der Systeme abhängt. Derzeit sind in der Industrie insbesondere Modul- und Systemlieferanten über kompatible Datenfernübertragungssysteme (DFÜ) mit dem Hersteller verbunden.²³ Problematisch ist dabei, dass mehrere Quasi-Standards nebeneinander existieren und es keinen umfassenden Systemstandard gibt.

¹⁷ Zur Komplexität, bzw. zum Komplexitätsmanagement siehe Schwenk-Willi (2001); Adam (1998).

¹⁸ Wildemann (2000b), S. 144f.

¹⁹ Zum Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken, siehe u.a. Picot/Reichwald/Wigand (2001).

²⁰ Vgl. Pribilla/Reichwald/Goecke (1996), S. 31ff.

²¹ Vgl. Davenport (1993), S. 37ff.

²² Vgl. Österle (1995), S. 13.

²³ Vgl. Wolters (1995), S. 88.

Die aktuellen Diskussionen im Rahmen des Abnehmer-Lieferanten-Managements behandeln neben dem Einsatz moderner Informationstechnologien²⁴ die Lieferantenprogramme der Automobilindustrie,²⁵ die auf andere Industrien übertragen wurden. Vergleichbare Ansätze werden bei Siemens mit dem Programm unter der Bezeichnung SUCCESS verfolgt. Dabei konnten nach Angaben des Unternehmens Potenziale von durchschnittlich acht Prozent des im Programm betrachteten Einkaufsvolumens in Höhe von 5 Mrd. EUR realisiert werden.²⁶ Im Rahmen dieser Programme wird nicht nur die Marge des Lieferanten als Verhandlungsspielraum betrachtet, sondern seine gesamte Kostenstruktur in die Betrachtung miteinbezogen. Lieferantenprogramme der Automobilindustrie²⁷ zielten darauf ab, gemeinsam mit Lieferanten Verschwendung zu eliminieren. Maßnahmen zur Verschwendungsvermeidung stellen die Optimierung der Arbeitsplatzorganisation, die aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Problemlösungsprozess, Qualitätsmanagement und Visualisierungstechniken dar.

Neben einer Schulung der Methoden beinhalten die Programme eine fundierte Umsetzung von Methoden in ausgewählten Fertigungsbereichen. Dies geschieht mit Unterstützung von Spezialisten des Abnehmers. Verbesserungen beziehen sich schwerpunktmäßig auf Produktivitätserhöhungen, Bestandssenkungen und die Formulierung geeigneter Materialbereitstellungskonzepte. Als Ergebnis werden Produktivitätssteigerungen, Flächenreduzierungen sowie eine Senkung der Durchlaufzeiten erreicht.

Die Bedeutung der unternehmensübergreifenden Optimierung entlang der Wertschöpfungskette wurde von Unternehmen erkannt und im Rahmen von unterschiedlichen Programmen angegangen. Die Schwerpunkte der unternehmensübergreifenden Ansätze sind jedoch lediglich intraorganisationaler Natur. Zumeist verfolgen solche Programme die Zielsetzung, Potenziale im eigenen Unternehmen und die der Lieferanten zu identifizieren und zu heben.

²⁴ Vgl. Schubert (2002), S. 4f.; S. 271f.; Vgl. Schinzer (2002), S. 20; Altenberg (2002) S. 12.

²⁵ Die Automobilindustrie gilt als Vorreiter in Themen des Lieferantenmanagements.

²⁶ Vgl. Wildemann (2003a).

²⁷ Beispiele hierfür sind: PICOS von Opel, KVP² von VW oder POZ von BMW.

Der weitergehende Aspekt einer interorganisationalen und somit ganzheitlichen Prozessgestaltung bleibt weitestgehend von den aktuellen Programmen unberücksichtigt.

Bei einer genaueren Analyse der Ausgangssituation des Abnehmer-Lieferanten-Prozessmanagements sind Analogien zu der Ausgangssituation der Business-Process-Reengineering-Diskussion ersichtlich. Erhöhte Komplexität eigener Produkte, kürzere Produktlebenszyklen und die steigende interne Prozesskomplexität waren Anlass, die wesentlichen internen Unternehmensprozesse fundamental zu überdenken und neue Abläufe einzuführen.

In diesem Zusammenhang stellt sich folgende Überlegung:

Die alleinige Betrachtung, Analyse und Optimierung interner Prozesse bei Fertigungstiefen von weit unter 50 Prozent wird den Herausforderungen der in Abbildung 1-1 aufgezeigten Trends nicht gerecht, sondern es bedarf der Einbeziehung der Prozesse zwischen den Abnehmern und den Lieferanten.

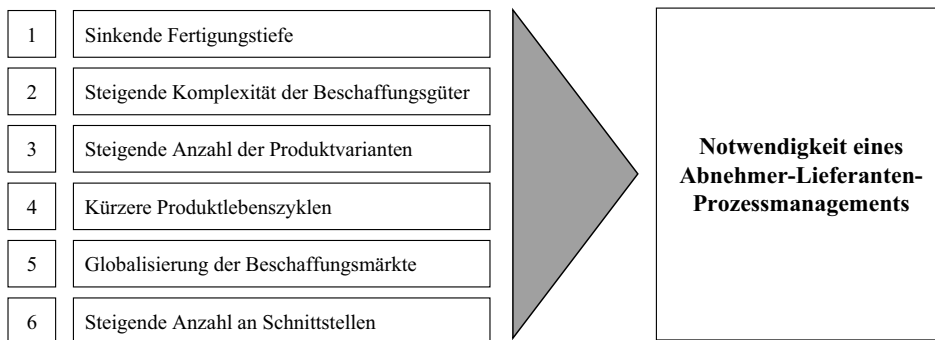


Abbildung 1-1: Aktuelle Trends

Um die Prozesse zwischen Abnehmer und Lieferanten analysieren und beschreiben zu können, ist eine differenzierte Vorgehensweise erforderlich. Aus der Literatur und Fallstudien wird ersichtlich, dass meist eine Unterscheidung der Abnehmer-Lieferanten-Prozesse in Beschaffungs-, Logistik- und Entwicklungsprozesse erfolgt.

Für eine detaillierte Analyse sind neben den Prozessen auch die unterschiedlichen Arten der Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen von Bedeutung. Hierfür lassen sich verschiedene Formen der Zusammenarbeit formulieren, angefangen vom Teilefertiger, über den Produktionsspezialisten und die Entwicklungspartnerschaften bis zu der intensiven Kooperation in Wertschöpfungspartnerschaften.²⁸

Es lässt sich festhalten, dass eine nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit entscheidend von der Qualität der Prozesse abhängt. Erst durch eine permanente Neu- und Umgestaltung der Prozesse nach der Identifikation von Verbesserungsmöglichkeiten kann die nötige Anpassungsgeschwindigkeit an sich schnell verändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen erreicht werden.²⁹ Dabei spielen die Abnehmer-Lieferanten-Prozesse, nicht zuletzt aufgrund der stetigen Abnahme der Fertigungstiefe, neben den unternehmensinternen Prozessen verstärkt eine entscheidende Rolle.

Es mangelt noch an einem Managementkonzept zur Systematisierung der Abnehmer-Lieferanten-Prozesse. Die fehlende Möglichkeit der Abbildung der Abnehmer-Lieferanten-Prozesslandschaft erschwert die Identifizierung möglicher Defizite. Ein solches Managementkonzept zur Abbildung der Prozesslandschaft schafft die Basis zur Ableitung geeigneter Handlungsempfehlungen.

Somit wird ersichtlich, dass eine Ausrichtung und Gestaltung der Abnehmer-Lieferanten-Prozesse auf Basis einer unzulänglichen Systematisierung der Prozesse und einer nicht geeigneten Differenzierung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung nicht erfolgreich realisiert werden kann.

Aus dieser Problemstellung leitet sich der Gegenstand der vorliegenden Arbeit ab. Ihr Anspruch ist es, einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu leisten, indem eine Vorgehensweise für die Ableitung differenzierter Handlungsempfehlungen zur Ausrichtung und Gestaltung der Abnehmer-Lieferanten-Prozesse erarbeitet wird.

²⁸ Formen der Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferanten nach Wildemann (2000), S. 217ff.

²⁹ Vgl. Schwarzer/Krcmar (1995), S. 17f.

Dazu sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Nach welchen Kriterien erscheint eine Systematisierung der Abnehmer-Lieferanten-Prozesse und -Beziehungen sinnvoll?
- Welche Schritte sind zur systematischen Darstellung der Prozesslandschaft und zur Einführung eines Prozessmanagements erforderlich?
- Welche Strategien werden im Rahmen eines Prozessmanagements abgeleitet und durch welche Gestaltungsfelder können sie realisiert werden?
- Welche Methoden können im Rahmen der identifizierten Gestaltungsfelder zur Implementierung der abgeleiteten Strategien angewandt werden und welche Erfahrungen wurden in der betrieblichen Praxis generiert?

Obwohl vereinzelte Beiträge zur Ausrichtung und zur Gestaltung des Abnehmer-Lieferanten-Prozessmanagements vorliegen, fehlt eine durchgängige Verknüpfung der Erkenntnisse aus dem Beschaffungsmanagement, dem Supply Chain Management und dem Business Process Reengineering. Bei der Entwicklung einer solchen Verknüpfung ist zunächst zu prüfen, inwieweit die formulierten Fragen durch die Erkenntnisse der Literatur beantwortet werden und aus welchen Diskussionen Beiträge zur Fundierung der weiteren Vorgehensweise abgeleitet werden können.