Lieferantenentwicklung in China:
Ein China-spezifischer Ansatz

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bayreuth

Vorgelegt von

M.Sc. Yiyong Zhou
aus Shanghai, VR China

Bayreuth
9. November 2021

Dekan: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann
Erstberichterstatter: Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann
Zweitberichterstatter: Prof. Dr. Klaus Schäfer
Vorsitzender des Prüfungsausschusses: Prof. Dr. Friedrich Sommer
Tag der mündlichen Prüfung: 4. Januar 202

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde während meiner Promotionszeit am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft und Industriebetriebslehre, der Universität Bayreuth angefertigt und im November 2021 als Dissertation in der rechts- und wirtschaftlichen Fakultät eingereicht. Zum erfolgreichen Abschluss der Promotion haben mehrere Personen beitragen, deren Einflüsse sich in dieser Dissertationsschrift widerspiegeln. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen, die mich unterstützt haben, ganz herzlich bedanken.

Ein großer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann, der mich schon als Studierender für das Fachgebiet der Supply Chain Management begeistert hat, und die vorliegende Arbeit während der gesamten Promotionszeit äußerst engagiert mit seinem Rat und Zuspruch begleitet und wissenschaftlich betreut hat. Ganz herzlich danke ich Herrn Prof. Dr. Klaus Schäfer die Übernahme des Zweitgutachtens und seine fundierte Bewertung meiner Arbeit. Weiterhin danke ich Herrn Prof. Dr. Friedrich Sommer für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Ein besonderer Dank gilt auch Prof. Dr. Dr. h.c. Peter Oberender (†), der seit unserem ersten Treffen in Shanghai 2012 mich weiterreichend unterstützt und mich in meiner akademischen Laufbahn stets motiviert hat. In diesem Zusammenhang möchte ich noch auch Herrn Prof. Dr. Zhuangying Chen, Dr. Lulu Jiang, Dr. Fang Zhou und Dr. Jiaxin Ma aus der Shanghai International Studies University, danken. Auch ihre Ratschläge, Anregungen und ihre langjährige Unterstützung haben zum Erfolg der Promotion maßgeblich beigetragen.

Mit dem erfolgreichen Abschluss der Dissertation endet für mich ein sehr bedeutsamer Lebensschnitt. Dies habe ich auch zahlreiche Freunden, Bekannten und Kollegen, die meine Promotion durch Anregungen, Hinweise, Feedback unterstützt haben, zu verdanken. Namentlich erwähnt seien hier insbesondere: Dr. Christian Linke, Dr. Minde Jin, Dr. Anselm Eggert, Florian Weiner, Yuyi He, Xu Ji, Helin Wang. Gleichermaßen gilt auch den Kollegen am Lehrstuhl Matthias Kohler, Julia Reinig, Philipp Rolf sowie insbesondere Frau Iris Gödde, mein

herzlicher Dank. Mein Dank gilt zudem auch allen Interviewpartnern, die mir im Rahmen von persönlichen Experteninterviews zur Verfügung standen, sowie allen Teilnehmern der schriftlichen Befragung.

Nicht zuletzt danke ich auch meiner Frau Dr. Xinyun Ding für ihre liebevolle und bedingungslose Unterstützung, ihre Inspiration sowie auch für ihre Bereitschaft, auf viel gemeinsame Zeit zu verzichten. Ohne ihren Rückhalt und ihr Verständnis wäre die Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Zu guter Letzt gebührt mein größter Dank aber meinen Eltern Tianhao Zhou und Tailan Wang, die mich in jeder Phase meines Werdegangs in jeder Hinsicht unterstützt haben, und mir stets den notwendigen Rückhalt gegeben haben, um mein Promotionsvorhaben zu verwirklichen. In besonderer Erinnerung möchte ich meinen Großvater Jishi Zhou halten, der leider während der Promotionszeit verstorben ist und eine große Lücke hinterlassen hat. Ihm ist diese Arbeit gewidmet.

Bayreuth und Shanghai, im Dezember 2021

Yiyong Zhou

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I
Inhaltsverzeichnis III
Abbildungsverzeichnis VII
Tabellenverzeichnis VIII
Abkürzungs- und Akronymverzeichnis IX
1 Einleitung 1
1.1 Problemstellung und Forschungslücken 1
1.2 Lieferantenentwicklung als ein junges Forschungsfeld in China 5
1.3 Motivation und Ziel der Arbeit 8
1.4 Forschungsfragen und Methodik 9
1.5 Gang der Untersuchung 10
2 Zur Relevanz der Lieferantenentwicklung 13
2.1 Zur Grundlage des Lieferantenmanagements 13
2.1.1 Definition und Inhalt des Lieferantenmanagements 14
2.1.2 Aufgabenschwerpunkte und Prozess des Lieferantenmanagements 15
2.1.3 Zielsetzungen des Lieferantenmanagements 18
2.1.4 Einordnung der Lieferantenentwicklung in das Lieferantenmanagement 18
2.2 Das Konzept der Lieferantenentwicklung 19
2.2.1 Begriffliche Entwicklung und Definition 20
2.2.2 Terminologische Abgrenzung des Begriffs der Lieferantenentwicklung 24
2.2.3 Beweggründe der Lieferantenentwicklung 27
2.2.4 Ziele der Lieferantenentwicklung 28
2.3 Stand der Forschung 32
2.3.1 Methodik einer systematischen Literaturrecherche 32
2.3.2 Kategorisierung der Lieferantenentwicklungsaktivitäten 35
2.3.2.1 Reaktive vs. strategische Lieferantenentwicklung 36
2.3.2.2 Ergebnis- vs. prozessorientierte Lieferantenentwicklung 38
2.3.2.3 Indirekte vs. direkte Lieferantenentwicklung 40
2.3.2.4 Zusammenhang zwischen verschiedenen Lieferantenentwicklungsaktivitäten 45
2.3.3 Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung 48
2.3.3.1 Erfolgswirkungen auf den Lieferanten 48
2.3.3.2 Erfolgswirkungen auf den Abnehmer 51
2.3.3.3 Erfolgswirkungen auf die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung 53
2.3.4 Einflussfaktoren der Lieferantenentwicklung 55
2.3.4.1 Überblick der verschiedenen Einflussgrößen 55
2.3.4.2 Beeinflussbare Faktoren der Lieferantenentwicklung 60
2.3.4.3 Strukturelle Rahmenfaktoren 64

2.3.5 Lieferantenentwicklungsprozess 68
3 Das erfolgreiche Sourcing in China 81
3.1 Chinas Wirtschaftsentwicklung 81
3.1.1 Chinas Wirtschaftserfolg 83
3.1.2 Hemmnisse des alten Wachstumsmodells 85
3.1.3 Chinas Wirtschaft in Transformation 89
3.2 Zur Relevanz des China-Sourcing 94
3.2.1 Standort China 94
3.2.1.1 Chinas Standortvorteile und Beschaffungsregionen 94
3.2.1.2 Modernisierte Infrastruktur als neuer Vorteil 96
3.2.1.3 Wandel der Beschaffungsstruktur in China 99
3.2.2 Lieferantenbedingte Herausforderungen für erfolgreiches China-Sourcing 100
3.2.2.1 Schwierigkeiten bei der Suche und Auswahl geeigneter Lieferanten 101
3.2.2.2 Qualitäts- und Zuverlässigkeitsprobleme als Haupthürde 103
3.3 Kultur- und mentalitätsbezogene Verhaltensregeln in China 106
3.3.1 Aufbau erfolgreicher Guanxi-Beziehungen 107
3.3.2 Die Wahrung von Mianzi 111
3.4 Identifikation China-spezifischer Einflussfaktoren 114
4 Theoretischer Bezugsrahmen 120
4.1 Transaktionskostentheorie 121
4.1.1 Grundkonzept der Transaktionskostentheorie 121
4.1.2 Transaktionskosten und Verhaltensannahmen 123
4.1.3 Ausprägungen der Transaktion 125
4.1.4 Charakteristika der institutionellen Arrangements 127
4.2 Ressourcenorientierte Ansätze 133
4.2.1 Von Markt- zur Ressourcenorientierung 133
4.2.2 Unternehmensintern orientierte Ressourcenansätze (RBV) 136
4.2.2.1 Grundannahmen des ressourcenorientierten Ansatzes 136
4.2.2.2 Der Begriff der Ressource 137
4.2.2.3 Rentenbegriff im Kontext des Resource-based View 140
4.2.3 Unternehmensrelational orientierte Ressourcenansätze (Relational View) 142
4.2.3.1 Integration externer Ressourcen in den Resource-based View 142
4.2.3.2 Relationale Renten und deren Quellen 145
4.2.4 Isolationsmechanismen zum Schutz nachhaltiger Wettbewerbsvorteile 150
4.2.4.1 Isolationsmechanismen im Resource-based View 151
4.2.4.2 Isolationsmechanismen im Relational View 155
4.3 Theoretische Interpretation der Lieferantentwicklung 158
4.3.1 Lieferantenentwicklung unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten 158
4.3.1.1 Lieferantenentwicklung bei einer Koordination über den Markt 160
4.3.1.2 Lieferantenentwicklung bei einer hybriden Koordination 161
4.3.2 Lieferantenentwicklung unter ressourcenorientierten Gesichtspunkten 165

4.3.2.1 Lieferantenentwicklung als idiosynkratische Ressource des Abnehmers 165
4.3.2.2 Lieferantenentwicklung als Schlüssel zu erfolgskritischen Netzwerkressourcen 167
4.4 Theoretischer Bezugsrahmen und Propositionen 168
4.4.1 Identifikation der Haupteinflussfaktoren für die Lieferantenentwicklung in China 169
4.4.2 Ableitung der Propositionen 174
4.4.3 Entwicklung des Interviewleitfadens 189
5 Methodik der Fallstudienforschung 196
5.1 Forschungsfallstudie als eigenständige Forschungsstrategie 196
5.2 Methodische Grundlagen der Fallstudienforschung 198
5.2.1 Definition und Merkmale der Fallstudie 198
5.2.2 Grundformen der Fallstudien 199
5.2.3 Grundelemente einer Fallstudie und Typen des Fallstudiendesigns 202
5.3 Arbeitsplan und Vorgehensweise der Fallstudienforschung 205
5.3.1 Forschungsfragen und theoretischer Bezugsrahmen 206
5.3.2 Festlegung des passenden Fallstudiendesigns 207
5.3.3 Fallselektion 208
5.3.4 Datenerhebung 212
5.3.4.1 Experteninterview 213
5.3.4.2 Dokumentenanalyse 217
5.3.4.3 Schriftliche Befragung 218
5.3.5 Datenauswertung 219
5.3.5.1 Transkription der Interviews 220
5.3.5.2 Qualitative Inhaltsanalyse 221
5.4 Wissenschaftliche Qualitätsansprüche an die Forschungsfallstudie 223
6 Fallstudienanalyse 229
6.1 Vorgehen 229
6.2 Überblick über die ausgewählten Fälle 230
6.3 Der Status quo der Lieferantenentwicklung in China 234
6.3.1 Allgemeines zur Lieferantenentwicklung in China 234
6.3.2 Chinesische Lieferanten 239
6.4 Planung und Durchführung der Lieferantenentwicklung in China 243
6.4.1 Motivation und Ziele 243
6.4.2 Eigenoptimierung durch den lokalen Lieferanten 250
6.4.3 Gemeinsame Optimierung 255
6.4.4 Transaktionsspezifische Investitionen 263
6.4.4.1 Bereitschaft zu transaktionsspezifischen Investitionen 263
6.4.4.2 Gefahr potenzieller opportunistischer Verhalten 269
6.4.5 Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung 272
6.4.5.1 Allgemeine Zufriedenheit mit der Lieferantenentwicklung 272

6.4.5.2 Erfolgswirkungen auf den lokalen Lieferanten 274
6.4.5.3 Erfolgswirkungen auf Abnehmer 278
6.4.5.4 Erfolgswirkungen auf Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen 280
6.5 Einfluss der Hauptfaktoren auf die Lieferantenentwicklung in China 284
6.5.1 Voraussetzungen für die Initiierung der Lieferantenentwicklung in China ... 285
6.5.1.1 Umfassende Lieferantenbewertung 285
6.5.1.2 Machtverhältnisse zwischen Abnehmer und Lieferant 289
6.5.1.3 Aussicht der Lieferantenentwicklung 296
6.5.2 Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Projektimplementierung 300
6.5.2.1 Top-Management-Unterstützung 300
6.5.2.2 Bilaterale Kommunikation 305
6.5.2.3 Mitarbeiterqualifikation 309
6.5.2.4 Vertrauen 314
6.5.3 Nachhaltige Kooperationsstrategie: Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit des Projekterfolgs 318
6.6 Einfluss der China-spezifischen Einflussfaktoren 324
6.6.1 China-spezifische Rahmenbedingungen 325
6.6.1.1 Standortbezogene Faktoren 325
6.6.1.2 Strukturelle Faktoren 329
6.6.1.3 Marktbezogene Faktoren 335
6.6.2 Kultur- und verhaltensbezogene Faktoren 341
6.6.2.1 China-spezifisches interpersonelles Kommunikationsgeschick 341
6.6.2.2 Guanxi und das Reziprozitätsprinzip 346
6.7 Interpretation der Ergebnisse und Entwicklung der Hypothesen 352
6.7.1 Lieferantenentwicklung in China 353
6.7.2 Hauptfaktoren der Lieferantenentwicklung 358
6.7.3 Chinaspezifische Einflussfaktoren 362
6.8 Handlungsempfehlungen für die Praxis 367
7 Implikationen, Zusammenfassung und Ausblick 374
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse 374
7.2 Beitrag und Limitation der Arbeit 381
Anhang A Fragebogen 385
Anhang B Interviewleitfaden 393
Anhang C Kategoriensystem der Arbeit 399
Anhang D Intercoder-Reliabilität 402
Anhang E Hypothesen 403
Literaturverzeichnis 407

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung des Lieferantenmanagement in den Beschaffungsprozess 15
Abbildung 2: Aufgabenschwerpunkte des Lieferantenmanagements 16
Abbildung 3: Prozessschritte des Lieferantenmanagement nach Janker (2008) 17
Abbildung 4: Grundformen der Lieferantenentwicklung 24
Abbildung 5: Zielsystem der Lieferantenentwicklung 30
Abbildung 6: Prozess des Literatur-Reviews 33
Abbildung 7: Lieferantenentwicklungsprozess 77
Abbildung 8: Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts Chinas im Zeitraum von 1999 bis 2019 83
Abbildung 9: Entwicklungsinitiative zum Strukturwandel Chinas bis 2049 91
Abbildung 10: Transaktionskosten verschiedener institutioneller Arrangements in Abhängigkeit von Faktor spezifität und Unsicherheit 132
Abbildung 11: Theoretischer Bezugsrahmen mit Propositionen 189
Abbildung 12: Matrix zur Klassifizierung der Fallstudientypen nach Yin 203
Abbildung 13: Der Status der lokalen Lieferanten in Fallunternehmen 239
Abbildung 14: Relevanz verschiedener Entwicklungsziele 245
Abbildung 15: Implementierungsstand der indirekten und direkten Entwicklungsmaßnahmen 250
Abbildung 16: Prozess eines gemeinsamen Optimierungsprojekts des Fallunternehmens IV 260
Abbildung 17: Grad der Zufriedenheit mit verschiedenen Arten der Lieferantenentwicklung 273
Abbildung 18: Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf den lokalen Lieferanten 276
Abbildung 19: Erfolgswirkung der Lieferantenentwicklung auf Abnehmer 279
Abbildung 20: Relevanz der Guanxi in China 347

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Reaktive vs. strategische Lieferantenentwicklung 38
Tabelle 2: Ergebnis- vs. prozessorientierte Lieferantenentwicklung 39
Tabelle 3: Kategorisierungsvorschläge ausgewählter Autoren 42
Tabelle 4: Indirekte vs. direkte Lieferantenentwicklung 44
Tabelle 5: Zuordnung Lieferantenentwicklungsmaßnahmen 45
Tabelle 6: Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf den Lieferanten 49
Tabelle 7: Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf den Abnehmer 53
Tabelle 8: Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung 54
Tabelle 9: Einflussfaktoren der Lieferantenentwicklung 58
Tabelle 10: Zur Kategorisierung der Einflussfaktoren der Lieferantenentwicklung 60
Tabelle 11: Lieferantenentwicklungsprozess 70
Tabelle 12: Beschaffungsregionen in China 96
Tabelle 13: China-spezifische Einflussfaktoren 116
Tabelle 14: Expertenliste für die Erarbeitung China-spezifischer Einflussfaktoren 170
Tabelle 15: Wesentliche Einflussfaktoren für Lieferantenentwicklung in China 173
Tabelle 16: Struktur und Themenblöcke des Interviewleitfadens 192
Tabelle 17: Übersicht der ausgewählten Fälle 231
Tabelle 18: Übersicht über Interviews und schriftliche Befragung 233

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

AHK	Auslandshandelskammer (China)
Aufl.	Auflage
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BIS	Bank of International Settlement
BMVI	Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur
BNE	Bruttonationaleinkommen
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CATL	Contemporary Amperex Technology Co. Limited
CNKI	China National Knowledge Infrastructure
COVID-19	Coronavirus disease 2019
c.p.	Ceteris paribus
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
d.h.	das heißt
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
ggf.	gegebenfalls
IEC	International Electrotechnical Commission
i.H.v.	in Höhe von
IMF	International Monetary Fund
inkl.	inklusive
ISO	International Organization for Standardization
MSC	Manufacturer Supplier Collaboration
NC	Numerical control
NEV	New Energy Vehicle
Nr.	Nummer
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OEM	Original Equipment Manufacturer
PoA	Percentage of Agreement

RBV	Resource-based View
RMB	Renminbi
R&D	research and development
S.	Seite
SAIC	Shanghai Automotive Industry Corporation
SCM	Supplier Chain Management
SOE	State Owned Enterprise
sog.	sogenannte, sogenannter, sogenanntes
SRM	Supplier Relationship Management
u.a.	unter anderem
u.Ä.	und Ähnliches
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Forschungslücken

In den vergangenen Jahrzehnten hat das Lieferantenmanagement im Zuge des Paradigmenwechsels vom traditionellen Einkauf zum modernen, beziehungsorientierten Supply Management in fast allen Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen. Angesichts der sich stetig verändernden Rahmenbedingungen im Marktumfeld, bei der rasanten technischen Innovation sowie im Konsumentenverhalten wird das Aufgabenfeld des Einkäufers stark erweitert, welches ein hohes Maß an Flexibilität und Effizienz verlangt.[1]

Mit dem Rückgang der eigenen Fertigungstiefe des Fokalunternehmens und der gleichzeitig zunehmenden Auslagerung der vielfältigen wertschöpfenden Tätigkeiten an externe Zulieferer (Outsourcing) werden sowohl die Wertschöpfungskette als auch die Beziehungen mit den Lieferanten drastisch umgestaltet. Die beträchtliche Zunahme der Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten der Lieferanten führt unmittelbar zur höheren Komplexität der globalen Liefer- bzw. Wertschöpfungskette. In vielen Branchen wie z.B. der Automobilindustrie, dem Maschinenbau oder der Anlagenfertigung hat der Wertschöpfungsanteil von Lieferanten bereits über die Hälfte des gesamten Produktionsvolumens der abnehmenden Unternehmen überschritten, damit die Fokalunternehmen sich besser auf die eigenen Kernkompetenzen und Schlüsseltechnologien konzentrieren können.[2] Immer mehr Unternehmen streben gemäß dem auf Toyota beruhenden Lean-Prinzip danach, eigene Prozesse möglichst schlank und flexibel zu gestalten und den eigenen Wertschöpfungsanteil auf ein geringes Niveau zu senken.[3] Als Ergebnis dieser Entwicklung sind Unternehmen in immer stärkerem Maße von ihrem Lieferantennetzwerk abhängig. Zuverlässige Lieferanten bzw. eine leistungsfähige Lieferantenbasis tragen nicht nur wesentlich zur Verbesserung der operativen Leistungsfähigkeit eines Abnehmers bei, sondern nehmen auch noch eine entscheidende Rolle für den Erfolg der gesamten Lieferkette

[1] Vgl. Hofbauer et al. (2016), S. 1 f.
[2] Vgl. Hamm (1998), S. 13, Dyer (2000), S. 72, Aberle/Eisenkopf (2013), S. 168.
[3] Vgl. Liker (2004), S. 28 f.

ein.[4]

Im Zuge der Verwandlung des Verhältnisses zwischen Abnehmer und Lieferant – von einer situativ taktischen Beziehung hin zu einer langfristig ausgerichteten strategischen Partnerschaft[5] – sollen Abnehmer nicht nur in der Lage sein, unternehmensexterne Erfolgspotenziale zum eigenen Nutzen zu erschließen, sondern auch nachhaltige kooperative Beziehungen mit den Zulieferern zu pflegen.[6] Eine derartige partnerschaftliche Beziehung zwischen Abnehmer und Lieferant unterscheidet sich aus der Perspektive des Supply Chain Managements von der traditionellen Lieferanten-Abnehmer-Beziehung im Wesentlichen dadurch, dass mittlerweile der Umfang der Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferant in immer höherem Maße erweitert wurde. Neben der allgemeinen Produktion stehen Themen wie z.B. die Entwicklungsstrategie, Produktinnovation oder der Informationsaustausch zwischen Supply Chain-Mitgliedern im Mittelpunkt der Zusammenarbeit.[7] Dabei soll nicht lediglich die Versorgung mit optimierten Kosten gewährleistet werden, sondern es müssen auch robuste und effiziente Lieferketten aufgebaut werden, denn es handelt sich heutzutage nicht mehr ausschließlich um einen Wettbewerb zwischen einzelnen Unternehmen, sondern vielmehr um den Wettbewerb der kompletten Wertschöpfungskette.[8] Zu diesem Zweck wird das Spektrum des modernen Lieferantenmanagements ebenfalls stark ausgeweitet. Die Identifikation und Auswahl geeigneter Lieferanten alleine reichen für Abnehmer nicht mehr aus. Unter dem heutigen Wettbewerbsdruck muss in erster Linie sichergestellt werden, dass die Lieferantenperformance den Anforderungen des Fokalunternehmens stetig entspricht, damit alle Supply Chain-Mitglieder davon profitieren können. Infolgedessen sieht sich der Abnehmer heute nicht selten gezwungen, in den Operationsprozess eines spezifischen Lieferanten einzugreifen, um seine Leistungsfähigkeit durch gemeinsame Anstrengungen auf das gewünschte Niveau zu bringen.[9]

Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung der Lieferketten und einer Verschär-

[4] Vgl. Large (2006), S. 36.
[5] Vgl. Hirschsteiner (2006), S. 499.
[6] Vgl. Large (2009), S. 117.
[7] Vgl. Li (2011), S. 8.
[8] Vgl. Christopher (2011), S. 15, Helmond/Terry (2017), S. 8.
[9] Vgl. Li (2011), S. 2.

fung des Wettbewerbs haben mittlerweile immer mehr internationale Unternehmen, darunter auch viele deutsche Unternehmen, Teile ihrer In-House-Produktion zu den lokalen Zulieferpartnern in asiatischen Ländern wie China, Indien, Vietnam usw. verlagert. Obwohl Global Sourcing dem abnehmenden Unternehmen Zugang zu neuen Bezugsquellen mit günstigen Einkaufskonditionen erlaubt, bringt es jedoch auch neue Probleme mit sich, etwa die Frage, wie man die technische und operative Leistungsfähigkeit der lokalen Zulieferer sicherstellen kann bzw. wie die vorübergehende Leistungsschwäche der lokalen Zulieferer auf das gewünschte Niveau gebracht werden kann, damit die geplanten Kostenvorteile nicht gefährdet werden. Im Extremfall könnte es sogar zu schweren Versorgungsausfällen kommen, was die Robustheit der gesamten Lieferkette gefährden könnte. Angesichts des wachsenden Koordinations- und Kontrollbedarfs der immer komplexer werdenden Liefernetzwerke sind neuartige Managementinstrumente aufseiten des abnehmenden Unternehmens zur optimalen Steuerung seiner globalen Lieferantenbasis erforderlich.

Die Lieferantenentwicklung – ein integraler Bestandteil des modernen Lieferantenmanagements[10], der in den letzten Jahrzehnten immer mehr an Praxisrelevanz gewonnen hat – stellt ein wichtiges und effizientes Werkzeug eines Abnehmers zur Lösung der obengenannten Problematik und zur bewussten Beeinflussung der Beziehungen mit den Lieferanten dar. Unter der Lieferantenentwicklung werden generell sämtliche Maßnahmen subsumiert, die einen Lieferanten bei der Beseitigung von Problemen unterstützen, welche dieser nicht selbst lösen kann. Solche Maßnahmen zielen auf die Verbesserung der Leistungen und/oder der Fähigkeiten des Lieferanten ab, welches sich letztendlich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit des Abnehmers auswirken soll.[11]

Beim Vorliegen von unerwarteten Leistungsdefiziten oder unbefriedigender Lieferantenperformance, stellt die Lieferantenentwicklung unter gewissen Umständen wie etwa in einem Schwellenmarkt oftmals die einzige erfolgsversprechende Lösungsoption für einen Abnehmer dar, da traditionelle Handlungsalternativen wie der Lieferantenwechsel oder das Insourcing

[10] Vgl. Janker (2008), S. 33, S. 49 f.
[11] Vgl. z.B. Krause/Ellram (1997a), S. 21, Janker (2008), S. 50.

(vertikale Integration) aufgrund der hohen Wechsel- und Zeitkosten, der nur begrenzten Verfügbarkeit alternativer Bezugsquellen oder der Konzentration auf eigene Kernkompetenzen oft nicht in Frage kommen.[12] Insbesondere vor dem Hintergrund des Supply Chain Managements ist es oftmals nicht sinnvoll, Lieferanten mit defizitärer Performance einfach aus der Lieferantenbasis zu streichen. Vielmehr sollen auf Basis der langfristen strategischen Ziele gemeinsam mit den Lieferanten Optimierungsoptionen erarbeitet werden, damit die Lücke zwischen der mangelhaften Leistung und den Anforderungen des Abnehmers geschlossen werden kann. In vielen neuen Schwellenmärkten muss ein Abnehmer zielgerichtete Entwicklungsmaßnahmen ergreifen, wie z.B. Schulung, Beratung oder Entsendung eigener Experten zum lokalen Lieferanten, um durch konkreten Wissenstransfer dem Lieferanten vor Ort das erforderliche technische oder prozessuale Know-how zu vermitteln.[13] Davon profitiert einerseits der lokale Lieferant, da er vom Abnehmer z.B. fortgeschrittene Produktionstechnik lernen und sich aneignen kann und somit die eigene Leistungsfähigkeit verstärkt. Kluge lokale Lieferanten leisten dabei gerne gemeinsame Anstrengungen mit dem Abnehmer zusammen, um langfristig eine stabile und erfolgsversprechende Geschäftsbeziehung mit dem Abnehmer zu etablieren. Andererseits gelingt es im Gegenzug auch dem Abnehmer, dadurch die zuvor defizitäre Lieferantenleistung zum eigenen Gunsten zu verbessern, und sich somit im Wettbewerb abheben zu können.

In den vergangenen fast 30 Jahren hat das Interesse an der Lieferantenentwicklung sowohl in der Wissenschaft als auch in der betrieblichen Praxis stark zugenommen. Seit Anfang der 1990er Jahre ist die Anzahl der publizierten wissenschaftlichen Arbeiten deutlich gestiegen und die empirische Forschung fokussiert vornehmlich auf die folgenden Aspekte: Die Motivation und Ziele zur Initiierung der Lieferantenentwicklung[14], das Spektrum der Lieferantenentwicklungsaktivitäten[15], verschiedene Einflussfaktoren bzw. Rahmenbedingungen[16], die

[12] Vgl. Krause et al. (2000), S. 34, Durst (2011), S. 2.
[13] Mehr zu Maßnahmen der Lieferantenentwicklung vgl. Unterkapitel 2.3.2.
[14] Vgl. z.B. Boutellier/Wagner (2003), Krause/Scannell (2002), Modi/Mabert (2007).
[15] Vgl. z.B. Monczka et al. (1993), Hartley/Jones (1997), Krause et al. (1998), Sánchez-Rodríguez et al. (2005), Wagner (2006a).
[16] Vgl. z.B. Krause (1997), Krause/Scannell (2002), Sánchez-Rodríguez et al. (2005), Durst (2011),

Erfolgswirkung der Lieferantenentwicklung[17] sowie unterschiedliche Prozessmodelle der Lieferantenentwicklung[18] usw. Auch in der betrieblichen Praxis gehört die Lieferantenentwicklung, gemeinsam mit anderen Funktionen wie etwa der Nachfrageplanung oder der Produktentwicklung zu den Kernoperationen eines Unternehmens, die in der Regel ganz selten ausgelagert werden.

Trotz der wachsenden Bedeutung der Thematik bestehen in der Forschung noch eine Reihe von Lücken. Beispielsweise sollte darauf explizit hingewiesen werden, dass die überwiegende Mehrheit der bisherigen Studien lediglich aus der Perspektive des Abnehmers durchgeführt wurde. Die Lieferantenperspektive – also die andere wichtige Seite der Dyade – wird bislang oft vernachlässigt. Des Weiteren stammen seit den 90er Jahren die meisten Beiträge aus dem anglo-amerikanischen wie auch teilweise aus dem europäischen Raum. Geographisch gesehen befassen sich nur sehr wenige Untersuchungen[19] mit dieser Thematik außerhalb dieses Raums. Gerade Regionen wie Südostasien oder Südamerika sind verglichen mit ihrer zunehmenden globalwirtschaftlichen Bedeutung nicht hinreichend beleuchtet.[20] Vor diesem Hintergrund stellt es sich die Frage, ob und inwieweit die bisherigen Befunde, die primär auf den westlichen Industrieländern mit ähnlichen Zulieferindustrien beruhen, für die Umsetzung der Lieferantenentwicklung in denjenigen Ländern, in denen die Zulieferindustrie ganz anders aufgebaut ist, ebenfalls Gültigkeit besitzen. Deswegen fokussiert sich die vorliegende Arbeit auf die Lieferantentwicklung in dem Entwicklungs- und Schwellenland China, wobei nicht nur die Abnehmerperspektive, sondern ebenso die Einsicht der lokalen Zulieferer mitberücksichtigt werden soll.

1.2 Lieferantenentwicklung als ein junges Forschungsfeld in China

Als der größte Hersteller und Exporteur der Welt war China lange als Weltfabrik bekannt und

---

Nagati und Rebolledo (2013)
[17] Vgl. z.B. Watts/Hahn (1993), Humphreys et al. (2004), Li et al. (2012).
[18] Vgl. z.B. Hartley/Choi (1996), Krause et al. (1998), Handfield et al. (2000).
[19] Vgl. hierzu z.B. Li et al. (2007), Oh/Rhee (2008), Li (2011).
[20] Vgl. Durst (2011), S. 42.

stellt für internationale Abnehmer bis heute sowohl ein unumgängliches Beschaffungsland und zentralen Produktionsort als auch als den weltweit größten bzw. wichtigsten Absatzmarkt dar. In vielen Industriesektoren verfügt China über vollständige Industrieketten von der vorgelagerten über der nachgelagerten Wertschöpfungskette bis hin zum Endkunden und bietet Unternehmen somit eine ausgereifte und zuverlässige Versorgungsbasis. Seit Jahrzehnten werden immer mehr international tätige Unternehmen kontinuierlich dazu angezogen, in China eigene Produktion- und Liefernetzwerke aufzubauen. Parallel dazu zeichnet sich inzwischen auch ein deutlicher Wandel der Exportgüter von ehemals einfachen Billigwaren hin zu höherwertigen, qualitativen Produkten ab, wobei immer mehr lokale Zulieferer in die globale Lieferkette der internationalen Unternehmen integriert werden und dort eine zunehmend wichtigere Rolle spielen.[21] Die Lösung der Frage, wie China optimal als Produktionsstandort genutzt werden kann bzw. wie ein Unternehmen sein Lieferantennetzwerk in China effizienter organisieren und steuern kann, stellt in der heutigen globalen Konkurrenzsituation eine wichtige Grundlage für den Unternehmenserfolg dar.

Mittlerweile sehen sich internationale Abnehmer in China aber häufig mit der fortwährenden Herausforderung konfrontiert, dass die Versorgungsqualität oftmals durch die schwankende bzw. mangelhafte Lieferantenperformance gefährdet wird, da im internationalen Vergleich das durchschnittliche Leistungsniveau der chinesischen Zulieferer auf einem mittleren Wert liegt, so dass die Mehrheit der lokalen Zulieferer noch nicht in der Lage ist, auf Anhieb die Anforderungen bzw. die Standards der Abnehmer zu erfüllen.[22] Im Vergleich zu westlichen Zulieferern gibt es in vielen Bereichen Leistungsdefizite seitens der chinesischen Zulieferer. Die Realisierung potenzieller Kostenvorteile wird daher zum Teil z.B. durch Qualitätsmängel der Zulieferteile oder fehlendes Know-How der Lieferanten verhindert. Eine der im chinesischen Beschaffungsmarkt in der Vergangenheit häufig genutzten Option zur Lösung derartiger Probleme ist ein sofortiger Wechsel des leistungsschwachen Lieferanten, der allerdings für bestimmte Lieferteile nur eingeschränkt möglich ist, da substituierbare Lieferanten oft nur be-

[21] Vgl. Zinzius (2006), S. 13.
[22] Vgl. Li (2011), S. 2.

grenzt bzw. gar nicht vorhanden sind. Insofern haben immer mehr Unternehmen erkannt, dass die aktive Entwicklung der bestehenden Lieferanten zur Optimierung ihrer Leistungen und/oder zur Verbesserung ihrer Fähigkeiten notwendig ist und den Abnehmern dadurch der Zugang zu den gewünschten Lieferquellen ermöglicht wird, welches maßgeblich zur Stärkung der Versorgungssicherheit in dieser Region beitragen kann.[23]

Trotz der zunehmenden Praxisrelevanz lässt sich die Tatsache nicht vernachlässigen, dass die Lieferantenentwicklung in China ein noch sehr junges und fremdes Forschungsfeld darstellt. Gemäß einer empirischen Studie basierend auf mehr als 200 befragten Unternehmen wird der Verbreitungsgrad der Lieferantenentwicklung in China als sehr gering eingeschätzt.[24] Ob die existierenden empirischen Befunde und Empfehlungen, die primär aus der Abnehmerperspektive der westlichen Industrieländer gewonnen wurden, in einem wachsenden Markt wie China gleichfalls zum Erfolg führen, ist allerdings fraglich. Die Gründe dafür können unterschiedlich sein: Vor allem sind die Industriestruktur und -umgebung Chinas im Vergleich zu westlichen Ländern durchaus unterschiedlich. China wurde in der Vergangenheit aufgrund der billigen Arbeitskräfte und der arbeitsintensiven Produktion von Massenprodukten als die Werkbank der internationalen Konzerne angesehen. Das im Jahr 2015 veröffentlichte Strategiepapier „Made in China 2025“[25] markiert allerdings den Beginn eines vom Staat vorangetriebenen Strukturwandels der Wirtschaft hin zu einer von technologischer Innovation, Konsum und Dienstleistungen getriebenen Industriemacht. Nichtdestotrotz befinden sich viele Zulieferunternehmen, die primär aus arbeitsintensiven Sektoren stammen, immer noch am unteren Ende der globalen Wertschöpfungskette, die aber nach oben aufrücken möchten und zugleich einen erheblichen Verbesserungsbedarf aufweisen. Hinzu kommt, dass neben den in der Literatur identifizierten Einflussfaktoren noch facettenreiche China-spezifische Einflussfaktoren und

[23] Vgl. Li (2011), S. 23 f.
[24] Vgl. Gu et al. (2010), S. 97 f.
[25] Gemeint ist damit die 2015 veröffentlichte langfristige Entwicklungsinitiative der chinesischen Regierung – bekannt unter dem Namen „Made in China 2025“ – zur umfassenden Aufwertung der chinesischen Industrie, wobei das Ziel nicht mehr die Quantität, sondern die Qualität der Produkte bzw. die Technologieführerschaft ist. Vgl. hierzu z.B. Tian/Pan (2018).

Risiken[26] wie z.B. Lohnanstieg, demographischer Wandel, rechtliche und politische Rahmenbedingungen, Guanxi (Beziehungen), kultur- bzw. mentalitätsbezogene Faktoren u.a. herrschen, die die Steuerung und Entwicklung der lokalen Lieferanten auf vielerlei Weise beeinflussen können.

1.3 Motivation und Ziel der Arbeit

Vor dem oben dargestellten Hintergrund liegt die Motivation der vorliegenden Dissertationsschrift vor allem in der bislang mangelnden Forschung zur Lieferantenentwicklung in China begründet, welche verglichen mit ihrer wirtschaftlichen und strategischen Bedeutung unterpräsentiert ist. Hinzu kommt, dass aufgrund der bedeutsamen Standort- und Marktvorteile Chinas Unternehmen aus aller Welt kontinuierlich dorthin gezogen werden, um dort Geschäfte abzuwickeln bzw. bestehende Geschäfte auszubauen. Vor dem Hintergrund des Wandels der Beschaffungsstruktur ist eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung in China daher gerade für internationale Abnehmerunternehmen von besonders hoher Bedeutung. Des Weiteren weisen derzeit im Zuge der Förderung der industriellen Modernisierung auf der staatlichen Ebene auch die chinesischen Zulieferunternehmen selbst erheblichen Bedarf und Potenziale auf, sich von technisch fortgeschrittenen Abnehmerunternehmen entwickeln zu lassen, um sowohl die Kooperationsbeziehung als auch die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verstärken. Insgesamt ist festzuhalten, dass eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Lieferantenentwicklung in China sowohl aus wissenschaftlicher Sicht als auch im praktischen Sinne nutzbringend ist.

Angesichts des Forschungsrückstands dieser Thematik in China und der bislang in der empirischen Literatur mangelnden Darstellung des asiatischen Raums soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Versuch unternommen werden, einen China-spezifischen Ansatz zur Lieferantenentwicklung zu schaffen, mit dem Ziel, einen Beitrag zur Verkleinerung der Lücke in der Forschung zur Lieferantenentwicklung in China zu leisten. Dabei wird der Fokus nicht alleine auf Abnehmer gelegt, sondern werden Einsichten der lokalen Zulieferer ebenfalls mit-

[26] Vgl. hierzu z.B. Helmond/Terry (2018), S. 38 ff.

einbezogen, damit so ein integrierter Einblick in die Thematik ermöglicht wird. Auf diese Weise wird versucht, die in China für die Lieferantenentwicklung als besonders relevant eingestuften Einflussfaktoren zu identifizieren und ihre Wirkungen auf ein Lieferantenentwicklungsprojekt zu evaluieren. Dadurch lassen sich wertvolle Anregungen und Aufschlüsse sowohl für Abnehmer- als auch für lokale Zulieferunternehmen generieren.

1.4 Forschungsfragen und Methodik

Aus der zugrunde liegenden Problemstellung ergeben sich folgende forschungsleitende Fragen, die am Ende der Dissertation beantwortet werden sollen:

1. *Wie wird die Lieferantenentwicklung in China typischerweise betrieben?*
2. *Welche wesentlichen allgemeinen Einflussfaktoren sind für die Lieferantenentwicklung in China besonders relevant und wie wirken sie sich auf die Lieferantenentwicklung in China aus?*
3. *Welche wesentlichen China-spezifischen Einflussfaktoren sind für die Lieferantenentwicklung in China besonders relevant und wie wirken sie sich auf die Lieferantenentwicklung in China aus?*
4. *Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die Durchführung der Lieferantenentwicklung in China herleiten?*

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird in dieser Arbeit neben der intensiven und umfassenden Literaturanalyse die explorative Fallstudie[27] als Forschungsmethode eingesetzt, die unmittelbare Beobachtungen mit Einblick in die betriebliche Praxis ermöglicht, um mithilfe einer fallübergreifenden Analyse sowohl den typischen Ablauf der Lieferantenentwicklung, deren aktuellen Umsetzungsstand in China, als auch die Auswirkungen verschiedener identifizierter Einflussgrößen aus der Praxisperspektive zu beleuchten. Zu diesem Zweck wird im Vorfeld ein theoriegestützter Bezugsrahmen mit Propositionen entwickelt, welcher die Erhebung qualitativer Daten leitet und der Generierung von neuen Hypothesen und der Verdeutli-

[27] Zur Forschungsmethode der explorativen Fallstudie vgl. Kapitel 5.

chung der Ursachen-Wirkungszusammenhänge dient. Als Fälle werden insgesamt vier internationale renommierte Abnehmerunternehmen in der Automobilindustrie ausgewählt. Der Grund liegt zum einen darin, dass die Lieferantenentwicklung in der Automobilindustrie eine lange Tradition hat und weit verbreitet ist.[28] Zum anderen stellt in China die Automobilindustrie, insbesondere die Automobilfertigung ein Spiegelbild der umfassenden industriellen Stärke des Landes dar, in der unterschiedlich Branchen bzw. Industrien integriert sind, was die Einbindung verschiedener China-spezifischer Einflussgrößen erlaubt.

1.5 Gang der Untersuchung

Im aktuellen einleitenden Kapitel (**Kapitel 1**) werden primär die zunehmende Relevanz des Themas inkl. der bestehenden Forschungslücken aufgezeigt, die Motivation und Zielsetzung der Arbeit vorgestellt, sowie Forschungsfragen daraus abgeleitet.

Im Anschluss daran hat **Kapitel 2** den aktuellen Stand der Forschung zum Gegenstand. Nach der Einordnung der Lieferantenentwicklung in das Lieferantenmanagement wird eine begriffliche Klärung vorgenommen, die Lieferantenentwicklung von ähnlichen Begriffen terminologisch abgrenzt und die Motivation und Ziele der Lieferantenentwicklung erörtert. Danach lässt sich anhand einer umfassenden Recherche der bestehenden Grundliteratur eine begriffliche und konzeptionelle Grundlage der Lieferantenentwicklung explizieren, was eine nähere Betrachtung der Kategorisierung von Lieferantenentwicklungsaktivitäten, der Einflussfaktoren und Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung sowie der vorgeschlagenen Prozessmodelle zur Umsetzung der Lieferantenentwicklung einschließt.

Aufbauend auf dem gewonnenen Verständnis von Lieferantenentwicklung befasst sich **Kapitel 3** weitgehend mit der wirtschaftlichen Bedeutung von China. Zunächst wird ein Überblick über die bisherige wirtschaftliche Entwicklung Chinas gegeben. Nach fast 30 Jahren des rapiden Wachstums befindet sich China heutzutage in einem Wandlungsprozess hin zu einer von technologischer Innovation, Dienstleistung und Konsum getriebenen Wirtschaft. Daran an-

[28] Vgl. Durst (2011), S. 2 f.

schließend wird die zunehmende Relevanz des China-Sourcing aufgezeigt, indem sowohl die wichtigen Standortvorteile Chinas als auch die lieferantenbedingten Herausforderungen erläutert werden. Des Weiteren erfolgt eine facettenreiche Darstellung der kultur- und mentalitätsbezogenen Verhaltensregeln, welche für den Geschäftserfolg in China von zentraler Bedeutung sind. Auf dieser Basis werden am Ende des Kapitels wesentliche China-spezifische Einflussfaktoren extrahiert.

Kapitel 4 widmet sich der Erarbeitung eines theoretischen Bezugsrahmens, welcher als Grundlage für die Fallstudienanalyse dient. Dazu werden die Transaktionskostentheorie und die ressourcenorientierten Ansätze als dominante Ansätze zur theoretischen Fundierung der Lieferantenentwicklung ausgewählt. Nach der Vorstellung der theoretischen Grundlage wird Lieferantenentwicklung jeweils unter den beiden theoretischen Gesichtspunkten erörtert. Zuletzt werden unter Rücksicht auf den bisherigen Forschungsstand und geleitet durch die Theorien Propositionen abgeleitet, welche die Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Konstrukten entlang des Prozesses eines Lieferantenentwicklungsprojekts theoretisch abbilden. Auf dieser Basis wird zudem ein Interviewleitfaden erarbeitet, welcher als zentrales Orientierungsmittel für die Datenerhebung im Laufe der Fallstudienuntersuchung dienen soll.

Bevor auf die empirischen Fallstudien eingegangen wird, soll in **Kapitel 5** die methodische Grundlage der explorativen Fallstudie, die als eigenständige Forschungsstrategie der vorliegenden Arbeit gewählt wird, ausführlich erläutert werden. Dabei werden zunächst die Grundformen und -elemente der Fallstudie vorgestellt. Anschließend werden der Arbeitsplan und Vorgehensweise der vorliegenden Fallstudienforschung schrittweise dargestellt, wobei der Fokus auf der Erhebung und Auswertung der fallrelevanten Daten liegt. Nicht zuletzt werden wesentliche wissenschaftliche Qualitätsansprüche, die in dieser Arbeit eingehalten werden sollen, erläutert.

In **Kapitel 6** erfolgt zunächst eine kurze Vorstellung des Vorgehens zur Auswertung der Ergebnisse der Fälle. Nach einer überblicksartigen Darstellung der vier ausgewählten Fälle werden fallübergreifende Erkenntnisse jeweils entlang dem theoretischen Bezugsrahmens sowie

dem Interviewleitfaden herausgearbeitet und interpretiert. Erlaubt werden dabei praxisnahe Einsichten in den Status-quo der Lieferantenentwicklung in China, die Planung und Durchführung eines typischen Lieferantenentwicklungsprojekts, den Einfluss der wesentlichen Einflussfaktoren sowie der China-spezifischen Einflussfaktoren auf die erfolgreiche Lieferantenentwicklung in China. Daraus resultierend lassen sich wesentliche Trends bzw. generalisierte Aussagen in Hypothesenform ableiten.

Im letzten Kapitel (**Kapitel 7**) werden die Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert. Die Arbeit schließt mit dem Aufzeigen der Limitationen der Untersuchung und einem Ausblick auf zukünftige Forschungspotenziale.

2 Zur Relevanz der Lieferantenentwicklung

Das vorliegende Kapitel liefert schwerpunktmäßig eine konzeptionelle Grundlage für den Begriff der Lieferantenentwicklung. Zunächst soll ein klarer Überblick über den Inhalt sowie den Prozess des Lieferantenmanagements gegeben werden, welcher verdeutlicht, dass die Lieferantenentwicklung als ein integraler Bestandteil im Lieferantenmanagement verankert werden kann. Daran anschließend wird der Begriff der Lieferantenentwicklung terminologisch abgegrenzt und präzisiert. Auf dieser Basis lässt sich eine systematische Recherche der aktuellen Literatur vornehmen, deren Ergebnisse und Befunde im Nachhinein zusammengeführt und bewertet werden. Im Mittelpunkt der Recherche steht vornehmlich das umfassende Verständnis über die Lieferantenentwicklungsaktivitäten, kritische Einflussfaktoren, die Erfolgswirkungen sowie den Lieferantenentwicklungsprozess.

2.1 Zur Grundlage des Lieferantenmanagements

Mit der zunehmenden Bedeutung des Konzepts des Supply Chain Managements und der Eskalation des globalen Wettbewerbsdrucks lässt sich die Rolle des Lieferanten heute längst nicht mehr als die einer lediglich verlängerten Werkbank des abnehmenden Unternehmens betrachten. Im Zeitalter der Globalisierung wird der Fokus bewusst auf den Aufbau einer langfristigen, partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung mit den leistungsfähigsten Lieferanten gelegt. Die Beziehung zwischen Abnehmer und Lieferant wandelt sich demzufolge von einer situativ-taktischen hin zu einer kollaborativen langfristigen Partnerschaft.[29] In diesem Sinne stellen die Identifikation und Einbindung leistungsfähiger Lieferanten und die sorgfältige Ausgestaltung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen wesentliche Erfolgsfaktoren der strategischen Beschaffungsfunktion dar.[30] Diese Aufgaben obliegen einem professionellen und systematischen Lieferantenmanagement. Im Folgenden werden zunächst wichtige Definitionsansätze und Inhalte des Lieferantenmanagements dargestellt. Im Anschluss daran werden dessen wesentliche Tätigkeitsbereiche sowie der allgemeine Lieferantenmanagementprozess

[29] Vgl. z.B. Wagner (2001), S. 141, Lamming (2005), S. 93 f., Hirschsteiner (2006), S. 499.
[30] Vgl. Lasch (2017), S. 37.

illustriert. Zum Schluss lässt sich dann die Lieferantenentwicklung als wesentlicher Bestandteil im Lieferantenmanagement einordnen.

2.1.1 Definition und Inhalt des Lieferantenmanagements

Sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der betrieblichen Praxis wird der Begriff Lieferantenmanagement in unterschiedlicher Weise verwendet und interpretiert. Ein einheitlicher und allumfassender Definitionsansatz existiert bisher leider nicht. Trotzdem lässt sich Lieferantenmanagement tendenziell als ein umfassendes und integriertes Managementkonzept verstehen.[31] Im Folgenden werden einige wichtige Definitionsansätze vorgestellt.

Nach Diller (1995) wird Lieferantenmanagement im weitesten Sinne als *„aufeinander abgestimmte Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zur langfristig zielgerichteten Selektion, Anbahnung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsbeziehungen“* hinsichtlich der Lieferanten definiert.[32]

Wagner (2002) versteht unter Lieferantenmanagement unter anderem *„die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Lieferantenportfolios und Lieferantenbeziehungen“* und subsumiert unter dessen Hauptaktivitäten Management der Lieferantenbasis, Lieferantenentwicklung und Lieferantenintegration.[33]

Aus einer prozessualen Sicht wird Lieferantenmanagement von Janker (2008) als integraler Bestandteil des Beschaffungsprozesses verstanden, der *„bei der Identifikation von Lieferanten beginnt und zur strategischen Lieferantensteuerung führt, die unter anderem die Lieferantenintegration, -pflege, -entwicklung beinhaltet“*.[34]

Des Weiteren gilt es, das Lieferantenmanagement vermehrt auch mit dem Management der Lieferantenbeziehungen (*Supplier Relationship Management, SRM*) gleichzusetzen. Zum Beispiel betrachtet Large (2006) Lieferantenmanagement als ein Beziehungsmanagement aus Sicht des Abnehmers, welches die externen Erfolgspotenziale erschließen und dauerhaft erhal-

[31] Vgl. Wagner (2001), S. 87 ff.
[32] Diller (1995), S. 286.
[33] Vgl. Wagner (2002), S. 11 f.
[34] Janker (2008), S. 33.

ten, und somit den Kern des strategischen Beschaffungsmanagements bilden soll.[35] Hiermit im Einklang wird ein professionell verstandenes Lieferantenmanagement ebenfalls nach Hartmann (2015) im Sinne des Beziehungsmanagements interpretiert: *„Nicht die Lieferanten, sondern die Be-ziehungen zu den Lieferanten sind zu ‚managen' "*.[36]

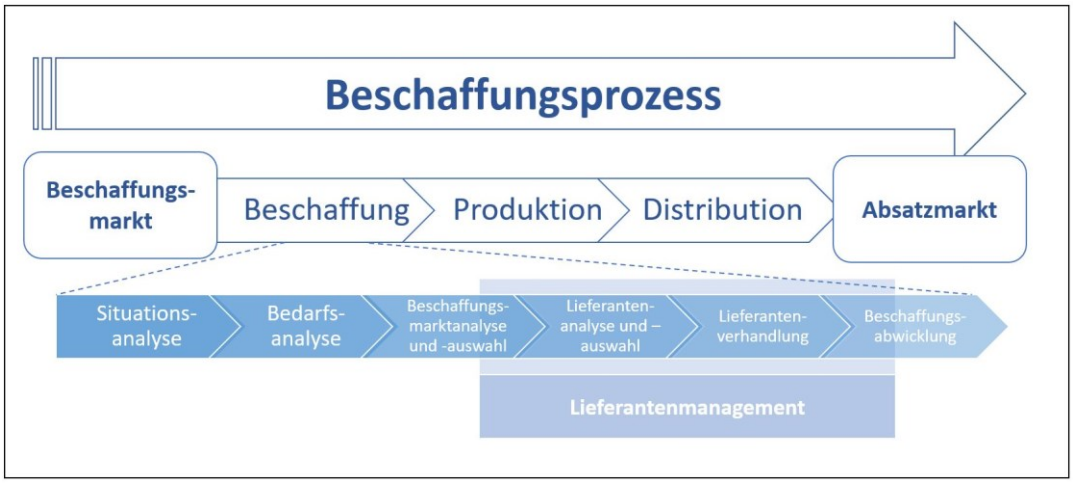

Abbildung 1: Einordnung des Lieferantenmanagement in den Beschaffungsprozess[37]

Aus den oben vorgestellten Definitionsansätzen lässt sich unschwer ein breites Aufgabenspektrum des Lieferantenmanagements erkennen, das sich von der effektiven Ausgestaltung und Steuerung der Beziehungen mit dem einzelnen Lieferanten bis hin zur Optimierung der gesamten Lieferantenbasis eines Unternehmens erstreckt, mit der Absicht unternehmensübergreifende Erfolgspotenziale über alle Wertschöpfungsstufen hinweg zu sichern und optimal auszuschöpfen.[38] Ferner bildet das Lieferantenmanagement noch eine erfolgskritische Untermenge im Beschaffungsprozess und lässt sich als integraler Bestandteil des Beschaffungs- und Supply Chain Managements verstehen (siehe hierzu Abbildung 1).

2.1.2 Aufgabenschwerpunkte und Prozess des Lieferantenmanagements

In diesem Abschnitt wird zunächst auf die Frage eingegangen, welche Hauptaufgaben im Wesentlichen unter Lieferantenmanagement zu subsumieren sind. Zudem wird ein idealtypischer

[35] Vgl. Large (2006), S. 40 f.
[36] Vgl. Hartmann (2015), S. 22.
[37] Eigene Darstellung, angelehnt an Janker (2008), S. 23.
[38] Vgl. Lasch (2017), S. 37.

Lieferantenmanagementprozess in seinen einzelnen Prozessphasen abgebildet.

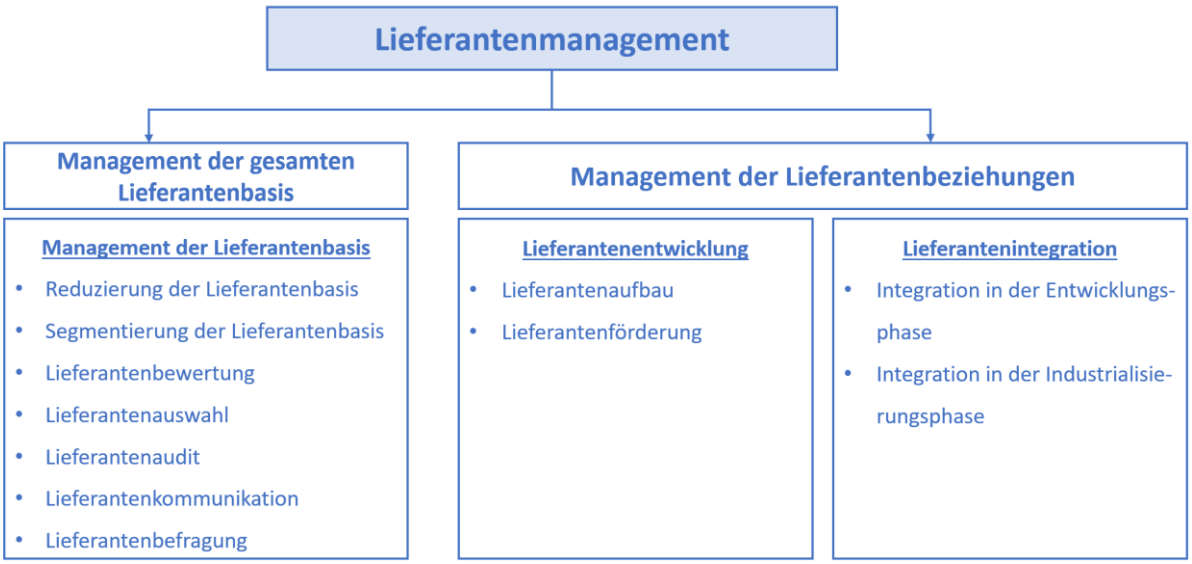

Abbildung 2: Aufgabenschwerpunkte des Lieferantenmanagements[39]

Hierzu differenziert zum Beispiel Wagner (2003) auf Basis der Vergleiche in betrieblicher Praxis vornehmlich zwischen dem Management der gesamten Lieferantenbasis und dem Management einzelner Lieferantenbeziehungen, wobei das letztere im Wesentlichen in Lieferantenentwicklung und -integration zu unterteilen ist. Diese drei Aufgabenspektren bilden gemäß dem Autor die Kernbereiche des strategischen Lieferantenmanagements (siehe hierzu Abbildung 2). Während beim Management der Lieferantenbasis nahezu alle Lieferanten eines Abnehmers erfasst werden, mit dem Ziel eine leistungsfähige, optimierte Lieferantenbasis zu sichern, lassen sich hingegen ausgewählte kritische Lieferanten durch Abnehmer fördern oder im Sinne einer vertikale Erweiterung in eigene Unternehmen integrieren, um dadurch langfristig optimale Erfolgspotenziale der Lieferanten zum eigenen Wettbewerbsvorteile zu erschließen.[40]

[39] Eigene Darstellung, angelehnt an Wagner (2002), S. 3 f., Wagner (2003), S. 695.
[40] Vgl. Wagner (2003), S. 691 ff.

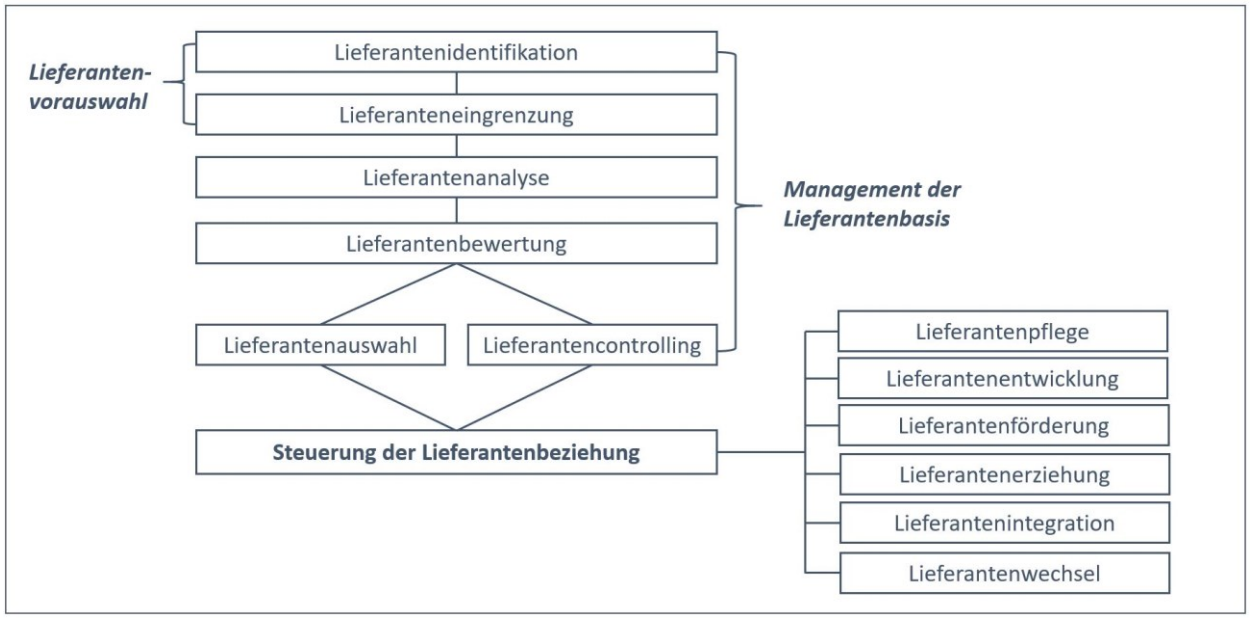

Abbildung 3: Prozessschritte des Lieferantenmanagement nach Janker (2008)[41]

Gemäß dem Prozessvorschlag von Janker (2008) beginnt das Lieferantenmanagement generell mit einer Vorauswahl der potenziellen Lieferanten. Mithilfe einer systematischen Lieferantenbewertung erfolgt die formale Lieferantenauswahl, wobei unter Kontrollinstrumenten zur Steuerung der Lieferantenbeziehungen beispielsweise Lieferantenpflege, -entwicklung, -erziehung, -integration sowie ggf. Lieferantenwechsel subsumiert werden. Es sollte allerdings darauf hingewiesen werden, dass die Gestaltung der einzelnen Prozessschritte und der Schwerpunkt des Lieferantenmanagementprozess stark von den eigenen Beschaffungsstrategien des Unternehmens sowie von der vorliegenden Beschaffungssituation abhängig ist und somit ebenso einen starken unternehmensindividuellen Charakter aufweist.[42] Ähnlich hierzu subsumiert Large (2006) unter dem strategischen Lieferantenmanagement unter anderem die Suche, Bewertung und Vorauswahl der neuen Lieferanten, den Aufbau der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung, die Beziehungskontrolle sowie die Lieferantensteuerung.[43] Die Abbildung 3 verdeutlicht einen häufig zitierten, idealtypischen Prozessablauf zum Lieferantenmanagement.

[41] Eigene Darstellung, angelehnt an Janker (2008), S. 33.
[42] Vgl. Glantschnig (1994), S. 103 ff.
[43] Vgl. Large (2006), S. 41.

2.1.3 Zielsetzungen des Lieferantenmanagements

Generell verfolgt ein Unternehmen bei der Implementierung des Lieferantenmanagements unter anderem das Oberziel, die externen Erfolgspotenziale auf dem Beschaffungsmarkt durch die optimale Ausgestaltung der Lieferantenbeziehungen bestmöglich auszunutzen und zum eigenen Wettbewerbsvorteil zu erhalten.[44] In betrieblicher Praxis herrscht eine Reihe von unternehmensspezifischen Sub- bzw. Einzelzielen, die im Folgenden als Beispiele aufgeführt werden[45]:

- Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition durch Aufbau und Entwicklung einer stabilen, leistungsfähigen Lieferantenbasis
- Stärkung der Leistungsfähigkeit der Lieferanten zu eigenen Wettbewerbsvorteilen des Abnehmers
- Förderung bzw. Entwicklung der Lieferanten zur kontinuierlichen Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit
- Verbesserung der eigenen Kosten- und Ertragsposition durch Verwirklichung kontinuierlicher Optimierung und schlanker Wertschöpfungsprozesse
- Nutzung der Produktivitäts- und Innovationsvorzüge der Lieferanten
- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Lieferkette durch effizientes, systematisches Lieferantenmanagement

2.1.4 Einordnung der Lieferantenentwicklung in das Lieferantenmanagement

Sowohl aus den Aufgabenschwerpunkten als auch aus dem prozessualen Ablauf des Lieferantenmanagements geht eindeutig hervor, dass die Lieferantenentwicklung einen wichtigen Baustein des Lieferantenmanagements darstellt. Gemäß dem in Abbildung 3 dargestellten Prozessmodell von Janker (2008) ist die Lieferantenentwicklung zusammen mit der Lieferantenförderung als ein wesentliches Instrument zur Steuerung der Lieferantenbeziehung einzu-

[44] Vgl. Large (2006), S. 36.
[45] Siehe hierzu z.B. Wagner (2003), S. 695, Hartmann (2015), S. 26.

setzen, mit der Absicht das Leistungsniveau der Lieferanten zu verbessern.[46] Dabei versteht der Autor unter Lieferantenförderung die aktive Entwicklung bzw. Unterstützung der bestehenden Lieferanten unter Zuhilfenahme des Abnehmers zur Bewältigung komplexer betrieblicher Probleme, wohingegen Lieferantenentwicklung als die Schaffung einer neuen Bezugsquelle bzw. eines neuen, potentiellen Zulieferers im Sinne des Lieferantenaufbaus zu interpretieren ist, der bisher auf einem Beschaffungsmarkt noch nicht vertreten ist.[47] Zu bemerken ist hierbei allerdings, dass diese beiden Begriffe in der wissenschaftlichen Literatur tendenziell unter dem umfassenden Überbegriff der Lieferantenentwicklung subsumiert werden können.[48] Hiermit im Einklang wird Lieferantenentwicklung nach Wagner (2001) neben dem Management der Lieferantenbasis und der Lieferantenintegration ebenfalls als eine der drei Kerntätigkeiten des Lieferantenmanagements eingestuft. Je nach der Art der Lieferantenbeziehungen und der Art der Beschaffungsmarkt-/Beschaffungsobjekt-Kombinationen lässt sich dem Autor zufolge unter dem Begriff der Lieferantenentwicklung weitergehend zwischen Lieferantenentwicklung/-förderung und Reverse Marketing unterscheiden.[49]

Insgesamt bleibt festzustellen, dass die Lieferantenentwicklung sowohl als ein Steuerungsinstrument zur Ausgestaltung der Lieferantenbeziehungen als auch als ein fundamentales Gestaltungsfeld in den übergeordneten Kontext des Lieferantenmanagements verortet werden kann.

2.2 Das Konzept der Lieferantenentwicklung

Ziel dieses Unterkapitels ist es, für die weiteren Untersuchungen eine fundierte konzeptionelle Grundlage des Lieferantenentwicklungsbegriffs zu schaffen. Dafür werden zunächst einige ausgewählte Definitionsansätze der Lieferantenentwicklung und deren wesentlichen Eckpunkte bzw. Merkmale erläutert, um darauf aufbauend eine Arbeitsdefinition zu explizieren. Im

[46] Vgl. Janker (2008), S. 50.
[47] Vgl. Janker (2008), S. 51.
[48] Vgl. hierzu z.B. Wagner (2001), S. 211, Hofbauer et al. (2016), S. 84.
[49] Vgl. Wagner (2001), S. 210 f. Eine detaillierte terminologische Abgrenzung des Begriffs der Lieferantenentwicklung erfolgt in Kap. 2.2.2.

Anschluss daran werden aus der Abnehmerperspektive die Beweggründe und die mit der Lieferantenentwicklung verfolgten Ziele verdeutlicht.

2.2.1 Begriffliche Entwicklung und Definition

Das Konzept Lieferantenentwicklung wird sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in betrieblicher Praxis terminologisch unterschiedlich verstanden und interpretiert. In Abhängigkeit von dem Beziehungsstatus des zu entwickelnden Lieferanten und der Eigenschaft der Beschaffungsobjekte sind in der Literatur diverse Ausprägungen bzw. Termini gebräuchlich, wie z.B. Lieferantenaufbau, Lieferantenförderung, Reverse Marketing, Supplier Performance Improvement, Lieferantensicherung, Lieferantenhilfe usw.[50] Eine einheitliche und konsistente Definition gibt es bisher jedoch noch nicht. Zum ganzheitlichen Verständnis der Konzeption gilt es im Folgenden vor allem die in der Literatur vorherrschenden Definitionsansätze im zeitlichen Entwicklungsverlauf zusammenzuführen und zu erläutern.

Der Begriff Lieferantenentwicklung wurde erstmals im Jahr 1965 von Leenders, der als einer der Vorreiter in diesem Themenbereich betrachtet wird, vorgelegt. Vor dem Hintergrund des fehlenden Zugangs zu optimalen, existierenden Bezugsquellen auf dem Beschaffungsmarkt aufgrund beispielsweise der erhöhten technischen, qualitativen Anforderungen oder gar der Knappheit der idealen Zulieferer, definiert Leenders (1966) die Entwicklung der Lieferanten vornehmlich als *„the creation of a new source of supply by the purchaser“*, und deutet weiter darauf hin, dass *„the initiative behind the development lies with the purchaser, not with the supplier“*.[51] Der Grundstein für diesen Definitionsansatz liegt deshalb in dem Streben des abnehmenden Unternehmens nach denjenigen gewünschten Lieferquellen, die derzeit noch nicht verfügbar sind. Hierzu ergänzt der Autor weiterhin, dass *„supplier development is not limited to new sources alone“*.[52] In diesem Sinne wird die erste Definition zusätzlich um die Weiterentwicklung der existierenden Lieferanten erweitert, solange dadurch die angestrebten Leistungen erzielt werden können.

---

[50] Vgl. hierzu z.B. Wagner (2001), S. 210.
[51] Leenders (1966), S. 57.
[52] Leenders (1966), S. 59.

Basierend auf dem Definitionsvorschlag von Leenders differenziert Hahn et al. (1990) in ähnlicher Weise zwischen einer engen und einer weiten Perspektive in Bezug auf ein Lieferantenentwicklungsprogramm, welche als *„any systematic organizational efforts to create and maintain a network of competent suppliers“* definiert wird.[53] Während die Lieferantenentwicklung aus der engen Sichtweise *(„narrow view“)* als *„the creation of new sources of supply“* interpretiert wird, wenn keine adäquaten Zulieferer in der Lage sind, die Anforderungen des Abnehmers zu erfüllen, lässt sie sich aus der weiter gefassten Sichtweise *(„broad view“)* als *„activities designed to upgrade existing suppliers' capabilities to meet the changing competitive environments“* verstehen, wobei die letztere einen proaktiveren und langfristigen Charakter aufweist.[54]

Diesem engen und weiten Begriffsverständnis folgend, aber teilweise erweiternd, wird Lieferantenentwicklung nach Watts und Hahn (1993) insbesondere aus der weiten Sichtweise als *„a long-term cooperative effort between a buying firm and its suppliers“* definiert, mit dem Ziel *„to upgrade the suppliers' technical, quality, delivery, and cost capabilities and to foster ongoing improvements“*.[55] Im Mittelpunkt stehen dabei die nachhaltigen und kooperativen Bemühungen des Abnehmers zur Verbesserung der Fähigkeiten des zu entwickelnden Lieferanten.

Anders als die obigen Definitionsansätze, in denen sowohl die enge als auch die weite Auslegung der Konzeption enthalten sind, wird Lieferantenentwicklung z.B. von Kleineu (1995) ausschließlich im Sinne der Erschließung einer neuen Lieferquelle durch den Abnehmer verstanden. Dabei wird Lieferantenentwicklung aus Sicht des Autors begrifflich streng von der Lieferantenförderung und vom Reverse Marketing abgegrenzt. Zu entwickeln ist lediglich derjenige Lieferant, mit dem der Abnehmer bisher keine Geschäftsbeziehung aufbauen konnte.[56]

---

[53] Hahn et al. (1990), S. 3.
[54] Vgl. Hahn et al. (1990), S. 3.
[55] Watts und Hahn (1993), S. 12.
[56] Vgl. Keinau (1995), S. 91.

Als einer der am meisten zitierten Definitionsansätze fokussieren sich Krause und Ellram (1997a)[57] hingegen eher auf die bereits bestehenden Lieferantenbeziehungen und definieren Lieferantenentwicklung als *„any effort of a buying firm with a supplier to increase its performance and/or capabilities and meet the buying firm's short and/or long-term supply needs"*.[58] Hierbei lässt sich Lieferantenentwicklung als ein geeignetes Instrument zur Beseitigung der Defizite der bestehenden Lieferanten und zur Verbesserung der Leistung und/oder Fähigkeiten der Lieferanten heranziehen. Demzufolge wird Lieferantenentwicklung im Sinne der Schaffung einer neuen Bezugsquelle nach Krause und Ellram als eine Art des *Reverse Marketing* betrachtet und bewusst aus ihrer Definition exkludiert.[59]

In den letzten Jahrzehnten lässt sich in der wissenschaftlichen Literatur jedoch eine Tendenz erkennen, dass die Lieferantenentwicklung unter Rückgriff auf die eng- und weitgefassten Begriffsauslegungen immer mehr als ein Überbegriff zu interpretieren ist. Zum Beispiel ordnet Wagner (2001) hierzu die beiden Ansätze der Lieferantenförderung und Lieferantenentwicklung aufgrund des fast identischen Umsetzungsprozesses demselben Überbegriff der Lieferantenentwicklung zu. Dabei umfasst Lieferantenentwicklung als ein Überbegriff „*sämtliche Maßnahmen zur Unterstützung bestehender oder potentieller Lieferanten durch den Abnehmer*", wodurch der Lieferant in die Lage versetzt werden soll, „*die Leistung unter Qualitäts- und Kostengesichtspunkten in Zukunft effizienter erstellen zu können als gegenwärtig*".[60]

In ähnlicher Weise subsumieren Hofbauer et al. (2012) die beiden Teilbereiche Lieferantenaufbau und Lieferantenförderung gleichfalls unter dem Überbegriff der Lieferantenentwicklung, welcher von den Autoren als *„die Instrumentalisierung zur Maßnahmenfestlegung und -umsetzung"* definiert wird, mit dem Ziel *„den Lieferantenpool zu optimieren bzw. das Leis-*

[57] Siehe hierzu z.B. auch Handfield et al. (2000), Wen-li et al. (2003), Humphreys et al. (2004), Durst (2011), Ahmed und Hendry (2012).
[58] Krause und Ellram (1997a), S. 21.
[59] Vgl. Krause und Ellram (1997a), S. 21.
[60] Wagner (2001), S. 211.

tungsniveau der Lieferanten zu verbessern".[61] Dabei lässt sich die Lieferantenförderung weiterhin nach reaktiver und aktiver Förderung unterscheiden.

Obwohl die Lieferantenentwicklung in China ein ganz junges Forschungsfeld darstellt, lassen sich in der chinesischen Fachliteratur trotzdem bereits einige aktuelle Definitionsvorschläge identifizieren. Beispielsweise definieren Zhao und Wang (2009) Lieferantentwicklung als alle Maßnahmen des Abnehmers zur Verbesserung der Leistungen und Fähigkeiten des Lieferanten, um den kurz- und langfristigen Versorgungsbedarf zu gewährleisten. Hierzu subsumieren die Autoren die Suche bzw. den Aufbau von neuen, leistungsfähigen Lieferanten als einen Teilbereich unter dem Überbegriff der Lieferantenentwicklung. Ferner merken die Autoren an, dass sich Lieferantenentwicklung im Bedarfsfall über den Tier-1-Lieferanten hinaus auf die weiteren Stufen der Lieferkette erstrecken könnte.[62]

Aus den oben dargestellten Definitionsansätzen geht eindeutig hervor, dass der Terminus der Lieferantenentwicklung bislang in der wissenschaftlichen Diskussion noch nicht einheitlich definiert wird. Die Vielfalt der Interpretationsmöglichkeiten zeigt die Inkonsistenz im Begriffsverständnis der Lieferantenentwicklung auf. Ferner ist zu beachten, dass die individuell entwickelten Nomenklaturen von Autoren in unterschiedlichen Sprachräumen ggf. auch leicht zu Begriffsverwirrungen führen könnten.[63] Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, im nächsten Abschnitt den Begriff der Lieferantenentwicklung terminologisch weiter zu präzisieren, um auf dieser Basis schließlich eine Arbeitsdefinition der Lieferantenentwicklung zu entwickeln.

---

[61] Hofbauer et al. (2016), S. 84.
[62] Zhao und Wang (2009), S. 241.
[63] Der Terminus der Lieferantenentwicklung könnte insbesondere in unterschiedlichen Sprachräumen teilweise widersprüchlich interpretiert werden. Beispielsweise versteht Large (2006) aus dem deutschen Sprachraum unter dem Terminus *Lieferantenentwicklung* den Aufbau einer Geschäftsbeziehung mit einem neuen Lieferanten, und subsumiert diesen unter dem Oberbegriff der Lieferantenförderung, welche die Gesamtheit der Maßnahmen zur Förderung der Leistungsfähigkeit eines Lieferanten bedeutet. Im Gegensatz dazu definieren Krause und Ellram (1997a) aus den USA den Terminus der *Lieferantenentwicklung* eher im Sinne der Lieferantenförderung nach Large (2006), wobei zudem der Aufbau eines neuen Lieferanten explizit aus der Definition exkludiert wird. Vgl. hierzu Large (2006), S. 261.

2.2.2 Terminologische Abgrenzung des Begriffs der Lieferantenentwicklung

Um potenzielle Begriffsverwirrung bzw. -verwechslungen zu vermeiden, sollen die in der Literatur existierenden, verschiedenen Positionen der Lieferantenentwicklung terminologisch anhand expliziter Differenzierungskriterien voneinander abgegrenzt werden. In dieser Hinsicht gilt es, bezugnehmend auf den zweidimensionalen Unterscheidungsansatz von Wagner (2001) zwei grundlegende Fragen im Vorfeld zu klären.[64] Zum einen wird aus Abnehmerperspektive geprüft, ob es sich bei der Lieferantenentwicklung um eine bestehende oder eine neue, potentielle Geschäftsbeziehung mit einem Lieferanten handelt. Zum anderen lassen sich in Abhängigkeit von der Kombination Beschaffungsmarkt und -objekt unterscheiden, das heißt, ob es sich aus Zulieferersicht um ein bestehendes bzw. ein bekanntes Beschaffungsobjekt oder eine gänzlich neue Leistung handelt. Insgesamt betrachtet lassen sich daraus drei Grundformen der Lieferantenentwicklung differenzieren, die auf zwei wesentliche Arten zu verdichten sind: Lieferantenaufbau/-förderung und Reverse Marketing (siehe Abbildung 4).

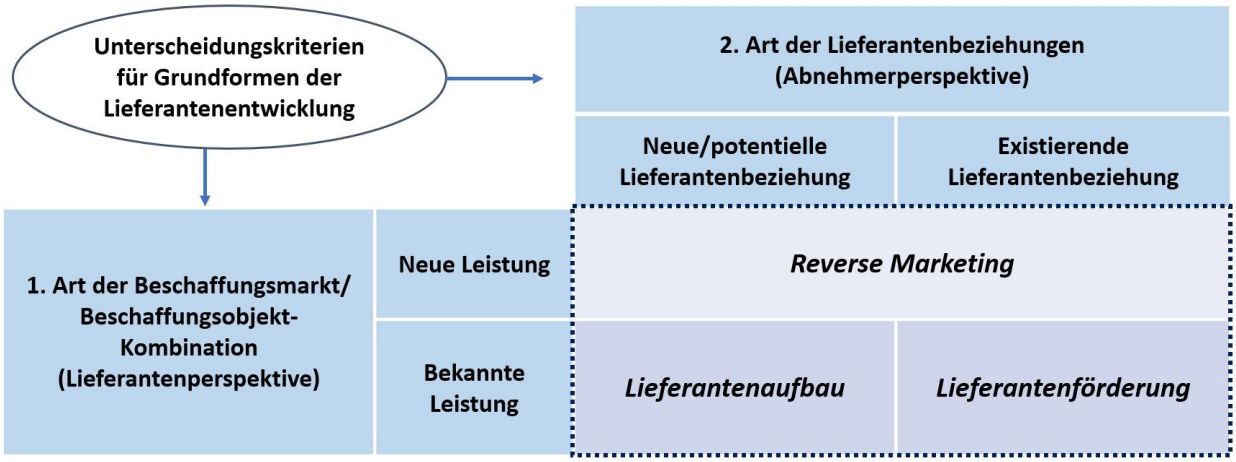

Abbildung 4: Grundformen der Lieferantenentwicklung[65]

Lieferantenaufbau/-förderung

Liegt eine bestehende Kombination von Beschaffungsmarkt und -objekt vor, dann lässt sich Lieferantenentwicklung vor allem im Sinne von Lieferantenaufbau und -förderung interpretie-

[64] Vgl. Wagner (2001), S. 210.
[65] Eigene Darstellung, angelehnt an Wagner (2001), S. 211.

ren. Dabei lässt sich der Lieferant durch den Abnehmer bei der Bereitstellung eines Beschaffungsobjekts unterstützen, das ihm bereits vertraut und bekannt ist, und bereits zu seinem Leistungsspektrum gehört. Für den Lieferanten geht es daher um eine Leistung auf dem bestehenden Beschaffungs- bzw. Absatzmarkt.[66] Außerdem gilt es für Abnehmer die Art der Geschäftsbeziehung mit dem zu entwickelnden Lieferanten zu überprüfen. Befindet sich dieser Lieferant bereits im bestehenden Lieferantenportfolio des Abnehmers, dann kann von der Lieferantenförderung gesprochen werden, welche kurzfristig auf die Erhöhung der Lieferantenleistung, langfristig auf die Verbesserung der Lieferantenfähigkeit abzielt. Im Gegensatz dazu bezieht sich der Lieferantenaufbau vielmehr auf die Erschließung einer potentiellen, neuen Bezugsquelle für ein bestehendes Beschaffungsobjekt, mit welcher der Abnehmer bisher noch keine Geschäftsbeziehung aufbauen konnte, sowie die Unterstützung bzw. Weiterentwicklung dieses neuen Lieferanten bereits in der Anfangsphase.[67] Insgesamt betrachtet weisen allerdings sowohl der Aufbau als auch die Förderung der Lieferanten in der Praxis einen nahezu gleichen Umsetzungsprozess auf, weswegen die beiden Ansätze nachfolgend gemeinsam unter dem Überbegriff der Lieferantenentwicklung betrachtet werden.[68]

Reverse Marketing

Entgegen dem herkömmlichen Marketingansatz, bei welchem der Lieferant aktiv auf den Abnehmer zugeht, ergreift beim Reverse Marketing im Gegenzug der Abnehmer die Initiative und versucht aktiv, den Lieferanten zum Liefern der gewünschten Produkte bzw. Dienstleistungen zu motivieren, die ggf. auf dem aktuellen Beschaffungsmarkt noch nicht vorhanden sind.[69] Der Hauptunterschied zwischen Reverse Marketing und Lieferantenaufbau/-förderung besteht aus Sicht der Lieferanten vorwiegend in der Art des Beschaffungsobjekts. Anders als bei Lieferantenaufbau/-förderung wird der Lieferant beim Reverse Marketing durch den Abnehmer bei der Erstellung eines Produktes bzw. einer Dienstleistung aktiv geführt und unterstützt, welches ihm allerdings fremd und neu ist, und bisher nicht zu seinem Leistungsspekt-

[66] Vgl. Wagner (2001), S. 211.
[67] Vgl. Large (2006), S. 260.
[68] Vgl. hierzu z.B. Wagner (2001), S. 211, Large (2006), S. 261, Schuh et al. (2014), S. 300.
[69] Zur detaillierten Begriffserklärung siehe hierzu z.B. Leenders/ Blenkhorn (1989), S. 28 f.

rum gehörte. Für den Lieferanten handelt es sich hierbei deswegen um eine neue Kombination von Beschaffungsobjekt und -markt.[70] In der Literatur stellt sich Reverse Marketing oft als ein ähnliches Konzept wie der Lieferantenaufbau im Sinne der Schaffung einer neuen Bezugsquelle dar. Im Unterschied dazu, dass sich der Lieferantenaufbau lediglich auf neue, bisher nicht in der Lieferantenbasis befindliche Zulieferer fokussiert, kann Reverse Marketing sowohl bei neuen als auch bei bestehenden Lieferanten angewandt werden, sobald der Lieferant mithilfe des Abnehmers in die Lage versetzt wird, in Zukunft neue Fähigkeiten zu erschließen und neue Leistung anzubieten.

Nach eingehender Auseinandersetzung mit der Konzeption der Lieferantenentwicklung werden nachfolgend einige wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst, welche als Basis für die Ableitung einer Arbeitsdefinition dienen können:

- Als ein Überbegriff umfasst Lieferantenentwicklung im engeren Sinne die Schaffung einer neuen, potentiellen Bezugsquelle (*Lieferantenaufbau bzw. Reverse Marketing*) und im weiteren Sinne die Verbesserung der Leistungen und/oder der Fähigkeiten eines bestehenden Lieferanten (*Lieferantenförderung*).
- Die Initiative der Lieferantenentwicklungsaktivitäten liegt beim Abnehmer, das heißt, die eigenen Verbesserungsaktivitäten des Lieferanten werden aus der Definition der Lieferantenentwicklung explizit ausgeschlossen.
- Lieferantenentwicklung bezieht sich auf die vom Abnehmer initiierten, gemeinsamen Verbesserungsaktivitäten mit einem einzelnen Entwicklungskandidaten. Der lieferantenspezifische Aspekt sollte deswegen hierzu großgeschrieben werden.
- Nach der Lieferantenentwicklung sollten zum einen die Leistungen und/oder die Fähigkeiten des teilnehmenden Lieferanten verbessert werden, was zur Optimierung der Lieferantenbasis beiträgt. Zum anderen sollten dadurch die Einkaufsleistung sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Abnehmers gesteigert werden.

[70] Vgl. Wagner (2001), S. 219, Choi (1997), S. 34.

Aus den oben dargestellten Erkenntnissen lässt sich das dieser Arbeit zugrunde liegende Begriffsverständnis von Lieferantenentwicklung wie folgt formulieren:

Lieferantenentwicklung bezeichnet die Gesamtheit der vom Abnehmer initiierten Maßnahmen und Aktivitäten zur Unterstützung eines bestehenden und/oder potenziellen Lieferanten, um kurzfristig die Lieferantenleistungen und/oder langfristig die Lieferantenfähigkeiten auf die Bedürfnisse des Abnehmers zu verbessern, und letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit des Abnehmers zu steigern.

2.2.3 Beweggründe der Lieferantenentwicklung

Vor dem Hintergrund der hohen Knappheit optimaler Lieferquellen auf dem heutigen Beschaffungsmarkt hat sich die Lieferantenentwicklung in der betrieblichen Praxis mittlerweile in immer höherem Maße als ein wichtiges Managementinstrument etabliert, welches vom Abnehmer aus verschiedenen Beweggründen initiiert werden kann. Im Wesentlichen lässt sich gemäß der Literatur bei der einer Lieferantenentwicklung zugrunde liegenden Motivation bzw. dem Anlass zwischen einem reaktiven und einem aktiven bzw. strategischen Ansatz unterscheiden.[71]

Eine reaktiv motivierte Lieferantenentwicklung wird nicht selten im Sinne einer Abnehmerreaktion als eine Art *Task Force* bzw. *Fire Fighting* verstanden, die aufgrund eines dringlich aufgetretenen Leistungsabsturzes, etwa durch akute Qualitätsprobleme oder Lieferverzögerungen eines bereits nominierten Lieferanten, ausgelöst wird, und oft kurzfristig ausgelegt ist.[72] Zentrale Aufgabe des Abnehmers hierbei ist es, binnen kurzer Zeit die unvorhergesehenen, aber dringlichen Leistungsdefizite bzw. -fehler eines Lieferanten zu beheben, um einem Leistungseinbruch schnellstmöglich entgegenzuwirken und das Leistungsniveau des Lieferanten wieder herzustellen.[73] Ferner sollte darauf hingewiesen werden, dass in den vergangenen Jahren viele abnehmende Unternehmen verstärkt von der veränderten Rahmenbedingung der

[71] Vgl. Krause et al. (1998), S. 45.
[72] Vgl. Hofbauer et al. (2016), S. 81.
[73] Vgl. Hofbauer et al. (2016), S. 81, Krause et al. (1998), S. 39.

Beschaffung, und zwar von der zunehmenden Machtverschiebung vom Abnehmer hin zu den Lieferanten motiviert werden, eine reaktive anstelle einer aktiven Lieferantenentwicklung zu betreiben. Mit dem zunehmenden Outsourcing und der damit einhergehenden Verringerung der eigenen Fertigungstiefe hat die Abhängigkeit des Abnehmers von Lieferanten deutlich zugenommen. Um diesem Trend entgegenzuwirken, bieten reaktive Lieferantenentwicklungsmaßnahmen wie z.B. Vorgabe der Verbesserungsziele, Anreizsetzung oder Multiple Sourcing für Abnehmer geeignete Instrumente, um einen gewissen Wettbewerbsdruck aufseiten der Lieferanten zu generieren, und dadurch die Machtverteilung wieder vermehrt auszubalancieren.[74]

Im Gegensatz dazu beschreibt eine aktiv bzw. strategisch motivierte Lieferantenentwicklung vielmehr ein vorausschauendes und systematisches Handeln des Abnehmers zur antizipativen Weiterentwicklung eines strategisch kritischen Lieferanten, mit der Absicht, die Leistungsfähigkeit der Lieferantenbasis kontinuierlich zu verbessern, und nachhaltig die eigenen Wettbewerbsvorteile sicherzustellen.[75] Im Mittelpunkt dabei steht der proaktive Versuch des Abnehmers, die potentiellen Risiken der Schlechtleistung eines Lieferanten im Vorhinein zu identifizieren und bereits vor ihrer eigentlichen Entstehung durch Einsatz geeigneter Maßnahmen zu beseitigen.[76] Normalerweise ist im Laufe einer strategisch veranlassten Lieferantenentwicklung die Einbringung eigener Betriebsressourcen des Abnehmers z.B. in Form von Personal, Kapital oder technischem Know-How unerlässlich, was ebenfalls ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zu einem reaktiven Ansatz darstellt.[77]

2.2.4 Ziele der Lieferantenentwicklung

Mit dem rasanten technischen Fortschritt und der zunehmenden Komplexität und Dynamik des Marktes stellt der Abnehmer heutzutage immer höhere und präzisere Anforderungen an seine Zulieferpartner in puncto Kosten, Qualität, Liefertreue oder Service usw., was den Lie-

[74] Vgl. Hofbauer et al. (2016), S. 82.
[75] Vgl. Krause et al. (1998), S. 39 f., Wagner/Boutellier (2002), S. 90 f.
[76] Vgl. Wagner/von Hoevel (2003), S. 1030.
[77] Vgl. Krause et al. (1998), S. 46.

feranten oft unter großen Druck setzt. Bedingt durch diverse Faktoren, wie z.B. den Kapazitäts- oder Fachkräftemangel, das fehlende technische Know-How, oder unvorhersehbare Prozessfehler ist der Lieferant im Gegenzug jedoch oft nicht in der Lage, sich jeder Anforderung des Abnehmers rechtzeitig anzupassen und seine Leistungsfähigkeit permanent auf dem erwarteten Niveau aufrechtzuerhalten. Demzufolge besteht zwischen den Anforderungen bzw. Erwartungen des Abnehmers und dem derzeitigen Leistungsniveau des Lieferanten nicht selten ein gewisses Defizit bzw. eine Lücke. Vor diesem Hintergrund zielt die Lieferantenentwicklung primär darauf ab, im Rahmen einer kooperativen Geschäftsbeziehung diese Leistungsdefizite bzw. -diskrepanz durch zielgerichtete Weiterentwicklung der Lieferanten so weit wie möglich zu beheben, um dadurch die Anforderungen bzw. die Versorgungssicherheit des Abnehmers optimal zu befriedigen.[78] Unter dieser zentralen Zielsetzung lassen sich noch eine Reihe von Einzelzielen subsumieren, die in der betrieblichen Praxis bei der Lieferantenentwicklung verfolgt werden. So differenzieren Wagner und Boutellier (2003) z.B. zwischen Leistungs-, Beziehungs- sowie Fähigkeitszielen der Lieferantenentwicklung, denen verschiedene Einzelziele zugeordnet werden können (siehe hierzu Abbildung 5, in der ausgewählte Einzelziele als Beispiele aufgelistet werden).[79]

Die Leistungsziele, die zumeist kurz- oder mittelfristiger Natur sind, beruhen generell auf einem bestimmten Beschaffungsobjekt bzw. auf einer einzelnen Transaktion mit dem Lieferanten und fokussieren sich primär auf die Optimierung produktrelevanter Leistungsmängel unter Kosten-, Qualitäts-, Zeit- und Servicegesichtspunkten, welche unmittelbar den Leistungsinput des Abnehmers verbessern könnten.[80] Zur Realisierung der Leistungsziele lassen sich i.d.R. die vom Abnehmer initiierten, hoch standardisierten Entwicklungsmaßnahmen heranziehen, die vornehmlich technischer Natur sind, welche dem Abnehmer ferner ermöglichen, mit begrenztem Zeit- und Kapitaleinsatz die Leistungsdefizite optimal zu beheben.[81]

---

[78] Vgl. Schuh et al. (2014), S. 301.
[79] Vgl. Wagner/Boutellier (2003), S. 59.
[80] Vgl. Wagner/Boutellier (2003), S. 59, Watts/Hahn (1993), S. 14, Krause/Scannell (2002), S. 15.
[81] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 25. Die hierfür ergriffenen Maßnahmen sind meistens technisch geprägt, und fokussieren sich deshalb auf die Optimierung der technischen Systeme der Lieferanten z.B.

Zentrales Ziel der Lieferantenentwicklung		
Schließung der Diskrepanz zwischen dem Bedarf des Abnehmers und dem Leistungsniveau des Lieferanten und Stärkung der nachhaltigen Wettbewerbsposition des Abnehmers		
Leistungsziele	**Fähigkeitsziele**	**Beziehungsziele**
• Verbesserung der Produktqualität • Geringere Materialkosten • Höhere Lieferzuverlässigkeit • Bessere Lieferservice	• Eigenständige Problemlösungskompetenz • Verbesserung der Finanzkraft des Lieferanten • Stärkung der Innovationskraft in der Produktentwicklung • Verbesserung der Fertigungskompetenzen • Verbesserung der Managementsfähigkeiten • Verschlankung der Lieferantenbasis	• Aufbau von Vertrauen • Aufbau von Kommunikationsstrukturen und -wege • Abgleich langfristiger Strategien

Abbildung 5: Zielsystem der Lieferantenentwicklung[82]

Im Gegensatz dazu wird unter Fähigkeitszielen das Streben des Abnehmers zum Ausbau bzw. zur nachhaltigen Verbesserung der Lieferantenfähigkeiten verstanden, welche in manchen Quellen auch als strategische Ziele der Lieferantenentwicklung interpretiert werden, wobei der Fokus dann auf die Beseitigung der prozess- und systembezogenen Mängel des Lieferanten gelegt wird.[83] So weisen Fähigkeitsziele generell einen längerfristigen Charakter auf und opti-mieren den Leistungsinput des Abnehmers eher mittelbar aber nachhaltig.[84] Im Vergleich zu Leistungszielen ist zur Erreichung der Fähigkeitsziele in der Regel deutlich mehr Ressourceneinsatz bzw. transaktionsspezifische Investitionen vom Abnehmer erforderlich, welches sich aus Sicht von Hartley und Jones (1997) aber als durchaus lohnenswert erweist. Es wird dazu angeregt, dass der Abnehmer mit voller Absicht bestimmte strategisch wichtige Lieferanten darin unterstützen sollte, selbstständige Problemlösungs- und Lernfähigkeiten aufzubauen, indem Ressourcen wie z.B. Zeit, Personal, Kapital oder Wissen vom Abnehmer ins Zulieferunternehmen investiert werden. Dadurch wird dem Lieferanten ermöglicht, innerhalb

Veränderung des Maschinenlayouts, Verbesserung der Arbeitsabläufe oder des Qualitätswesens.
[82] Eigene Darstellung, in Anlehnung an Wagner/Boutellier (2003), S. 59 f.
[83] Vgl. Watts/Hahn (1993), S. 14 f., Krause/Scannell (2002), S. 15, Modi/Mabert (2007), S. 50.
[84] Vgl. Wagner/Boutellier (2003), S. 59.

der eigenen Organisation mögliche Defizite aufzudecken und ohne Hands-on-Unterstützung vom Abnehmer eigenständig Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen, was zur kontinuierlichen Verbesserung beiträgt.[85] Das Aneignen der eigenständigen Problemlösungs- bzw. Methodenkompetenz ist sowohl für Zulieferer selbst als auch für Abnehmer von großer Bedeutung. Beispielsweise ist ein Tier-1-Lieferant, der potenzielle Leistungsdefizite oder Prozessmangel eigenständig identifizieren oder beheben kann, oft auch in der Lage, bei seinen Lieferanten (z.B. Tier-2- oder Tier-3-Lieferanten) Lieferantenentwicklung zu betreiben, um ihre Leistungen und/oder Fähigkeiten ebenfalls zu verbessern. Dadurch entsteht am Ende eine viel leistungs- und wettbewerbsfähigere Lieferkette.[86]

Bezugnehmend auf das von Burns und New (1996)[87] entwickelte Modell des *„Supply Chain Improvement Framework"* differenzieren Wagner und Boutellier (2003) neben den oben genannten zwei Zielgruppen noch die sog. Zusammenarbeitsziele als die dritte Zieldimension der Lieferantenentwicklung, die auch als Beziehungsziele bezeichnet werden können. Dabei zielt der Abnehmer primär auf die nachhaltige Stärkung der Geschäftsbeziehung mit dem Lieferanten und die Verbesserung der interbetrieblichen Kooperationen ab, indem gewisse Interaktionsstrukturen wie z.B. geeignete Kommunikationsmechanismen an der Schnittstelle zum Lieferanten etabliert werden.[88] In diesem Sinne obliegt es der Lieferantenentwicklung den Rahmen für eine kooperative Zusammenarbeit mit dem kritischen Lieferanten zu schaffen und damit die Lieferantenkompetenz nachhaltig zu sichern.[89] Ferner wird darauf hingewiesen, dass die Erreichung der Beziehungsziele oft als eine implizite Voraussetzung für die Erfüllung anderer Lieferantenentwicklungsziele, insbesondere der Fähigkeitsziele betrachtet wird, welche ebenfalls zur mittelbaren Verbesserung des Leistungsinputs des Abnehmers führen kön-

[85] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 29, Hartley/Choi (1996), S. 38.
[86] Vgl. Li (2011), S. 12.
[87] Der Schwerpunkt des von Burnes und New entwickelten Modells liegt jeweils auf Leistungen *(Performance),* Fähigkeiten oder Wissen *(Knowledge/Skill)* und Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen *(Relationships)*. Siehe hierzu Burnes/New (1996), S. 21 f.
[88] Vgl. Wagner/Boutellier (2003), S. 59.
[89] Vgl. Hofbauer et al. (2016), S. 85.

nen.[90]

Nicht zuletzt sollte noch kurz angemerkt werden, dass sich in der bisherigen Forschung eine klare Tendenz abzeichnet: Die Mehrheit der abnehmenden Unternehmen, unabhängig von der Größe und den zugehörigen Industriebranchen, misst bei der Anwendung der Lieferantenentwicklung der Erfüllung kurzfristiger Leistungsziele eine deutlich höhere Priorität bei, als der Verbesserung der Lieferantenfähigkeiten.[91] Die Gründe dafür sind vielfältig. Beispielsweise wurde die Lieferantenentwicklung nach Ansicht von Wagner und Boutellier (2003) in der Frühphase der Untersuchung ziemlich stark vom Qualitätsmanagement beeinflusst, wobei der Faktor der Qualität im Vergleich zur Fähigkeit sowohl bei den Leistungszielen als auch bei den Fähigkeitszielen für Abnehmer von zentraler Bedeutung war.[92]

2.3 Stand der Forschung

Ziel dieses vorliegenden Unterkapitels ist es, ein möglichst umfassendes Bild über den aktuellen Wissensstand bzw. den Forschungsstand zum Themengebiet der Lieferantenentwicklung zu liefern. Die anhaltenden Forschungsbemühungen und die zunehmende Anzahl akademischer Fachpublikationen zur Lieferantenentwicklung in den vergangenen Jahren führen dazu, dass zum Komplexitätsabbau eine systematische Recherche der bestehenden wissenschaftlichen Literatur unabdingbar wird.[93] Im Folgenden wird zunächst das methodische Vorgehen einer systematischen Literaturrecherche erläutert, bevor die Ergebnisse des Reviews dargestellt werden.

2.3.1 Methodik einer systematischen Literaturrecherche

Bestimmte Methoden der Literaturrecherche wie etwa die Metaanalyse wurden bewusst ausgeschlossen und stattdessen die Methodik der systematischen Literaturrecherche als Ansatz gewählt. Als eine Art von Tertiäranalyse der Primär- und Sekundärstudien fokussiert die Me-

[90] Vgl. Wagner/Boutellier (2003), S. 59.
[91] Siehe hierzu z.B. Watts/Hahn (1993), S. 12 f., Krause/Scannell (2002), S. 15 f., Modi/Mabert (2007), S. 49.
[92] Vgl. Wagner/Boutellier (2003), S. 60.
[93] Vgl. Tranfield et al. (2003), S. 208, Boote/Beile (2005), S. 4, Fettke (2006), S. 257.

taanalyse vor allem auf die quantitative Integration empirischer Forschungsergebnisse mit hoher statistischer Relevanz.[94] Ergebnisse qualitativer Forschungsarbeiten mit theoretischer oder konzeptioneller Fundierung sind deswegen nicht metaanalysierbar.[95] Außerdem bleiben aufgrund der Problematik der *„missing data“*[96] bzw. des *„publication bias“*[97] Arbeiten mit relativ fehlender statistischer Signifikanz bei der Metaanalyse häufig unberücksichtigt, was oft zur Verzerrung des integrierten Ergebnisses führen kann.[98]

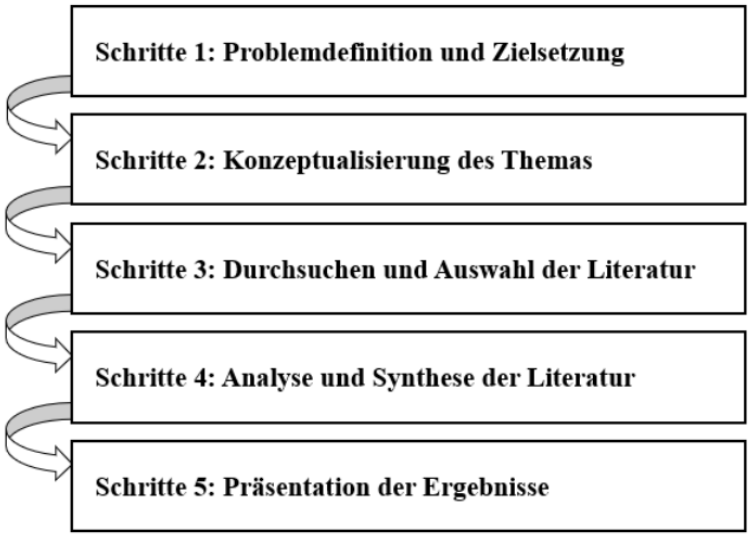

Abbildung 6: Prozess des Literatur-Reviews

Im Gegensatz dazu berücksichtigt die systematische Literaturrecherche als Forschungsmethode sowohl qualitative als auch quantitative Ergebnisse, und ermöglicht es so, die wesentlichen Forschungsergebnisse und Trends in der existierenden Literatur möglichst umfassend aufzuzeigen, was für ein junges Forschungsfeld wie die Lieferantenentwicklung besonders wichtig ist.[99] Das hier verwendete methodische Vorgehen zur Erstellung eines systematischen Literatur-Reviews basiert auf den Methodenvorschlägen von Rowley und Slack[100], Brocke et al.[101]

[94] Vgl. Glass (1976), S. 3, Drinkmann (1990), S. 11.
[95] Vgl. Lipsey/Wilson (2001), S. 2.
[96] Vgl. Drinkmann (1990), S, 113.
[97] Vgl. Randolph (2009), S. 9.
[98] Vgl. Pigott (1994), S. 163 f., Lipsey/Wilson (2001), S. 70.
[99] Vgl. Webster/Watson (2002), S. xiii, Rowley/Slack (2004), S. 31., Tranfield et al. (2003), S. 214 f.
[100] Vgl. Rowley/Slack (2004), S. 31-39.
[101] Vgl. Vom Brocke et al. (2009), S. 2206-2217

und Webster und Watson[102], und umfasst insgesamt fünf Phasen. Die einzelnen Schritte zur Durchführung werden in Abbildung 6 dargestellt.

Ziel der vorliegenden Literaturrecherche war es zum einen, durch eine umfassende Recherche der Literatur einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zur Lieferantenentwicklung zu erhalten, und zum anderen die daraus resultierenden wichtigen Kernkonzepte bzw. Forschungsergebnisse auszuwerten, sowie ggf. Forschungslücken und Forschungsbedarfe abzuleiten. Mithilfe der Einstiegslektüren und des ersten Literaturstudiums wurde ein grundlegendes Verständnis über die wesentlichen Kernkonzepte und Wissensstruktur in diesem Themengebiet gewonnen. Anschließend daran erfolgte die Festlegung der für die systematische Recherche nötigen Schlüssel- bzw. Suchwörter. Mit Rücksicht auf die Übersetzungen in die deutsche, englische und chinesische Sprache, sowie auf Synonyme und Unterschiede in der Schreibweise wurden schließlich folgende Suchwörter für das Review bestimmt: *Lieferantenentwicklung, Lieferantenförderung, supplier development, supplier performance management, supplier improvement, 供应商开发, 供应商表现提升.*[103]

Im Rahmen des hier durchgeführten Reviews wurden vor allem Forschungsarbeiten mit hoher wissenschaftlichen Qualität, d.h. Fachartikel in nationalen oder internationalen wissenschaftlichen Fachzeitschriften bei der Recherche berücksichtigt, weil sie einerseits anhand der Archive der Fachzeitschriften systematisch erfasst werden können, und andererseits die wissenschaftliche Qualität dieser Artikel durch das in diesen Zeitschriften übliche Peer-Review-Verfahren sichergestellt ist. So ließ sich auf Basis der identifizierten Suchwörter in den führenden wissenschaftlichen Datenbanken wie Business Source Premier (EBSCO), Science Direct(Elsevier), EconBiz, Genamics JournalSeek, sowie CNKI-Database nach relevanten Fachzeitschriften recherchieren. Daraus ergaben sich insgesamt 21 wesentliche Fachzeitschriften zu den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Logistik, Supply Chain Management, Supply Management sowie Operations Management, die für das Review als für die Fragestellung thema-

[102] Vgl. Webster/Watson (2002), S. xiii-xxiii.
[103] „供应商开发“ steht in der chinesichen Sprache für „Lieferantenentwicklung“, während „供应商表现提升“ die „Leistungsverbesserung der Lieferanten“ bedeutet. Eigene Übersetzung.

tisch relevant eingestuft wurden.[104] Um weitere relevante Quellen zu entdecken und somit das Suchergebnis möglichst zu vervollständigen, wurden die Suchwörter ergänzend noch in Suchmaschinen wie *Google Scholar* sowie in den Katalogen von Bibliotheken recherchiert. Hierzu wurde u.a. auf das Schneeball-Verfahren bzw. Querverweise zurückgegriffen.

In der nächsten Phase erfolgte eine intensive und systematische Durchsicht aller identifizierten Quellen, um letztendlich die für das Review wirklich relevanten Artikel herauszufinden. Dabei wurden zunächst diejenigen Artikel von der Betrachtung ausgeschlossen, deren Titel eindeutig für das Themengebiet irrelevant sind. Daran anschließend wurden die verbliebenden Artikel in Bezug auf ihre inhaltliche Relevanz näher überprüft, indem die Abstracts und die beigefügten Stichwörter ausführlich bewertet wurden. Ebenfalls wurden die inhaltlich irrelevanten Artikel nochmals aussortiert. Am Ende wurden die Volltexte aller verbleibenden Artikel individuell gelesen und studiert. Daraus resultierend ließen sich am Ende insgesamt 136 Arbeiten auswählen, die thematisch für die zu untersuchende Fragestellung relevant sind. Nach Studium der Volltexte der Fachartikel wurden alle wesentlichen Erkenntnisse inhaltlich je nach einzelnen konzeptionellen oder thematischen Schwerpunkten synthetisiert, ausgewertet und interpretiert.[105] Die Ergebnisse werden in Unterkapitel 2.3.2 bis 2.3.5 präsentiert.

2.3.2 Kategorisierung der Lieferantenentwicklungsaktivitäten

Dem Abnehmer steht eine Palette von Aktivitäten bzw. Maßnahmen bei der Entwicklung der Lieferanten zur Verfügung, die jedoch verschiedene Auswirkungen auf die Ergebnisse zeitigen können. Infolgedessen ist es notwendig, die Vielfalt der Aktivitäten so zu differenzieren, dass der Abnehmer je nach der Beschaffungsstrategie die optimale Maßnahme bzw. Kombination von Maßnahmen bei der Lieferantenentwicklung ergreifen kann. Je nach ausgewählten Kriterien lassen sich die Lieferantenentwicklungsaktivitäten allerdings unter verschiedenen Kategorien subsumieren. Im Folgenden werden zunächst drei führende Kategorisierungsan-

[104] Im idealen Fall sollen mit einer systematischen Literatursuche sämtliche Forschungsarbeiten berücksichtigt werden. Allerdings ist eine vollständige Erfassung wegen der Vielzahl der Quellen in der Praxis nahezu unmöglich, infolgedessen können vielmehr nur begrenzte, ausgewählte Arbeiten aufgegriffen werden. Hierzu vgl. z.B. vom Brocke et al. (2009), S. 2208.
[105] Vgl. Webster/Watson (2002), S. xvi.

sätze vorgestellt, wobei die Einteilung in direkte und indirekte Aktivitäten tendenziell als der dominante Ansatz in der wissenschaftlichen Diskussion betrachtet wird. Darüber hinaus werden die kritischen Merkmale jeder Kategorisierung jeweils gegenüberstellend in einer Tabelle aufgeführt (siehe dazu Tabelle 1). Abschließend werden die gegenseitigen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Arten der Lieferantenentwicklung erörtert.

2.3.2.1 Reaktive vs. strategische Lieferantenentwicklung

Wie bereits im Unterkapitel 2.2.3 kurz erwähnt, lassen sich Lieferantenentwicklungsaktivitäten von Abnehmer aus unterschiedlichen Beweggründen sowohl reaktiv als ein fehlerbehebender Lösungsansatz als auch aktiv als ein strategisches Werkzeug auslösen.[106] Wird die Lieferantenentwicklung aufgrund einem unvorhersehbaren Leistungsabsturz eines Lieferanten wie etwa Lieferverzögerung, Beschwerde der internen bzw. Endkunden aufgrund von Qualitätsmängeln oder gar eines Stillstandes der Produktion initiiert, so kann dies nach Krause et al. (1998) als eine reaktive Lieferantenentwicklung bezeichnet werden, die nicht selten auch im Sinne einer Abnehmerreaktion als eine Art *Task Force* bzw. *Fire Fighting* verstanden wird.[107] Die Entwicklungsmaßnahmen werden nur dann vom Abnehmer ergriffen, wenn ein konkretes und akutes Problem eines Lieferanten tatsächlich vorliegt. Folglich handelt es sich dabei weniger um eine systematische Bewertung und Auswahl des zu entwickelnden Lieferanten, sondern eher um eine problemorientierte, zufällige Selektion des Lieferanten in Form eines Entwicklungsprojektes für einen einzigen Lieferanten.[108] Ziel des Abnehmers ist es nun, durch Ad-hoc-Maßnahmen die Schwachstellen bzw. Defizite eines spezifischen Lieferanten zu eliminieren, um den Leistungseinbrüchen zeitnah entgegenzuwirken und das Leistungsniveau dieses Lieferanten schnellstmöglich wieder herzustellen.[109] Analog dazu differenzieren Rink und Wagner (2007) ebenfalls zwischen einer reaktiven und einer präventiven Lieferantenentwicklung, und merken an, dass die durch reaktive Lieferantenentwicklungsaktivitäten erziel-

[106] Vgl. Krause et al. (1998), S. 45, Rink/Wagner (2007), S. 46.
[107] Vgl. Krause et al. (1998), S. 45.
[108] Vgl. Krause et al. (1998), S. 45, Rink und Wagner (2007), S. 46.
[109] Vgl. Krause et al. (1998), S. 45, Hofbauer et al. (2016), S. 81.

ten Leistungsverbesserungen oftmals einen kurzfristigen Charakter aufweisen, d.h. eine langfristige, kontinuierliche Prozessoptimierung durch den Lieferanten selbst ist hierbei nicht mehr zu finden.[110]

Im Gegensatz dazu subsumieren Krause et al. (1998) unter einer strategischen bzw. aktiven Lieferantenentwicklung alle vom Abnehmer initiierten Maßnahmen bzw. Aktivitäten, die aktiv und planvoll zur antizipativen Weiterentwicklung der Lieferanten eingesetzt werden, mit dem Ziel, dadurch eine weltklassige Lieferantenbasis zu etablieren und langfristig eigene Wettbewerbsvorteile zu sichern.[111] Eigene Unternehmensressourcen des Abnehmers lassen sich bereits von Anfang an bei der strategischen Planung für die Lieferantenentwicklung einplanen. Anders als bei der reaktiven Lieferantenentwicklung soll hier schon vor dem tatsächlichen Auftreten eines dringlichen Leistungsproblems systematisch und vorausschauend nach Verbesserungspotenzialen der Lieferanten gesucht werden. Zu berücksichtigen ist außerdem insbesondere die Frage, wo die bereitgestellten Unternehmensressourcen mit dem optimalen Outcome allokiert werden können.[112] Dabei lassen sich unter anderem auf Basis der Ergebnisse einer umfassenden Lieferantenbewertung und einer marktgesteuerten Analyse kritische Warengruppen sowie Schlüssellieferanten[113] für die Entwicklung identifizieren.[114] Ein weiterer wesentlicher Unterschied zum reaktiven Ansatz besteht im Gegenstand bzw. im Umfang der Lieferantenentwicklung. Die strategisch orientierten Unternehmen fokussieren primär auf die Optimierung der gesamten Lieferantenbasis, indem eigene Ressourcen des Abnehmers aktiv und zielgerichtet bei allen kritischen Lieferanten von den wichtigsten Beschaffungsobjekten eingesetzt werden, damit im Vergleich zu einem reaktiven Ansatz ein höheres Leistungs- und Fähigkeitsniveau der Lieferantenbasis eines Unternehmen durch die kontinuierli-

[110] Vgl. Rink/Wagner (2007), S. 46
[111] Vgl. Krause et al. (1998), S. 45.
[112] Vgl. Krause et al. (1998), S. 46.
[113] Vorwiegend werden die Schlüssellieferanten wie z.B. die „Tier-A"-Lieferanten für die strategischen Lieferantenentwicklungsprogramme zugelassen, während für andere Lieferanten Maßnahmen wie etwa reaktive Lieferantenentwicklung oder Lieferantenwechsel zu ergreifen sind. Vgl. hierzu Wagner (2006a), S. 566.
[114] Die Identifikation kritischer Warengruppen und Lieferanten erfolgt oftmals mithilfe einer Pareto- und/oder Portfolioanalyse über die Waregruppen-Lieferanten-Kombination, die auf marktgesteuerten Faktoren beruht. Vgl. hierzu Krause et al. (1998), S. 45.

che Verbesserung erzielt werden kann.[115] Es handelt sich somit nicht mehr um ein Entwicklungsprojekt eines einzelnen Lieferanten, sondern vielmehr um ein langfristig angelegtes, systematisches Lieferantenentwicklungsprogramm.[116] Daraus resultierend entsteht ferner ein verstärktes Vertrauensverhältnis zwischen den Geschäftspartnern und somit eine intensivierte Lieferanten-Abnehmer-Beziehung durch die enge strategische Zusammenarbeit, welche die Lieferanten im Gegenzug dazu motivieren kann, gerne mit demjenigen Abnehmer zu kooperieren und dafür das notwendige Know-How oder Kapazitäten zur Verfügung zu stellen.[117]

	Reaktiv	**Strategisch**
Motivation	Lieferantendefizite	Strategische Foresight
Zielsetzung	Fehlerbehebung	Aufbau weltklassiger Lieferantenbasis
Rolle des Abnehmers	passiv, reaktiv	aktiv, antizipativ
Gegenstand	einzelne defizitäre Lieferanten (Lieferantenentwicklungsprojekt)	gesamte Lieferantenbasis (Lieferantentwicklungsprogramm)
Auswahlprozess	problemorientierte Selbstselektion	systematische Portfolioanalyse
Zeithorizont	kurzfristig (ad-hoc-Maßnahmen)	langfristig

Tabelle 1: Reaktive vs. strategische Lieferantenentwicklung (Eigene Darstellung)

2.3.2.2 Ergebnis- vs. prozessorientierte Lieferantenentwicklung

Im Rahmen einer konzeptuellen Forschungsarbeit unterscheiden Hartley und Jones (1997) zwischen einer ergebnis- und prozessorientierten Lieferantenentwicklung, welches mit dem Kategorisierungsansatz von Krause et al. (1998) zwar teilweise ähnlich, jedoch nicht identisch ist.[118] Hierbei liegt das Hauptkriterium zur Differenzierung in den bei der Lieferantenentwicklung verfolgten unterschiedlichen Zieldimensionen.[119] Die ergebnisorientierte Lieferantenentwicklung verfolgt primär die Leistungsziele, indem die Lieferantenleistung schnellstmöglich auf das gewünschte Niveau zu bringen ist, damit die Versorgungssicherheit des Abnehmers gewähr-leistet werden kann. Dabei handelt es sich generell um einen vom Abnehmer getriebenen, hoch standardisierten und strukturierten Entwicklungsprozess, jedoch zumeist

[115] Vgl. Wagner/Boutellier (2003), S. 56.
[116] Vgl. Krause et al. (1998), S. 45.
[117] Vgl. Hofbauer et al. (2016), S. 82, Durst (2011), S. 20, Schuh et al. (2014), S. 304.
[118] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 24.
[119] Siehe hierzu auch Unterkapitel 2.1.3.

mit kurzen Laufzeiten, wobei die Verbesserungsmaßnahmen generell technischer Natur sind.[120] Eine solch standardisierte Vorgehensweise zeichnet sich durch hohe Effektivität und Effizienz aus, und ermöglicht es zudem, innerhalb von kurzer Zeit die vorab definierten Leistungsziele zu erreichen und auf diesem Niveau zu bleiben, und kann bei unterschiedlichen Lieferanten gleichfalls implementiert werden. Trotz des hohen Effizienzgrades und der erkennbaren Leistungssteigerung lässt sich aufgrund der begrenzten Mitwirkung des Lieferanten an dem Problemlösungsprozess und der mangelnden Lerneffekte die Lieferantenfähigkeit zur eigenständigen Optimierung allerdings nicht verstärken, d.h. nach der erfolgreichen Implementierung eines ergebnisorientierten Lieferantenentwicklungsprojekts kann der Lieferant den Leistungsfortschritt oftmals nicht mehr aufrechterhalten und diesen Aufwärtstrend somit nicht eigenständig fortsetzen.[121]

	Ergebnisorientiert	**Prozessorientiert**
Zielsetzung	Leistungsziele	Fähigkeitsziele (Problemlösungskompetenz)
Maßnahmen	standardisiert, technisch-geprägt	individualisiert, prozessual
Gegenstand	einzelne defizitäre Lieferanten	strategische Lieferanten
Zeithorizont	kurzfristig	langfristig
Follow-up	nein	ja (z.B. Support Systems)

Tabelle 2: Ergebnis- vs. prozessorientierte Lieferantenentwicklung (Eigene Darstellung)

Zielt eine Lieferantenentwicklung hingegen auf die Stärkung der Lieferantenfähigkeiten ab, damit der Lieferant in die Lage versetzt wird, ohne direkte Unterstützung des Abnehmers Probleme bzw. Defizite eigenständig zu beheben und somit eine kontinuierliche Verbesserung des Leistungsniveaus zu erreichen, so wird sie von den Autoren als eine Art der prozessorientierten Lieferantenentwicklung bezeichnet.[122] Das Hauptaugenmerk des Abnehmers liegt jetzt auf dem Aufbau einer Problemlösungskompetenz des Lieferanten bzw. der Fähigkeit zur ei-

[120] Die bei der ergebnisorientierten Lieferantenentwicklung verwendete Vorgehensweise beruht primär auf der Philosophie des japanischen Lean-Managements im Sinne der Reduzierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten bzw. Verschwendungen (Muda). Zu verbessern sind normalerweise das technische System eines Lieferanten wie z.B. das räumliche Layout der Produktionsanlagen, Arbeitsabläufe, Qualitätswesen usw. Vgl. hierzu Hartley/Jones (1997), S. 25 f.
[121] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 25 f.
[122] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 25 f.

genständigen Optimierung des Produktionsprozess innerhalb der eigenen Organisation. Ferner ist zu beachten, dass ausschließlich die strategisch wichtigen Lieferanten, mit denen der Abnehmer eine längerfristige Partnerschaft aufbauen will, für eine prozessorientierte Lieferantenentwicklung zu berücksichtigen sind, da hierzu unter anderem ein längerer Zeitraum für das Entwicklungsprojekt erforderlich ist, wobei deutlich mehr Ressourcen in Form von Personal, Zeit oder Wissenstransfer benötigt werden.[123] Während beim ergebnisorientierten Ansatz vorwiegend die standardisierten Maßnahmen eingesetzt werden, bedarf es nunmehr eines höheren Commitment nicht nur aufseiten des Abnehmers, sondern auch der zu entwickelnde Lieferant soll sich dafür aktiv engagieren. Im Mittelpunkt steht ein Lernprozess aufseiten des Lieferanten, wobei der Abnehmer eher die Rolle eines Trainers übernimmt, um den Lieferanten zu vermitteln, wie eigene Verbesserungspotenzialen zu erkennen sind, und wie der Optimierungsprozess eigenständig zu implementieren ist.[124] In Tabelle 2 lassen sich wesentliche Unterschiede zwischen der ergebnis- und der prozessorientierten Lieferantenentwicklung ablesen. Im Laufe eines ergebnisorientierten Lieferantenentwicklungsprojekt lassen sich zwar innerhalb von kurzer Zeit bestimmte Leistungsverbesserungen erzielen, es besteht allerdings nicht selten die Möglichkeit, dass nach einiger Zeit aufgrund von einem neuen Produktionsproblem die Lieferantenleistung wieder abfällt. Im Vergleich dazu ist der prozessorientierte Ansatz zwar zeit- und ressourcenintensiver, sichert jedoch einen höheren und längerfristigen Leistungszuwachs eines strategischen Lieferanten ab.

2.3.2.3 Indirekte vs. direkte Lieferantenentwicklung

Neben den oben dargestellten Differenzierungsansätzen gibt es in der existierenden Fachliteratur eine Vielfalt weiterer Kategorisierungsmöglichkeiten, die im Grunde genommen unter der Einteilung der Lieferantenentwicklungsaktivitäten in indirekte und direkte Aktivitäten subsumiert werden können, welche tendenziell auch als der am meisten verbreitete Kategorisierungs-ansatz zu betrachten ist. Im Folgenden werden zunächst die repräsentativsten Kate-

[123] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 28.
[124] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 28.

gorisierungs-ansätze einzelner Autoren tabellarisch zusammengefasst, bevor auf die wesentlichen Aspekte der beiden Arten der Lieferantenentwicklung eingegangen wird. Aus den in Tabelle 3 dargestellten Kategorisierungsansätzen ist ersichtlich, dass die zugrunde liegenden Differenzierungskriterien hierfür einerseits in dem Aktivitätslevel des Abnehmers im Sinne des Grads der Beteiligung des Abnehmers an den Entwicklungstätigkeiten (*„Involvement of the buying firm"*)[125], und andererseits in der Art bzw. in der Intensität der eingesetzten Ressourcen[126] des Abnehmers wie z.B. Personal, Zeit, Anlage oder Kapital bestehen.

Autoren	**Kategorisierungsvorschläge**	**Differenzierungskriterien**
Monczka et al. (1993)	Es lässt sich zwischen direkter und indirekter Lieferantenentwicklung unterscheiden. Die direkte Lieferantenentwicklung zielt auf die Stärkung der Leistungsfähigkeiten der Lieferanten ab, wobei der Ressourceneinsatz des Abnehmers wie z.B. in Form von Kapital, Anlagen, Technologien oder Personal unerlässlich ist. Hingegen zielt die indirekte Lieferantenentwicklung auf die Eigenoptimierung durch den Lieferanten ab.	Ressourceneinsatz des Abnehmers
Krause (1997)	Gemäß dem Level des Commitments des Abnehmers lassen sich Lieferantenentwicklungsaktivitäten zwischen drei Kategorien differenzieren: 1. *Enforced Competition* (z.B. Multiple Sourcing) 2. *Incentives* (z.B. Anreizsetzung von gegenwärtigen oder künftigen Geschäften). 3. *Direct Firm Involvement* (z.B. Lieferantenbewertungen, Vor-Ort-Besuche, Schulungen oder direkte Investition).	Commitment des Abnehmers
Krause et al. (2000)	Auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes wurden zwei Kategorien der Lieferantenentwicklungsaktivitäten identifiziert: 1. Externalisierte Aktivitäten, die mithilfe externer Marktanreize den Lieferanten zur Eigenoptimierung motivieren (z.B. Wettbewerbsintensivierung, Lieferantenbewertung und Leistungsfeedback oder Anreizsetzungen). 2. Internalisierte Aktivitäten, die eine direkte, transaktionsspezifische Investition des Abnehmers in den Lieferanten darstellen (z.B. Schulungen, temporäre Entsendung von Mitarbeitern des Abnehmers).	Commitment des Abnehmers

[125] Siehe hierzu z.B. Krause (1997), S. 15, Sánchez-Rodríguez et al. (2005), S. 290.
[126] Siehe hierzu z.B. Monczka et al. (1993), S. 50, Wagner (2006a), S. 560 f.

Sánchez-Rodríguez et al. (2005)	Gemäß der Umsetzungskomplexität (die erforderlichen Fähigkeiten, Zeit und Ressourcen des Abnehmers) sind drei Kategorien der Lieferantenentwicklungsaktivitäten zu differenzieren: 1. Basic Aktivitäten (z.B. Lieferantenbewertung und Feedback der Ergebnisse, Standardisierung der Einzelteile, Lieferantenqualifikation) 2. Moderate Aktivitäten (z.B. Vor-Ort-Besuche des Abnehmers, Lieferantenbelohnung oder -anerkennung, Lieferantenzertifizierung) 3. Advanced Aktivitäten (z.B. Schulungen der Mitarbeiter des Lieferanten, Einbindung der Lieferanten in den Entwicklungsprozess, intensiver Informationsaustausch)	Grad der Beteiligung des Abnehmers und Umsetzungskomplexität
Wagner (2006)	Es erfolgt die Einteilung in direkte und indirekte Lieferantenentwicklungsaktivitäten. Auf Basis einer explorativen Faktoranalyse lassen sich verschiedene Maßnahmen entweder unter zwei Dimensionen direkter Lieferantenentwicklung (personeller und monetärer Unterstützung) oder unter vier Dimensionen indirekter Lieferantenentwicklung (ad hoc Bewertung, formaler Lieferantenbewertung, Bewertungsprozess und Kommunikation) subsumieren.	Ressourceneinsatz des Abnehmers, Rolle des Abnehmers
Wagner/ Krause (2009)	Es wird zwischen drei verschiedenen Dimensionen der Lieferantenentwicklungsaktivitäten unterschieden: 1. Lieferantenbewertung und Feedback, 2. Wissenstransfer, 3. Personelle Interaktion (Austausch von Mitarbeitern).	Intensität interpersoneller Interaktion

Tabelle 3: Kategorisierungsvorschläge ausgewählter Autoren

Bei der indirekten Lieferantenentwicklung sind sowohl das Aktivitätslevel als auch der Ressourceneinsatz des abnehmenden Unternehmens sehr gering, d.h. es findet begrenzte bzw. nur minimale aktive Beteiligung des Abnehmers an dem Entwicklungsprozess eines Lieferanten statt.[127] Generell wird im Vorfeld eine umfassende Lieferantenbewertung bzw. Lieferantenaudit vom Abnehmer durchgeführt, um dadurch die existierenden Defizitbereiche bzw. Entwicklungspotenziale des Zulieferers identifizieren zu können. Danach erhält der Lieferant das Leistungsfeedback sowie Verbesserungsziele vom Abnehmer in Form von konkreten messbaren Kennzahlen, die auf Basis der Lieferantenbewertung festgelegt werden. Mit dieser Zielvorgabe erfolgt dann die Selbstentwicklung bzw. eigenständige Problemlösung des Lieferanten selbst. Die erzielten Ergebnisse werden vom Abnehmer im Abschluss der Entwicklung nochmals überprüft.[128] Darüber hinaus werden dabei oft noch die externen marktbasierten Anreize bzw. Inzentive wie z.B. die Intensivierung des Wettbewerbs durch Multiple Sourcing, Versprechen von gegenwärtigen oder künftigen Geschäften, vom Abnehmer herangezogen,

[127] Vgl. Krause et al. (2000), S. 36, Sánchez-Rodríguez et al. (2005), S. 290, Wagner (2010), S. 537.
[128] Vgl. Durst (2011), S. 90.

häufig mit der Intention, Wettbewerbsdruck aufseiten des Lieferanten aufzubauen und somit den Lieferanten zur Eigenoptimierung des Leistungsniveaus zu motivieren. Für Abnehmer gilt es hierzu die Durchführung der Entwicklungsmaßnahmen sowie die Verantwortung für den konkreten Weg zur Zielerfüllung dem Lieferanten zu überlassen.[129] Dadurch lassen sich sowohl der Aufwand als auch das potenzielle Risiko für ein Scheitern der Entwicklung aus Sicht des Abnehmers größtenteils externalisieren, weshalb indirekte Aktivitäten in manchen Quellen auch als externalisierte Aktivitäten bezeichnet werden.[130] In diesem Sinne lässt sich von einem günstigen Verhältnis aus Kosten und Nutzen für den Abnehmer sprechen.[131] Darüber hinaus merken Sánchez-Rodríguez et al. (2005) noch an, dass aufgrund des geringen Aktivitätslevels und der niedrigen Umsetzungskomplexität die indirekten Maßnahmen in der Praxis bei der Lieferantenentwicklung häufig bevorzugt eingesetzt werden.[132] Aus demselben Grund lässt sich die indirekte Lieferantenentwicklung mit begrenztem, geringem Risiko gleichzeitig auf eine große Menge von Lieferanten implementieren, was einen hohen Effizienzgrad aufweist.[133]

Im Gegensatz dazu liegt sowohl das Aktivitätslevel des abnehmenden Unternehmens als auch die Umsetzungskomplexität bei direkten Lieferantenentwicklungsaktivitäten auf einem höheren Niveau. Dabei nimmt der Abnehmer eine aktive Rolle ein, und beteiligt sich direkt an dem Optimierungsprozess des entwicklungsbedürftigen Lieferanten, mit dem Ziel, nicht nur die Leistung, sondern auch die Fähigkeiten des Lieferanten zu verbessern.[134] Infolgedessen erfordern die direkten Maßnahmen deutlich mehr Ressourceneinsatz bzw. Commitment des Abnehmers in den Entwicklungsprozess, und stellen sich als eine Art kooperative Aktivität mit hands-on Unterstützungen vom Abnehmer dar, die durch einen hohen Grad an zwischenmenschlichen Interaktionen charakterisiert sind.[135] Die in den direkten Maßnahmen eingesetz-

[129] Vgl. Krause et al. (2000), S. 36, Schul et al. (2014), S. 302 f.
[130] Vgl. Krause et al. (2000), S. 37, Wagner (2006a), S. 557.
[131] Vgl. Durst (2011), S. 104.
[132] Vgl. Sánchez-Rodríguez et al. (2005), S. 290.
[133] Vgl. Wagner (2006a), S. 537, Hartley/Jones (1997), S. 25.
[134] Vgl. Monczka et al. (1993), S. 50 f., Krause et al. (1997), S. 14, Wagner (2006a), S. 557.
[135] Vgl. Krause (1997), S. 15, Wagner/Krause (2009), S. 3166.

ten Ressourcen lassen sich nach Wagner (2006) weiterhin zwischen einer personellen und einer finanziellen Dimension differenzieren. Während im Mittelpunkt der personellen Unterstützung vor allem der Wissenstransfer vom Abnehmer zum Lieferanten steht, welcher bspw. durch den Einsatz von Experten, Schulungen und Beratung oder die Entsendung von Abnehmermitarbeiter realisiert werden kann, fokussiert die finanzielle Förderung auf den Transfer von Kapital vom Abnehmer zum Lieferanten z.B. durch Bereitstellung von speziellen Maschinen, Subventionen bzw. Kreditvergabe im Notfall oder sogar durch eine direkte Beteiligung an dem Zulieferunternehmen.[136] Aus der transaktionskostentheoretischen Perspektive stellt direkte Lieferantenentwicklung oftmals eine Art transaktionsspezifische Investition des Abnehmers in einen spezifischen Lieferanten dar, wobei aus der Abnehmersicht die Kosten der Verbesserungsmaßnahmen sowie das potentielle Risiko größtenteils internalisiert werden.[137] Trotz des hohen Ressourceneinsatzes sind eine Vielzahl empirischer Studien darüber einig, dass im Vergleich zu indirekten Aktivitäten die direkten Maßnahmen auf Dauer zu höheren Leistungsverbesserungen beitragen können. Allerdings geht aus den Forschungsergebnissen auch hervor, dass die indirekten Aktivitäten vom Abnehmer in der Praxis häufig bevorzugt eingesetzt werden.[138]

	Indirekt	**Direkt**
Zielsetzung	Leistungsziele	Fähigkeitsziele
Aktivitätslevel	gering, externalisiert	hoch, internalisiert
Ressourceneinsatz	keine oder limitiert	hoher Ressourceneinsatz
Gegenstand	normaler oder defizitärer Lieferant	Schlüssellieferant
Maßnahmen	Eigenoptimierung (z.B. Anreize bzw. Inzentive)	kooperativ, hands-on Unterstützung, hohe interpersonelle Interaktion
Kosten- und Risikoträger	Lieferant	Abnehmer
Risikoträger	Lieferant	Abnehmer
Umsetzungskomplexität	gering	hoch

Tabelle 4: Indirekte vs. direkte Lieferantenentwicklung (Eigene Darstellung)

[136] Vgl. Wagner (2006a), S. 560, Durst (2011), S. 93.
[137] Vgl. Krause et al. (2000), S. 37, Wagner (2006a), S. 557.
[138] Vgl. Monczka et al. (1993), S. 51, Krause (1997), S. 14, Krause et al. (2000), S. 34

Die Vielfalt der Kategorisierungsmöglichkeiten führt dazu, dass bislang noch keine einheitliche Zuordnung diverser Lieferantenentwicklungsmaßnahmen zu den jeweiligen Kategorien existiert.[139] In der Literatur sind nicht selten diverse Interpretationen zu ein und derselben Begrifflichkeit zu finden und es bestehen gleichzeitig verschiedene Zuordnungsmöglichkeiten. Beispielsweise subsumiert Krause (1997) die informale Lieferantenbewertung unter der „*direct firm involvement*", während sie von den meisten anderen Autoren als indirekte Aktivität betrachtet wird. In der untenstehenden Tabelle 5 wird nun versucht, die in der bisherigen Forschung am häufigsten diskutierten Lieferantenentwicklungsaktivitäten entweder der indirekten oder der direkten Lieferantenentwicklung zuzuordnen.

Indirekte Maßnahmen	**Direkte Maßnahmen**
Lieferantenbewertung und Feedback	Vor-Ort-Besuche beim Lieferanten
Vorgabe von Zielen zur Eigenoptimierung	Schulung von Mitarbeitern des Lieferanten
Auszeichnung bzw. Anerkennung des Lieferanten	Vor-Ort-Beratung beim Lieferanten
Lieferantenzertifizierung	Temporärer Personaltransfer des Abnehmers zum Lieferanten
Steigerung von Wettbewerbsdruck (z.B. Multiple Sourcing)	Bereitstellung von Produktionsanlagen bzw. nötigen Know-How oder Technologien
Anreizsetzung (z.B. Versprechen von künftigen Geschäften)	Bereitstellung von Kapitalressourcen (z.B. direkte Investition)
Kommunikation der strategischen Ziele des Abnehmers mit dem Lieferanten	Unterstützung des Lieferanten beim Markteintritt
Abhalten des Lieferantentags	Einbindung des Lieferanten in der Entwicklungsphase

Tabelle 5: Zuordnung Lieferantenentwicklungsmaßnahmen[140]

2.3.2.4 Zusammenhang zwischen verschiedenen Lieferantenentwicklungsaktivitäten

In diesem Abschnitt wird auf die Frage eingegangen, in welchem Zusammenhang verschiedene Formen der Lieferantenentwicklung stehen, ob sie miteinander kombinierbar sind oder sie sich gegenseitig ausschließen. Einzelne Autoren weisen darauf hin, dass verschiedene Lieferantenentwicklungsaktivitäten nicht miteinander kompatibel sind, daher muss sich der Abnehmer z.B. klar für die indirekte oder aber die direkte Lieferantenentwicklung entschei-

[139] Vgl. Wagner/Boutellier (2003), S. 56.
[140] Eigene Darstellung.

den.[141] Allerdings stellt die Mehrheit der Autoren tendenziell eine positive Korrelation zwischen unterschiedlichen Lieferantenentwicklungsaktivitäten fest, so dass sie bei Bedarf sowohl alleine als auch kombinierend eingesetzt werden können. Beispielsweise gehen Krause und Scannell (2002) davon aus, dass sowohl indirekte als auch direkte Maßnahmen *„unique but complementary activities“* und *„firms may use any combination of the activities or any one of the activities to the exclusion of the rest“* sind.[142]

In Übereinstimmung damit ist Krause (1997) der Auffassung, dass indirekte Maßnahmen wie etwa die Intensivierung des Wettbewerbes aufseiten der Lieferanten zusammen mit dem *„direct firm involvement“* zur Leistungs- bzw. Fähigkeitsverbesserung eingesetzt werden können, und beschreibt dies als einen integrativen Ansatz: *„They certainly are not mutually exclusive and can be applied to a firm's supplier or supply base concurrently.“*.[143]

Basierend auf den quantitativen Untersuchungsergebnissen stellen Krause et al. (2000) fest, dass manche Maßnahmen wie z.B. Lieferantenbewertung und Anreize für Lieferanten wichtige Voraussetzungen (*„key enabler“*) für direkte Lieferantenentwicklungsmaßnahmen darstellen. Ferner weisen die Autoren darauf hin, dass indirekte Maßnahmen die Leistungsverbesserung nur indirekt beeinflussen können, während direkte Maßnahmen wie z.B. Schulung des Lieferantenmitarbeiter hingegen *„a direct and critical role in achieving significant performance improvement“* einnehmen.[144] Als Beispiel hierfür nennen die Autoren den erfolgreichen, systematischen Einsatz verschiedener Lieferantenentwicklungsaktivitäten von japanischen Firmen, wobei Multiple Sourcing zur Intensivierung des Wettbewerbs zwischen verschiedenen Zulieferern in Kombination mit direkter Förderung der Abnehmer parallel in Anwendung gebracht werden soll.[145]

In ähnlicher Richtung identifiziert auch Wagner (2006) einen engen, positiven Zusammen-

---

[141] Vgl. hierzu z.B. Wagner (2005), S. 317. Auf Basis von qualitativen Umfragedaten wird ein negativer Zusammenhang zwischen der Kombination von direkter und indirekter Lieferantenentwicklung und deren Auswirkungen auf das Leistungs- und Fähigkeitsniveau des Lieferanten aufgezeigt.
[142] Krause/Scannell (2002), S. 13 f.
[143] Krause (1997), S. 15.
[144] Vgl. Krause et al. (2000), S. 49.
[145] Vgl. Krause et al. (2000), S. 37, siehe hierzu auch Dyer/ Ouchi (1993), Krause (1997), S. 15.

hang zwischen drei Dimensionen indirekter und zwei Dimensionen direkter Lieferantenentwicklungsaktivitäten, wobei die indirekten Aktivitäten stärker mit der personellen als der monetären Unterstützung korrelieren.[146] Laut Wagner sollen in der Praxis indirekte und direkte Aktivitäten aufeinanderfolgend zur Lieferantenentwicklung eingesetzt werden. Zum Beispiel dient die formale, systematische Lieferantenbewertung der aktiven Unterstützung in Form von Schulungen oder eine direkte Investition als eine notwendige Basis bzw. Voraussetzung zur Identifikation bestehender Defizite bzw. Verbesserungspotenziale des Lieferanten.[147]

Auch Sánchez-Rodríguez et al. (2005) bestätigen in ihrer umfragebasierten Untersuchung, dass Lieferantenentwicklungsaktivitäten mit unterschiedlichen Aktivitätslevel und Implementierungskomplexität miteinander positiv korreliert, und gegenseitig komplementär sind.[148]

Ähnliche Zusammenhänge lassen sich auch bei der reaktiven respektive strategischen Lieferantenentwicklung feststellen, wobei die beiden Arten der Lieferantenentwicklung ebenfalls kombinierend eingesetzt werden können. Aus den Forschungsergebnissen von Krause et al. (1998) geht hervor, dass die Lieferantenentwicklung vom abnehmenden Unternehmen zuerst als eine Art der Abnehmerreaktion zur Eliminierung der Leistungsdefizite einzelner Lieferanten eingesetzt wird. Basierend auf der durch die reaktiven Maßnahmen erzielten Leistungs- bzw. eventuell Fähigkeitsverbesserungen lassen sich danach weitere strategische Maßnahmen wie z.B. Mitarbeiteraustausch oder eine direkte Investition in den Lieferanten ergreifen.[149]

Hiermit im Einklang gehen auch Hartley und Jones (1997) davon aus, dass die prozessorientierte Lieferantenentwicklung anstelle eines gegensätzlichen Ersatzansatzes, eher eine komplementäre Ergänzung zur ergebnisorientierten Lieferantenentwicklung darstellt, die dazu beitragen kann, den durch die ergebnisorientierten Maßnahmen erzielten Leistungszuwachs nachhaltig aufrechtzuerhalten.[150] Des Weiteren merken die Autoren weiter an, dass solche

---

[146] Indirekte Aktivitäten, die mit den direkten Aktivitäten positiv korrelieren, umfassen formale Lieferantenbewertung, Bewertungsprozess und Kommunikation, mit der Ausnahme von ad-hoc-Bewertung. Vgl. Wagner (2006a), S. 563.
[147] Vgl. Wagner (2006a), S. 563.
[148] Vgl. Sánchez-Rodríguez et al. (2005), S. 296.
[149] Vgl. Krause et al. (1998), S. 54.
[150] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 29.

positiven Erfahrungen durch die erfolgreiche ergebnisorientierte Lieferantenentwicklung sowohl die Bereitschaft des Lieferanten als auch das Commitment des Abnehmers für eine systematische, langfristige prozessorientierte Entwicklungsprogramm fördern können.

2.3.3 Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung

Der Abnehmer initiiert eine Vielzahl von Lieferantenentwicklungsaktivitäten, mit dem Ziel, kurzfristig die Leistungen und/oder langfristig die Fähigkeiten des Lieferanten zu verbessern, und daraus ultimativ eigene Wettbewerbsvorteile zu erzielen. In diesem Sinne können sich die eingesetzten Lieferantenentwicklungsmaßnahmen auf vielerlei Weise auf die beiden beteiligten Parteien auswirken. Ziel dieses vorliegenden Unterkapitels ist es daher, die in der wissenschaftlichen Literatur führenden Erkenntnisse zu den Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung umfassend widerzuspiegeln, indem deren Einfluss jeweils auf den Lieferanten, den Abnehmer sowie auf deren Geschäftsbeziehungen analysiert wird. Zu jedem Aspekt gilt es im Folgenden zunächst die wesentlichen Erkenntnisse der am meisten zitierten Quellen in der Literatur tabellarisch zusammenzuführen. Darauf aufbauend lassen sich die Auswirkungen übersichtlich aufzeigen und schwerpunktmäßig bewerten.

2.3.3.1 Erfolgswirkungen auf den Lieferanten

In diesem Abschnitt wird unter anderem auf die Frage eingegangen, wie sich verschiedene Lieferantenentwicklungsmaßnahmen auf den zu entwickelnden Lieferanten auswirken. Je nach den mit der Lieferantenentwicklung verfolgten Zielsetzungen lässt sich hierzu ebenfalls zwischen den Erfolgswirkungen auf die Lieferantenleistungen und Lieferantenfähigkeiten unterscheiden.

In der ausgewerteten wissenschaftlichen Literatur ist grundsätzlich eine positive Beziehung zwischen der Lieferantenentwicklung und der Leistungsverbesserung eines Lieferanten festzustellen. Anhand den meist genannten Messgrößen, die zur Beurteilung der Wirksamkeit spezifischer Lieferantenentwicklungsmaßnahmen in Anwendung kommen, kann die Mehrheit der Autoren empirisch aufzeigen, dass z.B. die Qualität und die Kosten der Beschaffungsob-

jekte, die Durchlaufzeit, der Lieferservice sowie die Lieferzuverlässigkeit nach der Implementierung der Lieferantenentwicklung deutlich verbessert werden können.[151] Im Gegensatz dazu wird in einer empirischen Forschungsstudie von Wagner (2010) jedoch aufgezeigt, dass keine positive Beziehung zwischen der direkten Lieferantenentwicklung und der Leistungssteigerung eines Lieferanten nachgewiesen werden kann. Eine mögliche Ursache könnte beispielsweise in dem zeitaufwendigen interorganisationalen Lernprozess des Lieferanten liegen, da es sich dabei oft um eine Reihe von Lieferantenentwicklungsaktivitäten mit relativ hoher Komplexität und Zeitdauer handelt.[152]

Autoren	Wesentliche Erkenntnisse	Anmerkungen
Watts/Hahn (1993)	Der Zusammenhang zwischen der Lieferantenentwicklung und der Leistungen der Lieferanten wird größtenteils als positiv bewertet. Die Zufriedenheit des Abnehmers liegt vornehmlich in der Übereinstimmung der Beschaffungsobjekte mit den Spezifikationen, der Lieferqualität, der der geringeren Defektrate der Beschaffungsobjekte sowie die Produktionszeit.	Abnehmerperspektive
Krause (1997)	Die Ergebnisse bestätigen hohe Zufriedenheit des Abnehmers mit der Lieferantenentwicklung auf die Lieferantenleistungen in puncto Defektrate, Wiederbeschaffungszeit, Lieferpünktlichkeit sowie Auftragsabwicklung. Die Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf die Lieferantenfähigkeit zur Produktentwicklung wird zwar positiv wahrgenommen, liegen jedoch eher auf eine nahezu neutrale Position. Es besteht dazu noch hohes Verbesserungspotenzial.	Abnehmerperspektive
Humphreys et al. (2004)	Transaktionsspezifische Lieferantenentwicklung (z.B. Bereitstellung von Produktionsanlage, Personal oder Kapital) wird als eine signifikante Einflussgröße für die Leistungsverbesserung des Lieferanten nachgewiesen	Abnehmerperspektive
Carr et al. (2008)	Schulung der Lieferanten durch Abnehmer und Einbindung der Lieferanten in die Entwicklungsphase wirken sich jeweils signifikant positiv auf die operativen Leistungen der Lieferanten aus.	Abnehmerperspektive
Wagner (2010)	Individuell betrachtet wirkt sich indirekte Lieferantenentwicklung sowohl auf die Leistungs- als auch auf die Fähigkeitsverbesserung des Lieferanten signifikant positiv aus. Hingegen übt direkte Lieferantenentwicklung den positiven Einfluss lediglich auf die Fähigkeitsverbesserung des Lieferanten aus. Zusammen betrachtet hat der simultane Einsatz von indirekten und direkten Maßnahmen jedoch einen negativen Effekt auf die Verbesserung der Leistungen und Fähigkeiten des Lieferanten.	Abnehmerperspektive
Li. et al. (2012)	Auf Basis einer Pfadanalyse wird bestätigt, dass Transaktionsspezifische Lieferantenentwicklung sich direkt und positiv auf die Leistungsverbesserung des Lieferanten z.B. in puncto Kosten, Qualität, Liefertreu, Wiederbeschaffungszeit usw. auswirkt.	Abnehmerperspektive

Tabelle 6: Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf den Lieferanten

[151] Vgl. z.B. Humphreys et al. (2004), S. 134, Wagner (2010), S. 545, Li et al. (2012), S. 364.
[152] Vgl. Wagner (2010), S. 543.

Obwohl die Erfolgswirkungen auf die Lieferantenfähigkeiten bislang nur einschränkend erforscht wurden, konnte trotzdem ein positiver Zusammenhang durch Messgrößen wie z.B. im Bereich Management, Produktion, Servicequalität, Finanzkompetenz sowie Innovation nachgewiesen werden.[153] Beispielsweise bestätigt Wagner (2010), dass sich mithilfe verschiedener Einflussstrategien und Wissenstransfers sowohl indirekte als auch direkte Lieferantenentwicklung, isoliert betrachtet, jeweils signifikant positiv auf die Fähigkeitsverbesserung eines Lieferanten auswirken können.[154] Hierzu merkt Wagner weiterhin an, dass der simultane Einsatz von indirekter und direkter Lieferantenentwicklung hingegen einen negativen Effekt sowohl auf das Leistungs- als auch auf das Fähigkeitsniveau eines Lieferanten ausüben kann. Laut Wagner könnte der simultane Einsatz der beiden Art der Maßnahmen ggf. zur Verwirrung und zur unklaren Wahrnehmung der Zielsetzung des Verbesserungsprojekts für den Lieferanten führen, welches seine Motivation und sein Engagement zum Teil negativ beeinflussen könnte. Daher wird davon ausgegangen, dass verschiedene Arten von Aktivitäten eher konsekutiv eingesetzt werden sollen.[155]

Insgesamt betrachtet kann aus der Abnehmerperspektive allerdings festgehalten werden, dass die Ergebnisse vielfältiger Maßnahmen der Lieferantenentwicklung sowohl auf die Leistungen als auch auf die Fähigkeiten des Lieferanten bezogen, als zufriedenstellend beurteilt werden können. Die Wahrnehmung des Abnehmers zeigt weiterhin auf, dass im Vergleich zur Fähigkeitssteigerung die kurzfristige Leistungsverbesserung eines entwickelten Lieferanten als stärker eingeschätzt wird.[156] Ferner weisen einige Autoren darauf hin, dass damit eigentlich ein noch höherer Grad der Zufriedenheit des Abnehmers zu erwarten ist, d.h. es bestehen noch erhebliche Verbesserungspotenziale für die positiven Auswirkungen der Lieferantenentwicklung. Beispielsweise merkt Krause (1997) an, dass sich Abnehmer in Lieferantenentwicklungsaktivitäten mit einem höheren Ressourcenbedarf evtl. mehr engagieren sollten, was

[153] Vgl. z.B. Krause/Scannell (2002), S. 14, Wagner (2010), S. 545, Mahaptra et al. (2012), S. 417.
[154] Vgl. Wagner (2010), S. 543.
[155] Vgl. Wagner (2010), S. 543, Wagner (2005), S. 315.
[156] Vgl. Watts/Hahn (1993), S. 15, Krause/Scannell (2002), S. 16, Wagner (2010), S. 543.

im Gegenzug deutlich mehr Nutzen stiften kann.[157]

2.3.3.2 Erfolgswirkungen auf den Abnehmer

Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt nun auf dem abnehmenden Unternehmen. Hier stehen bei den bisherigen Untersuchungen die Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf das operative Leistungsniveau bzw. auf die Einkaufsleistungen des Abnehmers im Mittelpunkt. In den meisten empirischen Studien werden zur Beschreibung der Leistungsverbesserung des Abnehmers in den Umfragen häufig Messgrößen wie z.B. die Kosten, Qualität, Produktentwicklung, Produktionszeit, Marktagilität oder Profitabilität des Unternehmens verwendet.[158]

Nach der erfolgreichen Implementierung der Lieferantenentwicklung ist grundsätzlich eine positive Entwicklung der Messgrößen zu verzeichnen. Da die meisten zugrundeliegenden empirischen Studien auf Befragungen der abnehmenden Unternehmen basieren, lässt sich anhand der Forschungsergebnisse aus der Abnehmerperspektive zusammenfassend ein positiver Zusammenhang zwischen der Lieferantenentwicklung und dem Leistungsniveau des Abnehmers feststellen. In der bisherigen Literatur herrscht weitgehende Übereinstimmung über signifikante Erfolgswirkungen der direkten Lieferantenentwicklung auf die Abnehmerleistung. Zudem untersuchen einige Autoren wie z.B. Humphreys et al. (2004), Li et al. (2012) den Einfluss spezifischer Lieferantenentwicklungsaktivitäten auf die Wettbewerbsvorteile des Abnehmers, und stellen fest, dass sich die transaktionsspezifische Lieferantenentwicklung und gemeinsame Aktivitäten direkt und positiv auf die Wettbewerbsvorteile des Abnehmers z.B. in puncto Umsatzsteigerung, Marktanteilsgewinne, Produktentwicklung, Marktagilität bzw. Reaktionsfähigkeit auswirken.[159] Im Gegensatz dazu lassen sich dieselben Auswirkungen der indirekten Lieferantenentwicklung jedoch heterogen nachweisen. Einige Autoren gehen davon aus, dass bestimmte indirekte Maßnahmen wie z.B. formale Lieferantenbewertung, Lieferantenanreize, die als wesentliche Voraussetzungen der direkten Lieferantenentwicklung angese-

[157] Vgl. Krause (1997), S. 16.
[158] Vgl. z.B. Li et al. (2007), S. 234, Sánchez-Rodríguez et al. (2005), S. 295.
[159] Vgl. Humpreys et al. (2004), S. 134, Li et al. (2007), S. 242, Li et al. (2012), S. 362.

hen werden, sich demgemäß zwar indirekt, aber ebenso positiv auf die Leistungsverbesserung des Abnehmers auswirken können.[160] Im Gegenteil zeigen manche Forschungsarbeiten aber auf, dass ein derartiger positiver Zusammenhang zwischen der indirekten Lieferantenentwicklung und der operativen Abnehmerleistung nicht bestätigt werden kann. Hierzu stellen bspw. Li et al. (2007) einen unmittelbaren, jedoch eher negativen Zusammenhang zwischen ausgewählten indirekten Maßnahmen wie z.B. Erhöhung der Leistungsziele für den Lieferanten oder Lieferantenanerkennung und der operativen Abnehmerleistung fest.[161] Zum Schluss sollte nochmals darauf hingedeutet werden, dass die Leistungsverbesserung des Abnehmers ebenfalls die Steigerung der Leistungen und Fähigkeiten des Lieferanten reflektiert, welches die Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf den Lieferanten wiederum bestätigt.[162] Somit lässt sich die Anwendung der Lieferantenentwicklung durch den Abnehmer als sinnvoll legitimieren.

Autoren	Wesentliche Erkenntnisse	Anmerkungen
Krause (1997)	Die befragten abnehmenden Unternehmen bestätigen, dass die Lieferantenentwicklung positiv auf die Leistung des Abnehmers in puncto gesteigerter Um-satz, reduzierte Kosten der Endprodukte bzw. Dienstleistungen.	Abnehmerperspektive
Krause et al. (2000)	Internalisierte (Direkte) Lieferantenentwicklungsmaßnahmen wirkt sich direkt und positiv auf die Leistungsverbesserung des Abnehmers in puncto Kosten, Qualität, Design und Produktionszeit der Endprodukte aus. Externalisierte (Indirekte) Maßnahmen wie Lieferantenbewertung und Lieferantenanreize wirken sich direkt und positiv auf die direkten Maßnahmen, und daher indirekt positiv auf die Abnehmerleistung aus. Weder direkte noch indirekte Erfolgswirkungen werden hingegen bei der Intensivierung des Wettbewerbsdrucks bestätigt.	Abnehmerperspektive
Krause/Scannell (2002)	Sowohl Industrie- als auch Servicefirmen sind ausreichend zufrieden mit den Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklungsaktivitäten z.B. auf die Qualität, Kosten, Produktionszeit, Defektrate der Endprodukte oder Dienstleistungen.	Abnehmerperspektive
Humphreys et al. (2004)	Mithilfe einer hierarchischen Regressionsanalyse wird der signifikante positive Einfluss der transaktionsspezifischen Lieferantenentwicklung auf die Wettbewerbsvorteile des Abnehmers bestätigt.	Abnehmerperspektive

[160] Vgl. Krause et al. (2000), S. 47.
[161] Vgl. hierzu Li et al. (2007), S. 243.
[162] Vgl. Krause (1997), S. 17.

Sánchez-Rodríguez et al. (2005)	Getrennt betrachtet wirken sich alle drei Type der Lieferantenentwicklung (basic, moderate, advanced) signifikant positiv auf die Einkaufsleistung (z.B. Kosten, Qualität oder Zufriedenheit interner Kunden) des Abnehmers aus. In Bezug auf die simultanen Erfolgswirkungen wird lediglich eine signifikant positive Beziehung zwischen der „basic“ Lieferantenentwicklung und der Einkaufs-leistung des Abnehmers bestätigt.	Abnehmerperspektive
Li et al. (2007)	Die gemeinsame Aktivitäten wie z.B. die Eliminierung nicht wertschöpfender Aktivitäten wirken sich direkt und positiv auf die operationale Effektivität des Abnehmers in puncto Qualität und Kosten aus, während die Vermögens-spezifität wie z.B. vermögensspezifische Investitionen, direkt und positiv die Marktagilität des Abnehmers beeinflusst. Allerdings wird derselbe Zusammenhang zwischen Leistungserwartung wie z.B. Erhöhung Leistungsziele oder Lieferantenanerkennung und der Abnehmerleistung nicht bestätigt.	Abnehmerperspektive
Li et al. (2012)	Auf Basis einer Pfadanalyse wird bestätigt, dass Transaktionsspezifische Lieferantenentwicklung, Lieferantenleistung und Lieferanten-Abnehmer-Beziehung sich alle direkt und signifikant positiv auf die Wettbewerbsvorteile des Abnehmers auswirken.	Abnehmerperspektive

Tabelle 7: Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf den Abnehmer

2.3.3.3 Erfolgswirkungen auf die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung

Der Einfluss der Lieferantenentwicklung auf die Geschäftsbeziehung zwischen Lieferant und Abnehmer ist bislang nur einschränkend und von einer kleinen Anzahl der Autoren erforscht worden. Gleichwohl lässt sich aus der bestehenden Literatur eine klare Tendenz erkennen, dass dazwischen ebenfalls ein positiver Zusammenhang besteht. Laut Monczka et al. (1993) ist z.B. die gegenseitige Anerkennung bzw. das gegenseitige Vertrauen für ein erfolgreiches Lieferantenentwicklungsprogramm unverlässlich.[163] Lieferantenentwicklungsaktivitäten mit einem hohen Maß an gemeinsamen Handlungen bzw. Kooperationen wie z.B. die Einbindung des Lieferanten in die Produktentwicklung, die Unterstützung des Abnehmers bei Managementfragen des Lieferanten, können sowohl die Intensität als auch den Umfang der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung verstärken.[164] Darüber hinaus sind Lieferantenentwicklungsaktivitäten, die auf eine langfristige Geschäftsbeziehung ausgerichtet sind, in der Lage, opportunistisches Verhalten des Lieferanten maßgeblich abzustellen, und zu einer engen, kooperativen Partnerschaft zwischen Lieferanten und Abnehmer hinzuleiten, welche langfristig die Trans-

[163] Vgl. Monczka et al. (1993), S. 52.
[164] Vgl. Humphreys et al. (2004), S. 133.

aktionskosten reduziert und wiederum die Wettbewerbsvorteile des Abnehmers erhöht.[165]

Autoren	Wesentliche Erkenntnisse	Anmerkungen
Krause (1997)	Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, dass direkte Lieferantenentwicklungs-aktivitäten wie etwa interorganisationale Interaktion im Laufe der Lieferanten-entwicklung zu einer kooperativeren, nachhaltigeren Lieferanten-Abnehmer-Beziehung führen könnten.	Abnehmerperspektive
Humphreys et al. (2004)	Transaktionsspezifische Lieferantenentwicklung sowie das Vertrauen des Abnehmers wirken sich signifikant positiv auf die Verbesserung der Geschäftsbeziehung zwischen Lieferanten und Abnehmern aus.	Abnehmerperspektive
Li et al. (2012)	Auf Basis einer Pfadanalyse wird bestätigt, dass Transaktionsspezifische Lieferantenentwicklung, Kommunikation und Vertrauen direkte, signifikant positive Einflüsse auf den Umfang und die Intensität der Geschäftsbeziehung haben.	Abnehmerperspektive

Tabelle 8: Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung

Bei der Durchsicht der empirischen Untersuchungen ist allerdings klar erkennbar, dass die signifikanten Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung bereits von den abnehmenden Unternehmen stark wahrgenommen werden. Insgesamt betrachtet lassen sich die Auswirkungen der Lieferantenentwicklung trotz weniger Ausnahmen sowohl auf das lieferantenseitige Leistungs- und Fähigkeitsniveau, auf die operativen Leistungen und auf die Wettbewerbsvorteile des Abnehmers, als auch auf die Intensität und Kontinuität der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen als durchaus positiv beurteilen.

An dieser Stelle gilt es allerdings zu betonen, dass die überwiegende Mehrheit der bisherigen empirischen Literatur zur Beurteilung der Auswirkungen von Lieferantenentwicklung auf der Einschätzung des Abnehmers beruht. Aus der Lieferantenperspektive wird das Thema bislang leider nur einschränkend beleuchtet. Darüber hinaus sollte darauf hingewiesen werden, dass die Leistungsverbesserung ebenfalls von einer Vielzahl anderer Einflussfaktoren wie z.B. einer geänderten Unternehmensstrategie, oder anderen Managementmaßnahmen wie Total Quality Management sowie dem Einsatz neuer Informationstechnologien ausgelöst werden kann.[166] Die Zuordnung des Leistungsvorsprungs lediglich zur Lieferantenentwicklung scheint deswegen nicht umfassend zu sein. Ferner gehen einige Autoren davon aus, dass bei

[165] Vgl. Li et al. (2012), S. 354, siehe hierzu z.B. auch Krause (1999), Dyer (1996), Wu/Ragatz (2010).
[166] Vgl. Durst (2011), S. 34.

der Messung der Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung die übergeordnete Zielsetzung des abnehmenden Unternehmens gleichfalls in Betracht gezogen werden muss.[167] Der Fokus der Lieferanten-entwicklung soll mit der zentralen Unternehmensstrategie in Einklang gebracht werden. In diesem Sinne deutet bspw. der Mangel an Kostenreduktion nicht unbedingt den Misserfolg der implementierten Lieferantenentwicklungsmaßnahmen an, solange das abnehmende Unternehmen verstärkt nach einem höheren Qualitätsstandard bzw. einer höheren Lieferqualität strebt.

2.3.4 Einflussfaktoren der Lieferantenentwicklung

In diesem Abschnitt wird auf die verschiedenen Einflussfaktoren bzw. Parameter der Lieferantenentwicklung eingegangen, die in der bisherigen Forschung eines der am meisten diskutierten Themen darstellen. Dabei handelt es sich um diejenigen Faktoren, die die Existenz, Intensität, sowie den Erfolg bzw. die Auswirkungen der Lieferantenentwicklungsmaßnahmen in hohem Maß beeinflussen können. Die bislang in der wissenschaftlichen Literatur identifizierten, diversen Einflussfaktoren sollen hier nach ihren Charakteristika bzw. Eigenschaften systematisiert werden, um so einen möglichst klaren Überblick zum aktuellen Forschungsstand zu liefern. Im Folgenden werden zunächst die bisher in der Literatur vorhandenen, am meisten diskutierten Einflussfaktoren in einer Tabelle zusammengeführt. Auf dieser Basis lassen sich die identifizierten Einflussfaktoren im nächstem Schritt zwei Oberkategorien zugeordnen und erläutern.

2.3.4.1 Überblick der verschiedenen Einflussgrößen

Im Rahmen dieses Reviews wurden insgesamt 21 inhaltsrelevante Untersuchungen, die zum großen Teil aus der Abnehmerperspektive durchgeführt wurden, in Betracht gezogen, und daraus insgesamt 35 unterschiedliche Einflussfaktoren der Lieferantenentwicklung herausgearbeitet. Trotz dieser hohen Anzahl ist allerdings anzumerken, dass viele terminologisch unterschiedlich genannte Einflussfaktoren in der Tat zu ein und derselben Oberkategorie zuge-

[167] Vgl. Wagner/Krause (2009), S. 3163, Durst (2011), S. 34.

ordnet werden können. In Tabelle 9 werden die wichtigsten Befunde zu den Einflussfaktoren der Lieferantenentwicklung zusammengefasst. Hierbei sind sowohl die erfolgsbestimmenden Faktoren als auch die wesentlichen Fallstricke zu berücksichtigen.

Autoren	Identifizierte Erfolgsfaktoren oder Hemmnisse	Industrie; Perspektive
Lascelles/Dale (1990)	Für eine qualitätsorientierte Lieferantenentwicklung sind folgende Hemmschwellen identifiziert: schlechte bilaterale Kommunikation, mangelnde Leistungsfeedback des Abnehmers an Lieferanten, Interessemangel des Lieferanten, unklare Zielvorgabe und Spezifikationen, unzureichende Marktmacht des Abnehmers, mangelnde Führung und Kontrolle des Einkaufs, mangelnde Glaubhaftigkeit des Abnehmers.	• Automobil • Lieferantenperspektive
Watts/ Hahn (1993)	Der Einfluss verschiedener Faktoren auf die Existenz und Intensität der Lieferantenentwicklungsprogramme werden bestätigt: • Unternehmensbezogene Faktoren: Unternehmensgröße, Anzahl der Mitarbeiter der Einkaufsabteilung und die des Unternehmens • Regelmäßige und formale Lieferantenbewertung	• Übergreifend • Abnehmerperspektive
Krause/ Ellram (1997a)	Folgende potentielle Faktoren werden als Erfolgsfaktoren bestätigt: offene bilaterale Kommunikation, Top-Management Engagement, der Einsatz eines cross-funktionalen Teams und ein hoher Anteil am Lieferantenumsatz.	• Übergreifend • Abnehmerperspektive
Krause/ Ellram (1997b)	Offene bilaterale Kommunikation, proaktive Involvierung in die direkten Aktivitäten und eine strategische Perspektive zu Lieferanten tragen entscheidend zum Gelingen der Lieferantenentwicklung bei. Ferner sind Unternehmen mit einem höheren Jahresumsatz als erfolgreicher in der Lieferantenentwicklung zu betrachten.	• Übergreifend • Abnehmerperspektive
Krause (1999)	Das vom Abnehmer wahrgenommene Lieferantencommitment und die effektive Kommunikation werden als direkte, signifikante Erfolgsfaktoren für transaktionsspezifische Lieferantenentwicklung bestätigt. Umweltbezogene Faktoren wie der Absatzmarkt des Abnehmers, Wichtigkeit der Kaufteile sowie die Top-Management-Förderung wirken sich indirekt über die strategische Perspektive des Abnehmers auf die Lieferantenentwicklungsaktivitäten aus.	• Übergreifend • Abnehmerperspektive
Krause et al. (1999)	Im Rahmen des „Minority Supplier Development“ lässt sich aus Lieferantenperspektive die effektive, bilaterale Kommunikation als erfolgskritisch bewerten.	• Übergreifend • Lieferantenperspektive
De Toni/ Nassimbeni (2000)	Identifizierte Faktoren sind z.B. enge Verknüpfung von Logistik und Produktdesign zwischen Lieferanten und Abnehmer, formale Lieferantenbewertung, proaktivere Herangehensweise bzgl. der Unterstützung bzw. Schulung der Lieferanten.	• Elektronik/Maschinenbau • Abnehmerperspektive
Handfield et al. (2000)	Drei Arten von Hindernissen werden identifiziert: • Lieferantenspezifisch: mangelnde Lieferantencommitment, unzureichender Ressourceneinsatz (monetär und/oder personell) aufseiten des Lieferanten • Abnehmerspezifisch: fehlendes Commitment des Abnehmers • Schnittstellenspezifisch: mangelhafte Vertrauen, schlechte Abstimmung der Unternehmenskultur, unzureichende Anreizsetzung für den Lieferanten	• Übergreifend • Abnehmerperspektive

Quayle (2002)	Folgende Faktoren werden als erfolgskritisch für eine Lieferantenentwicklung betrachtet: proaktive Herangehensweise, langfristig ausgerichtete Geschäfts-beziehung, kontinuierliche Verbesserung sowie eine Win-win-Philosophie.	• Übergreifend • dyadisch
Wen-li et al. (2003)	Alle sieben potentiellen Elemente der Lieferantenentwicklung wirken sich signifikant positiv auf die Einkaufsleistung des Abnehmers aus. Sie sind: langfristige strategische Ziele, effektive Kommunikation, partnerschaftliche Strategie, Top-Management Förderung, Lieferantenbewertung, Wahrnehmung strategischer Ziele des Lieferanten sowie direkte Entwicklungsmaßnahmen.	• Elektronik • Abnehmerperspektive
Humphreys et al. (2004)	Vertrauens des Abnehmers in den Lieferanten, effektive Kommunikation so-wie Wahrnehmung strategischer Ziele des Lieferanten wirken sich signifikant auf den Erfolg der transaktionsspezifischen Lieferantenentwicklung aus und führen zur Leistungsverbesserung der beiden beteiligten Parteien.	• Elektronik • Abnehmerperspektive
Prahinski/ Benton (2004)	Aus Sicht der Zulieferer ist Lieferantencommitment für die Effektivität diverser Kommunikationsstrategien des Abnehmers sowie für den Erfolg der Lieferantenentwicklung von zentraler Bedeutung. Kollaborative Kommunikation und das Abnehmercommitment wirken sich positiv auf das Lieferantencommitment aus, und sind indirekt erfolgskritisch für die Lieferantenentwicklung.	• Automobil • Lieferantenperspektive
Carr/Kaynak (2007)	Unternehmensinterner Informationsaustausch des Abnehmers dient als kritische Grundlage für die Unterstützung der Lieferantenentwicklung i.S. des Ressourceneinsatzes bzw. eines hohen Commitments des Abnehmers, welche zur erhöhten Qualität des gelieferten Produkts führen könnten. Der interorganisationale Informationsaustausch zwischen Abnehmer und Lieferant wird als ein kritischer Erfolgsfaktor für die Verbesserung des Abnehmerleistung bestätigt.	• Übergreifend • Abnehmerperspektive
Krause et al. (2007)	In Bezug auf die Verbesserung des Abnehmerleistung lassen sich folgende Faktoren als erfolgskritisch bestätigen: • Strukturelle Faktoren (Rahmenfaktoren): Dynamik des Marktumfeldes, Jahresumsatz des Abnehmers • Beeinflussbare Faktoren: Abnehmercommitment, gemeinsame Werte und Zielsetzung, direkte und aktive Involvierung	• Automobil, Elektronik • Dyadisch
Oh/Rhee (2008)	Die Studie untersucht den Einfluss verschiedenen Lieferantenfähigkeiten und technologischer Unsicherheit auf die Zusammenarbeit zwischen Produzenten und Zulieferern (MSC[168]). Hierzu lässt sich lediglich die Fähigkeit des Tier-1 Lieferanten, den Tier-2 Lieferanten zu entwickeln oder zu koordinieren als Erfolgsgröße für direkte Lieferantenentwicklungsaktivitäten betätigen.	• Automobil • Abnehmerperspektive
Carr et al. (2008)	Die Lieferantenabhängigkeit gegenüber einem Abnehmer, die von dem Anteil des Abnehmers am Umsatz des Lieferanten veranlasst wird, wirkt sich erfolgskritisch auf die vermehrte Involvierung des Lieferanten in Schulungsmaßnahmen und Produktentwicklung aus, welches zur Verbesserung der operativen Abnehmerleistung führen kann.	• Fertigung • Abnehmerperspektive
Sánchez-Rodríguez (2009)	Strategischer Einkauf wird als erfolgskritischer Faktor für Lieferantenentwicklung bestätigt, welche einen direkten positiven Einfluss auf die Einkaufsleistung des Abnehmers ausüben kann.	• Übergreifend • Abnehmerperspektive

[168] MSC bedeutet „Manufacturer Supplier Collaboration“. Lieferantenentwicklung wird hierbei als ein wesentlicher Typ der MSC klassifiziert. Vgl. hierzu Oh/Rhee (2008), S. 491.

Lee et al. (2009)	Bezugnehmend auf den positiven Zusammenhang zwischen umweltbezogener Unsicherheit und Allianz des Abnehmers mit Lieferanten lassen sich Technologiewandel, strategischer Einkauf, spezifische Investitionen in Lieferanten als wesentliche Erfolgsfaktoren für die Allianz des Abnehmers mit Lieferanten bestätigt, wobei Lieferantenentwicklung als ein wichtiger Bestandteil der Allianz mit Lieferanten angesehen wird.	• Elektronik • Abnehmerperspektive
Li et al. (2012)	Direkte und indirekte Einflussgrößen auf transaktionsspezifische Lieferantenentwicklung werden identifiziert: • Direkte Einflussgrößen: Lieferantenbewertung, Abstimmung strategischer Ziele des Lieferanten • Indirekte Einflussgrößen: Top-Management-Unterstützung, Vertrauen des Abnehmers in den Lieferanten, effektive Kommunikation	• Elektronik • Abnehmerperspektive
Nagati/Rebolledo (2013)	Aus der Lieferantenperspektive werden Faktoren wie das Vertrauen des Lieferanten in den Abnehmer, der Status des Abnehmers als bevorzugter Kunde sowie die Umweltdynamik als kritische Erfolgsfaktoren identifiziert, die den Lieferanten zur Teilnahme an Entwicklungsaktivitäten motivieren können.	• Übergreifend • Lieferantenperspektive

Tabelle 9: Einflussfaktoren der Lieferantenentwicklung

Anhand von Tabelle 9 lässt sich ein sehr heterogenes Bild über die verschiedenen Einflussfaktoren der Lieferantenentwicklung erkennen. Eine mögliche Ursache dafür liegt darin, dass die Lieferantenentwicklung in der Praxis oftmals unternehmensspezifisch ausgestaltet wird. Nicht immer entfalten die identifizierten Einflussfaktoren gleichwertige Wirkungen beim Betreiben der Lieferantenentwicklung. Ein Faktor, der von einem deutschen Unternehmen aus der Automobilindustrie als erfolgsentscheidend eingeschätzt wird, könnte z.B. von einem südkoreanischen Elektronikunternehmen hingegen als weniger relevant eingestuft werden. Hintergrundfaktoren wie etwa der Entwicklungsstand der Wirtschaft, Produktlebenszyklus des Beschaffungsobjektes aus unterschiedlichen Branchen oder kulturelle bzw. mentalitätsbezogene Unterschiede der Akteure können alle die Wirkungsweise der Einflussfaktoren auf die Lieferantenentwicklung beeinflussen.[169] Infolgedessen müssen die konkreten Einflussfaktoren bei der praktischen Implementierung der Lieferantenentwicklung zusammen mit den zugrunde liegenden Hintergrundfaktoren unternehmensindividuell evaluiert werden.

Angesichts der Vielfalt der Einflussfaktoren herrscht in der Literatur bisher noch keine allgemeine Einigkeit über die Kategorisierung der verschiedenen Einflussfaktoren, ganz zu

[169] Vgl. Govindan et al. (2010), S. 57 f.

schweigen von der Festlegung der wirklich entscheidenden Einflussfaktoren.[170] An dieser Stelle lassen sich bezugnehmend auf den Kategorisierungsansatz von Boutellier und Wagner (2003) sowie Sucky und Durst (2013) die identifizierten Erfolgsfaktoren bzw. Hindernisse primär in zwei Oberkategorien einteilen: in die strukturellen Rahmenfaktoren einerseits, die oft als extern gegeben betrachtet werden, und andererseits in die von den an der Lieferantenentwicklung beteiligten Parteien subjektiv beeinflussbaren Erfolgsfaktoren.[171] Unter den beiden Oberkategorien sind jeweils drei Subkategorien zu subsumieren, wobei verschiedene in der Literatur identifizierte Einflussfaktoren je nach ihrer inhaltlichen Relevanz zugeordnet werden. Aus der Tabelle 10 geht übersichtlich hervor, dass die Mehrheit der Einflussfaktoren zu den beeinflussbaren Faktoren gehören, während die strukturellen Rahmenfaktoren hingegen in der Minderheit sind.

Oberkategorie	Subkategorien	Repräsentative Einflussgrößen
Beeinflussbare Erfolgsfaktoren	*Bilaterale Kommunikation*	• Lieferantenbewertung inkl. Feedback • Klare Zielvorgabe des Abnehmers • Informationsaustausch innerhalb des Abnehmerunternehmen • effektiver interorganisationaler Informationsaustausch • Bildung cross-funktionalen Projektteams • Lieferantenzertifizierung • gemeinsam abgestimmte strategische Ziele
	Gegenseitiges Commitment	• Strategische Perspektive des Abnehmers • Anreizsetzung des Lieferanten • Proaktivität des Abnehmers • Direkte Entwicklungsmaßnahmen (z.B. Schulung, Wissenstransfer, Bereitstellung Produktionsanlagen) • Top-Management-Unterstützung der beiden Unternehmen • Bereitschaft zu transaktionsspezifischen Investitionen • Lieferantencommitment
	Vertrauensbasierte Partnerschaft	• Langfristige Lieferanten-Abnehmer-Beziehung • Win-win-Philosophie • Bereitschaft zur Abstimmung Unternehmenskultur • Gegenseitiges Vertrauen • Gemeinsame Wertvorstellung • Gemeinsame Aktion (joint action) • Kontinuierliche Verbesserung

[170] Beispielsweise schlagen einige Autoren wie z.B. Boutellier/Wagner (2003) vor, dass die Einflussfaktoren zwischen den erfolgsbestimmenden beeinflussbaren und strukturellen Größen differenziert werden können, während Handfield et al. (2000) zwischen Lieferanten-, Abnehmer- und Schnittstellen-spezifischen Einflussfaktoren differenzieren. Vgl. hierzu z.B. Boutellier/Wagner (2003), Handfield et al. (2000).

[171] Vgl. hierzu Boutellier/Wagner (2003), S. 58 f., Sucky/Durst (2013), S. 113, siehe auch z.B. Krause et al. (2007), Proch (2016).

Strukturelle Rahmenfaktoren	*Dynamik des Marktumfelds*	• Wettbewerbsintensität des Absatzmarkts des Abnehmers • Wettbewerbsdruck der Lieferantenbasis • Unsicherheit bzw. Schwankungen am Markt • Technologische Innovation
	Beziehungsrelevante Faktoren	• die Länge bzw. Kontinuität der Geschäftsbeziehung • Marktmachtverteilung zwischen Abnehmer und Lieferant • strategischer Status des Lieferanten bzw. Kunden • Gegenseitige Abhängigkeit
	Unternehmensspezifische Faktoren	• Unternehmensgröße • Organisationsform • Ressourcenausstattung des Abnehmers und des Lieferanten • Mitarbeiterqualifikation • Methodenkompetenz des Lieferanten • Strategische Relevanz des Beschaffungsobjektes

Tabelle 10: Zur Kategorisierung der Einflussfaktoren der Lieferantenentwicklung[172]

2.3.4.2 Beeinflussbare Faktoren der Lieferantenentwicklung

Hierbei handelt es sich vornehmlich um Faktoren, die sowohl vom Abnehmer als auch vom Lieferanten durch geeignete Handlungen direkt bzw. subjektiv beeinflusst werden können, und welche sich auf die Intensität und den Erfolg der Lieferantenentwicklungsaktivitäten entscheidend auswirken. Beispielsweise kann die Qualität der Kommunikation zwischen den beiden beteiligten Unternehmen durch die zunehmenden Kommunikationsfrequenzen oder die Benennung bestimmter Ansprechpartner deutlich verbessert werden. Die bislang in der Literatur identifizierten beeinflussbaren Faktoren lassen sich grundsätzlich unter drei Subkategorien subsumieren: bilaterale Kommunikation, gegenseitiges Commitment sowie vertrauensbasierte Partnerschaft.[173] An dieser Stelle muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass viele Erfolgsfaktoren miteinander positiv korreliert sind. Zum Beispiel führt die Anreizsetzung des Lieferanten durch Abnehmer zum aktiven Engagement des Lieferanten, während effektive Kommunikation und langfristiges Commitment für das gegenseitige Vertrauen unerlässlich sind.[174]

Bilaterale Kommunikation

[172] Eigene Darstellung.
[173] Siehe hierzu z.B. Sucky/Durst (2013, S. 116.
[174] Siehe hierzu z.B. die Studie von Li et al. (2012), in welcher mithilfe einer Pfadanalyse die Wechselbeziehungen zwischen verschiedenen Erfolgsfaktoren für eine transaktionsspezifische Lieferantenentwicklung untersucht werden.

Im überwiegenden Teil der bisherigen Literatur ist eine effektive, offene, bilaterale Kommunikation für den Erfolg der Lieferantenentwicklung sowohl aus Abnehmer- als auch aus Lieferantenperspektive von hoher Bedeutung.[175] Laut Krause und Ellram (1997b) lässt sich eine effektive interorganisationale Kommunikation vor allem als rechtzeitig, laufend sowie eher informell charakterisieren, und erfolgt über mehrere interorganisationale Kontaktschnittstellen zwischen verschiedenen Funktionsbereichen. Darüber hinaus wird die Bereitschaft zum Austausch proprietärer Informationen ebenfalls großgeschrieben, sofern sie sich positiv auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeiten des kritischen Lieferanten auswirken kann.[176] Der effektive interorganisationale Informationsaustausch stellt sich einerseits als eine der fundamentalen Voraussetzungen für eine langfristige, kollaborative Geschäftsbeziehung dar, welche die reibungslose Durchführung der Aktivitäten der Lieferantenentwicklung ermöglicht. Andererseits erfordern Entwicklungsaktivitäten mit unterschiedlichen Komplexitätsniveau wiederum diverse Formen von Kommunikation, die dazu beitragen können, die Maßnahmen zum besten Ergebnis zu führen.[177] So bieten beispielsweise die formale Lieferantenbewertung inklusive eines zeitnahen Leistungsfeedbacks, klare Vorgaben der Verbesserungsziele oder ein Zertifizierungsprogramm dem Lieferanten wichtige Informationen darüber, wo sich seine aktuelle Leistungsfähigkeit befindet und in welchen Aspekten er sich innerhalb eines bestimmtem Zeitraums auf das Zielniveau verbessern muss.[178] In Bezug auf manche direkten Entwicklungsaktivitäten bzw. auf die Lösung komplexer Qualitätsprobleme nimmt derjenige Informationsaustausch mit hoher personeller Interaktion ebenfalls eine wichtige Rolle ein. Hierzu ist vor allem der funktionsübergreifende Informationsaustausch innerhalb des Abnehmerunternehmens unabdingbar, um einerseits unternehmensintern den Entwicklungsbedarf zu identifizieren, und andererseits einen einheitlichen Informationsfluss an den Lieferanten weiterzuleiten. Auf dieser Basis lässt sich in der Praxis oft vom Abnehmer ein cross-funktionales Team bilden, das aus verschiedenen Funktionsbereichen zusammengesetzt wird, welches primär den

[175] Vgl. z.B. Lascelles/Dale (1990), Giunipero (1990), Krause/Ellram (1997a), Krause (1999), Krause et al. (1999), Li et al. (2012).
[176] Vgl. Krause/Ellram (1997b), S. 48 f. Hierzu siehe auch Heide/Miner (1992), S. 275.
[177] Vgl. Krause et al. (2007), S. 533.
[178] Vgl. Lascelles/Dale (1990), S. 47 f., Krause/Ellram (1997b), S. 47.

Lieferanten bei Qualitätsproblemen unterstützt.[179] Des Weiteren merken einige Autoren noch an, dass die Kongruenz strategischer Ziele der beiden Parteien für eine langfristige Partnerschaft ebenso erfolgsentscheidend ist. Hierfür müssen bereits im Vorfeld die strategischen Schwerpunkte des Abnehmers und des Lieferanten transparent kommuniziert und abgestimmt werden, welches einen klaren Leitfaden für weitere Kollaborationen wie die Lieferantenentwicklung liefern kann.[180]

Gegenseitiges Commitment

Eine weitere Subkategorie der Einflussfaktoren, die maßgeblichen Einfluss auf die Existenz und die Intensität der Lieferantenentwicklungsaktivitäten ausüben kann, stellt das Commitment der beteiligten Parteien dar. Der Begriff Commitment lässt sich hierbei generell als eine Verpflichtung zu einer Kooperationsbeziehung in Form von eingesetzten personellen oder monetären Ressourcen interpretieren.[181] Zudem deuten Anderson und Weitz (1992) an, dass Commitment zu einer interorganisationalen Geschäftsbeziehung *„a desire to develop a stable relationship [and] a willingness to make short-term sacrifices to maintain the relationship“* und *„a long-term orientation toward the relationship“* beinhaltet.[182] Darunter sind weiterhin zwischen Abnehmer- und Lieferantencommitment zu differenzieren, wobei der Grad des Commitments einer Partei generell von der wahrgenommenen Verpflichtung der anderen Partei abhängig ist.[183] In Bezug auf die Lieferantenentwicklung sind sowohl Abnehmer- als auch Lieferantencommitment erfolgskritisch. Um ein hohes Commitment aufseiten des Lieferanten aufzubauen, ist vor allem eine kollaborative, strategische Einstellung des Abnehmers gegenüber den Lieferanten notwendig. Hierzu ist die Bereitschaft des Abnehmers, eigene Ressourcen und Zeit aktiv in den Entwicklungsprozess zu investieren, von hoher Bedeutung. Der kritische Lieferant wird dabei als ein wichtiger Partner ebenso wie eine virtuelle Erweiterung des abnehmenden Unternehmens angesehen, was weitgehend zur Erhöhung des Commitments

[179] Vgl. Krause/Ellram (1997a), S. 24, Carr/Kaynak (2007), S. 350.
[180] Vgl. Handfield et al. (2000), S. 40, Li et al. (2012), S. 355.
[181] Vgl. Krause (1999), S. 12, Wagner (2006a), S. 560 f.
[182] Anderson/Weitz (1992), S. 19.
[183] Vgl. Anderson/Weitz (1992), S. 20, Krause (1999), S. 210.

des Lieferanten beiträgt.[184] Neben der proaktiven Herangehensweise lässt sich das Commitment zur Lieferantenentwicklung ebenfalls durch den Grad der Unterstützung von der Führungsebene der beiden beteiligten Unternehmen messen.[185] So zeigt sich die Top-Management-Unterstützung unter anderem dadurch, dass z.B. das Bedürfnis und der potentielle Nutzen eines Entwicklungsprogramms auf der strategischen Ebene identifiziert wird, und die benötigten Ressourcen für das Verbesserungsprojekt rechtzeitig bereitgestellt werden.[186] In der Literatur wird allerdings das unzureichende Lieferantencommitment oft als ein potentielles Hindernis für die reibungslose Implementierung eines Verbesserungsprojektes betrachtet, da viele Zulieferunternehmen weder über die benötigten Ressourcen verfügen, noch genügende Unterstützung von der Führungsebene erhalten.[187]

Vertrauensbasierte Partnerschaft

Für fast jede langfristig ausgerichtete Geschäftsbeziehung ist vor allem ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen den beiden Geschäftspartnern unerlässlich und erfolgsentscheidend. Für die Lieferantenentwicklung ist eine kollaborative Partnerschaft ebenfalls wichtig, insbesondere für direkte Entwicklungsmaßnahmen, die intensive Zusammenarbeit und Interaktionen zwischen Abnehmer und Lieferant erfordern.[188] Wie oben erwähnt, verlangt solche Zusammenarbeit ein hohes Maß von Commitment bzw. Bereitschaft der beiden Unternehmen, z.B. Ressourcen regelmäßig in Entwicklungsaktivitäten zu investieren. Als eine der wichtigsten Voraussetzungen dafür dient gemäß der Literatur unter anderem das adäquate gegenseitige Vertrauen zwischen Abnehmer und Lieferant.[189] Im Verlauf eines gemeinsamen Verbesserungsprojektes bspw. zur Qualitätssteigerung eines Lieferanten müssen oftmals Informationen, insbesondere die produkt- oder prozessrelevanten, vertraulichen Informationen rechtzeitig zwischen den beiden Parteien ausgetauscht werden, was allerdings aus der Transaktionskos-

[184] Vgl. Krause (1999), S. 219.
[185] Vgl. hierzu z.B. Li et al. (2012), S. 363, Durst/Sucky (2013), S. 116.
[186] Vgl. Krause/Ellram (1997a), S. 24, Krause (1999), S. 209.
[187] Vgl. Handfield et al. (2000), S. 43, Boutellier/Wagner (2003), S. 58.
[188] Vgl. hierzu z.B. Krause/Ellram (1997b), S. 27, Wen-li et al. (2003), S. 244.
[189] Vgl. Handfield et al. (2000), S. 46, Humphreys et al. (2004), S. 134.

tentheorie das Risiko des opportunistischen Verhaltens des Prozessteilnehmers beinhaltet. Im Vergleich zum formalen Vertrag kann das hohe gegenseitige Vertrauen hierbei als ein wenig kostspieliges, und zugleich effektives Mittel gegen solches opportunistisches Verhalten und zum Schutz der transaktionsspezifischen Investitionen dienen.[190] Es wird darauf hingewiesen, dass hohes gegenseitiges Vertrauen dazu beitragen kann, eine solide Grundlage für eine kollaborative Geschäftsbeziehung zu schaffen, welches es den beiden Geschäftspartnern ermöglicht, sich auf langfristige Leistungsvorteile zu fokussieren. Die hohe gegenseitige Vertrautheit, die auf der langjährigen Zusammenarbeit und Interaktion beruht, kann des Weiteren noch zur organizationalen Routine führen, welche das Risiko des opportunistischen Verhaltens sowie die Transaktionskosten langfristig verringern und letztendlich die Wettbewerbsvorteile verstärken kann.[191] Weitere Einflussfaktoren, die hierbei unter der Kategorie vertrauensbasierte Partnerschaft subsumiert werden können, sind z.B. gemeinsame Wertvorstellung bzw. Vision, kollektive Zielsetzungen, aufeinander abgestimmte Unternehmenskulturen und eine Win-win-Philosophie usw.[192] Ausgehend von der Sozialkapitaltheorie attestieren Krause et al. (2007) den positiven Einfluss der kognitiven Kongruenz der beiden Geschäftspartner im Sinne der vom Abnehmer wahrgenommenen gemeinsamen Wertvorstellungen und Ziele auf die Leistungsverbesserung des Abnehmers.[193]

2.3.4.3 Strukturelle Rahmenfaktoren

Anders als die beeinflussbaren Erfolgsfaktoren wurden die strukturellen Rahmenfaktoren, die generell als extern gegeben, von den Prozessteilnehmern nicht direkt beeinflussbar zu interpretieren sind, in der Forschung zur Lieferantenentwicklung bei weitem noch nicht zureichend, nur teilweise untersucht. Oftmals werden diese Faktoren in den empirischen Arbeiten primär als Kontrollvariablen herangezogen.[194] Trotzdem können solche Rahmenfaktoren

[190] Vgl. Nagati/Rebolledo (2013), S. 181.
[191] Vgl. Li et al. (2012), S. 243.
[192] Vgl. hierzu u.a. Handfield et al. (2000), Humphreys et al. (2004), Krause et al. (2007), Li et al. (2012).
[193] Vgl. Krause et al. (2007), S. 538.
[194] Vgl. hierzu Krause et al. (2007), S. 537, Sucky/Durst (2013), S. 115.

ebenso die Intensität, die Auswahl oder sogar die Existenz der Lieferantenentwicklungsaktivitäten signifikant beeinflussen. Beispielsweise wäre es denkbar, dass es für ein kleines Abnehmerunternehmen viel schwerer ist, regelmäßig ein direktes Lieferantenentwicklungsprogramm zu initiieren, da es aufgrund der Unternehmensgröße nicht über die erforderlichen Ressourcen verfügt. In der Literatur lassen sich die verschiedenen identifizierten Rahmenfaktoren grundsätzlich drei Aspekten zuordnen: Dynamik des Marktumfelds, beziehungsrelevante Faktoren sowie unternehmensspezifische Faktoren.[195]

Dynamik des Marktumfelds

Mit der ständig wachsenden Marktdynamik in den letzten Jahrzehnten sind sowohl Abnehmer- als auch Zulieferunternehmen mit neuen Herausforderungen konfrontiert wie z.B. dem Tempo der technologischen Innovation, hoher Wettbewerbsintensität und Marktunsicherheit bzw. -schwankung usw., welche auf verschiedene Weise die Lieferantenentwicklung beeinflussen können. Beispielsweise lassen sich die hohe Veränderungsrate neuer Technologien und die zunehmende Wettbewerbsintensität auf dem Absatzmarkt auf Basis der bisherigen Literatur als zwei wesentliche Faktoren betrachten, welche den Bedarf bzw. die Anforderungen des Abnehmers an weltklassige Zulieferer und an Lieferantenentwicklung vorantreiben. Aufgrund des verkürzten Produktlebenszyklus sowie den höheren Ansprüchen an Qualität und Kosten muss die Leistungsfähigkeit des Lieferanten ständig durch Maßnahmen wie Lieferantenentwicklung auf dem gewünschten Niveau sichergestellt werden.[196] In dieser Hinsicht attestiert Krause (1999) aus der Abnehmerperspektive ebenso den signifikanten Einfluss des wettbewerbsintensiven Absatzmarktes des Abnehmers auf die strategische Haltung des Abnehmers gegenüber den zu entwickelnden Lieferanten, welches sich indirekt positiv auf die Lieferantenentwicklung auswirkt, wohingegen ein ähnlicher Effekt durch technologische Innovationen nicht bestätigt werden kann. Dies könnte beispielsweise daran liegen, dass die

[195] Vgl. Sucky/Durst (2013), S. 113.
[196] Vgl. Hahn et al. (1990), S. 3.

technologische Innovation auf dem Beschaffungsmarkt oftmals nicht unbedingt im gleichen Tempo wie die auf dem Absatzmarkt des Abnehmers erfolgt.[197]

Beziehungsrelevante Faktoren

Unter die beziehungsrelevanten Rahmenfaktoren fallen diejenigen Faktoren, die sich primär auf die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung stützen. Hierzu zählen unter anderem die Länge bzw. die Kontinuität der Geschäftsbeziehung, sowie das Macht- bzw. das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Abnehmer und Lieferant, welche vornehmlich die Wahl und die Intensität der Lieferantenentwicklungsaktivitäten beeinflussen. In der Literatur wird generell darauf hingewiesen, dass die langjährige Zusammenarbeit bzw. die wiederholenden Interaktionen zwischen den beiden Unternehmen direkt zum Aufbau des gegenseitigen Vertrauens beitragen.[198] In Hinblick auf die Lieferantenentwicklung ist diese hohe gegenseitige Vertrautheit der beiden Parteien für die reibungslose Implementierung komplexer Entwicklungsprojekte von signifikanter Bedeutung. Demzufolge ist davon auszugehen, dass zwischen der Länge bzw. der Kontinuität der Geschäftsbeziehung und dem Gelingen der Lieferantenentwicklung ein positiver Zusammenhang bestehen sollte, welches allerdings bei weitem noch nicht allgemein empirisch bestätigt wird.[199] Des Weiteren gilt es die Machtverteilung bzw. die gegenseitige Abhängigkeit zwischen Abnehmer und Lieferant ebenso als einflussreich für die Lieferantenentwicklung zu betrachten. In der existierenden Literatur, die meistens auf der Abnehmerperspektive beruht, lässt sich primär die Marktmacht des Abnehmers untersuchen, die generell als der Anteil des abnehmenden Unternehmens am Umsatz eines Zulieferunternehmens zu interpretieren ist. Je größer der Anteil des Abnehmers am Lieferantenumsatz ist, das heißt, je höher die Marktmacht des Abnehmers gegenüber einem Lieferanten ist, desto abhängiger wird der Lieferant von diesem Abnehmer, desto größeren Einfluss hat der Abnehmer auf die-

[197] Vgl. Krasue (1999), S. 218.
[198] Vgl. hierzu z.B. Sako/Helper (1998).
[199] Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass solche Faktoren eher als Kontrollvariablen oder als demographische Informationen der befragten Unternehmen herangezogen werden. Nur in einzelnen Studien lässt sich der direkte Einfluss von der Länge der Geschäftsbeziehung auf die Lieferantenentwicklung untersuchen. Vgl. z.B. Krause et al. (2007), S. 539.

sen Lieferanten.[200] Nicht für sämtliche Kunden, sondern lediglich für diejenigen Abnehmer mit hoher Marktmacht bzw. einem sog. Präferenzstatus wird ein Lieferant bereit sein, Zeit und Ressourcen in Maßnahmen der Lieferantenentwicklung zu allokieren.[201] Aus der Perspektive der Ressourcenabhängigkeitstheorie zeigen Lieferanten, die in hohem Maß von einem Abnehmer abhängig sind, eine höhere Bereitschaft zur aktiven Teilnahme der vom Abnehmer initiierten Verbesserungsprogramme und ein hohes Commitment zur Lieferanten-Abnehmer-Beziehung auf, da solche Abnehmer aufgrund der hohen Geschäftsvolumen und dem stabilen Bedarfsverlauf nur schwer zu substituieren sind.[202] Die genügende Marktmacht des Abnehmers wird deswegen als eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Entwicklungsaktivitäten zur Verbesserung der Lieferantenleistung angesehen.[203]

Unternehmensspezifische Faktoren

Zu den unternehmensspezifischen Rahmenfaktoren werden in der Literatur nicht selten Faktoren wie etwa die Größe bzw. die Infrastruktur, die Ressourcenausstattung und die Wissenskompetenz der an der Lieferantenentwicklung beteiligten Unternehmen gezählt.[204] Beispielsweise attestieren Watts und Hahn (1993) einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen manchen demographischen Variablen des abnehmenden Unternehmens und der Existenz eines Lieferantenentwicklungsprogramms. So weisen diejenige abnehmenden Unternehmen mit einem systematischen Lieferantenentwicklungsprogramm einen höheren Jahresumsatz, eine höhere Mitarbeiterzahl und eine größere Beschaffungsabteilung auf, als diejenigen Unternehmen ohne ein solches Programm.[205] Eine mögliche Ursache dafür könnte sein, dass die Mehrheit der kleinen, sowohl Abnehmer- als auch Zulieferunternehmen aufgrund der eigenen Größe nicht immer über die für Lieferantenentwicklung benötigten Infrastrukturen bzw. Ressourcen verfügen, wie z.B. Informationssysteme, Produktionsanlagen, Kapital, Kapazitäten

[200] Vgl. Carr et al. (2008), S. 901, Krause/Ellram (1997a), S. 24.
[201] Vgl. Schiele et al. (2011), S. 8.
[202] Vgl. Carr et al. (2008), S. 910, Laamanen (2005), S. 127.
[203] Vgl. Lascelles/Dale (1990), S. 51.
[204] Vgl. hierzu z.B. Watts/Hahn (1993), Handfield et al. (2000), Oh/Rhee (2008).
[205] Vgl. Watts/Hahn (1993), S. 16.

oder Fähigkeiten der Mitarbeiter.[206] Die begrenzten Ressourcen werden in solchen Unternehmen häufig statt in die Lieferantenentwicklung, vielmehr vorrangig in andere wichtige Bereiche wie Produktion oder Marketing investiert. Diesbezüglich weisen insbesondere große Abnehmerunternehmen anhand der hohen Beschaffungsvolumen die höhere Marktmacht gegenüber dem Lieferanten auf, welches die Initiierung des Entwicklungs- bzw. Schulungsprogramms ebenfalls erleichtert.[207] In dieser Hinsicht spielt die strategische Relevanz der Kaufteile für Abnehmer, oft gemessen am Beschaffungsvolumen im Verhältnis zum Umsatz, ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Auswahl des zu entwickelnden Lieferanten und bei der Involvierung in die Lieferantenentwicklung. So ist davon auszugehen, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an Fremdbezug bzw. mit einem höheren Ausmaß von Outsourcing immer häufiger an Lieferantenentwicklungsaktivitäten teilnehmen würden, um dadurch die eigene Kostenposition zu verbessern.[208]

2.3.5 Lieferantenentwicklungsprozess

Als ein wichtiges Instrument zum Management der Lieferantenbasis lässt sich Lieferantenentwicklung generell unternehmensspezifisch in Abhängigkeit vom eigenen strategischen Fokus und von der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung individuell implementieren, wobei gleichzeitig mehrere Funktionsbereiche einbezogen werden. Konzeptionell lässt sich der Vorgang der Lieferantenentwicklung als ein Entscheidungsprozess in mehrere abgrenzbare Prozessschritte einteilen.[209] Demzufolge sind sowohl in der wissenschaftlichen Literatur als auch in der betrieblichen Praxis eine ganze Reihe von Vorschlägen bzw. Modellen zur prozessualen Umsetzung der Lieferantenentwicklung zu finden. Im Folgenden werden zunächst die bislang in der wissenschaftlichen Literatur vorherrschenden Prozessvorschläge zur Lieferantenentwicklung tabellarisch dargestellt. Daran anknüpfend wird versucht, den Vorgang eines Entwicklungsprojekts in überschaubare Projektphasen einzuteilen, denen maßgebliche Tätigkeitsinhalte zugeordnet und anschließend erläutert werden.

---

[206] Vgl. Handfield et al. (2000), S. 43.
[207] Vgl. Carr et al. (2008), S. 901.
[208] Vgl. Watts/Hahn (1993), S. 16, Krause (1999), S. 218.
[209] Vgl. Proch (2016), S. 81 f.

Autoren	Prozessvorschläge	Anmerkungen
Hahn et al. (1990)[210]	1. Initiierung eines Lieferantenentwicklungsprogramms 2. Bildung eines Lieferantenentwicklungsteams 3. Lieferantenbewertung 4. Festlegung der Lieferantenentwicklungsaktivitäten (mithilfe einer Matrix der Lieferantenentwicklungsaktivitäten) 5. Übereinkunft über den Entwicklungsplan mit dem Lieferanten 6. Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen und Erfolgskontrolle	• Ein vorläufiges Entscheidungsprozess der Lieferantenentwicklung inkl. einer Matrix der Lieferantenentwicklungsaktivitäten • Abnehmerperspektive
Hartley/ Choi (1996)[211]	1. Commitment von Top-Management des Lieferanten 2. Benennung eines Prozesseigners in der Lieferantenorganisation 3. Bildung eines gemeinsamen Entwicklungsteams 4. Datengetriebene Optimierung 5. Demonstration des Erfolgs anhand einer Modelllinie 6. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse	• Der Fokus liegt in der Implementierungsphase der Lieferantenentwicklung • Dyadisch
Hartley/ Jones (1997)[212]	1. Evaluierung der Bereitschaft des Lieferanten für prozessorientierte Entwicklungstätigkeiten 2. Aufbau des Commitments durch Kollaboration 3. Implementierung der systemweiten Optimierung 4. Überleitung aus der Organisation des Lieferanten	• Ergebnis- vs. Prozessorientierten Lieferantenentwicklung • Abnehmerperspektive
Krause et al. (1998)[213]	1. Identifikation strategischer Warengruppen 2. Identifikation kritischer Lieferanten 3. Bildung cross-funktionales Teams der Lieferantenentwicklung 4. Kommunikation mit Management des Lieferanten 5. Identifikation kritischer Verbesserungsbereiche mit konkreten Entwicklungsmaßnahmen 6. Identifikation der Opportunitäten und Wahrscheinlichkeit für Ver-besserung 7. Vereinbarung konkreter Metriken der Leistungsverbesserung 8. Bilateraler Ressourceneinsatz zur Maßnahmenimplementierung 9. Lieferantenanerkennung oder Sanktionsmechanismus 10. Institutionalisierung kontinuierlicher Verbesserungsaktivitäten	• Reaktiver vs. strategischer Lieferantenentwicklungsprozess • Abnehmerperspektive

[210] Das hierbei vorgeschlagene Prozessmodell der Lieferantenentwicklung beruht auf verschiedene Ent-scheidungsprozesse von einigen US-amerikanischen, japanischen und koreanischen Automobilunternehmen. Vgl. Hahn et al. (1990), S. 4 ff.

[211] Das hierbei vorgeschlagene Prozessmodell der Lieferantenentwicklung beruht auf die Interviewergebnisse von 5 abnehmenden Automobilunternehmen und 8 Zulieferunternehmen in den USA. Vgl. Hartley/Choi (1996), S. 39 ff.

[212] Die Autoren vergleichen hierbei die ergebnis- mit der prozessorientierten Lieferantenentwicklung und konzipieren für das letztere Ansatz ein vierstufige Prozessmodell zum Aufbau der Fähigkeit des Zu-lieferers für eigenständige Optimierung. Vgl. hierzu Hartley/Jones (1997), S. 27 ff.

[213] Das hierbei vorgeschlagene Prozessmodell der Lieferantenentwicklung beruht auf eine empirische Datengrundlage aus 84 von 210 befragten Unternehmen verschiedener Branchen. Vgl. hierzu Krause et al. (1998), S. 44.

Handfield et al. (2000)[214]	1. Identifikation kritischer Warengruppe 2. Identifikation kritischer Lieferanten 3. Bildung cross-funktionales Teams der Lieferantenentwicklung 4. Kommunikation mit Top-Management des Lieferanten 5. Identifikation und Planung wichtiger Verbesserungsprojekte 6. Definition der Details der Vereinbarung 7. Kontrolle und Modifikation	• Ein leicht modifiziertes, siebenstufiges Prozessmodell auf Basis des Prozessvor-schlags von Krause et al. (1998) • Abnehmerperspektive
Proch (2016)[215]	1. Identifikation einer geeigneten Warengruppe 2. Identifikation eines geeigneten Lieferanten 3. Festlegung der Rahmenbedingungen 4. Überführung des Entwicklungsbedarfs in Zielvereinbarung 5. Maßnahmenumsetzung und Kontrolle 6. Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozess	• Ein idealtypischer, allgemeingültiger Prozessvorschlag • Abnehmerperspektive

Tabelle 11: Lieferantenentwicklungsprozess

Die obenstehende Tabelle 11 liefert einen Überblick über die bislang in der wissenschaftlichen Literatur vorhandenen, repräsentativen Prozessvorschläge zur Lieferantenentwicklung. Beispielsweise leiten Hahn et al. (1990) auf Basis der Best-Practice-Beispiele verschiedener Automobilunternehmen einen konzeptionellen, sechsstufigen Entscheidungsprozess ab, welcher als ein erster Grundstein für das Verständnis der prozessualen Umsetzung der Lieferantenentwicklung zu betrachten ist,[216] während Krause et al. (1998) mithilfe einer Datengrundlage von 84 befragten Abnehmerunternehmen einen zehnstufigen Entwicklungsprozess der Lieferanten empirisch validieren, wobei explizit zwischen reaktiver und strategischer Lieferantenentwicklung differenziert wird.[217] Aufgrund der Tatsache, dass in betrieblicher Praxis die Lieferantenentwicklung meistens vom Abnehmer als einzelnes Projekt mit einem spezifischen entwicklungsbedürftigen Lieferanten initiiert wird, sind die Einzelschritte, deren Reihenfolge sowie die wesentlichen Merkmale der hierbei dargestellten Prozessmodelle deswegen nicht vollkommen identisch und weisen oftmals einen individuellen, lieferantenspezifischen Charakter auf. In diesem Kontext wird der Versuch unternommen, den Lieferantenent-

[214] Das hierbei vorgeschlagene Prozessmodell der Lieferantenentwicklung basiert auf die gleiche Datenquelle wie bei Krause et al. (1998), und ist als ein leicht modifizierte Version des von Krause et al. (1998) vorgeschlagenen Prozessmodell zu betrachten. Vgl. hierzu Handfield et al. (2000), S. 39 ff.
[215] Auf Basis der bewerteten wissenschaftlichen Literatur wird von dem Autor versucht, ein allgemeingültiges, sechsstufiges Prozessmodell zur Lieferantenentwicklung herauszuarbeiten, welches unter Umständen als erste Orientierungshilfe bei der Planung und Implementierung der Entwicklungsprojekt dient. Vgl. hierzu Abbildung 13 in Proch (2016), S. 86.
[216] Vgl. Hahn et al. (1990), S. 4 ff.
[217] Vgl. Krause et al. (1998), S. 44 ff.

wicklungsprozess als ein Kooperationsprojekt aus Perspektive des allgemeinen Projektmanagements in abgestufte Projektphasen zu gliedern. Diesbezüglich reichen die maßgeblichen Phasen eines Lieferantenentwicklungsprojekts in der Praxis ebenfalls von der Initialisierung, der Planung über die Durchführung bzw. Realisierung des Projekts bis hin zum erfolgreichen Projektabschluss.[218] Im Folgenden werden verschiedene Einzeltätigkeiten je nach ihrer inhaltlichen Relevanz den entsprechenden Projektphasen zugeordnet und kurz erläutert (siehe hierzu Abb. 2-7).

I. Vorbereitungsphase

Identifikation von Bedürfnissen

Vor dem eigentlichen Start eines Lieferantenentwicklungsprojekts muss innerhalb des abnehmenden Unternehmens vor allem die Notwendigkeit für eine Lieferantenentwicklung klargemacht werden, also festgestellt werden, ob für das Unternehmen ein solches Projekt überhaupt nötig und realisierbar ist. Hierzu muss an erster Stelle unternehmensintern analysiert werden, ob Faktoren wie z.B. Ressourcenausstattung, Einkaufsstrategie, Mitarbeiterkompetenz zur Lieferantenentwicklung sowie Unternehmensgröße, Industrie usw. ein langfristig, manchmal aufwendiges Lieferantenentwicklungsprojekt rechtfertigen. Der Anstoß dafür könnte z.B. in einem akuten Leistungsdefizit eines Lieferanten liegen, oder der Abnehmer lässt sich aus strategischen Gründen zu einem antizipativen und aktiven Ansatz motivieren. Von zentraler Bedeutung ist allerdings noch, dass der Verbesserungsbedarf in dieser Phase von der Führungsebene des Abnehmers auch klar erkannt und identifiziert wird, damit auf dieser Basis später übergeordnete Oberziele für das Entwicklungsprojekt formuliert werden können.[219]

Festlegung von Oberzielen

Auf Basis des identifizierten Entwicklungsbedarfs lassen sich erste, übergeordnete Ziele für ein Verbesserungsprojekt ableiten, die in dieser Phase aber meistens nur grob formuliert wer-

[218] Unter der Phase „Projektdurchführung“ wird in der Literatur bei Bedarf noch die Steuerung und Controlling des Projekts subsumiert. Vgl. hierzu Kuster et al. (2011), S. 19 ff.
[219] Vgl. Hahn et al. (1990), S. 4, Krause (1999), S. 209.

den. Generell wird zunächst auf ein breites Verbesserungsgebiet hingewiesen, wie z.B. die Kostenreduktion, die Qualitätssteigerung oder verbesserte Liefertreue usw.[220] Im weiteren Verlauf des Projekts lassen sich die Ziele noch explizieren und/oder modifizieren.

Identifikation einer kritischen Warengruppe

Zur erfolgreichen Betreibung der Lieferantenentwicklung muss rechtzeitig in notwendige Ressourcen wie z.B. Produktionsanlagen, Kapital oder Manpower investiert werden, allerdings sehen sich Unternehmen in der betrieblichen Praxis heute oft mit sehr begrenzten Ressourcen konfrontiert. Deswegen gilt es für Abnehmer als besonders wichtig, im Vorfeld den konkreten Gegenstand der Entwicklung festzustellen, indem kritische Warengruppen und Schlüssellieferanten in der Vorbereitungsphase identifiziert werden, und somit begrenzte Unternehmensressourcen in den „richtigen" Entwicklungskandidaten investiert werden können.[221] Um aus dem gesamten Beschaffungsportfolio genau diejenige Warengruppe mit dem höchsten Verbesserungsbedarf herauszufiltern, lassen sich verschiedene Methoden heranziehen. Beispielsweise stellen Krause et al. (1998) und Handfield et al. (2000) mithilfe der von Kraljic (1983) entwickelten Matrix zur Klassifikation der Beschaffungsobjekte ausschließlich die sog. *„strategischen Güter"* als kritische Warengruppe fest. Nur Güter mit hohem Ergebniseinfluss z.B. im Sinne des hohen Beschaffungsvolumen einerseits, und mit relativ hohen Versorgungsrisiken z.B. im Sinne der hohen Nicht-Substituierbarkeit andererseits, rücken in den Mittelpunkt der Lieferantenentwicklung.[222] Hiermit in Übereinstimmung deutet Proch (2016) darauf hin, dass die Kategorie *„strategische Produkte"* den optimalen Gegenstand für die direkte Lieferantenentwicklung darstellt, während die Kategorie *„Hebelprodukte"* aufgrund der starken Marktmacht des Abnehmers für indirekte Maßnahmen besser geeignet

[220] Vgl. Hahn et al. (1990), S. 4.
[221] Vgl. Krause et al. (1998), S. 47 f., Handfield et al. (2000), S. 39, Proch (2016), S. 86 ff.
[222] Vgl. Krause (1998), S. 48, Handfield et al. (2000), S. 39. Als Kriterien zur Klassifikation differenziert Kraljic zwischen Ergebniseinfluss und Versorgungsrisiken der Beschaffungsobjekte. Demzufolge lassen sich zwischen *strategischen* (hoch/hoch), *Engpass- bzw. Bottleneck-* (gering/hoch), *Hebel-* (hoch/gering) und *unkritischen* (gering/gering) Beschaffungsobjekten unterscheiden. Vgl. hierzu Kraljic (1983), S. 111 f.

ist.[223]

Als nächstes gilt es für Abnehmer innerhalb der festgelegten strategischen Warengruppe einen kritischen, entwicklungsbedürftigen Lieferanten auszuwählen, mit dem das Verbesserungsprojekt gemeinsam durchzuführen ist.[224] Als ein wesentliches Hilfsmittel dafür liefern generell die Ergebnisse der Lieferantenbewertung eine umfassende Informationsgrundlage hinsichtlich des Leistungsniveaus der Lieferanten. Dabei fügen Krause et al. (1998) hinzu, dass die aus einer formalen Lieferantenbewertung resultierenden Leistungsdaten der Lieferanten der Leistung weltklassiger Lieferanten als Benchmark gegenüberzustellen sind, um daraus Leistungsdiskrepanzen aufzudecken und so den potentiellen Entwicklungskandidaten zu identifizieren.[225] Ferner überträgt Proch (2016) das *Linear Performance Pricing Modell (LPP)*[226], das im Prinzip als ein Instrument zur ganzheitlichen Kostensenkung in der Supply Chain entwickelt wird, auf den Lieferantenentwicklungsprozess und versucht, mithilfe dieses Instruments den entwicklungsbedürftigen Lieferanten zu identifizieren. Im Rahmen einer Regressionsanalyse lässt sich die Regressionsgerade bzw. Marktpreisfunktion mit einer daraus abgeleiteten Benchmark-Linie vergleichen, um so das Preis-Leistungs-Verhältnis verschiedener Produkte von den einzelnen Lieferanten innerhalb einer Warengruppe zu klassifizieren. Als Ergebnis ist laut Proch et al. (2013) generell zwischen drei Kategorien von Zulieferern zu differenzieren, wobei Lieferanten der Klasse *„Low Performer“* aus Abnehmersicht als geeignete Kandidaten für ein Lieferantenentwicklungsprojekt betrachtet werden sollen, da sie zwar produktübergreifend ein negatives Preis-Leistungs-Verhältnis, aber gerade ein hohes Optimierungspotenzial aufweisen.[227]

---

[223] Vgl. Proch (2016), S. 89 f.
[224] Vgl. Krause et al. (1998), S. 49, Handfield et al. (2000), S. 40, Proch (2016), S. 90 ff.
[225] Vgl. Krause et al. (1998), S. 48.
[226] Hierbei zielt das Linear Performance Pricing (LPP) darauf ab, auf Basis der Regressionsanalyse das Preis-Leistungs-Verhältnis von Beschaffungsobjekten einer Warengruppe aufzubauen, um verschiedene Produkte bzw. Zulieferer mit Blick auf Bezugspreis und Leistung miteinander vergleichbar zu machen. Vgl. hierzu Proch (2016), S. 91 ff. Für eine ausführliche Erläuterung des LPP-Modells siehe z.B. auch Newman/Krehbiel (2007), Proch et al. (2013).
[227] Hierzu sind zwischen *„Challenger“*, *„Low Performer“* und *„Outlier“* zu unterscheiden. Die Produktpreise eines *„Challenger“*-Lieferanten liegen bei der Analyse systematisch auf der Benchmark-Linie, und weisen somit ein positives Preis-Leistungs-Verhältnis auf, wohingegen sich die Produkt-

Evaluierung der Bereitschaft des Entwicklungskandidaten

Die Entscheidung, an dem von Abnehmer initiierten Verbesserungsprojekt, insbesondere an der strategischen bzw. direkten Lieferantenentwicklung teilzunehmen, ist von den Lieferanten oft nicht leicht zu treffen, da es für sie unter anderem den Einsatz zusätzlicher Betriebsressourcen oder manchmal sogar eine fundamentale Umstrukturierung des Fertigungsprozesses bedeutet. Vor diesem Hintergrund gilt es für den Abnehmer vor dem Projektstart zu klären, ob der zu entwickelnde Lieferant für die Veränderungen und für die mit dem Verbesserungsprojekt einhergehenden Verpflichtungen wirklich bereit und kooperativ ist. Hierzu müssen Abnehmer neben der Kooperationsbereitschaft des Lieferanten noch andere lieferantenspezifische Parameter wie z.B. Unternehmenskultur, Ressourcenverfügbarkeit, Methodenkompetenzen oder vorherige Erfahrungen mit solchen Aktivitäten usw. ausführlich evaluieren.[228]

II. Projektplanung

Organisatorische Ausgestaltung des Entwicklungsprojekts

Nach der erfolgreichen Projektinitiierung müssen Abnehmer zu Beginn der Planungsphase vor allem ein leistungsfähiges Projektteam bilden, das generell aus Vertretern unterschiedlicher Funktionsbereiche zusammengesetzt wird, wie z.B. Einkauf, Qualitätswesen, Produktion oder Designabteilung, die oft direkt von den Zulieferteilen beeinflussbar sind. Je nach verschiedenen Anlässen und Zielen der Lieferantenentwicklung lässt sich ein solches crossfunktionales Team entweder auf einer ad-hoc-Basis oder als eine permanente Organisationseinheit etablieren, welche gemeinsam für die Planung, Steuerung, Umsetzung und Kontrolle der Verbesserungsmaßnahmen, sowie für die Kommunikation und Koordination mit dem Lieferanten verantwortlich ist.[229] Hiermit in Übereinstimmung wird zudem empfohlen, dass innerhalb des Zulieferunternehmens ebenfalls ein ähnliches interdisziplinäres Projektteam auf-

---

preise eines *„Low-Performer"*-Lieferanten deutlich über der Benchmark-Linie befinden. Produktpreise eines *„Outlier"*-Lieferanten liegen teilweise auf dem Benchmark-Niveau, und weisen somit ein uneinheitliches Preis-Leistungs-Verhältnis auf. Vgl. hierzu Proch et al. (2013), S. 523 ff, Proch (2016), S. 93 f.

[228] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 27.

[229] Vgl. hierzu z.B. Hahn et al. (1990), S. 4, Hartley/Jones (1997), S. 28, Krause (1998), S. 49.

gebaut wird, um damit die organisationsweite Teilnahme am Verbesserungsprozess zu stimulieren.[230] Des Weiteren gilt es sowohl für Abnehmer als auch für Lieferanten in der Planungsphase jeweils geeignete Ansprechpartner für das Entwicklungsprojekt zu benennen, die dazu beitragen können, im Verlauf des Projekts einen reibungslosen Informationsaustausch zu gewährleisten und mögliche Missverständnisse rechtzeitig zu vermeiden. Ferner schlagen Hartley und Choi (1996) vor, innerhalb des Zulieferunternehmens einen sogenannten Prozesseigner für die Lieferantenentwicklung zu beauftragen, der über hohe Problemlösungskompetenz und Vertrauenswürdigkeit verfügt. Grundsätzlich dient der Prozesseigner dabei als Leiter des Projektteams aufseiten des Lieferanten auf Vollzeitbasis, der neben der Koordination mit dem Projektteam des Abnehmers noch in der Lage sein soll, die Mitarbeiter des Zulieferunternehmens auf die Notwendigkeit sowie die Vorteile der Lieferantenentwicklung hinzuweisen, und den Lieferanten zur aktiven Teilnahme an Verbesserungsmaßnahmen zu motivieren.[231]

Kontaktaufnahme mit dem Top-Management des Zulieferunternehmens

Nach der Teambildung und der Definition konkreter Verantwortlichkeiten müssen Abnehmer nunmehr ersten Kontakt mit dem Top-Management des zu entwickelnden Zulieferunternehmens aufnehmen, mit der Intention, eine gegenseitige Übereinkunft über die Notwendigkeit der Lieferantenentwicklung sowie das Commitment des Lieferanten zu erzielen.[232] Zu diesem Zweck sind unter anderem der strategische Fokus bzw. die bei der Lieferantenentwicklung verfolgten Ziele und die Erwartungen der beiden Parteien abzustimmen bzw. zu vereinheitlichen. Des Weiteren lassen sich bestimmte Themen wie z.B. die Durchführbarkeit des Projekts, der mögliche Zeit- und Ressourcenbedarf oder das potentielle Ergebnis diskutieren, um möglicherweise eine erste, zügige Einigkeit zu erzielen, welche etwaige Barrieren entfernen könnte.[233] Auf diese Weise lässt sich für die weitere Entwicklung des Projekts von der Führungsebene aus eine transparente, interorganisationale Kommunikationskultur schaffen, was auch ein positives Signal an alle involvierten Mitarbeitern sendet.

---

[230] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 28.
[231] Vgl. Hartley/Choi (1996), S. 39.
[232] Vgl. hierzu z.B. Hartley/Choi (1996), S. 38, Krause et al. (1998), S. 49.
[233] Vgl. Handfield et al. (2000), S. 40.

Identifikation kritischer Verbesserungsbereiche

Bevor konkrete Entwicklungsmaßnahmen fixiert werden, müssen im Vorhinein von den beiden Parteien gemeinsam die exakten defizitären Bereiche bzw. die Problemquellen aufseiten des Lieferanten herausgefunden und evaluiert werden, um so auch das Verbesserungspotenzial und den Entwicklungsbedarf zu identifizieren.[234] Hierfür wird empfohlen, zur präzisen Lokalisierung der Fehlerursachen eine Matrix der Lieferantenentwicklungsaktivitäten einzusetzen. Dabei lassen sich Leistungsdefizite eines Lieferanten einerseits in Bezug auf die erforderten Fähigkeiten wie etwa technische, qualitäts-, produktions-, oder kostenbezogene Fähigkeiten, und andererseits hinsichtlich der entsprechenden Problemquellen wie etwa produkt-, prozess- und systemrelevante Probleme in zwei Dimensionen klassifizieren. Im Rahmen einer solchen Matrix kann zum einen aufgezeigt werden, in welchem Bereich welche Art von Leistungsproblem aufgetreten ist, zum anderen ermöglicht es dem Abnehmer auch, im nächsten Schritt Entwicklungsmaßnahmen zielgerichtet zu ergreifen.[235]

Festlegung von Entwicklungsmaßnahmen

Nach der Identifikation der Verbesserungsbereiche und einer umfassenden Analyse der Fehlerursachen lassen sich darauf aufbauend gezielte Entwicklungsmaßnahmen ableiten und konkrete, zu erreichende Zielgrößen festlegen.[236] Um sowohl erfolgsversprechende als auch realisierbare Maßnahmen zu bestimmen, müssen hierbei vielfältige zweckmäßige Kriterien in Betracht gezogen werden. Vor der endgültigen Festlegung der Maßnahmen gilt es für das Projektteam unter anderem die Durchführbarkeit der einzusetzenden Maßnahmen, dessen konkreten Zeit- und Ressourcenbedarf, das zu erzielende Ergebnis sowie potentielle Risiken ausführlich zu evaluieren.[237] Nachdem die beiden Parteien Einigkeit über die grundsätzlich durchführbaren Entwicklungsmaßnahmen erzielt haben, lassen sich als nächstes die Einzelheiten in Form einer formellen Projektvereinbarung bzw. eines Vertrags gemeinsam definieren.

---

[234] Vgl. Hahn et al. (1990), S.5, Handfield et al. (2000), S. 40.
[235] Vgl. Hahn et al. (1990), S. 5 sowie Abbildung 2 in Hahn et al. (1990), S. 6.
[236] Vgl. Krause et al. (1998), S. 50.
[237] Vgl. Krause et al. (1998), S. 50 f.

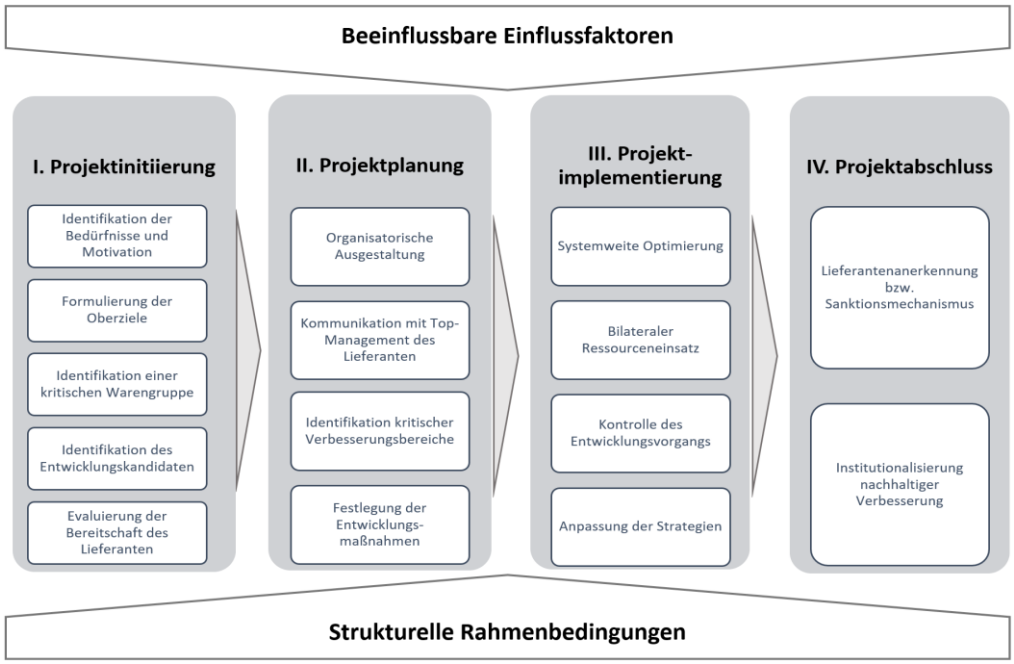

Abbildung 7: Lieferantenentwicklungsprozess (Eigene Darstellung)

III. Projektimplementierung

Systemweite Optimierung mit bilateralem Ressourceneinsatz

Nach der formellen Projektvereinbarung gilt es in der nächsten Phase basierend auf den zuvor identifizierten Problembereichen gezielte Gegenmaßnahmen zu implementieren. In Anbetracht der Tatsache, dass Lieferantendefizite meistens nicht ausschließlich auf eine einzelne Quelle beschränkt ist, und vielmehr komplexer Natur und miteinander verknüpft sind, gehen Hartley und Jones (1997) deshalb von einer ganzheitlichen bzw. systemübergreifenden Optimierung aus, und betrachten sie als zwar herausfordernden, jedoch zugleich wichtigsten Schritt des Lieferantenentwicklungsprozess.[238] Dafür sind sowohl das umfassende Kompetenzniveau des Abnehmerteams als auch das organisationsweite Commitment und die Kooperationsbereitschaft aufseiten des Lieferanten als unabdingbar und erfolgskritisch zu sehen. Für die erfolgreiche Implementierung systematischer Entwicklungsmaßnahmen unterstreichen

[238] Damit ist gemeint, dass bei der Maßnahmenumsetzung nicht nur lediglich oberflächliche Leistungsdefizite wie etwa die rein technischen Fehler beseitigt werden müssen, sondern die dahinterstehenden prozess- und systembezogenen Schwachstellen ebenfalls verbessert werden sollen. Vgl. hierzu Hartley/ Jones (1997), S. 28.

Krause et al. (1998) noch die Notwendigkeit der bilateralen Bereitstellung der benötigten Ressourcen.[239] Darüber hinaus hängt das Ausmaß des Ressourceneinsatzes wesentlich von den ausgewählten Entwicklungsmaßnahmen ab. Bei der Implementierung lässt sich generell mit solchen einfach durchzuführenden Maßnahmen wie etwa der Veränderung des Layouts beginnen, die mit begrenzten Ressourcen, aber binnen kurzer Zeit zur erheblichen Verbesserung führen, was für die weiteren, komplexeren Maßnahmen als überzeugendes Vorbild fungieren kann.[240] Ferner muss noch festgehalten werden, dass die Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen nicht nur ausschließlich auf das Zulieferunternehmen beschränkt werden darf, sondern das System oder der Prozess des Abnehmerunternehmens bei Bedarf auch verbessert werden soll, da die Lieferantendefizite manchmal auch in Prozessfehlern des Abnehmers wie z.B. einem schwankenden Prognose- bzw. Planungssystem begründet liegen können.[241]

Kontrolle des Entwicklungsvorgangs und ggf. Anpassung der Strategien

Zur erfolgreichen und wirksamen Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen muss sichergestellt werden, dass im Laufe des Projekts die tatsächlich erzielten Teilergebnisse bzw. die Entwicklungsfortschritte kontinuierlich mit den vorher vereinbarten Zielgrößen abgeglichen und kontrolliert werden. Auf Basis der daraus resultierenden Diskrepanz lassen sich zeitnah mögliche Ursachen identifizieren, und gemeinsam die ursprüngliche Zielplanung bzw. Strategie modifizieren.[242] Darüber hinaus gilt es auch noch zu überprüfen, ob die beiden Parteien ihren Verpflichtungen wie vereinbart gerecht werden, und ob alle Ressourcen planmäßig an den benötigten Stellen eingesetzt werden.[243] Wie bei jedem erfolgreichen Projekt ist der rechtzeitige Informationsaustausch zwischen den beiden Entwicklungsteams von signifikanter Bedeutung.

IV. Projektabschluss

[239] Vgl. Krause et al. (1998), S. 51.
[240] Vgl. Hartley/Choi (1996), S. 41.
[241] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 28.
[242] Vgl. Handfield et al. (2000), S. 41.
[243] Vgl. Krause et al. (1998), S. 51 f.

Lieferantenanerkennung bzw. Sanktionsmechanismus

Nach dem Abschluss des eigentlichen Entwicklungsprojekts gilt es, dessen finale Ergebnisse jeweils in Gegenüberstellung mit der übergeordneten Zielsetzung des Projekts und mit den spezifischen Leistungszielen umfassend zu evaluieren. Darauf aufbauend empfiehlt es sich für alle teilnehmenden Lieferanten angemessene Anerkennungs- bzw. Sanktionsmechanismen einzuführen.[244] Zeichnet sich ein Lieferant nach dem Entwicklungsprojekt durch einen deutlichen Leistungssprung gemäß den anfangs definierten Entwicklungszielsetzungen aus, lässt er sich vom Abnehmer belohnen bzw. anerkennen, wie zum Beispiel durch die Zusage wiederholender Geschäfte, oder einer Qualifikation als bevorzugter Zulieferer. Dahingegen ist ein Lieferant zu verwarnen bzw. zu bestrafen, wie zum Beispiel durch eine Reduzierung des zukünftigen Einkaufsvolumens, oder sogar die Eliminierung aus der Lieferantenbasis, wenn er nach der Lieferantenentwicklung wiederholt unbefriedigende Leistungen vorweist.[245] Auf diese Weise lassen sich einerseits Lieferanten durch den bevorzugten Lieferantenstatus motivieren, selbst nach Beendigung des Entwicklungsprojekts ein hohes, stabiles Leistungsniveau aufrechtzuerhalten. Andererseits lassen sich Lieferanten ebenso stimulieren, aktiver an den Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen und das eigene Leistungsniveau zu verbessern, um die Sanktionsmechanismen zu vermeiden.[246]

Institutionalisierung nachhaltiger Verbesserung

Obwohl beträchtliche Leistungsverbesserungen des Lieferanten im Laufe des Entwicklungsprojekts mit der Anwesenheit des Abnehmers realisiert werden könnten, sehen sich die meisten Lieferanten allerdings mit einer erheblichen Herausforderung konfrontiert: wie lässt sich die Erfolgswirkung des Verbesserungsprozesses nach dem Austritt des Abnehmers vom Lieferanten selbst dauerhaft aufrechthalten? Um vor diesem Hintergrund das Momentum des Verbesserungsprozesses bestens auszunutzen und diesen in Zukunft auch eigenständig implementieren zu können, gilt es die Philosophie der nachhaltigen Verbesserung aufseiten des Liefe-

[244] Vgl. hierzu z.B. Hahn et al. (1990), S. 7, Krause et al. (1998), S. 52.
[245] Vgl. Hahn et al. (1990), S, 7.
[246] Vgl. Krause et al. (1998), S. 52.

ranten zu institutionalisieren.[247] Zu diesem Zweck wird empfohlen, dass zum einen in dieser Übergangsphase der Abnehmer nach wie vor rechtzeitige Hands-on-Unterstützungen oder regelmäßige Schulungen der Lieferantenmitarbeiter anbieten soll. Zum anderen lassen sich gleichzeitig auch ein formelles Supportsystem und entsprechende Follow-up-Verfahren etablieren. Wichtig ist allerdings, dass der Grad der Involvierung des Abnehmers allmählich verringert wird.[248]

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass trotz des relativ hohen Komplexitätsniveaus und der lieferantenspezifischen Besonderheiten ein möglichst generalisiertes Modell zur prozessualen Umsetzung der Lieferantenentwicklung formuliert werden kann. Im Rahmen des oben dargestellten Prozessmodells sind wichtige Einzeltätigkeiten der Lieferantenentwicklung gemäß einem Projektverlauf unter vier Projektphasen zu subsumieren. Aufgrund der Tatsache, dass die Lieferantenentwicklung in betrieblicher Praxis aus verschiedenen Beweggründen auf unterschiedliche Art und Weise implementiert werden kann, lassen sich die hierbei formulierten Prozessschritte von Unternehmen je nach eigenen Einkaufsstrategien und der erwarteten Auswirkung ebenfalls situationsspezifisch flexibel organisieren.

[247] Vgl. hierzu z.B. Hartley/Choi (1996), S. 42 f., Krause et al. (1998), S. 52 f.
[248] Vgl. Hartley/Jones (1997), S. 28 f.

3 Das erfolgreiche Sourcing in China

Das vorliegende Kapitel dient dem Zweck, ein umfassendes und vertieftes Verständnis für das erfolgreiche Sourcing in China zu schaffen und wesentliche China-spezifische Einflussfaktoren zu identifizieren. Das Kapitel ist in vier Teile gegliedert: Im Unterkapitel 3.1 wird der bisherige, einzigartige Wirtschaftserfolg Chinas beschrieben. Dazu werden sowohl die wesentlichen Wachstumsmotoren als auch die strukturellen Defizite bzw. Hemmnisse der Weiterentwicklung dargestellt. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dass die chinesische Wirtschaft grundlegend umstrukturiert werden muss, wenn sich das Land in Zukunft auf dem globalen Markt behaupten will. Daran anschließend unterstreicht das Unterkapitel 3.2 die zunehmende Relevanz des China-Sourcing für internationale Abnehmer, indem zunächst wesentliche Standortvorteile sowie der aktuelle Wandel in der Beschaffungsstruktur vorgestellt werden. Zudem werden auch einige typische, oft durch die lokalen Lieferanten bedingte Herausforderungen erläutert, mit denen ausländische Abnehmer auf dem chinesischen Beschaffungsmarkt häufig konfrontiert sind. Im Unterkapitel 3.3 werden sodann ausgewählte kultur- und mentalitätsbezogene Verhaltensregeln in China beleuchtet – mit dem Fokus auf Guanxi (persönliche Beziehung) und Mianzi (Wahrung von Gesicht), die in der betrieblichen Praxis als fundamentale Faktoren für den Geschäftserfolg in China betrachtet werden. Abschließend werden im Unterkapitel 3.4, basierend auf den Erkenntnissen aus den Unterkapiteln 3.1 bis 3.3, wesentliche China-spezifische Einflussfaktoren identifiziert und extrahiert, die nach China-spezifischen Rahmenbedingungen sowie kultur- und mentalitätsbezogenen Einflussfaktoren unterschieden werden können.

3.1 Chinas Wirtschaftsentwicklung

Mit der Einführung der Reform- und Öffnungspolitik im Jahre 1978 hat sich Chinas Wirtschaft seit Anfang der 1990er Jahre rasant entwickelt und ein außergewöhnlich hohes Wachstum aufgewiesen. Kein anderes Land konnte ein ähnlich schnelles und starkes Wachstum wie China verzeichnen. Mit der stetig zunehmenden Öffnung der Märkte und der Liberalisierung

des Außenhandels ist China heute der wichtigste Handelspartner für viele Nationen – auch für Deutschland und gilt für internationale Unternehmen als einer der strategisch wichtigsten Märkte der Welt. Innerhalb der vergangenen 20 Jahre hat sich die Volkswirtschaft Chinas nahezu vervierzehnfacht und deren Gewicht in der Weltwirtschaft erheblich zugenommen (siehe hierzu Abbildung 8). Im Jahr 2019 ist China wieder mit einem Rekordwert des Bruttoinlandsprodukts von ca. 14,40 Billionen US-Dollar nach den USA die zweitgrößte Volkswirtschaft der Welt und befindet sich weiterhin auf stabilem Wachstumskurs. Lange Zeit galt China auch als die größte „Werkbank der Welt“: Laut Statistik der Vereinigten Nationen war China 2018 mit einem Anteil von 28,4 Prozent (i.H.v. ca. 4 Billionen US-Dollar) an der gesamten globalen Industrieproduktion bereits die weltweit größte Industriemacht.[249] Internationale Unternehmen wurden in den Vergangenheit kontinuierlich angezogen, in China eigene Produktionsstandorte aufzubauen, da sie hier neben den günstigen Produktions- und Einkaufskonditionen wie etwa vergleichsweise geringen Löhnen und Produktionskosten sowie enormem Potenzial der Arbeitskräfte, noch sehr viele andere Vorteile erhalten können, wie etwa vereinfachten Zugang zu bestimmten Materialien bzw. Rohstoffen, günstige Investitionsbedingungen sowie die enorme Marktgröße.

Die rasante Wirtschaftsentwicklung hat allerdings auch zur Folge, dass z.B. die Lohn- und Materialkosten mittlerweile aufgrund des verbesserten Wohlstands der chinesischen Bevölkerung spürbar gestiegen sind, während die Produktivität in vielen Industriezweigen nicht mithält. Parallel dazu scheinen auch die bisherigen Triebkräfte des Wachstums, wie z.B. Export von Massenprodukten oder staatgesteuerte Investitionen allmählich ihre Grenze erreicht zu haben, und weisen gravierende strukturelle Probleme auf. Die ehemaligen Vorteile gehen teilweise verloren und China zählt längst nicht mehr zu den Niedriglohnländern. Zielt China in Zukunft auf eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung sowie auf den Aufstieg in der globalen Wertschöpfungskette ab, dann müssen aus Perspektive der chinesischen Regierung die bisherige Wirtschaftsstruktur und Industriepolitik radikal reformiert werden. Dementspre-

[249] Vgl. United Nations Statistics Division (2019), Quelle: https://unstats.un.org/unsd/snaama/, abgerufen am 27.6.2020.

chend wurden bereits seit 2015 eine Reihe von Reformmaßnahmen und Entwicklungsschwerpunkten von der Regierung angekündigt und vorgenommen.[250] Der Strukturwandel beeinflusst in fast allen Aspekten die China-Geschäfte – sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene – der in China tätigen ausländischen Unternehmen grundlegend. Zu erwarten ist ein dynamischer Übergang, der für Marktteilnehmer sowohl neue Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringen wird.

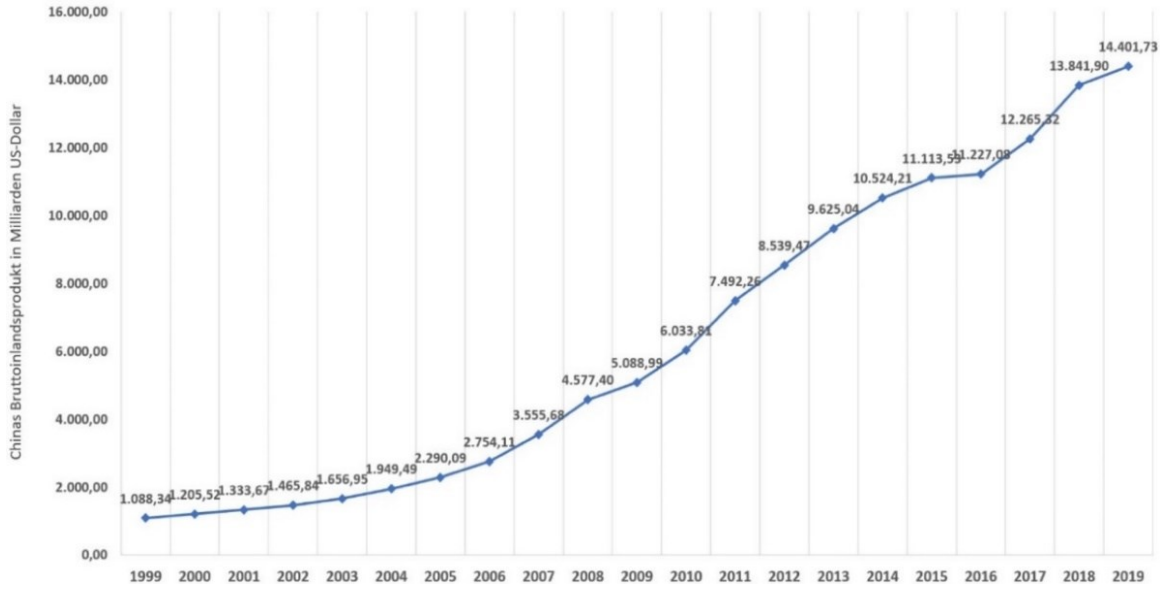

Abbildung 8: Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts Chinas im Zeitraum von 1999 bis 2019[251]
(Quelle: IMF World Economic Outlook)

Im Folgenden wird nach einer Darstellung des erfolgreichen, stark auf Export und Investitionen gestützten Wachstumsmodells Chinas der Fokus auf die aktuelle strukturelle Transformation der chinesischen Wirtschaft und Industriepolitik gelegt. Dabei werden verschiedene Hemmnisse des alten Wachstumsmodells analysiert und Inhalte sowie Schwerpunkte des Strukturwandels präsentiert.

3.1.1 Chinas Wirtschaftserfolg

Das Wirtschaftsmodell Chinas zeichnet sich bis zu den 2010er Jahren in außergewöhnlichem

[250] Hierzu vgl. z.B. Huotari (2018).
[251] Eigene Darstellung. Vgl. IMF (2020), Quelle: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October, abgerufen am 27.10.2020.

Maße durch die starke und stabile Exportwirtschaft[252] aus – speziell den Export von einfachen Konsum- und Elektronikgütern wie etwa Haushaltsgeräten, Spielzeugen und digitalen Geräten in die ganze Welt, welcher in erster Linie durch die Billiglöhne und die hocheffiziente Massenproduktion gekennzeichnet wird. Dahinter spielt der Wandel der demographischen Altersstruktur in China eine signifikante Rolle: In Zeiten dieser rasanten Wirtschaftsentwicklung hat China vor allem von der hohen und einzigartigen demographischen Dividende[253] des Landes profitiert, indem die sehr hohe junge, erwerbsfähige Bevölkerung trotz der geringen Qualifikation kontinuierlich vom Land in der arbeitsintensiven industriellen Fertigung mobilisiert werden konnte, was die reibungslose Produktion insbesondere von Massenprodukten zum Export gewährleistet. Profitiert hat China zudem seit Jahrzehnten ebenfalls von der stetig zunehmenden Marktöffnung, den wachsenden ausländischen Direktinvestitionen und den Technologien bzw. dem Know-How aus den entwickelten Ländern, welches in hohem Maße zur Beschleunigung des Industrialisierungsprozesses Chinas beigetragen hat.[254]

Darüber hinaus stellen die massiven staatlich gesteuerten Investitionen in Anlagevermögen wie Industrien, Infrastruktur und Immobilien einen weiteren wichtigen Wachstumsmotor Chinas dar, die 2019 ca. 43% des gesamten Bruttoinlandsprodukts des Landes ausmachen.[255] Alleine in Fertigungsindustrien, Infrastrukturen sowie Immobilien fließen bereits rund 70 Prozent der gesamten Investitionen, die zur Erhöhung der Nachfrage und Schaffung der Arbeitsstellen stark beitragen.[256] Großinvestitionen in die industrielle Fertigung erlauben in vielen

---

[252] China ist derzeit das größte Exportland der Welt. Auch im Jahr 2019 belegt China mit einem Exportvolumen von rund 2,64 Billion US-Dollar den Spitzenplatz der Welt (gefolgt von den USA und Deutschland), das rund 18,4 Prozent der gesamten Bruttoinlandsprodukte des Landes ausmacht. Vgl. hierzu World Bank (2020a), Quelle: https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS, abgerufen am 27.6.2020.

[253] Unter dem von Bloom und Canning geprägten Begriff der „*demographischen Dividende*“ wird das Zeitfenster im Zuge des demographischen Übergangs verstanden, in dem eine günstige Altersstruktur vorliegt: Der Anteil der Landesbevölkerung im Erwerbstätigenalter nimmt stetig zu, während der Anteil von Personen wie Kindern und Alten, die nicht im Erwerbstätigenalter und zu versorgen sind, jedoch relativ gering geblieben ist. Dadurch lassen sich mögliche wirtschaftliche Nutzen erzielen.
Vgl. Bloom et al. (2003), S. 37 f., Cai (2016), S. 57 ff.

[254] Vgl. Huotari (2018), S. 76.

[255] Vgl. World Bank (2020b), Quelle: https://data.worldbank.org/country/china?view=chart, abgerufen am 27.6.2020.

[256] Vgl. Wang (2014), S. 5.

Branchen die erhebliche Erhöhung des Produktionsumfangs bzw. der Produktionskapazitäten, so dass Produktivität und Beschäftigung gesteigert werden konnten. Überdies hat China seit Beginn der 2000er Jahre auch stetig intensiver in die Infrastruktur des Landes investiert, mit dem Ziel eine solide Grundlage für Industrialisierung und Urbanisierung zu legen. Als wesentlicher Bestandteil des großen Konjunkturprogramms der chinesischen Regierung zur Bekämpfung der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 wurden zur damaligen Zeit umfangreiche staatliche Infrastrukturinvestitionen in Form der Kredite für Ausbauprojekte der Infrastruktur vorgenommen. Der Staat bemühte sich auf diese Weise darum, zum einen die Infrastruktur des Landes in puncto Energie, Verkehrsnetzwerke, Wohnraum sowie Telekommunikationsnetz etc. umfassend zu verbessern, was eine notwendige Voraussetzung für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung darstellt.[257] Zum anderen zielte der Staat auch darauf ab, durch eigene Investitionen die damals von der Krise stark betroffene Wirtschaft des Landes zu stabilisieren.

3.1.2 Hemmnisse des alten Wachstumsmodells

Nach über 30 Jahren rapider Entwicklung verlangsamt sich Chinas Wirtschaftswachstum seit 2010 allmählich, da das bislang stark auf Export und Großinvestitionen gestützte Wachstumsmodell zunehmend an Grenzen zu stoßen scheint und mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert ist. Diese sind auf diverse sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren zurückzuführen, die im Folgenden erläutert werden sollen.

Vor allem stellen das gebremste Wachstum bzw. die vorhersehbare Schrumpfung der erwerbstätigen Bevölkerung und die damit einhergehenden wachsenden Lohnkosten einen wesentlichen Einflussfaktor dar, der den Wettbewerbsvorteil der Exportwirtschaft Chinas stark verringert.[258] Im Jahr 2012 sank in China die Zahl der Erwerbstätigen im erwerbsfähigen Alter (d.h. im Alter von 15 bis 59 Jahren) um 3,45 Mio. im Vergleich zum Vorjahr. Dies ist der erste absolute Rückgang der Erwerbstätigen seit den 1970er Jahren.[259] Mit der allmählichen Alterung

[257] Vgl. Scheele (1993), S. 12.
[258] Vgl. Wang (2014), S. 4, Zenglein/Wübbeke (2018), S. 65.
[259] Vgl. National Bureau of Statistics of China (2013), Quelle:

der Bevölkerung und gleichzeitig der sinkenden Geburtenrate gehen die bislang für das Wirtschaftswachstum entscheidenden demographischen Dividenden Chinas unaufhaltsam zurück.[260]

Hinzu kommt, dass die Qualifikation und Struktur der Belegschaft aufgrund der Steigerung des Wohlstands- und Bildungsniveau der chinesischen Bevölkerung mittlerweile radikal verändert wurde: Während immer mehr Hochschulabsolventen bzw. Akademiker einen zunehmenden Anteil auf dem Arbeitsmarkt besitzen und dort intensiveren Wettbewerb haben, sinkt der Anteil an qualifizierten Facharbeitern drastisch. Dies betrifft insbesondere viele Industriebetriebe, die heutzutage mit immensen Personalproblemen, wie etwa dem starken Mangel an erforderlichen Fachkräften und dem anhaltenden Lohnkostenanstieg, konfrontiert sind.[261]

Mittlerweile hat China nach dem Ranking der Weltbank bereits ein höheres mittleres Pro-Kopf-Einkommen erreicht und ist heute kein Niedriglohnland mehr.[262] Es wurde allerdings zunehmend befürchtet, dass China, wie einige andere damalige Schwellenländer, z.B. Japan oder Südkorea, in der Vergangenheit erfahren haben, nach einer Phase rasanten Wachstums auch vor der Gefahr der sog. *„Falle des mittleren Einkommens"*[263]steht. Zum einen verliert China heute gegenüber anderen Niedriglohnländern seine Stärke als Produktionsstandort, insbesondere seine Kostenvorteile in den arbeitsintensiven Sektoren wie z.B. Textilien oder Spielzeuge. Die Produktion derartiger Güter ist beispielsweise zunehmend nach Vietnam, Indonesien oder Bangladesch abgewandert.[264] Zum anderen bleibt die Lücke zwischen China und den hochentwickelten Industrienationen immer noch sehr groß, so dass die Wettbewerbsvorteile der hochwertigen bzw. High-Tech-Produkte aus China noch nicht völlig aufgebaut

---

http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201301/t20130118_12924.html, abgerufen am 3.7.2020.

[260] Vgl. Wang (2014), S. 4, Lu/Liu (2019), S.6.

[261] Vgl. Klorer/Stepan (2015), S. 3, JP Morgan (2016), S. 65 ff., b

[262] 2019 belief sich das Pro-Kopf-Bruttonationaleinkommen (BNE) Chinas auf 10.410 US-Dollar, das diesjährige Durchschnittsniveau von Ländern mit einem höheren mittleren Einkommen überschritten. Vgl. hierzu World Bank Open Data (2020c), Quelle: https://data.worldbank.org/?locations=XT-CN, abgerufen am 27.6.2020.

[263] Unter der Falle des mittleren Einkommens (engl.: Middle Income Traps) wird ein Entwicklungszustand verstanden, in dem ein Land nach einem rasanten Wachstum zwar ein mittleres Einkommensniveau erreicht hat, sich aber nicht weiter zu einem Land mit hohem Einkommensniveau entwickeln kann. Vgl. hierzu z.B. Gill/Kharas (2007), S. 5, Cai (2016), S. 91 f.

[264] Vgl. Cai (2016), S. 100, Deutsche Bundesbank (2018), S. 45.

wurden. Als Ergebnis nahm der Beitrag des Exports Chinas zum BIP-Wachstum allmählich ab.

Darüber hinaus bringen die massiven, teilweise übertriebenen Investitionen in Anlagevermögen in China, insbesondere diejenigen, die in der Krisenzeit von dem Staat als Konjunkturmaßnahmen getätigt wurden, trotz des hohen Beitrags zum bisherigen Wirtschaftsaufstieg Chinas in verschiedenen Bereichen auch gravierende Folgen mit sich. Nach über 30 Jahren rapiden Wachstums der staatlich gesteuerten Investitionen erwies sich das Modell nicht mehr als nachhaltig und seit 2010 ging das hohe Tempo aufgrund diverser Hemmnisse allmählich zurück.[265] Eine unmittelbare Folge derartiger expansiver Geld- und Fiskalpolitik ist die beträchtliche Zunahme der Verschuldung des Landes im vergangenen Jahrzehnt, die vornehmlich durch die kreditfinanzierten Infrastrukturprojekte sowie die rasch ausgeweitete Unternehmensverschuldung verursacht wurde. Ein Drittel der neuen Schulden sind auf den Immobilienmarkt und die damit zusammenhängenden Industrien konzentriert.[266] Die Lücke zwischen Verschuldung und Wirtschaftsleistung Chinas ist immer größer geworden. Der Statistik der Bank of International Settlement (BIS) zufolge belief sich Ende 2019 die Gesamtverschuldung insgesamt auf rund 258 Prozent der Gesamtwirtschaftsleistung Chinas.[267] Die hohe Schuldenlast und insbesondere das hohe Tempo, mit dem sich die Verschuldung entwickelt, bergen zunehmende Risiken – nicht nur für Chinas wirtschaftliche Stabilität, sondern auch für die Stabilität der Weltwirtschaft.[268]

Neben der hohen Verschuldung haben die übermäßigen Investitionsimpulse vergangener Jahre mittlerweile noch zu gravierenden Überkapazitäten der Industrien geführt, insbesondere in der Schwerindustrie wie Stahl- und Metallverarbeitung, Zement oder Energiesektoren, wo chinesische Staatsunternehmen (*State Owned Enterprises, SOEs*) traditionell einen dominierenden

---

[265] Im Zeitraum von 1981 bis 2012 betrug die durchschnittliche Wachstumsrate der Investitionen 21,1 Prozent pro Jahr. Vgl. hierzu Wang (2014), S. 4.
[266] Vgl. Woetzel et al. (2015), S. 18.
[267] Von der gesamtwirtschaftlichen Verschuldung Chinas entfallen rund 54 Prozent auf die Staatsschulden, 204 Prozent auf private Verschuldung, darunter 149 Prozent auf Unternehmen und 55 Prozent auf Haushalte. Vgl. BIS (2020), Quelle: https://stats.bis.org/statx/srs/table/f1.2, abgerufen am 7.7.2020.
[268] Vgl. Dieter (2019), S. 12 f.

Marktanteil haben.[269] Ein Hauptgrund dafür liegt in dem Sonderstatus der Staatsunternehmen[270] im chinesischen Wirtschaftssystem: Im Zuge der Finanzkrise wurden hohe staatliche Mittel über das Banksystem bevorzugt den Staatsunternehmen als günstige Kredite zur Verfügung gestellt.[271] Um in erster Linie das damalige übergeordnete Wachstumsziel der Wirtschaft zu erreichen, investierten einige Staatsunternehmen ohne Rücksicht auf eine umfassende Budget- und Risikoanalyse übermäßig und nicht bedarfsgerecht in die industrielle Fertigung im Sinne der stark erhöhten Produktionsvolumen, ohne dass im Vorfeld Faktoren wie etwa tatsächliche Nachfrageentwicklung, Rentabilität und eigene Rückzahlungsfähigkeit evaluiert werden sollten. Obwohl kurzfristig ein Wachstums- und Beschäftigungsschub erzielt werden konnte, wurden jedoch besonders in Zeiten des verlangsamten Wirtschaftswachstums die bereits vor der Krise in vielen Sektoren existierenden Überkapazitäten weiter verschärft.[272] Zudem führt der mit den Überkapazitäten einhergehende hohe Lagerbestand bzw. die große Menge an unverkäuflichen Gütern zum drastischen Rückgang der Profitabilität der Unternehmen oder sogar zum schweren Verlust, der mit einem hohen Risiko von Kreditausfall gleichzusetzen ist, welches in Hinsicht auf den Umfang der Verschuldung die Stabilität des gesamten Finanzsystems beeinflussen kann.[273]

Neben den oben dargestellten internen Faktoren lässt sich China heute mit der zunehmenden Integration in die globale Wirtschaft bzw. Lieferkette auch verstärkt von verschiedenen externen Faktoren wie der globalen Konjunktur, der Stabilität der (Geo-)Politik sowie die komplexen Außenhandelsbeziehungen beeinflussen, die das bisherige Wachstumsmodell Chinas immer wieder unter Druck setzen.[274] Die in der Vergangenheit aufgrund der billigen Arbeitskräfte stark auf arbeitsintensive Konsumgüter ausgerichtete Exportwirtschaft Chinas wurde einerseits vermehrt von der konjunkturbedingten Abkühlung der Auslandsnachfrage nach chinesi-

[269] Vgl. Ferrarini/Hinojales (2018), S. 6, Zenglein/Wübbeke (2018), S. 65.
[270] Die Verschuldung der SOEs machte im Jahr 2016 nach Angaben der IWF 57 Prozent der gesamten Unternehmensschulden Chinas aus, die mengenmäßig 72 Prozent der Wirtschaftsleistung Chinas entsprach. Vgl. Lam et al. (2017), S. 3.
[271] Vgl. Zenlein/Wübbeke (2018), S. 67., Deutsche Bundesbank (2018), S. 44 f.
[272] Vgl. Dieter (2019), S. 14.
[273] Vgl. Dobbs et al. (2015), S. 85.
[274] Vgl. Deutsche Bundesbank (2018), S. 42.

schen Gütern seit der Finanzkrise 2008 beeinträchtigt.[275] Andererseits waren für viele chinesische Massenprodukte, die weltweit einen äußerst hohen Marktanteil hatten, die Absatzpotenziale auf dem Weltmarkt fast ausgeschöpft, d.h. der Export solcher Produkte dürfte bald an sog. Absorptionsgrenzen des Weltmarktes stoßen.[276] Hinzu kommt, dass politische Unsicherheiten wie die Eskalation des aktuellen Handelskonflikts zwischen den USA und China bzw. der langfristige Wettbewerb zwischen den beiden Ländern große Hemmnisse für die Warenausfuhr und -einfuhr Chinas darstellen und tiefgreifende Auswirkungen auf den Außenhandel sowie die Wirtschaftsleistung Chinas ausüben. Laut Einschätzung von Experten dürfte Chinas BIP-Wachstum im Extremfall (etwa einem kompletten Verbot von Export in die USA) unter einem Rückgang von rund 1,9 Prozent leiden.[277]

3.1.3 Chinas Wirtschaft in Transformation

Trotz des hohen Anteils der „Made in China"-Produkte auf dem globalen Markt und des bisherigen wirtschaftlichen Erfolgs weist die chinesische Fertigungsindustrie schwerwiegende strukturelle Probleme auf, die die zukünftige Entwicklung Chinas negativ beeinflussen könnten: Das zuvor stark auf arbeitsintensive Fertigung und Nachahmung gestützte Industriemodell der chinesischen Fertigungsindustrie, das sich am unteren Ende der globalen Wertschöpfungskette befindet, führt zu hoher Abhängigkeit der chinesischen Produzenten von Auslandstechnologien und importierten Fertigungsanlagen, welches die Entwicklung ihrer eigenen Innovationskräfte sowie die Fähigkeit zur Forschung und Entwicklung maßgeblich benachteiligt hat. Dabei besteht seit langem eine gravierende Technologielücke gegenüber führenden Industrienationen in puncto Grundmaterialien, Grundtechnologien und -technik und Innovation.

Mittlerweile hat auch die chinesische Regierung eindeutig erkannt, dass sowohl die Strukturdefizite des eigenen Wirtschaftssystems als auch die unstabile Weltwirtschaftsumwelt es nicht mehr zulassen, an dem herkömmlichen Wachstumsmuster als „Werkbank der Welt" weiter

[275] Vgl. Huotari (2018), S. 78.
[276] Vgl. Guo/N'Diaya (2009), S. 6 f.
[277] Hierzu vgl. z.B. Lau (2020), S. 9.

festzuhalten. Chinas Wirtschaft befindet sich daher nach Perspektive des Staatspräsidenten Xi Jinping in einer als „*Neue Normalität der chinesischen Wirtschaft*“[278] bezeichneten Übergangsphase: Ein Zwischenstand mit moderater, aber stabiler Wachstumsrate, d.h. langsamer im Vergleich zum Hochwachstum in den vergangenen Jahrzehnten, in dem Transformation des Wachstumsmodells vollzogen werden soll. Gemäß dem Entwicklungsleitfaden der chinesischen Regierung erlebt China derzeit einen gravierenden wirtschaftlichen und industriellen Strukturwandel und soll in vielen Segmenten eine Neuausrichtung der zukünftigen Entwicklungsschwerpunkte vollziehen: Die bislang vornehmlich auf arbeitsintensive Produktion fokussierten, traditionellen Fertigungsindustrien sollen durch technologische Innovation und Produktivitätssteigerung umfassend modernisiert werden. Hinzu kommt, dass der Binnenkonsum und Dienstleistungssektor eine deutlich wichtigere Rolle für das Wirtschaftswachstum einnehmen sollen. Zielt China auf die Überwindung der Falle des mittleren Einkommens und langfristig auf ein von Technologien und Innovation getriebenes Industrieland ab, dann sind trotz aller bisherigen Erfolge radikale strukturelle Reformen oder Veränderungen erforderlich.

Nach der strategischen Planung der chinesischen Regierung soll so ein Wandel von einem großen zu einem starken Industrieland drei Jahrzehnte dauern und insgesamt drei Phasen erleben (siehe Abbildung 9). Beginnend mit dem ersten, im Jahr 2015 veröffentlichten Strategiepapier unter dem Namen „Made in China 2025“ hat sich China für den Aufholprozess zum Ziel gesetzt, die industrielle Grundlage zu verstärken und die chinesischen Fertigungsindustrien umfassend aufzuwerten. Bis zum Jahr 2049 (zum hundertjährigen Bestehen seit Gründung der Volksrepublik China) soll China in eine führende Industriemacht der Welt verwandelt werden. Großer Wert wird dabei in erster Linie auf die technologische Unabhängigkeit und die Innovationsführerschaft des Landes gelegt. Dem Strategiepapier zufolge soll bis 2025

[278] Der Begriff der „Neuen Normalität“ wurde erstmals 2014 von dem Staatspräsident Xi Jinping als ein Dachkonzept vor dem Hintergrund des langsamsten BIP-Wachstums Chinas (i.H.v. 6,9 Prozent) seit 25 Jahren ausgerufen. Gemeint ist damit insbesondere die Umstrukturierung der chinesischen Wirtschaft: Statt auf die ehemaligen Antriebskräfte wie arbeitsintensive Produktion und Investitionen soll sich das Wirtschaftswachstum vielmehr stärker auf Konsum, Dienstleistungssektor, neue Technologien und Innovation stützen. Vgl. Xinhuanet (2014), Quelle: http://www.xinhuanet.com/world/2014-11/09/c_1113175964.htm, abgerufen am 3.7.2020.

die Selbstversorgung für Kernmaterialien und Komponenten in den Schlüsselindustrien auf 70 Prozent gesteigert werden.[279] Dahinter steht die Ambition Chinas, eine wichtigere Rolle in der globalen Arbeitsteilung einzunehmen und in der globalen Wertschöpfungskette weiter nach oben aufzurücken.[280]

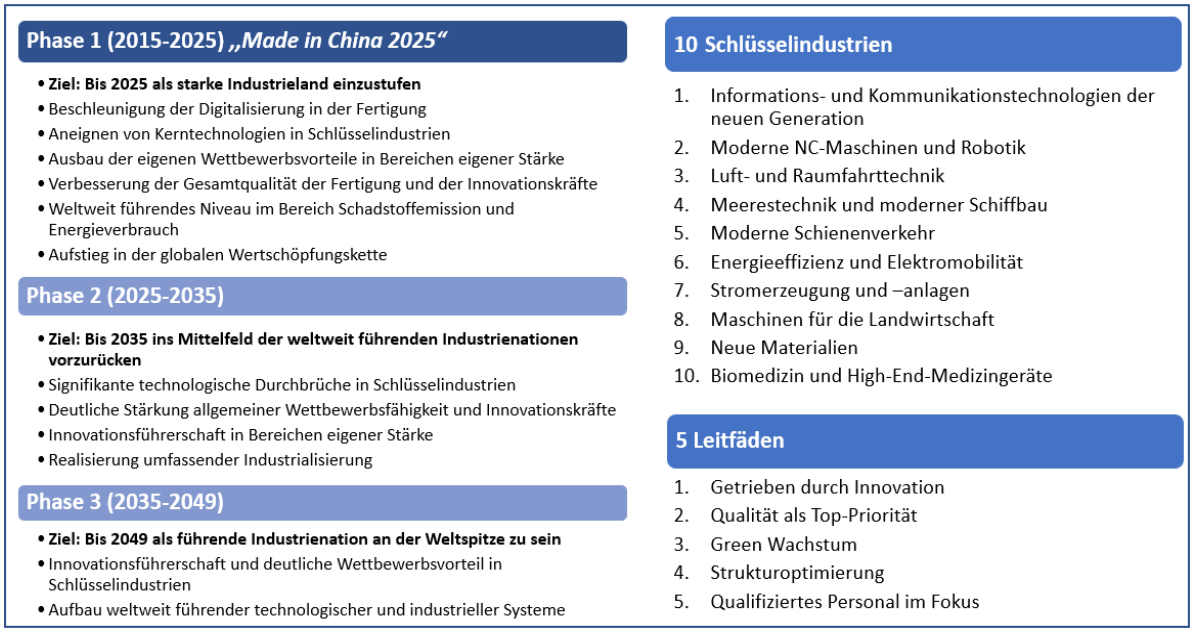

Abbildung 9: Entwicklungsinitiative zum Strukturwandel Chinas bis 2049[281]

Zu diesem Zweck wurden in den vergangenen Jahren bereits verschiedene Fördermaßnahmen von der chinesischen Regierung ergriffen, um eine geeignete Umgebung für Innovation zu schaffen und dadurch technologische Fortschritte zu forcieren. Im Mittelpunkt hierbei steht insbesondere die umfassende Förderung der unabhängigen Forschung und Entwicklung (F&E) wie auch des Humankapitals, welche den Kern jeglicher Innovationen bilden. Erhebliche Fördermittel bzw. staatliche Ressourcen wurden in lokale Unternehmen, Forschungszentren sowie Universitäten investiert, um in strategisch aufstrebenden Industrien technologische Fortschritte zu forcieren und damit wettbewerbsfähige Unternehmen bzw. Industrien aufzubauen. Der Anteil der F&E-Ausgaben an der gesamten Wirtschaftsleistung Chinas hat von 0,65 Prozent des BIP im Jahr 1998 auf 2,19 Prozent des BIP im Jahr 2018 deutlich zugenommen, das

[279] Vgl. State Council of the People’s Republic of China (2015).
[280] Vgl. State Council of the People’s Republic of China (2015).
[281] Eigene Darstellung. In Anlehnung an State Council of the People’s Republic of China (2015).

dritte Jahr in Folge eine zweistellige Wachstumsrate erzielt und das durchschnittliche Niveau der OECD-Länder (*The Organisation for Economic Co-operation and Development*) erreicht.[282]

Trotz der großen Bemühungen Chinas beim technologischen Aufholprozess muss noch darauf hingewiesen werden, dass das Wachstum der traditionellen arbeitsintensiven Fertigungsindustrien (sekundärer Sektor) merklich zurückging, während neue Wettbewerbsvorteile noch nicht aufgebaut wurden. Im Vergleich dazu wuchs der Dienstleistungssektor (Tertiärsektor) mit einem Anteil am BIP auf 53,9 Prozent (im Jahr 2019) rasant, darunter z.B. Finanzdienstleistungen, E-Commerce, Internetwirtschaft, Smart Logistik usw., Während Dienstleistung 2010 nur 41 Prozent am BIP ausmachte, hat sie derzeit bereits mit einem hohen Entwicklungstempo den Wertschöpfungsanteil des Sekundärsektors (38,9 Prozent im Jahr 2019) weit überschritten. Parallel dazu nahm die Anzahl der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor auch drastisch zu. Während 2019 im Sekundärsektor (Industrien) rund 28,3 Prozent, in der Landwirtschaft 26,6 Prozent der Erwerbstätigen arbeiteten, waren im Dienstleistungssektor allein schon 45,2 Prozent der Arbeitskräfte Chinas tätig, wovon ein wachsender Anteil hochgebildete und qualifizierte Hochschulabsolventen waren.[283] Trotz des florierenden Dienstleistungssektors gilt es jedoch zu beachten, dass er den chinesischen Industriesektor in absehbarer Zukunft noch nicht ersetzen kann und soll. Vielmehr sollen mithilfe der Entwicklung der Dienstleistungsgewerbe wie etwa der boomenden Internetwirtschaft, zunehmenden Digitalisierung sowie Effizienzsteigerung in Logistik oder Transportwesen notwendige Voraussetzungen geschaffen werden, um den Modernisierungsprozess der Industrien zu beschleunigen.[284] Die Grenze zwischen den beiden Wirtschaftszweigen verschwimmt immer stärker, angestrebt wird dabei langfristig eine abgestimmte Entwicklung der beiden Sektoren.

Darüber hinaus stellt im Zuge des Strukturwandels die erhebliche Binnennachfrage im Sinne

---

[282] Vgl. OECD (2019), Quelle: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI_PUB, abgerufen am 3.7.2020.
[283] Vgl. National Bureau of Statistics of China (2020a), https://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01, abgerufen am 3.7.2020.
[284] Vgl. He/Liu (2017), S. 6, Xia et al. (2018), S. 81.

des Konsums einen weiteren wichtigen Motor für das Wirtschaftswachstum Chinas dar. Während gesamtwirtschaftliche Investitionen aufgrund der schwerwiegenden Probleme wie Überkapazitäten, hohe Verschuldung oder Blasen am Immobilienmarkt an Dynamik verloren, trugen die wachsende Kaufkraft der chinesischen Mittelschicht, die zwar hohe, aber sinkende Sparquote der privaten Haushalte sowie der riesige Binnenmarkt zum starken Boom der Konsumnachfrage bei. Der Beitragsanteil durch Inland-Konsumausgaben am Wirtschaftswachstum des Landes lag im Jahr 2019 bei 57,8 Prozent, d.h. der Konsum war für eine BIP-Wachstumsrate in Höhe von 3,5 Prozent (von insgesamt 6,1 Prozent) verantwortlich. Damit ist der Konsum bereits das sechs Jahr in Folge die wichtigste Triebkraft der chinesischen Wirtschaftsdynamik gewesen.[285] Im Einklang hiermit hat sich in den letzten Jahren auch die Struktur der Konsumausgaben der Bevölkerung bzw. das chinesische Konsumverhalten spürbar verändert. Die Ausgaben der privaten Haushalte für Basisprodukte ging deutlich zurück, während sich immer mehr chinesischen Verbraucher für hochwertige Premiumprodukte und Dienstleistungen entschieden.[286] Auch die chinesische Regierung hat das enorme Potenzial des Konsums erkannt, da insbesondere das Konsumniveau der chinesischen privaten Haushalte im Vergleich zu denen in entwickelten Ländern wie die USA oder Japan noch sehr gering ist. So wurden bereits diverse Politikmaßnahmen ergriffen, wie z.B. Steuernachlässe, Senkung der Zollsätze für ausgewählte Waren aus dem Ausland oder Kaufanreize bzw. -förderung für bestimmte Warengruppen, mit dem Ziel den Binnenkonsum gerade in Zeiten der moderaten Wirtschaftsentwicklung weitgehend zu stimulieren.[287]

Insgesamt betrachtet befindet sich China derzeit erst im Anfangsstadium eines fundamentalen Strukturwandels. Zum einen bemüht sich die Fertigungsindustrie darum, mithilfe zielgerichteter industrieller Politik, wie etwa der „Made in China 2025“-Initiative, schrittweise die eigenen technologischen Grundlagen und Innovationskapazität auszubauen und die gesamten Industrien zu modernisieren, um langfristig neue Wettbewerbsvorteile in Schlüsselindustrien

[285] Vgl. National Bureau of Statistics of China (2020b), Quelle: https://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01, abgerufen am 3.7.2020.
[286] Vgl. Zipser et al. (2016), S. 7.
[287] Vgl. Xu/Chen (2015), S. 86 f.

aufzubauen. Zum anderen sollten der Dienstleistungssektor sowie der wachstumsstarke und potenzialreiche Binnenkonsum in dieser Übergangsphase neue Impulse für die Wirtschaft bieten, damit das abflachende Wachstum zum Teil kompensiert werden kann.

3.2 Zur Relevanz des China-Sourcing

3.2.1 Standort China

Als weltweit größter Hersteller und Exporteur bietet sich China bislang aufgrund der günstigen Standortvorteile für die meisten ausländischen Unternehmen als unumgängliche Beschaffungsbasis bzw. Auslagerungsstandort an, während das Land für ein breites Spektrum von Gütern und Dienstleistungen gleichfalls als riesiger attraktiver Absatzmarkt mit hohem Potenzial angesehen wird. Allerdings soll die Tatsache nicht vernachlässigt werden, dass als das weltweit größte Entwicklungsland China in vielen Aspekten noch erheblichen Nachholbedarf gegenüber führenden Industrieländern aufweist. Daher werden in diesem Unterkapitel einerseits die bedeutsamen Standortvorteile für das erfolgreiche China-Sourcing vorgestellt. Andererseits rücken diverse Herausforderungen für ausländische Abnehmer auf dem chinesischen Beschaffungsmarkt, die oftmals durch die chinesischen Lieferanten bedingt werden, ebenfalls in den Fokus der Betrachtung, damit ein möglichst umfassendes Bild zur Relevanz des China-Sourcing gewonnen werden kann.

3.2.1.1 Chinas Standortvorteile und Beschaffungsregionen

China ist derzeit das einzige Land der Welt, das nach der Industrieklassifikation der Vereinigten Nationen (*The International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, ISIC*) alle 41 Industriekategorien in Besitz hat.[288] Mit der langjährigen Akkumulation von Erfahrungen der Industrieproduktion und Technologien ist China in der Lage, aufgrund der hohen Reifegrade der Industrien eine ausgereifte Versorgungsbasis in vielen Industriesektoren zu bieten.

[288] Vgl. United Nations Statistics Division (2008), Quelle: https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/ISIC.cshtml, abgerufen am 5.7.2020.

Des Weiteren zeichnet sich China insbesondere durch seine einzigartigen Vorteile der vollständigen und effizienten Industriekette sowie den Ausbau der boomenden Industriecluster, wie etwa der elektrischen Fertigung oder der Automobilindustrie, aus, welche den abnehmenden Unternehmen ermöglicht, innerhalb eines Landes bzw. einer Region flächendeckend von der vorgelagerten bis hin zur nachgelagerten Wertschöpfungsstufe Versorgungsquellen zur Verfügung stellen. Auf diese Weise lassen sich die Beschaffungs- und Logistikkosten des abnehmenden Unternehmens erheblich verringern und die Reaktionszeit auf sich stetig verändernde Märkte und Technologien verkürzen.[289] Landesweit wurden bereits mehrere Beschaffungsregionen etabliert, die sich jeweils durch ihren industriellen Fokus und ihre regionalen Entwicklungsziele unterscheiden. Das Zentrum und damit die traditionell wirtschaftsstärkste Region stellt ohne Zweifel die Ost- und Südküste des Landes dar, denn diese Region ist aufgrund der ihrer einzigartigen geographischen Lage, günstigem Zugang zu Arbeitskräften sowie ihrer ausgereiften Infrastruktur bei ausländischen Abnehmern sehr beliebt.[290] Allein in den Regionen des Perlflussdeltas (Guangzhou, Shenzhen, Zhuhai usw.) und des Yangtse-Deltas (Shanghai, Jiangsu, Zhejiang) sind schon über 60 Prozent der ausländischen Industrieunternehmen angesiedelt, wodurch mehrere Industriecluster vor allem im Bereich Elektrotechnik, Automobilkomponenten, Konsumgüter oder Textilien entstanden sind, während in der Bohai-Region bzw. Bohai-Bucht rund um Peking, Tianjin und Hubei ca. 20 Prozent der ausländischen Industrieunternehmen mit dem industriellen Fokus auf Branchen wie etwa Raum- und Luftfahrt, Chemie, Maschinenbau oder Eisen bzw. Stahl tätig sind. Diese drei größten Zentren machen derzeit fast die Hälfte des gesamten Bruttoinlandsprodukts Chinas aus.[291] Andere wesentliche Beschaffungsregionen sind Nordostchina (z.B. Liaoning, Jilin und Heilongjiang), Zentralchina (z.B. Hubei, Henan, Hunan) sowie Westchina (z.B. Sichuan, Chongqing), die in der Zukunft zunehmend an wirtschaftlicher Bedeutung gewinnen dürften. Einen Überblick über die einzelnen Beschaffungsregionen Chinas mit den jeweiligen Hauptbranchen liefert die untenstehende Tabelle 12.

[289] Vgl. Wang et al. (2020), S. 8 f.
[290] Vgl. Beer (2012), S. 89.
[291] Vgl. Otte (2017), S. 4 f.

Beschaffungsregion (Wichtige Städte)	Schwerpunkte der Zulieferindustrie (Hauptbranchen)	Anteil ausländischer Industrie-firmen	Anteil am BIP	Zentrale Umschlagsorte
Yangtse-Delta (Shanghai, Hangzhou, Nanjing, Ningbo, Suzhou, Hefei usw.)	Konsumgüter, Elektrotechnik, Automobilkomponente, Kfz, Maschinen- und Schiffbau, Chemie, Dienstleistungen, Finanzwirtschaft, IT, Textilien/Bekleidung, Eisen/Stahl	38,3%	19,1%	Große Containerhäfen in **Shanghai und Ningbo**; zwei internationale Flughäfen in **Shanghai**
Perlflussdelta (Guangzhou, Shenzhen, Foshan, Dongguan, Zhuhai usw., sowie die Sonderverwaltungszonen Hongkong, Macau)	Elektrotechnik, Konsumgüter, Leichtindustrie, Plastikverarbeitung, Spielzeuge, Möbel, Keramik, High-Tech-Produkte, Petrochemie	25,4%	10,1%	Weltweit größter Frachtflughafen in **Hongkong**; große Container- und Frachtflughäfen in **Shenzhen und Guangzhou**
Bohai-Region bzw-Bohai-Bucht (Peking, Tianjin, Jinan, Qingdao, Shijiazhuang usw.)	Raum- und Luftfahrt, Maschinenbau, Schwerindustrie, Baustoffe, Nahrungsmittelproduktion/-verarbeitung, Dienstleistungen, Schifffahrt	13,5%	18,3%	Zwei internationale Flughäfen in **Beijing**; Containerhäfen in **Tianjin**
Zentralchina (Zhengzhou, Wuhan, Changsha usw.)	Landwirtschaft, Chemie, Erdölwirtscahft, Metallverarbeitung, Chemie, IT, Textilien/ Bekleidung	3,7%	13,2%	Frachtflughafen in **Zhengzhou**
Nordostchina (Shenyang, Dalian, Changchun, Harbin, Yingkou usw.)	Schwerindustrie, Metallurgie, Maschinenbau, Kfz, Chemie, Nahrungsmittelproduktion/-verarbeitung	3,5%	5,9%	Containerhäfen in **Dalian und Yingkou**
Westchina (Chengdu, Chongqing, Kunming usw.)	Kfz, Chemie, Maschinenbau, Elektrotechnik, IT	1,9%	6,3%	Mittelgroße Flughäfen in **Chengdu und Chongqing**; Schienentransport nach Europa

Tabelle 12: Beschaffungsregionen in China[292]

3.2.1.2 Modernisierte Infrastruktur als neuer Vorteil

Ein weiterer wichtiger Vorteil, der in den letzten zehn Jahren in immer stärkerem Maße zur Effizienzsteigerung des China-Sourcing beiträgt, liegt in der fortlaufenden Modernisierung der Infrastruktur des Landes und der Optimierung der Logistikeffizienz, welche zuvor oftmals als große Hindernisse für die Beschaffung in China angesehen wurden. Mangelhafte oder teilweise fehlende technische und logistische Infrastruktur, die regionale Disparität zwischen westlichen Regionen und östlicher Küste in Bezug auf das Straßen- und Schienensystem führten in der Vergangenheit für Abnehmer sowohl zu sehr hohen Transport- und Distributionskosten als auch manchmal zu etwaigen Lieferproblemen, welche der angestrebten Kostener-

[292] Eigene Darstellung. In Anlehnung an Beer (2012), S. 88 ff., Otte (2017), S. 5.

sparnis und der Versorgungssicherheit zuwiderlaufen konnten.[293] Doch ändert sich dies dank der kontinuierlichen umfangreichen Investitionen des Staates in den Bau der Infrastruktur ganz deutlich und schnell.[294] Seit dem Jahrtausendwechsel fließen jährlich enorme Infrastrukturausgaben in den Neu- oder Ausbau von Straßen, Autobahn- und Eisenbahnnetz, Flug- und Seehäfen. Jetzt verfügt China über das weltweit größte Schnellbahnnetz mit ca. 35.000 Kilometern Bahnstrecke, während sich die Netzlänge der Autobahnen in China binnen zehn Jahren von ca. 65.000 Kilometer auf ca. 150.000 Kilometer im Jahr 2019 mehr als verdoppelt hat. Auch die Summe der Flughäfen ist von 139 im Anfang des Jahrtausends auf 238 im Jahr 2019 drastisch gestiegen.[295] Als Resultat dieser Bemühungen ermöglicht die modernisierte chinesische Infrastruktur heute einen schnellen Warentransport mit fallenden Logistikkosten und hohem Mehrwert, was die Standortvorteile Chinas trotz der angestiegenen Lohnkosten weiterhin stärkt. Denn solch eine solide Infrastruktur ist in anderen Niedriglohnländer meistens nicht vorzufinden. Die dort erzielten Niedriglohnvorteile werden wiederum mit höheren Ausgaben an Logistik und Transportsicherung erkauft, genauso wie es in China in der Vergangenheit war.[296]

Darüber hinaus zeigt sich derzeit in China ein sehr hohes Investitionsniveau im Aufbau der sog. „neuen Infrastruktur“[297] bzw. digitalen Infrastruktur – sowohl durch den Staat als auch durch die Unternehmen selbst, mit der Absicht den Digitalisierungsgrad der chinesischen Wirtschaft voranzutreiben. Dabei handelt es sich vor allem um die Investitionen in die Zukunft, d.h. in den Ausbau von 5G-Netzen, künstlicher Intelligenz, Rechenzentren, Cloud Computing, dem industriellen Internet der Dinge, Blockchain-Technik oder auch neuen Ladestationen für Elektrofahrzeuge usw., welche Chinas Position als globale führende Digitalmacht weiter verstärken sollen.[298] Beispielshaft sollen in der kommenden Dekade (2020 bis

[293] Vgl. Vinck et al. (2009), S. 10, Beer (2012), S. 97 f.
[294] Hierzu siehe auch Unterkapitel 3.1.1.
[295] Vgl. Ministry of Transport of China (2019).
[296] Vgl. Rohde (2019), S. 1.
[297] Die Initiative zum Ausbau der „Neuen Infrastruktur“ wurde 2018 von dem Premierminister Li Keqiang erstmals ausgerufen, und ist seitdem zentraler Bestandteil des aktuellen Strukturwandels Chinas. Vgl. hierzu Zhang (2020).
[298] Vgl. Ministry of Commerce of China (2020).

2030) nach Angaben der chinesischen Regierung insgesamt 411 Milliarden US-Dollar allein in die Erneuerung der Telekommunikationsinfrastruktur investiert werden.[299] Im Zuge dieser digitalen Transformation lassen sich zudem neue Chancen und Wachstumsimpulse für diverse Wirtschaftsbereiche generieren. Hiervon könnten etwa die chinesische Transport- und Logistikbranche sowie die hier tätigen globalen Handelspartnern erheblich profitieren.[300] Die zunehmende Verbreitung von neuen digitalen Anwendungsmöglichkeiten führt unmittelbar zur Steigerung der Logistikeffizienz und -sicherheit in vielerlei Hinsicht, da hier die meisten Prozessabläufe algorithmen- und datenbasiert sind. Mit Hilfe von 5G-Technologien und der gleichzeitig erhöhten Rechenkapazitäten durch den Einsatz von Cloud Computing lassen sich für Transportlogistik alle relevanten Wareninformationen und Daten über Lieferströme an jedes Mitglied entlang der Lieferkette in Echtzeit und mit höchster Genauigkeit weiterleiten, wodurch die Transparenz verbessert und somit die bessere Vorhersehbarkeit und Nachverfolgbarkeit der Lieferung ermöglicht wird. Parallel dazu werden Logistiker zukünftig in höherem Maße die Blockchain-Technologie im Management der Lieferkette einsetzen, indem Abläufe wie etwa Auftragsabwicklung oder Dokumentation durchgängig papierlos und automatisch abgebildet und mit minimaler menschlicher Intervention überwacht werden können, was nicht nur Kosten einspart, sondern auch zur Verstärkung der Sicherheit und Zuverlässigkeit der Lieferkette beiträgt.[301]

Insgesamt soll mit der gut ausgebauten Infrastruktur – sowohl der traditionellen als auch der digitalen neuen Infrastruktur – die Fähigkeit Chinas, als wichtiger Beschaffungs- und Produktionsstandort den globalen Bedarf zu bedienen, weiter gestärkt und ausgebaut werden. In Bezug auf China-Sourcing ist es auch nicht schwer vorstellbar, dass die optimierten Transportbedingungen beim Güteverkehr und der Einsatz von intelligenten und innovativen Lösungsansätzen die Beschaffungs- und Logistikprozesse spürbar effizienter machen und dadurch neue Wettbewerbsvorteile für die in China tätigen Unternehmen versprechen. Auch aufseiten

[299] Vgl. Shi-Kupfer/Ohlberg (2019), S. 26.
[300] Vgl. PWC-Studie (2018), S. 35.
[301] Vgl. hierzu z.B. JD.com (2019). JD.com ist nach Alibaba die zweitgrößte E-Commerce-Plattform Chinas. Anmerkung des Verfassers, siehe auch Fußnote 314.

des lokalen Lieferanten lassen sich daraus Vorteile ziehen. Mit der mittlerweile erhöhten Lieferzuverlässigkeit oder der deutlich verkürzten Lieferzeit können die ehemaligen Schwachstellen in der Logistik, die aufgrund der mangelhaften Infrastruktur entstanden sind, zum großen Teil beseitigt werden. Außerdem sollen die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Abnehmer, Lieferant und Logistikdienstleister durch die leistungsfähigere digitale Infrastruktur maßgeblich verbessert und vereinfacht werden, was das Vertrauen zwischen den Handelspartnern stärkt und damit engere Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen ermöglicht.

3.2.1.3 Wandel der Beschaffungsstruktur in China

In der bestehenden Literatur zum Global Sourcing wurde zuvor generell vorgeschlagen, dass in China möglichst diejenigen standardisierten Güter mit einem hohen Lohnkostenanteil als Beschaffungsobjekte ausgewählt werden sollten, da daraus mehr Kostenvorteile durch Abnehmerunternehmen gezogen werden konnten. Das Produzieren von technologisch komplizierten Güter war in Augen der ausländischen Abnehmer ökonomisch nicht vertretbar.[302]

Bei der Beobachtung der chinesischen Zuliefererindustrie scheint sich heute dieses Bild allerdings drastisch zu ändern und schon seit einigen Jahren lässt sich ein Trend bzw. ein Wandel der Beschaffungsstruktur abzeichnen: Der Schwerpunkt der industriellen Fertigung liegt heute nicht bloß nur auf der arbeitsintensiven Massenproduktion von einfachen Billigwaren. In China werden deutlich mehr qualitativ höherwertige Produkte mit komplexeren, kapitalintensiveren Produktionstechnologien hergestellt und ins Ausland geliefert, wie z.B. elektronische Geräten, Lithiumbatterien oder kritische Automobilkomponenten.[303] Dies ist einerseits auf die stetig ansteigenden Lohnkosten und die damit einhergehende Abwanderung der Produktion in andere Niedriglohnländer zurückzuführen. Die Zeiten sind schon vorbei, in denen China als Niedriglohnland billige Werkbank für internationale Konzerne war, die für Massenprodukte mit geringer Qualität stand. Zum anderen lässt sich ebenso die Tatsache nicht ignorieren, dass chinesische Hersteller im Zuge der Transformation Chinas hin zu einer technologischen Inno-

[302] Vgl. Kaufmann et al. (2005), S. 176 f.
[303] Vgl. Vinck et al. (2009), S. 8, Klorer/Stepan (2015), S. 3.

vationsmacht bereits in einigen Bereichen eine führende Rolle übernommen haben, wie z.B. im Bereich künstliche Intelligenz, Telekommunikation, Elektromobilität, Hochgeschwindigkeitsbahn usw. In dieser Hinsicht hat die hervorragend ausgebaute Infrastruktur des Landes ebenfalls zu diesem Wandel entscheidend beigetragen.

Bis dato haben manche chinesische Unternehmen bereits gewissen technologischen Vorsprung erzielt und sich erfolgreich zu Innovationstreibern und Marktführern entwickelt.[304] Ein solcher Wandel bietet ausländischen Abnehmerunternehmen eine deutlich erweiterte Bandbreite der Beschaffungsmöglichkeiten auf dem chinesischen Markt, insbesondere im Hinblick auf die technologisch und qualitativ hochwertigen Beschaffungsobjekte. Ebenfalls für ihre Standorte vor Ort in China beschaffen internationale Unternehmen heute in größerem Umfang die lokal hergestellten Maschinen, Bauteile oder Komponenten. Mit der zunehmenden Integration chinesischer Zulieferer in die globalen Wertschöpfungsketten der internationalen Konzerne nimmt China als eine wesentliche Beschaffungsbasis auch noch für den globalen Einkauf des Unternehmens eine erfolgskritische Rolle ein.[305]

3.2.2 Lieferantenbedingte Herausforderungen für erfolgreiches China-Sourcing

Das Unterkapitel 3.2.1 gibt Aufschluss darüber, inwiefern ein optimales China-Sourcing zur Stärkung der Versorgungssicherheit und zum Aufbau und Erhalt einer leistungsfähigen globalen Lieferkette eines Abnehmerunternehmens beitragen kann. Gerade im Zuge des Strukturwandels der chinesischen Industrien und im Zeitalter des immer schärferen Wettbewerbs ist es für Abnehmer von besonders hoher Bedeutung, ein umfassendes Bild nicht nur über die Stärken, sondern insbesondere auch die Schwachstellen der lokalen Lieferanten zu gewinnen, um damit neue Chancen zu eröffnen und potenzielle Risiken bzw. Schwachstellen zu vermeiden. Diejenigen ausländischen Unternehmen, die bereits seit langer Zeit in China erfolgreich tätig sind, wie etwa Siemens, BASF oder Volkswagen, haben eines gemeinsam: ein vertieftes Verständnis über die chinesischen Zulieferer und darauf aufbauend ein zielgerichtetes Manage-

[304] Vgl. Helmond/Terry (2017), S. 23.
[305] Vgl. Kaufmann et al. (2005), S. 165.

ment der lokalen Lieferantenbasis. Lokale Lieferanten, die einen wesentlichen Beitrag zur eigenen Wertschöpfung des Unternehmens leisten, sollen nicht lediglich die Versorgung zu optimalen Kosten und optimaler Qualität sicherstellen. Es ist ebenfalls zwingend notwendig, dass sie gleichzeitig zuverlässig, flexibel und mit höchster Lieferbereitschaft ausgestattet sind.[306]

Trotz des ausgeweiteten Leistungsumfangs und des erhöhten technischen Niveaus der Lieferantenbasis in China besteht derzeit allerdings immer noch eine tiefe Kluft bzw. ein deutlicher Unterschied zwischen China und den etablierten Industrieländern. Ausländische Unternehmen sehen hierzulande großen Optimierungsbedarf in vielerlei Hinsichten, der vor allem durch die lokalen Lieferanten bedingt wird.[307] Zu den Problemen, mit denen die Mehrheit der in China tätigen ausländischen Unternehmen häufig konfrontiert sind, zählt neben der Identifizierung und Suche nach geeigneten Zulieferern vor allem die Qualitätssicherung der Beschaffungsgüter. Überdies stellt auch der fehlende Schutz des geistigen Eigentums einen weiteren häufig genannten Kritikpunkt dar. Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden schwerpunktmäßig auf diese ausgewählten Probleme oder Risiken im Zusammenhang mit der Beschaffung in China eingegangen werden, die meistens durch die lokalen Lieferanten ausgelöst werden und aus Sicht des ausländischen Abnehmers oft als problematisch oder riskant eingeschätzt werden.

3.2.2.1 Schwierigkeiten bei der Suche und Auswahl geeigneter Lieferanten

Der erste und besonders in vielen Schwellenmärkten wohl der wichtigste Schritt beim Lieferantenmanagement ist die frühzeitige und präzise Identifizierung der potenziellen neuen Lieferanten. Gerade das Finden und Halten von passenden lokalen Zulieferpartnern ist in China jedoch mit großen Schwierigkeiten verbunden und ist in der Regel kosten- und zeitaufwändiger als in Ländern wie Deutschland, in denen der Zuliefermarkt besser entwickelt ist. Für ausländische Unternehmen, insbesondere viele kleine und mittelständische Unternehmen bzw. die Neulinge auf dem chinesischen Beschaffungsmarkt, ist die Suche und richtige Auswahl

[306] Vgl. Krokowski (2007), S. 442.
[307] Vgl. Kaufmann et al. (2005), S. 166 f.

chinesischer Lieferanten oft nicht einfach.[308]

Mögliche Gründe dafür sind vielfältig: Dies ist vor allem auf die Tatsache zurückzuführen, dass in China trotz der enormen Vielfalt an potenziellen Lieferanten die Summe der leistungsfähigen lokalen Lieferanten bzw. der qualifizierten Fachkräfte bis dato immer noch begrenzt ist. Dieses Phänomen betrifft insbesondere die strategisch wichtigen Industriesektoren und die dort ansässigen Abnehmer- und Zulieferunternehmen, wie etwa die High-Tech-Industrie und High-End-Herstellungsindustrie sowie auch diejenigen Beschaffungsobjekte, die einen hohen Anspruch an Qualität, Produktionskapazität oder Logistik haben und von geschulten Facharbeiter vor Ort installiert oder gewartet werden müssen.[309] Gerade dort ist der Fachkräftemangel derzeit besonders akut, d.h., auf dem Arbeitsmarkt ist das Angebot von hochqualifizierten Facharbeiter aufgrund der mangelhaften beruflichen Bildung sowie der geänderten Struktur der Belegschaft nur noch limitiert, während der Bedarf nach ungelernten und günstigen Arbeitskräfte hingegen besser befriedigt werden kann.[310] Der damit einhergehende Lohnkostenanstieg erschwert es daher den Unternehmen zum Teil, in bestimmten Branchen gewünschte Zulieferpartner anforderungsgerecht zu finden.

Ein weiterer Grund für die problematische Suche nach lokalen Zulieferern besteht darin, dass die Beschaffung von lieferantenrelevanten Daten oder Informationen in China zumeist sehr schwierig und zeitaufwändig verläuft. In Bezug auf Qualitätsniveau, Finanzstabilität oder Lieferfähigkeit der potenziellen Lieferanten stehen dem Abnehmer häufig kaum verlässliche, öffentlich zugängliche Informationen zur Verfügung.[311] Dies fällt besonders auf, wenn es um manche kleinen oder gar staatlichen Zulieferunternehmen geht, die meistens kaum rechnungslegungspflichtig sind und keine Informationsanfragen in Bezug auf ihre Liquidität oder Kapitalausstattung erlaubt werden.[312] Hinzu kommt, dass der chinesische Beschaffungsmarkt hochdynamisch, volatil und gleichzeitig auch nur wenig transparent ist: Informationen wie

[308] Vgl. Kaufmann et al. (2005), S. 166, Beer (2012), S. 92.
[309] Vgl. Klorer/Stepan (2015), S. 3
[310] Vgl. Beer (2012), S. 93.
[311] Vgl. Holtbrügge/Puck (2008), S. 133.
[312] Vgl. Kaufmann (2005), S. 166.

z.B. Marktakteure, Preise, Kapazitäten und Kompetenzen der Lieferanten können sich durchaus in kürzer Zeit drastisch ändern, was die Identifikation des richtigen Lieferanten ebenso schwierig macht.[313] Hierzu bietet sich neben der traditionellen Fachmesse oder Kataloge indes auch diverse Online-Zulieferportale wie z.B. Alibaba oder AliExpress[314] aber eine gute Möglichkeit zur ersten Kontaktaufnahme mit den potenziellen Zulieferern und einen leichten Einstieg in den chinesischen Beschaffungsmarkt. Da auf diesen elektronischen Marktplätzen für ein bestimmtes Produkt generell große Mengen an Anbietern vorhanden sind, müssen nach der Vorauswahl anhand systematisch erarbeiteter Auswahlkriterien nicht nur die „*hard factors*“, wie etwa die technische Kompetenz, Ressourcenausstattung oder Finanzstabilität, sondern auch die „*soft factors*“, wie etwa Marktkenntnis, Erfahrungen im internationalen Geschäft oder Professionalität des potenziellen Zulieferers, umfassend evaluiert werden.[315] Vor der endgültigen Auswahl wird empfohlen, (sofern möglich) eine persönliche Vor-Ort-Besichtigung des Zulieferunternehmens oder der Produktionsstätte vorzunehmen, insbesondere wenn es um ein strategisch wichtiges Produkt geht oder wenn das Auftragsvolumen besonders hoch ist.

3.2.2.2 Qualitäts- und Zuverlässigkeitsprobleme als Haupthürde

Für viele ausländische Abnehmerunternehmen, darunter vor allem die westlichen Industrieunternehmen, die derzeit in China Einkaufsbedarf an komplexeren Produkten mit einem hohen technologischen Anspruch haben, stellen die schwankende Qualitätsleistung und die manchmal unzureichende Zuverlässigkeit der lokalen Lieferanten weitere beträchtliche Herausforderungen und wohl eine Haupthürde bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Lieferanten dar.[316] Nicht selten ergeben sich Lieferprobleme aufgrund der mangelhaften oder schwankenden Qualität, welche es dem Abnehmer erschweren, die bestellten Beschaffungsobjekte unter

[313] Vgl. Vinck et al. (2009), S. 9.
[314] Das B2B-Portal Alibaba (www.alibaba.com) ist derzeit die größte B2B-Handelsplattform der Welt, wo internationale gewerbliche Kunden einen Zugang zu einer enormen Produktpalette haben und direkt mit den überwiegend chinesischen Lieferanten kommunizieren und Geschäftsbeziehung aufbauen können.
[315] Vgl. Zinzius (2006), S. 80 f.
[316] Vgl. Beer (2012), S. 41.

gewünschten Qualitätsgrundsätzen und Lieferbedingungen zu erhalten. Wie sichergestellt werden kann, dass die lokalen Zulieferpartner den internationalen Qualitätsstandard konsistent einhalten, damit die geplante Kostenersparnis nicht mit erhöhten Folgekosten, etwa durch Ausschuss, Nacharbeit oder Rücknahmeaktionen, erkauft wird, bildet den Schwerpunkt des Lieferantenmanagements in China.

Die verschiedenen Qualitätseinbußen lassen sich vor allem auf das fehlende technische Know-how und die uneinheitlichen Produktionsfertigkeiten bzw. technischen Normen der lokalen Lieferanten zurückführen. Die Robustheit bzw. Haltbarkeit des Produktes setzt im Wesentlichen die ausgereifte Produktionstechnik und die Qualifikation des Personals voraus. Gerade dies erscheint in China jedoch nicht immer gegeben, da trotz des rasanten Ausbaus der Leistungsfähigkeiten in den letzten Jahren das allgemeine Produktions- und Technikniveau der chinesischen Hersteller immer noch einen gewissen Abstand zu vielen westlichen Anbietern hat. In einer Umfrage über die Qualitätsprobleme im industriellen Umfeld bei der Beschaffung in China wurde verdeutlicht, dass Fälle von Unzufriedenheit des Abnehmers mit chinesischen Lieferanten oftmals in puncto Gestaltung der Produktionsprozesse, Qualitätssicherung, Servicequalität oder Werklogistik aufgetreten sind.[317] Eine wichtige Ursache hierfür liegt im derzeit akuten Fachkräftemangel und der vergleichsweise hohen Fluktuationsrate der Fach- und Führungskräfte, welche zur Folge haben, dass manchen chinesischen Lieferanten entsprechende Kompetenzen oder das notwendige Know-how und professionelle Erfahrung mit dem herzustellenden Produkten fehlen. So herrscht in China im Vergleich zu entwickelten Industrieländern eine größere Lücke zwischen qualifizierten und nicht qualifizierten Facharbeitern, welche zum sehr uneinheitlichen und inkonstanten Qualitätsniveau der chinesischen Lieferanten beiträgt.[318] Hinzu kommt, dass viele lokale Lieferanten ein eigenes Verständnis bzw. eine andere Auffassung von Qualität der westlichen Normen haben. Das liegt einerseits

[317] Vgl. hierzu Seidenschwarz & Comp (2009). Es handelt sich hierbei um eine Studie der Unternehmensberatung Seidenschwarz & Comp, in der basierend auf einer Befragung von 50 ausländischen und chinesisch-ausländischen Joint Ventures aus den Branchen Automotive, Maschinenbau sowie Automatisierungstechnik praxisnahe Einschätzungen über die aktuellen Herausforderungen und Qualitätsleistungen chinesischer Lieferanten vorgenommen wurden.
[318] Vgl. Vinck et al. (2009), S. 9.

daran, dass in China für den Produkttest vor allem der chinesischen GB-Standard (Chin.:国标, also GuoBiao – *„Nationale Standardisierung“*) zu berücksichtigen ist, der zwar zum großen Teil an die internationalen Standards oder technische Normen wie etwa DIN (*Deutsches Institut für Normung e.V.*), ISO (*International Organization for Standardization*) oder IEC (*International Electrotechnical Commission*) angelehnt ist, jedoch an manchen Stellen noch feine Inhaltsunterschiede bzw. -lücken aufweist.[319] Andererseits könnte es ebenso zum Teil auf die mangelhafte Kommunikation der eigenen Qualitätsansprüche des Abnehmers oder auf den unzureichenden Informationsaustausch zwischen Abnehmer und Lieferant zurückgeführt werden, der oftmals den sprachlichen oder kulturellen Barrieren geschuldet ist. Nicht immerist es dem westlichen Abnehmer gelungen, die verfolgten technischen Normen und die Spezifikation des zu beschaffenden Produktes detailgenau und unmissverständlich an den lokalen Lieferanten weiterzuleiten. Folglich kommt es dazu, dass der Lieferant die Anforderungen des Abnehmers nicht vollständig oder falsch versteht, was unvermeidlich zur Abweichung der Qualität führt.[320]

Als ein weiterer möglicher Auslöser für etwaige Qualitäts- und Zuverlässigkeitsprobleme lässt sich das mentalitäts- und erfahrungsbedingte mangelhafte Qualitätsbewusstsein bzw. die teilweise fehlende Eigenverantwortung der chinesischen Zulieferer ausmachen. Nicht selten wird der Qualitätsanspruch in China – insbesondere bei vielen kleinen und mittelständischen Zulieferunternehmen – als erfüllt angesehen, wenn lediglich das Aussehen des Produktes wie etwa Farbe, Größe oder Form nur annährungsweise mit dem von der Produktspezifikation angegebenen Maß übereinstimmt, ohne dass die Qualitätsanforderungen richtig erfüllt werden.[321] Häufig hängt das mangelhafte Qualitätsbewusstsein unmittelbar mit dem teilweise fehlenden Verantwortungsbewusstsein der chinesischen Arbeiter zusammen, von der Eigenverantwortung oder Eigeninitiative ganz zu schweigen. Mögliche Gründe dafür sind vielfältig: Das unzureichende Ausbildungsniveau der chinesischen Arbeiter, wovon ein großer Anteil Wander-

[319] Vgl. Fischer (2017), S. 1.
[320] Vgl. Faust/Yang (2013), S. 59.
[321] Vgl. Fischer (2017), S. 1.

arbeiter aus ländlichen Regionen sind, die in der Regel nur für bestimmte Produktionsschritte angelernt werden und nicht ausreichend beruflich qualifiziert sind.[322] Überdies sind die chinesischen Mentalitätsunterschiede ein weiteres Faktor. Aufgrund der langjährigen Erfahrungen der Massenproduktion von Billigwaren fehlt den chinesischen Arbeitern oftmals gerade das Streben nach höchstmöglicher Perfektion in den Produktionsprozessen. Seit langem sind die meisten Chinesen es gewohnt, in der Arbeit Anweisungen der Vorgesetzten zu erhalten und diesen zu folgen, ohne aber die potenziellen Fehler oder Ungenauigkeiten z.B. in der Produktion, spontan zu melden.

Für internationale Markenkonzerne könnte der erhebliche lieferantenbedingte Qualitätsmangel zur Schädigung von Unternehmensimage bzw. Reputation, und eventuell zu spürbaren Absatzeinbußen auf dem globalen Markt führen. Zielt der Abnehmer auf die Beseitigung der oben erwähnten Qualitätsprobleme ohne Verlust anderer Vorteile des China-Sourcing ab, dann reicht die regelmäßige Qualitätskontrolle allein nicht aus. Vielmehr gilt es durch geeignete Maßnahmen das Qualitäts- sowie Verantwortungsbewusstsein des kooperierenden chinesischen Lieferanten zu erwecken und zu entwickeln, so dass es nachhaltig aufrechtzuerhalten ist. Hierzu ist ein gut aufgebautes Lieferanten- und Qualitätsmanagement vor Ort von zentraler Bedeutung.

3.3 Kultur- und mentalitätsbezogene Verhaltensregeln in China

Wie es in vielen traditionell von der chinesischen konfuzianistischen Kultur geprägten südostasiatischen Ländern wie Japan, Südkorea, Singapur üblich ist, hängt der Geschäftserfolg in China ebenso in starkem Maße von diversen länderspezifischen Einflussgrößen ab. Für westliche Investoren oder Geschäftspartner bestehen hier die Herausforderungen nicht nur in den Sprachhindernissen, sondern es existieren in China noch viele weitere Faktoren – wie z.B. kulturelle Unterschiede zwischen Ost und West, Gewohnheiten und Präferenzen der lokalen Verbraucher sowie insbesondere eine Reihe kultur- bzw. mentalitätsbezogener Verhaltensre-

[322] Vgl. Shi-Kupfer (2018), S. 46 f.

geln – die meistens in der traditionellen Kultur und Wertorientierung der Gesellschaft tief verwurzelt sind, die auch heute noch das chinesische Denken und Handeln beeinflussen, und für Außenstehende meistens nur sehr schwer nachzuvollziehen sind. In der betrieblichen Praxis stellen derartige Einflussfaktoren oft einzigartige, länderspezifische Barrieren beim Umgang mit den chinesischen Geschäftspartnern dar, die den in China tätigen ausländischen Unternehmen große Schwierigkeiten bereiten.

Im Folgenden werden als typische Beispiele für das Aufzeigen der China-spezifischen Verhaltensmuster die beiden Konzepte von *„Guanxi“* und *„Mianzi“* ausgewählt und auf ihre Funktionsweise sowie Auswirkungen im chinesischen Geschäftsalltag untersucht. Denn sie haben zum einen in der bestehenden betrieblichen Forschung über China ein äußerst hohes wissenschaftliches Interesse geweckt.[323] Zum anderen gelten diese beiden Faktoren auch in der heutigen chinesischen Gesellschaft immer noch am stärksten unter den vielfältigen traditionellen Komponenten der chinesischen Kultur, welche großen Einfluss auf die Geschäftsabwicklung in China haben. In Abschnitt 3.3.1 und 3.3.2 werden jeweils die konzeptionelle Grundlage und Funktionsweise der beiden Begriffe erläutert.

3.3.1 Aufbau erfolgreicher Guanxi-Beziehungen

Der chinesische Terminus „*Guanxi* (Chin.:关系)“ ist ein schwer präzis zu übersetzender Begriff mit vielschichtigen Bedeutungen. Einfach ausgedrückt kann *Guanxi* eine spezielle Art der zwischenmenschlichen Beziehung oder Verbundenheit bedeuten, die sowohl allgemein im gesellschaftlichen als auch speziell im geschäftlichen Kontext interpretiert werden kann.[324] Der Begriff von Guanxi hat in China keine negative Bedeutung. Es handelt sich hierbei um eine einzigartige und komplexe Form der sozialen Austauschbeziehungen in der chinesischen

[323] Vgl. z.B. Yeung/Tung (1996), Lovett et al. (1999), Fan (2002), Zinzius (2007), Diekmann/Fang (2008), Luo et al. (2011), Faust/Yang (2013), Dederichs (2018) usw.

[324] Im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Forschung wurde festgestellt, dass in dem anglo-amerikanischen Sprachsystem kein passendes Wort existiert, mit dem das chinesischen Wort „*Guanxi*“ exakt übersetzt werden kann. Obwohl der Begriff von *Guanxi* von einigen Autoren mit manchen westlichen Konzepten wie z.B. *Relationship Marketing* oder *Networking* als vergleichbar angesehen werden, wird es jedoch oftmals vorgeschlagen, dass *Guanxi* als ein spezifisches Konzept besser unübersetzt geblieben wäre. Vgl. hierzu z.B. Simmons/Munch (1996), Lovett et al. (1999), Fan (2002), Luo et al. (2011).

Gesellschaft, die personenbezogen ist, und den gegenseitigen Austausch von Gefallen begünstigt.[325] Zu beachten ist es, dass Guanxi im Prinzip nicht auf Bindungen zu Institutionen oder Organisationen beruht, sondern immer auf den Verbindungen zwischen einzelnen Personen.[326] Das Konzept von Guanxi nimmt eine sehr wichtige Rolle sowohl in der traditionellen chinesischen Kultur als auch in der Wertvorstellung der Chinesen ein, da nach der Lehre des Konfuzianismus Menschen eher gruppen- und beziehungsorientiert sind und die ordnungsmäßige Ausgestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen für die gesellschaftliche und ökonomische Ordnung dort von größerer Relevanz als in den westlichen Ländern ist. In China ist es üblich, dass Chinesen wichtige Geschäfte oder Zusammenarbeit lediglich mit Personen machen wollen, mit denen sie eine enge und vertrauensvolle Beziehung haben.[327] Großer Wert wird demnach in China auf harmonisches Miteinander, Reziprozität, wechselseitiges Vertrauen, Respekt u.a. gelegt, die alle als unerlässliche Grundlage für die erfolgreiche Etablierung von interpersonellen Beziehungen fungieren.[328]

Anders als der Begriff von Beziehung (Engl.: *Relationship*), der im westlichen Kontext eher statisch und tatsachenbezogen ist, wie z.B. die Beziehung zwischen Eltern und Kinder, Lehrer und Schüler u.a., ist Guanxi ein lebendiger bzw. dynamischer Prozess, in den anfänglich normalerweise nur zwei Einzelpersonen einbezogen werden, der bei Bedarf später aber auch auf weitere Personen aus den Guanxi-Gefügen der beteiligten Akteure in Form eines neuen Guanxi-Netzes ausgeweitet werden kann, mit dem Ziel, sich durch das Geben und Nehmen von Leistungen bzw. Gefälligkeiten zu fördern.[329] Grundsätzlich gilt in China, dass zwischen Menschen, die Gemeinsamkeiten aufweisen wie etwa Verwandtschaften, gemeinsamen Heimat- bzw. Geburtsort oder gleichen Bildungsweg, leichter und schneller eine starke Guanxi-Beziehung abgewickelt werden kann.[330] Ferner muss der Entstehung von Guanxi immer ein

[325] Vgl. Bian (2001), S. 275.
[326] Vgl. Beer (2012), S. 97.
[327] Vgl. Ma/Becker (2015), S. 36.
[328] Vgl. Yeung/Tung (1996), S. 55, Luo et al. (2011), S. 142.
[329] Vgl. Fan (2002), S. 549 f.
[330] Solche Gemeinsamkeiten werden in der Literatur als Basis oder Grundlage von Guanxi (*Guanxi base*) bezeichnet. Zu beachten ist jedoch, dass die Basis von Guanxi wie etwa die gemeinsame Erfahrung zwar wichtig, aber keine unabdingbare Voraussetzung einer Guanxi-Beziehung darstellt. Guanxi

spezifischer Anlass bzw. Auslöser zugrunde liegen, der als sogenannter „Trigger" einer Guanxi-Beziehung bezeichnet wird. Trigger kann beispielsweise der Hilfebedarf einer Person sein, um mit Unterstützung einer anderen Person etwa ein Problem zu lösen oder einen gewissen Vorteil zu erzielen.[331]

Im Mittelpunkt einer Guanxi-Beziehung steht der Grundsatz der Reziprozität bzw. das wiederholende Gefälligkeitsverhältnis, welches meistens mit wechselseitigen Verpflichtungen bzw. Freundschaftsdiensten verbunden ist. Der erbrachte Gefallen durch eine Partei der Guanxi-Beziehung muss zu einem späteren Zeitpunkt von dem Gegenüber mit entsprechenden Gegenleistungen erwidert werden, welches eine Art implizite soziale Obligation darstellt.[332] Dieses Verhältnis fungiert in China in gewissem Maße wie der soziale Kredit, der zwischen den Akteuren zu bestimmtem Zeitpunkt eingelöst werden kann.[333] In der Praxis ist dieses nutzenorientierte Gegenseitigkeitsverhältnis von Guanxi mit der gezielten Absicht allerdings für Nicht-Chinesen auf den ersten Blick kaum nachzuvollziehen oder umzusetzen, da die soziale Netzwerkbildung in den westlichen Kulturen oft ganz anders, meistens unabsichtlich ausgestaltet wird.[334] Hinzu kommt, dass der Aufbau einer erfolgreichen Guanxi-Beziehung in China manchmal sehr zeitaufwändig sein könnte und sie muss zudem ständig sorgfältig gepflegt werden, was persönliches Engagement erfordert. Unter einer Gefälligkeit, die auf Chinesisch „*Renqing* (Chin.:人情)" genannt wird, werden oft Ressourcenaustausch im bestehenden Beziehungsnetz wie etwa Geschenke, Esseneinladungen, Informationen oder Ratschläge bzw. Beratung subsumiert, die in der Regel informell sind und sowohl materieller als auch immaterieller Art sein können.[335] Von Bedeutung ist hierbei nicht unbedingt der monetäre Wert der angebotenen Gefälligkeit per se, sondern das dahinterstehende Vertrauen oder die dahinterstehende Achtung einer Partei vor dem Gegenüber soll besonders wahrgenommen werden. Die-

---

lässt sich auch zwischen zwei vollkommen Unbekannten etablieren, solange gewisse Bedingungen erfüllt werden können. Vgl. hierzu z.B. Fan (2002), S. 547, Zinzius (2007), S. 130, Bian (2013), S. 2.
[331] Vgl. Fan (2002), S. 548.
[332] Vgl. Zinzius (2007), S. 130, Luo et al. (2011), S. 142.
[333] Vgl. Bian (2001), S. 278 f., Zinzius (2007), S. 132.
[334] Vgl. Helmond/Terry (2017), S. 13.
[335] Vgl. Fan (2002), S. 549, Micholka-Metsch/Metsch (2015), S. 64.

ses Gefälligkeitsverhältnis fungiert als Grundlage der Pflege von Guanxi-Beziehungen und verstärkt dadurch die Abhängigkeit zwischen den beteiligten Parteien, wodurch es ebenfalls zur Exklusivität dieser Guanxi-Beziehung beiträgt.[336]

Parallel zur rapiden Wirtschaftsentwicklung Chinas ist seit Ende der 1990er Jahre die Auseinandersetzung mit Guanxi in der interkulturellen Managementforschung – sowohl wissenschaftlich als auch praxisorientiert – zu einem zunehmend wichtigen Thema geworden.[337] Für ausländische Geschäftsleute wird Guanxi immer häufiger als eine länderspezifische Strategie zum Beziehungsmanagement in China betrachtet. Werden gute Guanxi-Beziehungen mit den chinesischen Geschäftspartnern frühzeitig aufgebaut, kann es den geschickten Unternehmen eine ganze Reihe an Vorteilen bieten. Anders als in westlichen Kulturen, in denen es üblich ist, eher direkt und offen mit den Verhandlungen umzugehen, neigen chinesische Geschäftsleute in der Regel dazu, ihre künftigen Geschäftspartner zunächst persönlich kennenzulernen, bevor es zu Verhandlungen oder einem Vertragsabschluss kommt. Demnach gilt es als erster Schritt, interpersonelle Guanxi-Beziehungen zugunsten des jeweiligen Unternehmens mit Geduld zu etablieren, etwa zwischen den Schlüsselpersonen (Managern) des Abnehmers und des Lieferanten. Auf deren Basis lassen sich als Nächstes geschäftliche Bindungen (*business ties*), d.h. Guanxi zwischen den beiden Unternehmen, im gemeinsamen wirtschaftlichen Interesse aufbauen.[338] Dadurch können enge Guanxi-Beziehungen auf Unternehmensebene wesentlich dazu beitragen, bei der frühen Geschäftsanbahnung wechselseitiges Verständnis zu schaffen und mögliche Widerstände zu vermeiden, was sich positiv auf die langfristige und reibungslose Geschäftsabwicklung auswirkt.[339] In ähnlicher Weise können gute Guanxi-Beziehungen im Gegenzug zur höheren Zufriedenheit und Loyalität des Kunden gegenüber dem Lieferanten führen. In diesem Zusammenhang lässt sich in der Literatur ein funktionales Guanxi-Netzwerk für Unternehmen oft als eine Art wertvolles Sozialkapital für den Geschäftsverkehr in China interpretieren, da es Zugang zu wichtigen Ressourcen oder Informationen bzw. Zu-

[336] Vgl. Bian (2001), S. 279, Zinzius (2007), S. 131.
[337] Vgl. hierzu z.B. Ambramson/Ai (1999), Lovett et al. (1999), Zinzius (2007), Luo et al. (2011).
[338] Vgl. Luo et al. (2011), S. 146.
[339] Vgl. Faust/Yang (2013), S. 47, Helmond/Terry (2017), S. 13.

gang zu bestimmten anderen Guanxi-Netzwerken ermöglicht, die in einem Markt mit hoher Dynamik wie China für Unternehmen als besonders vorteilhaft eingestuft werden.[340]

Mit der zunehmenden Globalisierung und Marktöffnung verliert Guanxi heutzutage zwar teilweise an Bedeutung, da viele ausländische Unternehmen das Beziehungsmanagement meistens auch mit international standardisierten Verfahren ausgestalten können. Guanxi stellt jedoch immer noch eine unerlässliche Voraussetzung zum Geschäftserfolg in China dar. Ein umfassendes Verständnis von der Wirkungsweise der Guanxi bzw. das Know-how, wie Guanxi in der chinesischen Gesellschaft etabliert und gepflegt werden kann, lässt sich somit als eine Art kulturelle Kompetenz bzw. ein unerlässlicher „weicher" Erfolgsfaktor betrachten, der in der Konkurrenz als ein einzigartiges Abgrenzungsmerkmal eines Unternehmens gegenüber seinen Konkurrenten angesehen wird.[341]

3.3.2 Die Wahrung von Mianzi

Gleichermaßen unerlässlich wie Guanxi ist für die erfolgreiche Ausgestaltung der geschäftlichen Beziehungen in China noch das Konzept von *„Mianzi"* (Chin.:面子), welches als eine Art gesellschaftliche bzw. geschäftliche Etikette ebenfalls eine kaum zu unterschätzende Rolle sowohl für eine reibungslose Kommunikation als auch für die Steuerung der zwischenmenschlichen Beziehungen im chinesischen Alltag einnimmt.

Wörtlich übersetzt bedeutet der chinesische Terminus „Mianzi" das „Gesicht" (Engl.: *face*, oder *facework*), welches auch als ein bedeutendes soziologisches Konzept in vielen Kulturkreisen – sowohl im Westen als auch im Osten – Anwendung findet. Mit dem Begriff Mianzi werden in China vor allem Ehre, soziale Anerkennung, soziales Prestige, bzw. soziale Würde, die von den Mitmenschen gebilligt wird oder soziales Erscheinungsbild einer Person vor einem Publikum verstanden.[342] Für Chinesen stellt Mianzi einen festen und wichtigen Bestandteil ihres sozialen und beruflichen Alltags dar, welches traditionell stark auf die konfuzianische Philosophie zurückzuführen ist, wobei die gesellschaftliche Harmonie im chinesischen

[340] Vgl. Luo et al. (2011), S. 146, Fargel (2011), S. 126, Peng/Luo (2000), S. 495.
[341] Vgl. Helmond/Terry (2017), S. 9.
[342] Vgl. Carr (1992), S. 39, Jentsch (2009), S. 115 f., Ma/Becker (2015), S. 14.

Wertsystem besonders hervorgehoben wird. Das gegenseitige Bewahren und Achten von Mianzi eines anderen trägt dazu bei, ein harmonisches Miteinander und die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Menschen zu schaffen, was als eine unerlässliche Voraussetzung für die Harmonie der Gesellschaft gilt.[343]

Obwohl im deutschsprachigen wie auch angloamerikanischen Sprachraum das Wort „Gesichtsverlust" (Engl.: *„losing face"*) bzw. „das Gesicht bewahren" (Engl.: *„giving face"*) zu finden ist, darf „Mianzi verlieren" aber nicht einfach mit Beschämung bzw. Peinlichkeit gleichgesetzt werden. Mianzi lässt sich in China generell ebenso geben oder nehmen, bzw. bekommen oder verlieren, aber es umfasst noch viel mehr und nimmt im chinesischen Sozialleben einen höheren Stellenwert ein.[344] Ein Individuum kann einem anderen Mianzi geben bzw. schenken, indem es sich gegenüber der Gegenpartei respektvoll verhält und das Mianzi des anderen achtet, anstatt sie wegen eigener Handlungen in eine unangenehme bzw. peinliche Situation zu bringen. Ein Lob, ein Kompliment oder eine öffentliche Anerkennung in Anwesenheit von anderen lässt sich als typisches Beispiel für ein gesichtsgebendes Verhalten nennen.[345] Das Geben von Mianzi gehört zu einer der wichtigsten Verhaltensnormen in der interpersonellen Kommunikation und Zusammenarbeit mit Chinesen. Im Gegensatz dazu kann Mianzi einer Person wegen gewisser ungeeigneter Handlungen eines anderen ebenfalls verloren gehen bzw. genommen werden, wodurch ihre Beziehung (Guanxi) stark negativ beeinflusst werden kann, da der Mianzi-Verlust in China oft eine Normverletzung darstellt, und wohl das Schlimmste ist, was einem Chinesen überhaupt passieren kann, egal ob mit Absicht oder aus Versehen.[346] Im Extremfall kann es zur Folge haben, dass ein gravierender Mianzi-Verlust zum Verlust des Vertrauens oder gar zum Beenden der Guanxi führt, welche nur schwer wieder herzustellen ist.[347] Nicht selten passiert es, dass ausländische Kollegen versehentlich den chinesischen Kollegen bzw. Geschäftspartnern ihr Mianzi nehmen. Beispielshaft

[343] Vgl. Zinzius (2007), S. 42, Dederichs (2018), S. 231.
[344] Vgl. Jentsch (2009), S. 115, Micholka-Metsch/Metsch (2015), S. 65 f.
[345] Vgl. Zinzius (2007), S. 44.
[346] Vgl. Granier (2004), S. 20, Zinzius (2007), S. 44.
[347] Vgl. Fargel (2011), S. 129, Helmond/Terry (2017), S. 11.

ist eine offene Konfrontation einer Person durch eine andere bzw. das öffentliche Kritisieren von ihrem Fehler in Anwesenheit Dritter leicht mit einem schweren Mianzi-Verlust gleichzusetzen.[348] Empfehlenswert wäre es also vielmehr, dass die Kritik oder Uneinigkeiten eher in indirekter Form, d.h. möglichst konfliktvermeidend, auf gesichtswahrendem Kommunikationswege, wie z.B. in einem persönlichen Vieraugengespräch, geäußert werden, anstatt jemanden unmittelbar vor einem Publikum bloßzustellen. Jemandem Mianzi zu geben bzw. zu wahren, wird in China als eine erstrebenswerte Eigenschaft einer Person angesehen, da dadurch diese Person selbst Mianzi gewinnen kann.[349] Wichtig ist dabei, dem Gegenüber den ihm gebotenen Respekt bzw. seine eigene Wertschätzung zukommen zu lassen.[350] Der harmoniestrebende Charakter der Chinesen entscheidet darüber, dass viele Chinesen sich vor einem Mianzi-Verlust fürchten und oft sehr vorsichtig agieren, weshalb das Wahren von Mianzi zwingend wichtig ist und in China als eine höfliche Geste angesehen wird.[351]

Anders als die westlichen Geschäftstraditionen und Gewohnheiten stellen die Berücksichtigung und Betonung der kulturellen Komponenten in China einen wesentlichen Baustein innerhalb der Anbahnung und Pflege der Geschäftsbeziehungen dar.[352] Ein fehlendes bzw. unzureichendes Verständnis solcher kulturbezogener Verhaltensregeln, welches bei in China tätigen ausländischen Geschäftsleuten oft anzutreffen ist, kann zu Problemen beim Umgang mit den chinesischen Geschäftspartnern führen. In der Praxis kennen leider die Mehrheit der westlichen Ausländer die Mentalität und das Verhalten der Chinesen nicht, und neigen generell dazu, das Geschehen in China auf der eigenen kulturellen Basis bzw. der westlichen Denkweise zu analysieren. Beispielsweise tendiert man im Westen dazu, die eigenen Stärken und erzielten Leistungen zu betonen oder auf die Fehler des anderen direkt und offen hinzuweisen, was in China aus kulturellen Gründen fremd ist und manchmal als angeberisch bzw. gesichtsschädigend begriffen wird.[353] In diesem Fall würden Chinesen zur Wahrung von Mianzi Feh-

[348] Vgl. Granier (2004), S. 20 f.
[349] Vgl. Gülow (2011), S. 328.
[350] Vgl. Fargel (2011), S. 130.
[351] Vgl. Ma/Becker (2015), S. 14.
[352] Vgl. Helmomd/Terry (2018), S. 42.
[353] Vgl. Zinzius (2007), S. 46.

ler oder Probleme des anderen nur andeuten, wo die Gegenpartei (z.B. ein deutscher Auftraggeber) eher klare Worte erwartet. Im Vergleich zum Individualismus im westlichen Sinne sind Chinesen eher gruppenorientiert und verhalten sich damit bescheiden und zurückhaltend. In China neigt man traditionell dazu, die eigenen Leistungen oder Erfolge nach außen vielmehr bewusst kleinzureden, obwohl man innerlich darüber einen großen Stolz empfindet. Die lobenden Worte bzw. die Anerkennung der guten Leistungen einer Person sollen in China am besten durch andere Personen öffentlich zum Ausdruck gebracht werden, damit der Gelobten von anderen motiviert und ihm Mianzi gegeben werden kann. Auf diese Weise erfolgen das Zustandekommen und der Erhalt von Mianzi, welches zwischenmenschliches Vertrauen und Respekt fördert, die für den Aufbau erfolgreicher Guanxi-Beziehungen als fundamentale Bedingungen angesehen werden. Demzufolge ist es von zusätzlicher Bedeutung, das Mianzi von anderen nicht nur zu achten bzw. zu wahren, sondern unter bestimmten Umständen auch gezielt hervorzuheben, was den Geschäftsleuten in der geschäftlichen Kommunikation in China zusätzliche Vorteile bieten kann.

Zusammenfassend lässt sich schlussfolgern, dass die Berücksichtigung von Mianzi einen weiteren unerlässlichen „weichen“ Faktor darstellt, dem man in China bewusst Rechnung tragen soll. Da das Geben und Verlieren von Mianzi in China meistens nur indirekt vorgenommen werden, sind derartige komplexe Verhaltensweisen für westliche Ausländer verwirrend und oft sehr schwer zu begreifen. Trotzdem ist es zu empfehlen, Mianzi beim Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern stetig zu bedenken und rücksichtsvoll zu beachten.

3.4 Identifikation China-spezifischer Einflussfaktoren

Die vorangegangenen Abschnitte haben schon gezeigt, dass China für Abnehmer aus aller Welt einen wichtigen, wohl unumgänglichen Beschaffungsmarkt voller Chancen und Möglichkeiten darstellt. Im Zuge der wirtschaftlichen Transformation stehen diesen Standortvorteilen des Landes allerdings auch verschiedene Schwachpunkte bzw. Hindernisse gegenüber, die primär auf die schwankende bzw. unzureichende Leistungsfähigkeit der lokalen chinesischen Lieferanten zurückzuführen sind. Hinzu kommt, dass in China eine Reihe unterschied-

licher, oftmals kultur- bzw. mentalitätsbezogener Verhaltensregeln existieren, die zwar für Nicht-Chinesen oft teilweise schwer zu begreifen sind, in der betrieblichen Praxis aber für einen reibungslosen Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern besonders erfolgsbestimmend sind. Der vorliegende Abschnitt hat daher zum Ziel, zusammenfassend aus den zuvor gewonnenen Erkenntnissen (aus den Unterkapiteln 3.1 bis 3.3) die potenziellen China-spezifischen Einflussfaktoren zu extrahieren, die für die weitere Untersuchung – insbesondere für eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung in China – eventuell einflussreich sein könnten. Die konkrete Wirkungsweise der nachfolgend identifizierten China-spezifischen Einflussfaktoren sowie deren Zusammenhänge mit der Lieferantenentwicklung in China werden im nächsten Kapitel bei der Erarbeitung des theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit näher aufgezeigt.[354]

Insgesamt betrachtet lassen sich – aufbauend auf den Literaturstudien und der eigenen Beobachtung bzw. Analyse der bisherigen bzw. zukünftigen Entwicklungspfade, der Eigenschaften der chinesischen Zulieferer und der chinesischen Mentalität sowie deren Einfluss auf die Geschäftsabwicklung in China – die potenziellen China-spezifischen Einflussfaktoren grundsätzlich nach zwei Kategorien differenzieren (wie in der Tabelle 13 dargestellt):

- **China-spezifische Rahmenbedingungen** und
- **kultur- und verhaltensbezogene Einflussfaktoren**.

Aufgrund der Einzigartigkeit der wirtschaftlichen bzw. industriellen Strukturen bestehen in China zahlreiche Faktoren, die zumeist durch den Staat, den Markt oder die Industrieentwicklung bestimmt werden und für Unternehmen als umfeldbezogen gegeben anzusehen sind. Da diese Faktoren in hohem Maße in den historischen oder zukünftigen Entwicklungspfaden von China verwurzelt sind, lassen sie sich als China-spezifische Rahmenbedingungen betrachten. Als solche können sie sich in vielerlei Hinsicht auf jegliche Geschäftstätigkeiten ausländischer Unternehmen in China auswirken und deren Erfolg maßgeblich mitbestimmen.

[354] Hierzu siehe Unterkapitel 4.3.

China-spezifische Rahmenbedingungen	
Standortbezogene Faktoren	✓ Modernisierte Infrastruktur ✓ Logistikeffizienz ✓ Industriekette bzw. -cluster ✓ Digitalisierung
Strukturelle Einflussfaktoren	✓ Lohnkostenanstieg ✓ Fachkräftemangel ✓ Wandel der Beschaffungsstruktur ✓ Technologische Innovation
Marktbezogene Einflussfaktoren	✓ Gute Marktaussicht und Wachstumsdynamik ✓ Änderung des Verbraucherverhaltens
Kultur- und verhaltensbezogene Einflussfaktoren	
Beachtung von Guanxi	✓ Beziehungsmanagement vor Ort ✓ Proaktives Handeln
China-spezifisches interpersonelles Kommunikationsgeschick	✓ Zwischenmenschliche kommunikative Kompetenzen ✓ Wahrung von Mianzi ✓ Kulturelle Anpassungsfähigkeit ✓ Interkulturelles Know-how
Reziprozität	✓ Gegenseitigkeitsverhältnis

Tabelle 13: China-spezifische Einflussfaktoren[355]

Zu den China-spezifischen Rahmenbedingungen gehören vor allem die standortbezogenen Faktoren, unter denen sich Faktoren wie etwa *modernisierte Infrastruktur, Logistikeffizienz, ausgereifte Industriekette bzw. Industriecluster oder Digitalisierung* usw. subsumieren lassen. Auf der einen Seite stellen solche Faktoren wesentliche Chancen bzw. Standortvorteile dar, welche signifikant zur Stärkung des Status Chinas als führender internationaler Beschaffungs- und Produktionsstandort beitragen.[356] Auf der anderen Seite bieten diese Faktoren für internationale Abnehmerunternehmen auch eine solide Grundlage für ihre Geschäftspräsenz und Produktionsabwicklung in China, und verschaffen zudem eine notwendige Voraussetzung für langfristige Zusammenarbeit mit ihren lokalen Geschäftspartnern.

Des Weiteren zählen die strukturellen Einflussfaktoren des Landes auch zu den China-spezifischen Rahmenbedingungen. Der derzeit laufende wirtschaftliche und industrielle Strukturwandel zeigt einerseits schwere strukturelle Defizite der chinesischen Wirtschaft auf. Andererseits lassen sich mithilfe der strategischen Neuausrichtung Chinas in Richtung eines auf

[355] Vgl. Eigene Darstellung.
[356] Vgl. Rohde (2019), S. 1.

Technologien und Innovation gestützten Industrielands neue Chancen eröffnen und neue Entwicklungsimpulse setzen. Dies zeichnet sich unter anderem durch den technologischen Fortschritt bestimmter lokaler Zulieferer aus. Vor diesem Hintergrund gilt es für ausländische Abnehmerunternehmen bei der Planung ihrer Beschaffungsstrategie in China die verschiedenen strukturellen Einflussfaktoren miteinzubeziehen. Als typische Beispiele sind hierbei Faktoren wie etwa der Lohnkostenanstieg, Fachkräftemangel, Der Wandel der Beschaffungsstruktur (hin zu höherwertigen Produkten)oder technologische Innovation usw. ebenfalls zu berücksichtigen.[357]

Die dritte Kategorie der China-spezifischen Rahmenbedingungen bilden diejenigen Faktoren, die sowohl beschaffungs- als auch absatzmarktbezogen sind und oftmals unmittelbaren Einfluss auf die Beschaffungsentscheidungen des Abnehmers ausüben können. Neben dem immer noch rasanten Wachstumstempo des Absatzmarktes zeichnen sich die chinesischen Verbraucher ebenfalls eine stetig wachsende Kaufkraft aus. In China ist üblich, dass das schnelle Wachstum eines spezifischen Marktsektors bald die Entwicklung der vor- und nachgelagerten Industrien bzw. Märkte fördert. Für Unternehmen aus aller Welt stellt der chinesische Markt immer noch eine attraktive Destination dar, wo sie ihre Geschäfte langfristig ausbauen wollen.

Neben den oben genannten einzigartigen China-spezifischen Rahmenbedingungen nehmen – wie bereits in Unterkapitel 3.3 erläutert – bestimmte kulturelle Besonderheiten Chinas, die sich bislang oft als interkulturelle Barrieren für westliche Unternehmer beim Umgang mit Chinesen erweisen, ebenfalls eine erfolgskritische Rolle ein.

Für das erfolgreiche Agieren in China wird empfohlen, dass die Erfolgsrezepte aus anderen, meistens westlichen Gesellschaften nicht einfach auf China übertragen werden sollen, da die westlichen Verhaltensmuster nicht unbedingt einwandfrei in China umgesetzt werden können. Vielmehr sollen sie von der chinesischen Innensicht aus abgewandelt und an die chinesische Kultur- bzw. Verhaltensnormen angepasst werden.[358] Wer mit seinen chinesischen Geschäfts-

[357] Hierzu vgl. auch Unterkapitel 3.1.
[358] Vgl. Preyer/Krause (2014), S. 161.

partnern bei der Zusammenarbeit erfolgreich sein will, kommt um diese Faktoren nicht herum. Zu denen gehören vor allem die folgenden drei Kategorien:

Die Beachtung von Guanxi – als ein zentraler Baustein der chinesischen Geschäftskultur – wird hier als das erste erfolgsbestimmende Faktor angeführt. Fast für alle in China agierenden Unternehmen bildet der Aufbau und Erhalt von interpersonellen Guanxi-Beziehungen den Ausgangspunkt einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung. Angesichts der komplexen Funktionsweise von chinesischer Guanxi empfiehlt es sich auch, die interpersonelle Beziehung mit dem kritischen Lieferanten durch ein gezieltes und wertschätzendes Beziehungsmanagement vor Ort zu steuern. Eine auf Gegenseitigkeit bzw. wechselseitige Verpflichtungen aufbauende Guanxi-Beziehung schafft zudem eine unabdingbare Voraussetzung in China für den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und verschafft potenzielle Zugänge zu neuen Netzwerken oder Ressourcen, welche den langfristigen Erfolg der Kooperation in hohem Maße gewährleisten.[359]

Den zweiten Faktor, der hier als kultur- und verhaltensbezogen interpretiert wird, stellt das China-spezifische interpersonelle Kommunikationsgeschick dar, welches im Wirtschaftsbereich eine wichtige handlungsleitende Rolle für die erfolgreiche Kommunikation und Kooperation mit den chinesischen Mitarbeitern oder Geschäftspartnern spielt.[360] Als solches lassen sich primär die zwischenmenschlichen, sozialen und kommunikativen Kompetenzen ausdrücken, wobei spezifische Kultur- und Verhaltensnormen in China wie etwa die Wahrung von Mianzi verstanden und stetig eingehalten werden sollen.[361] Die Kommunikation chinesischer Art ist in der Regel harmonisch, indirekt und konfliktvermeidend ausgeprägt und zielt auf das Erhalten von Harmonie ab, während die Kommunikation nach westlichem Verständnis das Ziel anstrebt, auf einer direkten Art und Weise den Empfänger zu überzeugen.[362] Um verhaltensgerecht und respektvoll in China zu handeln, muss man neben den Kenntnissen der landesspezifischen Mentalität noch über ausreichend interkulturelles Know-how wie auch kultu-

[359] Vgl. Terry/Helmond (2017), S. 9.
[360] Vgl. Ma/Becker (2015), S. 14.
[361] Vgl. Dederichs (2018), S. 230.
[362] Vgl. Micholka-Metsch/Metsch (2015), S. 13.

relle Anpassungsfähigkeit verfügen. Praxiserfahrungen haben immer wieder gezeigt, dass das mangelnde Verständnis bzw. die fehlende Beachtung derartiger Kultur- und Verhaltensnormen generell als ein wesentlicher hinderlicher Faktor in der Kommunikation mit Chinesen im Geschäftsalltag anzusehen ist. Die direkte Verhaltens- bzw. Kommunikationsweise führt in China nicht unbedingt zum gewünschten Erfolg.[363] Vielmehr soll auf Basis des Wissens bzw. der Kenntnisse über die Kultur und Verhaltensregeln für die interkulturelle Kommunikation mit Chinesen eine zielführende, angepasste Kommunikationsstrategie formuliert werden, welche die Zusammenarbeit stark fördern kann.

Sowohl der Aufbau und die Pflege von Guanxi, als auch die gesichtsschonende und verhaltensgerechte zwischenmenschliche Kommunikation bauen auf dem dahinterstehenden Grundsatz der Reziprozität bzw. dem Gegenseitigkeitsverhältnis auf, welches stark von der chinesischen Kultur geprägt und tief in der chinesischen Gesellschaft verankert ist.[364] Das Ziel dabei besteht in der gegenseitigen gewinn- bzw. nutzbringenden Beziehung zwischen den Geschäftspartnern, die generell durch den Austausch von Gefälligkeiten oder Ressourcen realisiert wird. Hierbei wird Reziprozität als dritter kultur- und verhaltensbezogener Faktor eingeordnet, da diese im chinesischen Geschäftsalltag einen wesentlichen Grundstein zum Aufbau von Vertrauen und langfristiger Partnerschaft darstellt. Vielen in China agierenden Unternehmen mangelt es oft an erforderlichem Management-Know-how und gewisser Sensibilität für derartige kulturelle Besonderheiten. Derjenige, der eine empfangene Gefälligkeit nicht mit geeigneter Gegenleistung erwidert, wird in China oft als unhöflich bzw. unzuverlässig empfunden, mit dem keine langfristige Kooperationsbeziehung etabliert werden soll. Der gleichen Logik folgend gilt es für einen Kooperationspartner daher zunächst, dem anderen gewisse Aufrichtigkeit bzw. Einsatz zu zeigen, indem er eine Gefälligkeit, z.B. in Form von Ressourcenbereitstellung, leistet, bevor er gleichen Einsatz der chinesischen Gegenpartei wünscht.

[363] Vgl. Dederichs (2018), S. 243.
[364] Vgl. Fan (2002), S. 549, Micholka-Metsch/Metsch (2015), S. 68.

4 Theoretischer Bezugsrahmen

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die begrifflichen Grundlagen der Lieferantenentwicklung sowie die Relevanz von China dargelegt wurden, soll in diesem Kapitel gemäß dem theoriegeleiteten Forschungsvorgehen ein theoretischer Bezugsrahmen erarbeitet werden, der wesentliche Konstrukte und relevante Einflussgrößen sowie deren Beziehung untereinander expliziert. Wesentliche Grundlage dafür bilden die vorhandenen Überlegungen bzw. Erkenntnisse zum Thema Lieferantenentwicklung in der Literatur, die Relevanz von China und die geeignete Auswahl bestehender theoretischer Ansätze, die mit den Forschungsfragen eng verknüpft sind.[365] Dadurch lassen sich einerseits der Rahmen für die explorative Fallstudienuntersuchung abstecken und andererseits Anhaltspunkte für die Datenerhebung generieren.[366]

Um den Forschungsgegenstand aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten, und die Robustheit des entwickelten theoretischen Bezugsrahmens zu erhöhen, werden in dieser Arbeit als zugrundeliegende Theorien die Transaktionskostentheorie und die ressourcenorientierten Ansätze selektiert, da sie einerseits zu den bislang am häufigsten eingesetzten wissenschaftlichen Theorien bei der Untersuchung der interorganisationalen Zusammenarbeit – insbesondere im Bereich Lieferantenentwicklung – zählen. Andererseits sind diese beiden Theorien sowie deren Grundannahmen miteinander kompatibel für eine multitheoretische Fundierung. Dabei lässt sich die bei der Transaktionskostentheorie fehlende Berücksichtigung der Strategieintegration durch die Einbeziehung von ressourcenorientierten Ansätzen gut ergänzen, während die unzureichend ausgeprägte Organisationsdimension bei den ressourcenorientierten Ansätzen durch die Transaktionskostentheorie gestärkt wird.[367] Im Folgenden werden zunächst die ausgewählten Theorien in Unterkapitel 4.1 und 4.2 jeweils vorgestellt und über ihre inhaltliche Vereinbarkeit für den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit diskutiert. Im Unterkapitel 4.3 wird die Lieferantenentwicklung jeweils unter transaktionskostentheoretischen und ressourcenorientierten Gesichtspunkten interpretiert. Darauf aufbauend hat Unter-

[365] Vgl. Riedl (2006), S. 127 f.
[366] Vgl. Miles/Hubermann (1994), S. 18.
[367] Vgl. Burr (2002), S. 95.

kapitel 4.4 die Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens zum Gegenstand. Daraus lassen sich relevante Propositionen und ein für den weiteren Untersuchungsverlauf notwendiger Interviewleitfaden ableiten.

4.1 Transaktionskostentheorie

In der betriebswirtschaftlichen Forschung findet die Transaktionskostentheorie in vielfältigen Themengebieten Anwendung, und weist zugleich einen hohen Grad an Spezifität und Praxisnähe auf. Mithilfe der Transaktionskostentheorie lässt sich insbesondere die optimale Gestaltung und Organisation der wirtschaftlichen Austauschbeziehungen zwischen Kooperationspartnern theoretisch erklären, was sie für die Lieferantenentwicklung vor dem Hintergrund der optimalen Ausgestaltung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen inhaltlich ebenfalls gut geeignet macht.[368] Im Allgemeinen wird die Transaktionskostentheorie als die bekannteste Ausprägung der Theoriefamilie der Neuen Institutionenökonomik und zugleich auch als der am häufigsten zitierte theoretische Ansatz in der Forschung zur Lieferantenentwicklung angesehen. Im Folgenden werden zunächst die zentralen Begrifflichkeiten, Merkmale und der Leitgedanke der Transaktionskostentheorie dargestellt. Darauf aufbauend wird auf die Frage eingegangen, unter welchen institutionellen Arrangements eine Transaktion optimal bzw. am effizientesten abgewickelt oder organisiert werden kann.

4.1.1 Grundkonzept der Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich mit der effizienten Ausgestaltung der Leistungsbeziehungen zwischen Austauschpartnern und dient der Erklärung der Vorteilhaftigkeit bestimmter institutioneller Arrangements. Die Grundgedanken der Transaktionskostentheorie bzw. der Neuen Institutionenökonomik wurde vor allem von dem Nobelpreisträger Coase in seinem 1937 erschienenen Aufsatz „*The Nature of the Firm*“ formuliert, in dem erstmals die Frage der Etablierung und Grenzen eines Unternehmens als einer Art von institutionellem Arrangement bzw. Koordinationsform sowie dessen Vergleich mit dem Markt beleuchtet wird.

[368] Vgl. Ellram/Edis (1996), S. 21.

Coase stellt entgegen den neoklassischen Annahmen fest, dass der Gebrauch des marktlichen Preismechanismus in der Tat keineswegs kostenfrei ist, sondern mit gewissen Gebühren verbunden ist, welche durch die unternehmensinterne Abwicklung allerdings verringert werden können.[369] Dadurch wurde auch der Ausgangspunkt für die Entwicklung der Transaktionskostentheorie gebildet, die sich später zusammen mit anderen Theorien wie z.B. der Informationsökonomik und der Prinzipal-Agent-Theorie als ein wichtiges Theoriegebäude in der Neuen Institutionenökonomik angesiedelt hat.

Zentrale Einheiten der Analyse der Transaktionskostentheorie sind jegliche Transaktionen, unter denen generell die Übertragung bzw. der Kauf und Verkauf von Verfügungsrechten (*Property Rights*) an einem bestimmten Gut oder einer Leistung verstanden wird.[370] Nach Williamson (1985) findet eine Transaktion erst statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch separierbare Schnittstelle hinweg transferiert wird.[371] Die Transaktionskostentheorie geht davon aus, dass aufgrund der unvollständigen Information der Transaktionspartner jede Transaktion mit Kosten verbunden ist. Diese Kosten werden daher als Transaktionskosten bezeichnet.[372] Das zentrale Ziel der Transaktionskostentheorie besteht in der Beantwortung der Frage, in welchen institutionellen Arrangements bzw. in welchen Vertragsformen welche Arten von Transaktionen relativ effizienter bzw. kostengünstiger abgewickelt werden können.[373] Aus Transaktionskostenperspektive lassen sich als Beurteilungskriterium der Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Organisationsformen die Höhe der damit entstehenden Transaktionskosten heranziehen.

Anwendungsfelder in der Betriebswirtschaftslehre sind z.B. die Festlegung des vertikalen Integrationsgrads bei der „Make or Buy"-Entscheidung[374], die institutionelle Gestaltung in-

[369] Vgl. Coase (1937), S. 390 ff. Zudem argumentiert Coase, dass die organisationsinterne Koordination ökonomischer Aktivitäten gegenüber der Marktbenutzung erst dann günstig ist, wenn die Kosten für den Austausch über den öffentlichen Markt die Kosten der organisationsinternen Koordination überschreiten, welches auch die Größe bzw. die Grenze eines Unternehmens definiert.
[370] Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 227.
[371] Vgl. Williamson (1985), S. 1.
[372] Vgl. Coase (1960), S. 15.
[373] Vgl. Williamson (1985), S. 53.
[374] Hierbei geht es vor allem um die Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug eines

terbetrieblicher Kooperation[375], die Analyse der Arbeits- bzw. Beschäftigungsverhältnisse[376] sowie auch die Internationalisierungsstrategien der multinationalen Unternehmen.[377] Nach Williamson lässt sich jegliches Problem, welches als eine Art Vertragsproblem betrachtet werden kann, im Rahmen der Transaktionskostentheorie behandeln.[378]

4.1.2 Transaktionskosten und Verhaltensannahmen

Der Begriff Transaktionskosten wird in der Literatur aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Als bekanntester Vertreter der Transaktionskostentheorie begreift Williamson (1985) in Anlehnung an Arrow (1969) die Transaktionskosten als eine Art ökonomisches Äquivalent bzw. eine Parallele zu Reibungen in physikalischen Systemen, welche als Reibungsverluste bzw. sämtliche im Zuge der Transaktionsabwicklung auftretenden Ausgaben zu verstehen sind.[379] Sie sind zudem von den Produktionskosten, die im Laufe der Eigenfertigung von Gütern und Leistungen anfallen, streng abzugrenzen.[380] Grundsätzlich unterscheidet Williamson (1985) zwischen zwei Arten von Transaktionskosten: Transaktionskosten im Vorfeld einer Transaktion (ex-ante), d.h. Transaktionskosten, die vor dem Vertragsabschluss anfallen, sowie die Transaktionskosten, die erst nach dem Vertragsabschluss entstehen (ex-post).[381] Im Einzelnen umfassen die Ex-ante-Transaktionskosten z.B.:

- Informationskosten, die primär bei der Ermittlung potenzieller Transaktionspartner und der Geschäftsanbahnung entstehen.
- Verhandlungs- und Vertragskosten für die Vertragsgestaltung und -vereinbarung.

Zu den Ex-post-Transaktionskosten nach Vertragsabschluss gehören beispielsweise:

- Beherrschungs- und Überwachungskosten für Maßnahmen, mit denen die Vereinbarun-

---

Gutes oder einer Leistung. Vgl. z.B. Picot (1982), S. 275 f., Ebers/Gotsch (2019), S. 243.
[375] Siehe hierzu z.B. Heide/John (1988).
[376] Siehe hierzu z.B. Williamson (1975), Picot/Wenger (1988).
[377] Siehe hierzu z.B. Gomes-Casseres (1989), Hilebrandt/Weiss (1997).
[378] Williamson (1985), S. 41.
[379] Vgl. Williamson (1985), S. 19, Arrow (1969), S. 70. Als wichtig gilt noch zu betonen, dass hierzu nicht nur monetär bewertbare Ausgaben, sondern alle mit der Transaktion verbundenen Bemühungen mitberücksichtigt werden. Vgl. hierzu auch Picot/ Dietl (1990), S. 178.
[380] Vgl. Picot (1982), S. 270.
[381] Vgl. Williamson (1985), S. 20.

gen eingehalten und abgesichert werden können.

- Anpassungskosten, die normalerweise bei Ex-post-Vertragsänderungen anfallen, um die unerwarteten Fehlentwicklungen nachträglich zu korrigieren.
- Konfliktkosten, die bei der Lösung von Konflikten zwischen Transaktionspartnern mithilfe von Maßnahmen wie Sanktionen oder Gerichten anfallen.

Im Rahmen der Transaktionskostentheorie nimmt die Ex-post-Transaktionskosten bzw. die nachträgliche Absicherung der Austauschbeziehung einen besonders hohen Stellenwert ein, weil aus Transaktionskostenperspektive die im Verlauf der Transaktionsabwicklung auftretenden, potenziellen Probleme von den Transaktionspartnern nicht immer vollständig im Vorfeld antizipiert werden können, wofür bestimmte Ex-post-Maßnahmen zur Durchsetzung und Anpassung der Transaktion erforderlich sind.[382] Im Folgenden werden daher die der Transaktionskostentheorie zugrunde liegenden Verhaltensannahmen kurz erläutert, welche vor allem die Entstehung der Transaktionskosten optimal begründen können.

Die Transaktionskostentheorie basiert vornehmlich auf zwei fundamentalen menschlichen Verhaltensannahmen der handelnden Individuen in der Wirtschaftspraxis: Begrenzte Rationalität und opportunistisches Verhalten.[383] Begrenzte Rationalität ist auf die verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisse der Entscheidungstheorie zurückzuführen, und besagt, dass Menschen in der realen Welt nur über unvollständige Informationen verfügen und ihre Informationsverarbeitungsfähigkeiten ferner auch beschränkt sind. Demzufolge beabsichtigen die Transaktionspartner zwar sich rational zu verhalten, sind dazu aber nur im begrenzten Umfang in der Lage.[384] Bei Opportunismus bzw. opportunistischem Verhalten wird angenommen, dass das Verhalten des Menschen ausschließlich von seinem Eigeninteresse geleitet wird, und er stets darauf bedacht ist, seinen eigenen Nutzen bzw. Vorteile auch auf Kosten des anderen

[382] Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 228.
[383] Weiterhin nimmt Williamson an, dass die Risikoneutralität als eine dritte Verhaltensannahme angesehen wird, welches oft im Hintergrund zur Vereinfachung der Argumentation dient, um die Kernargumente der Transaktionskostentheorie herauszuarbeiten. Es wird scheinbar kontrafaktisch unterstellt, dass die Akteure allen Vertragsformen risikoneutral sind. Vgl. Williamson (1985), S. 388 ff.
[384] Vgl. Simon (1976), S. 61 ff., Williamson (1975), S. 21.

zu maximieren.[385] In einer Austauschbeziehung wirkt der Opportunismus oft durch die absichtliche Verzerrung oder Zurückhaltung von Informationen des einen Transaktionspartners, z.B. durch Betrug, List oder Täuschung u.Ä.[386]

Die beiden Verhaltensannahmen dienen zur Begründung für die Entstehung von Transaktionskosten und stellen eine erforderliche Voraussetzung für die Existenz verschiedener institutioneller Arrangements dar. Auf Grund der begrenzten Informationsverarbeitungsfähigkeiten und -kapazitäten sowie der unsicheren Umwelt sind die beiden Transaktionspartner bei der Vertragsgestaltung nicht in der Lage, einen komplett vollständigen Vertrag festzulegen, in dem ex ante alle Konditionen berücksichtigt werden, wodurch nach dem Vertragsabschluss Anpassungen erforderlich sind.[387] Neben den unvollständigen Informationen liegen zwischen den Transaktionspartnern oft unvermeidlich gewisse Informationsasymmetrien vor, welche das opportunistische Verhalten der Akteure fördern können. Um sich gegen die Folgen des Opportunismus des anderen abzusichern, kann durch institutionelle Arrangements versucht werden, mit bestimmten Mechanismen die potenziellen opportunistischen Verhalten des Vertragspartners möglichst einzuschränken, was am Ende Transaktionskosten unterschiedlicher Höhe verursacht. In diesem Zusammenhang empfiehlt Williamson die Transaktionen so zu gestalten, dass unter Rücksicht auf die begrenzte Rationalität und das opportunistische Verhalten des jeweils anderen Vertragspartners möglichst niedrige Transaktionskosten entstehen.[388]

4.1.3 Ausprägungen der Transaktion

Im Rahmen der Transaktionskostentheorie lässt sich die Höhe der Transaktionskosten durch drei Dimensionen der jeweils zugrunde liegenden Transaktion beeinflussen: 1. Faktorspezifität (*asset specifity*), 2. Unsicherheit (*uncertainty*), 3. Transaktionshäufigkeit (*frequency*). Darunter wird insbesondere der Faktorspezifität die größte Bedeutung beigemessen.[389]

Unter Faktorspezifität bzw. transaktionsspezifischer Investition wird das Ausmaß verstanden,

[385] Vgl. Picot et al. (2002), S. 70.
[386] Vgl. Williamson (1990), S. 54.
[387] Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 179.
[388] Vgl. Williamson (1990), S. 36.
[389] Vgl. Williamson (1985), S. 52.

inwieweit die eingesetzten Inputfaktoren für die Erbringung eines auszutauschenden Gutes oder einer Leistung ohne Inkaufnahme von Wertverlusten auch für eine alternative Verwendung allokiert werden können.[390] Sie beschreibt also den Grad, zu dem die Transaktion durch spezifische Investitionen aufseiten des Vertragspartners unterstützt wird.[391] Diese Faktorspezifität wirkt sich auf die Kostenentwicklung der Transaktion in verschiedener Weise aus. Durch transaktionsspezifische Investitionen lassen sich beispielsweise die bei der Fertigung anfallenden Produktionskosten c.p. aufgrund der damit realisierten Spezialisierungsvorteile verringern.[392] Damit einhergehend erhöhen sich allerdings die mit der Transaktion verbundenen Kosten, insbesondere die Ex-post-Transaktionskosten. Mit den zunehmenden transaktionsspezifischen Investitionen verstärkt sich die Abhängigkeit zwischen den Transaktionspartnern. Gleichzeitig steigt aber auch die Möglichkeit bzw. der Anreiz für die Beteiligten, die Abhängigkeit des anderen nachträglich zu eigenen Gunsten opportunistisch auszunutzen. Infolgedessen sind zur Absicherung von Opportunismus bestimmte Absicherungs- und Kontrollmechanismen notwendig, welche zu höheren Transaktionskosten führen.[393]

Neben der Faktorspezifität stellt die Unsicherheit die zweite Dimension einer Transaktion dar, welche ebenfalls die Höhe der Transaktionskosten beeinflussen kann. Dabei unterscheidet Williamson zwischen zwei Typen von der mit einer Transaktion verbundenen Unsicherheit: Parametrische Unsicherheit und Verhaltensunsicherheit.[394] Unter der parametrischen Unsicherheit bzw. Umweltunsicherheit wird die begrenzte Einschätzbarkeit bzw. die Unvorhersehbarkeit der situativen Bedingungen der Transaktion sowie deren weiterer Entwicklung verstanden. Somit sind die Vertragspartner nicht in der Lage, sämtliche Bedingungen oder zukünftige Umweltzustände ex-ante in den Vertrag zu fixieren, welches wiederum der Verhal-

[390] Vgl. Williamson (1991), S. 281 f. Hierzu differenziert Williamson zwischen verschiedenen Formen der transaktionsspezifischen Investitionen, z.B. Standort-, Anlagen-, Humankapital-, Abnehmer-, Zeit- und Reputationsspezifität. Vgl. hierzu Williamson (1985), S. 55, Williamson (1991), S. 281.
[391] Vgl. Klein et al. (1978), S. 301 f.
[392] Vgl. Williamson (1985), S. 54 f., Ebers/Gotsch (2019), S. 231.
[393] Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 179 f. Dies gelingt, indem z.B. die Vertragskonditionen ex post nachverhandelt werden, um den Vertrag um etwaige Absicherungsklauseln gegen Opportunismus zu ergänzen, was aber hohe Ex-post-Transaktionskosten verursacht. Vgl. hierzu Ebers/Gotsch (2019), S. 232.
[394] Vgl. Williamson (1985), S. 57 ff.

tensannahme der begrenzten Rationalität entspricht. Die Verhaltensunsicherheit besteht durch die Möglichkeit bzw. das Risiko von opportunistischen Verhalten des jeweils anderen Transaktionspartners, welches unter anderem durch die existierenden Informationsasymmetrien zwischen den beiden Akteuren ausgelöst wird.[395] Aus den beiden Unsicherheitsarten ergeben sich nicht selten unvollkommene Verträge, die im Verlauf des Transaktionsprozesses ständig überwacht, spezifiziert oder angepasst werden müssen, welches zu erhöhten Transaktionskosten führt. Grundsätzlich gilt es, dass sowohl die Ex-ante- als auch die Ex-post-Transaktionskosten steigen werden, wenn c.p. immer größere Unsicherheit (sowohl parametrische Unsicherheit als auch Verhaltensunsicherheit) vorliegt.[396] Die Höhe der Produktionskosten wird dabei jedoch nicht direkt beeinflusst.[397]

Bei der Analyse transaktionskostentheoretischer Fragestellungen wird neben den oben erläuterten beiden Einflussgrößen noch die Häufigkeit der Transaktion als die dritte Dimension einer Transaktion betrachtet, welche allerdings oftmals eine untergeordnete Rolle einnimmt.[398] Dabei geht es um die Wiederholungszahl bzw. Menge der getätigten Transaktionen binnen eines Zeitraums. Im Allgemeinen gilt c.p.: Je häufiger identische Transaktionen zwischen den Transaktionspartnern durchgeführt werden, umso mehr Kostenvorteile können sowohl für Produktions- als auch für Transaktionskosten je Transaktion aufgrund der realisierten Skaleneffekte und (Fixkosten)Degressionseffekte erzielt werden.[399]

4.1.4 Charakteristika der institutionellen Arrangements

Wie zuvor erwähnt, zielt die Transaktionskostentheorie darauf ab, je nach Art der Transaktionen, die durch Faktorspezifität, Transaktionshäufigkeit und Unsicherheit mitbestimmt wird, jeweils die vorteilhafteste institutionelle Form zu bestimmen, in der bestimmte Transaktionen

[395] Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 232.
[396] Hierzu ist noch anzumerken, dass diese Auswirkung der Unsicherheit auf die Höhe der Transaktionskosten beim Vorliegen hoher Faktorspezifität verstärkt wird, da in diesem Fall die Akteure deutlich mehr Anreize haben, Maßnahmen zu ergreifen, um potenziell eigennütziges Handeln des anderen zu verhindern. Vgl. hierzu Williamson (1985), S. 59, Ebers/Gotsch (2019), S. 233.
[397] Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 232 f.
[398] Vgl. Williamson (1985), S. 60.
[399] Vgl. Picot (1982), S. 272, Ebers/Gotsch (2019), S. 233.

am kostengünstigsten abgewickelt und gestaltet werden können. Hierzu unterscheidet Williamson grundsätzlich zwischen drei Vertragsformen: *Klassische, neoklassische und relationale Verträge*, die jeweils bestimmte Koordinationsformen bzw. institutionelle Arrangements (*Markt, Hybridform, Hierarchie*) vertragstheoretisch begründen.[400]

Klassische Verträge bilden die Basis für marktliche Austauschbeziehungen zwischen Transaktionspartnern, in denen die effiziente Abwicklung von Transaktionen über den Markt begründet wird.[401] Sie zeichnen sich vor allem durch die sog. Zeitpunktorientierung aus. Mit anderen Worten: Der Leistungsaustausch erfolgt meistens unmittelbar und vollständig zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses, und fast alle Eventualitäten und zukünftigen Umweltzustände werden ex ante in den Vertrag spezifiziert.[402] Dementsprechend sind nachträgliche Anpassungen hierbei oft nicht mehr unbedingt nötig. Ferner sind klassische Verträge meistens kurzfristig ausgelegt, und bedürfen nur eines geringen Grades an Interaktion zwischen den Vertragspartnern. Vor diesem Hintergrund eignen sich klassische Verträge besonders für die Abwicklung von Transaktionen, die durch kaum transaktionsspezifische Investitionen mit zugleich sehr geringer Unsicherheit charakterisiert sind. Dabei dient aus Transaktionskostenperspektive der Markt als ein institutionelles Arrangement, über den Transaktionen von anonymen Vertragspartnern mithilfe der marktlichen Preismechanismen koordiniert werden können.[403] Der Preismechanismus bzw. die Konkurrenz auf einem Markt leistet noch einen Beitrag dazu, dass die Akteure ihre eigenen Ressourcen effizient allokieren und sich vertragsgemäß verhalten, da ansonsten die Auflösung des aktuellen Vertrags und Wechsel zu einem anderen Transaktionspartner auf dem Markt jederzeit möglich ist. Dadurch reduziert sich ebenfalls das Risiko von Opportunismus, welches die damit verbundenen Transaktionskosten verringern kann. Hierzu ist die generell kostspielige Etablierung bestimmter Steuerungs- und Kontrollsysteme in der Austauschbeziehung nicht mehr nötig, da in den meisten Fällen lediglich die Drohung mit rechtlichen Sanktionen oder dem Wechsel des Transaktionspartners ausreichend ist, um die

[400] Vgl. Williamson (1985), S. 69 ff., Williamson (1991), S. 269.
[401] Vgl. Williamson (1985), S. 73 f.
[402] Vgl. Picot et al. (1996), S. 51.
[403] Vgl. Williamson (1985), S. 73 f., Willamson (1991), S. 278 f.

potenziellen, vertragswidrigen Handlungen auszuschließen. Der Rechtsweg ist dabei ein kaum genutztes, quasi letztes Mittel.[404] Typische Beispiele für einen klassischen Vertrag (Markt) sind meist Kaufverträge von Standardgütern wie z.B. der Kauf von Lebensmitteln, Rohstoffen oder Betriebsmitteln.

Ganz im Gegenteil zu klassischen Verträgen (Markt) stehen die relationalen Vertragsbeziehungen, welche die vertragliche Grundlage für eine hierarchische Koordinationsform bilden. Dabei handelt es sich um die Internalisierung der Transaktionsabwicklung innerhalb einer Organisation bzw. eines Unternehmens. Die marktliche Koordination wird hierbei durch die hierarchischen Weisungen innerhalb einer Organisation ersetzt.[405] Typische Beispiele für eine hierarchische Austauschbeziehung sind die organisationsinterne Leistungserbringung eines Gutes oder unbefristete Beschäftigungs- bzw. Arbeitsverhältnisse.[406] Anders als in einem klassischen Vertrag, wo die Mehrheit der Konditionen bzw. der Eventualitäten bereits ex ante, vertraglich explizit festgelegt werden können, stützen sich relationale Verträge vielmehr auf gemeinsame Werte, implizite und stillschweigende Einverständnisse meistens ohne formale Regelungen, wobei die Identität der Akteure sowie die Qualität der Geschäftsbeziehung von zentraler Bedeutung sind.[407] Demgemäß sind relationale Verträge durch längere bzw. unbegrenzte Dauer der Austauschbeziehung und durch deutlich größere Offenheit insbesondere in der Spezifikation oder Messung von Leistungen und Gegenleistungen bei der Vertragsgestaltung gekennzeichnet, und werden daher als unvollständig betrachtet.[408] Im Gegensatz zur Marktform zeichnen sich organisationsinterne Austauschbeziehungen allerdings durch eindeutig höhere bilaterale Anpassungsfähigkeit aus, mit der Maßnahmen oder Änderungen organisationsintern bspw. unter Federführung des Organisationsinhabers oder der Unternehmensleitung schnell und kostengünstig vorgenommen werden können.[409] Auf ähnliche Weise können innerbetriebliche Konflikte bzw. etwaige Koordinationsprobleme ebenfalls durch die internen

[404] Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 236.
[405] Vgl. Sydow (1992), S. 94.
[406] Vgl. Williamson (1985), S. 74 f.
[407] Vgl. Picot/Dietl (1990), S. 182, MacNeil (1978), S. 886 ff.
[408] Vgl. Williamson (1991), S. 274, Picot et al. (2002), S. 127 ff.
[409] Vgl. Williamson (1991), S. 278 f., Ebers/Gotsch (2019), S. 237.

hierarchischen Anweisungen effizient befriedigt werden, ohne vor Gericht gehen zu müssen.[410] Darüber hinaus sind Informationen innerhalb einer Organisation in den meisten Fällen einfacher und besser zu beschaffen, als über die externen Wege.[411] Die bessere Informationslage ermöglicht es, zum einen die Ressourcen bzw. die Inputfaktoren effizienter zu allokieren. Zum anderen lässt sich durch intensivere zwischenmenschliche Kommunikation der Grad der Informationsasymmetrie zwischen den Vertragspartnern deutlich abbauen, welches dazu beitragen kann, die Gefahr von opportunistischen Verhalten effektiv zu beschränken. Dadurch sind die Absicherungs- und Kontrollmechanismen angemessener bzw. bei Bedarf einzusetzen, deren Etablierung und Nutzung normalerweise höhere Transaktionskosten als die Marktform erfordern.[412] Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die hierarchische Koordinationsform im Vergleich zum Markt als eine effizientere Option vorzuziehen ist, insbesondere wenn die zugrunde liegende Transaktion mit hoher Faktorspezifität, hoher strategischer Bedeutung sowie gleichzeitig hoher Unsicherheit bzw. Komplexität ausgestattet ist.[413]

Unter den hybriden Koordinationsformen wird eine Art institutionelle Mischform verstanden, die durch neoklassische Verträge begründet werden kann.[414] Aus vertragstheoretischer Sicht stellt der neoklassische Vertrag kein eigenständiges Konstrukt dar, und liegt irgendwo in der Mitte zwischen klassischen und relationalen Vertragsformen. Er besitzt sowohl Merkmale der klassischen Verträge als auch teilweise starke relationale Elemente.[415] Dadurch trägt der neoklassische Vertrag dazu bei, diejenigen Organisationsformen, die auf dem Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt sind, vertraglich optimal zu fundieren. Als typische Beispiele für neoklassische Verträge sind oftmals langfristig angelegte Verträge bzw. interbetriebliche Kooperationen zu nennen, wie etwa Franchising, langfristige Beschaffungsverträge u.a.[416] Im Unterschied zu klassischen Verträgen sind neoklassische Vertragsbeziehungen

[410] Vgl. MacNeil (1978), S. 889, Williamson (1991), S. 274.
[411] Vgl. Cheung (1983), S. 7 f.
[412] Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S 237, Picot et al. (1999), S. 81.
[413] Vgl. Picot et al. (1999), S. 81.
[414] Vgl. Williamson (1991), S. 283.
[415] Vgl. MacNeil (1983), S. 346.
[416] Vgl. Williamson (1985), S. 75.

vielmehr zeitraumbezogen, wobei der Leistungsaustausch zwischen Transaktionspartnern oftmals zeitlich auseinander fällt, welches zur Steigerung der transaktionsbedingten Unsicherheit und Komplexität führen kann. Demzufolge ist es hierbei ebenfalls nahezu unmöglich, sämtliche Eventualitäten ex ante vertraglich eindeutig zu fixieren. In diesem Sinne sind neoklassische Verträge ebenfalls als unvollständig zu betrachten und weisen häufig Anpassungsbedarfe auf, die durch die Institutionalisierung geeigneter Anpassungs- und Sicherungsklauseln sowie privatrechtlicher Konfliktlösungsmechanismen befriedigt werden können.[417] Dabei ist zu bemerken, dass im Falle des Konfliktes bzw. bei Meinungsverschiedenheit häufig eine dritte Partei als Schiedsgericht oder Schlichter einzubeziehen ist, anstatt an die Gerichte zu verweisen.[418] Insgesamt betrachtet stellen die hybriden Koordinationsformen eine Kombination von marktlichen und hierarchischen Varianten dar, wobei die letzten beiden in einem Mischverhältnis zum Einsatz kommen. In Bezug auf Größen wie z.B. Anpassungsfähigkeit, Anreizintensität, Kontrollmechanismen sowie die Kosten zur Etablierung und Nutzung gelangt die Hybridform auch in eine mittlere Position zwischen Markt und Hierarchie.[419]

Zusammenfassend lässt sich daraus schließen, dass marktliche Koordinationsformen unter Bedingungen der gleichzeitig geringen Faktorspezifität und geringen Unsicherheit das effizienteste institutionelle Arrangement darstellen, weil im Vergleich zu den anderen beiden Formen sowohl die marktlichen Preis- bzw. Konkurrenzmechanismen als auch die hohe Anreizintensität marktlicher Lösung stark dazu beitragen, vertragswidrige opportunistische Verhalten maßgeblich zu beschränken, welches die Transaktionskosten auf ein geringes Niveau halten kann.[420] Im Gegensatz dazu sind für Transaktionen mit zunehmender Komplexität sowie verstärktem Ausmaß von transaktionsspezifischen Investitionen die hybriden Formen oder die hierarchische bzw. organisationsinterne Leistungserstellung als die effizienteren Koordinationsformen zu betrachten. Mit der verstärkten Abhängigkeit zwischen Transaktionspartnern erhöhen sich ebenfalls die Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten. Parallel dazu erfor-

[417] Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 234.
[418] Vgl. Williamson (1985), S. 75, Williamson (1991), S. 271.
[419] Vgl. Williamson (1991), S. 280 f., Ebers/Gotsch (2019), S. 237.
[420] Vgl. hierzu und im Folgenden Ebers/Gotsch (2019), S. 241 ff.

dern die zunehmende Unsicherheit bzw. Offenheit der Transaktionen erheblich mehr Ex-post-Anpassungen der Vertragsbedingungen oder Nachverhandlungen. Die Bewältigung derartiger Transaktionsprobleme über den Markt ist allerdings sehr kostspielig. Zum Beispiel sind nachträgliche Anpassungen bei einem klassischen Vertrag nur unter Inkaufnahme sehr hoher Verhandlungskosten oder gar durch die Vertragskündigung bzw. den Partnerwechsel erst möglich. In neoklassischen oder relationalen Verträgen lassen sich solche Probleme hingegen viel schneller und kostengünstiger befriedigen. Zum Beispiel lassen sich die Anreize von opportunistischen Verhalten durch die Etablierung wirksamer Steuerungs- und Kontrollmechanismen eindeutig einschränken, und auch der Anpassungsbedarf oder potenzielle Konflikte können durch die Institutionalisierung der Anpassungs- und Schlichtungsklauseln oder gar durch hierarchische Anweisungen erleichtert bzw. gelöst werden. Dies verursachen zwar ebenso Transaktionskosten, aber aufgrund des verringerten Risikos von Opportunismus und die damit reduzierten nachträglichen Ausgaben wie etwa Konflikt- bzw. Anpassungskosten für Transaktionen mit hoher Spezifität, handelt es sich dennoch um zufriedenstellende Koordinationsformen.[421] Diese Zusammenhänge werden in Abbildung 10 graphisch dargestellt.

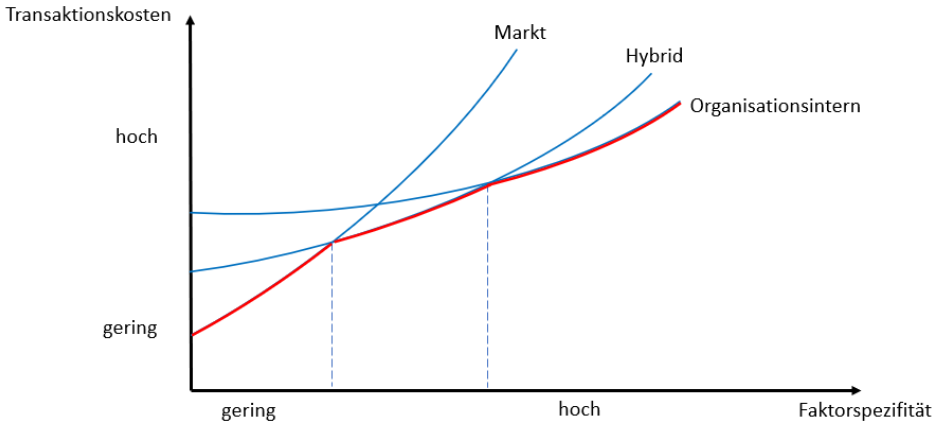

Abbildung 10: Transaktionskosten verschiedener institutioneller Arrangements in Abhängigkeit von Faktor spezifität und Unsicherheit

[421] Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 242.

4.2 Ressourcenorientierte Ansätze

4.2.1 Von Markt- zur Ressourcenorientierung

Bis fast Mitte der 80er Jahre dominierte in der Forschung des strategischen Managements unter anderem der durch die klassische Industrieökonomik geprägte, marktbasierte Ansatz (engl.: *Market-based-View*) zur Strategieentwicklung. Er vertritt eine marktorientierte bzw. eine „Outside-in"-Perspektive ökonomischen Handelns, wobei die externe Marktsituation den Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflusst, während die Unternehmung selbst vielmehr im Hintergrund steht.[422] Den Ausgangspunkt dieser Marktorientierung bildet vor allem das von Mason (1939) und Bain (1956) entwickelte Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma (*engl.: Structure-Conduct-Performance Paradigm*), welches explizit die Interdependenzen zwischen Unternehmenserfolg innerhalb einer Branche (Performance) und Branchenstruktur (Structure) sowie strategischem Verhalten der Unternehmen (Conduct) postuliert, und besagt, dass die Erreichung des Unternehmenserfolgs im Kern durch die Branchenstruktur bestimmt wird.[423] Auf dieser Sichtweise aufbauend entwickelte Porter (1980) zur umfassenden Analyse der Branchenstruktur bzw. zur Beurteilung der Branchenattraktivität das berühmte „Fünf-Kräfte-Modell" (*engl.: Five-Forces-Framework*) , welches die Auswirkungen von fünf Kräften des Wettbewerbs auf die Marktverhältnisse und ultimativ auf die Strategieformulierung eines Unternehmens erläutert, und stellte fest, dass die Erzielung der verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens vornehmlich auf diese externen Einflussfaktoren zurückzuführen ist.[424] Somit besteht die Kernaussage des marktbasierten Ansatzes darin, dass die Erfolgspotentiale bzw. die überdurchschnittliche Kapitalrentabilität eines Unternehmens vorwiegend durch die Wahl einer gezielt an den Marktbedingungen orientierten Wettbewerbsstrategie zur optimalen Positionierung des Unternehmens in der Branche bzw. durch bessere Anpassung seines strategischen Verhaltens an die veränderten Rahmenbedingungen des unter-

[422] Vgl. Rumelt et al. (1994), S. 24.
[423] Vgl. Bain (1968), S. 430 ff.
[424] Vgl. Porter (1980), S. 3 ff. Zu diesen fünf Kräften gehören neben der Wettbewerbsintensität auf dem Markt noch die Verhandlungsstärke der Abnehmer und Lieferanten, die ggf. neuen Konkurrenten sowie mögliche Substitutionsprodukte.

nehmensexternen Branchenmarktes determiniert wird.[425] Trotz des signifikanten Beitrags, den der marktbasierte Ansatz für die Erklärung der externen Faktoren auf den Unternehmenserfolg leistet, wurde er dennoch gegen Ende der 80er Jahre sehr oft kritisch hinterfragt.[426] Beispielsweise bleiben die Alleinstellungsmerkmale wie etwa die individuellen Ressourcen und Prozesse einzelner Unternehmen aufgrund dieser ausschließlich marktorientierten Sichtweise oft im Dunkeln, während vielmehr unterstellt wird, dass alle in einer Branche befindlichen Unternehmen vollkommen homogen seien und über die gleichen Ressourcen verfügen würden.[427]

Angesichts der Kritik und der zunehmenden strategischen Bedeutung der unternehmenseigenen Ressourcen hat sich der Fokus bei der Analyse dauerhafter Wettbewerbsvorteile von einer unternehmensextern ausgerichteten Marktorientierung hin zu einer unternehmensintern ausgerichteten Ressourcenorientierung verschoben, oder mit anderen Worten: von einer „Outside-in"- auf eine „Inside-out"-Perspektive. Letztere wird in der Literatur oft als der ressourcenorientierte bzw. ressourcenbasierte Ansatz (*engl.: Resource-based-View*) bezeichnet, der die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens primär auf unternehmensinterne Faktoren wie die eigene Ressourcenausstattung zurückführt.[428] Der Ursprung dieser ressourcenorientierten Sichtweise geht generell auf die Vorarbeiten von Selznick (1957) und Penrose (1959) zurück.[429] Als Hauptvertreter dieser Denkrichtung lassen sich z.B. Wernerfelt (1984, 1989), Barney (1986, 1991), Prahald/Hamel (1990), Grant (1991) und Peteraf (1993) nennen, die die Weiterentwicklung des Ansatzes maßgeblich geprägt haben.[430] Im Gegensatz zur Marktorien-

[425] Vgl. Porter (1980), S. 4, Krüger/Homp (1997), S. 59.
[426] In der Literatur sind eine Reihe verschiedener Kritikpunkte zu finden. Neben der im Folgenden erwähnten einseitigen Marktorientierung umfassen diese z.B. noch das statische Analyseverfahren oder idealtypische Strategieempfehlungen. Vgl. hierzu z.B. Barney (1991), Knyphausen-Aufseß (1993), Rühli (1994).
[427] Vgl. Barney (1991), S. 99 f., Rasche (1994), S. 36 f.
[428] Vgl. Barney (1991), S. 107, Rühli (1994), S. 42, Wolf (2008), S. 569.
[429] Vgl. Selznick (1957), Penrose (1959). Penrose (1959) beleuchtete in seinem Werk bereits die Wichtigkeit der Ressourcen für den Erfolg einer Unternehmung sowie die Notwendigkeit der Ressourcenpflege, welche allerdings aufgrund der damals vorherrschenden Marktorientierung weitgehend ignoriert wurde. Erst seit fast zum Ende der 80er Jahre hin wurde dieser Denkrichtung im Rahmen des strategischen Managements richtige Aufmerksamkeit beigemessen.
[430] Vgl. hierzu Wernerfelt (1984, 1989), Barney (1986, 1991), Prahald/Hamel (1990), Grant (1991),

tierung rücken beim ressourcenorientierten Ansatz nicht mehr die externen Umweltfaktoren, sondern vielmehr die zuvor vernachlässigten Faktoren wie die Charakteristika der unternehmensspezifischen Ressourcen bzw. Fähigkeiten sowie die daraus erzielbaren Renten in den Mittelpunkt der strategischen Planung.[431] Die vorher als „black box" betrachteten, homogenen Unternehmen werden hierbei als „*a collection of productive resources*"[432] interpretiert, und unterscheiden sich mit der einzigartigen Ressourcenausstattung voneinander.[433] Somit besteht die zentrale Managementaufgabe der ressourcenorientierten Unternehmensführung darin, die einer Unternehmung zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie deren gewinnstiftendes Potenzial zu identifizieren, zu bewerten und zu erschließen, und darauf aufbauend optimale Strategien auszuwählen, damit eine nachhaltige Überlegenheitsposition im Wettbewerb realisiert werden kann.[434] An dieser Stelle gilt es allerdings zu bemerken, dass trotz der gegensätzlichen Sichtweisen sich die markt- und ressourcenbasierten Ansätze nicht ausschließen, vielmehr lassen sie sich als komplementär zueinander betrachten, da sie auf dasselbe Ziel der Erzielung dauerhafter Wettbewerbsvorteile ausgerichtet sind.[435] Es wird argumentiert, dass die alleinige ressourcenbasierte Strategieformulierung ohne hinreichende Markt- bzw. Umweltkenntnis oftmals nicht erfolgreich implementiert werden kann.[436]

Diese ressourcenorientierte Sichtweise wurde im Laufe der Theorieentwicklung aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet und interpretiert. Demnach sind in der Literatur parallel zu dem Begriff des ressourcenorientierten Ansatzes bzw. der Resource-based View diverse ähnliche Konzepte bzw. Ansätze zu finden, die ebenfalls auf Ressourcen als wesentliche Quelle von Wettbewerbsvorteilen bzw. der Unternehmensrente abstellen, aber teilweise unterschiedliche Erklärungsmuster aufweisen, wie z.B. der (Kern-)Kompetenz-Ansatz (*engl.: Compe-*

Peteraf (1993).

[431] Vgl. Barney (1991), S. 100 f., Rasche (1994), S. 37 f. In der Literatur wird diese ressourcenorientierte Denkrichtung teilweise auch als *„Resource-Conduct-Performance-Paradigma"* bezeichnet. Vgl. hierzu z.B. Rühli (1994), S. 42.

[432] Vgl. Penrose (1959), S. 77.

[433] Vgl. Barney (1991), S. 101.

[434] Vgl. Grant (1991), S. 115.

[435] Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1510, Rasche (1993), S. 426, Rühli (1994), S. 51.

[436] Vgl. Rasche/Wolfrum (1993), S. 32 f.

tence-based View)[437], der wissensbasierte Ansatz (*engl.: Knowledge-based View)*[438] oder der Relational View[439] usw. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind in Anlehnung an Duschek und Sydow (2002) zwei grundlegende Ressourcenperspektiven zu differenzieren: 1. Die klassischen, auf die unternehmensinternen Ressourcen ausgerichteten Ressourcenansätze wie etwa der Resource-based View, 2. Die auf den interbetrieblichen Kooperationsbeziehungen beruhenden, unternehmensrelational orientierten Ressourcenansätze wie der Relational View.[440] Insbesondere der Relational View, der auf dem Grundgedanken der Ressourcenorientierung basiert, betrachtet sowohl die unternehmensinternen Ressourcen als auch die in Unternehmensbeziehungen bzw. die im Netzwerk entstandenen Ressourcen ebenfalls als wesentliche Rentenquelle, und wird daher als direkte anschlussfähige Erweiterung des klassischen ressourcenorientierten Ansatzes betrachtet.[441] In den folgenden Abschnitten wird daher jeweils auf diese zwei Ressourcenperspektiven eingegangen. Während im Abschnitt 4.2.2 die Grundannahmen und fundamentalen Begrifflichkeiten des intern orientierten Resource-based View vorgestellt werden, stehen im Abschnitt 4.2.3 die in Unternehmensbeziehungen eingebetteten Ressourcen sowie die daraus resultierenden relationalen Renten im Fokus der Analyse.

4.2.2 Unternehmensintern orientierte Ressourcenansätze (RBV)

4.2.2.1 Grundannahmen des ressourcenorientierten Ansatzes

Die zentralen Erkenntnisse des ressourcenorientierten Ansatzes bauen auf den folgenden zwei grundlegenden Annahmen auf. Als erstes lässt sich die Ressourcenheterogenität zwischen einzelnen Mitbewerbern nennen, welche den Leistungs- bzw. Rentabilitätsunterschied zwischen Unternehmen innerhalb einer Branche begründet.[442] Die Wettbewerbslücken entstehen demzufolge teilweise aufgrund dieser Asymmetrie der Ressourcenausstattung, die sich meistens aus der historischen Entwicklung des Unternehmens ergibt. Über die Zeit akkumuliert

[437] Vgl. hierzu z.B. Hamal/Prahalad (1994).
[438] Vgl. hierzu z.B. Grant (1996).
[439] Vgl. hierzu z.B. Dyer/Singh (1998).
[440] Vgl. Duschek/Sydow (2002), S. 426.
[441] Vgl. Duschek (2002), S. 266.
[442] Vgl. hierzu z.B. Barney (1991), S. 101, Knyphausen-Aufseß (1993), S. 771.

jedes einzelne Unternehmen verschiedenartige Ressourcen, und so lässt sich sein einzigartiges Ressourcenprofil etablieren.[443] Die Heterogenität der Ressourcen ist primär auf die Ineffizienz bzw. die Unvollkommenheit der Faktormärkte zurückzuführen, in denen Angebot und Nachfrage nach den benötigten Inputfaktoren aufeinandertreffen.[444] Mit der Ressourcenheterogenität einhergehend wird beim ressourcenorientierten Ansatz noch die Immobilität bzw. die Verwendungsspezifität von Ressourcen unterstellt. Es wird angenommen, dass bestimmte Ressourcen nicht auf Faktormärkten frei transferierbar und erhältlich sind, vielmehr nur spezifisch an bestimmte Unternehmen gebunden und vollständig immobil bzw. zwischenbetrieblich lediglich begrenzt austauschbar sind.[445] Mit der Ressourcenimmobilität gelingt es zudem auch, die Heterogenitätsannahme nachhaltig zu gewährleisten.[446]

4.2.2.2 Der Begriff der Ressource

Die grundlegende Frage, was unter Ressourcen im Kontext des ressourcenorientierten Ansatzes zu verstehen ist, ist in der Literatur bisher nur sehr uneinheitlich beantwortet. Vielmehr wird der Begriff der Ressource eher als ein mehrdeutiges Konzept von verschiedenen Vertretern unterschiedlich interpretiert und verwendet, was oft nicht ohne Widersprüche bleibt. In der wissenschaftlichen Diskussion findet eine Vielzahl ähnlicher Termini Verwendung wie etwa Fähigkeit (*Capability*), Kompetenz (*Competence*), Kernkompetenz (*Core competency*), Metafähigkeit (*Meta skill*) usw.[447] Während einige Autoren wie z.B. Wernerfelt (1984) und Barney (1991) den Ressourcenbegriff und Begriffe wie Fähigkeit bzw. Kompetenz ohne Differenzierung als Synonyme betrachten, grenzen einige Autoren wie z.B. Grant (1991) und Seisreiner (1999) Ressourcen explizit von anderen Begriffen ab. So versteht Grant (1991) beispielsweise unter Ressourcen die „*inputs into the production process*“, und unter Fähigkeit die „*capacity for a team of resources to perform some task or activity*“. Dabei legen Ressourcen die Grundlage für Fähigkeiten eines Unternehmens, während Fähigkeit wiederum als we-

[443] Vgl. Collis (1991), S. 50.
[444] Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1505 f., Rasche (1993), S. 425.
[445] Vgl. hierzu z.B., Dierickx/Cool (1989), S. 1506, Peteraf (1993), S. 183.
[446] Vgl. Barney (1991), S. 101.
[447] Vgl. hierzu z.B. Rasche (1994), S. 398, Knyphausen-Aufseß (1997), S. 82, Grant (1996), S. 121.

sentliche Quelle für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen betrachtet wird.[448]

Der Mehrheit der Definitionsversuche gelingt es jedoch leider nicht, den Ressourcenbegriff hinreichend einzugrenzen und dessen Zusammenhang mit der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens deutlich zu erklären.[449] Einer der am häufigsten zitierten und diskutierten Definitionsansätze ist beispielsweise das Ressourcenverständnis von Wernerfelt (1984), wobei Unternehmensressourcen als „*…anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm*.“[450] definiert werden, welches allerdings aufgrund seiner unpräzisen Eingrenzung des Ressourcenbegriffs und der unplausiblen Formulierung von einigen Autoren kritisch hinterfragt, und insbesondere im Kontext der ressourcenbasierten Wettbewerbsvorteile oft als ungeeignet abgelehnt wird.[451] Es wird postuliert, dass im Mittelpunkt des ressourcenorientierten Ansatzes nicht die Gesamtheit verfügbarer Ressourcen eines Unternehmens steht, sondern die als „crown jewels“[452] bezeichneten Ressourcen, welche auf die Erzielung anhaltender Wettbewerbsvorteile positiven Einfluss nehmen können.[453] Angesichts der terminologischen Verwirrung liefert Freiling (2001) nach umfassender Analyse ausgewählter Ressourcenverständnisse einen passenden, mit dem Grundgedanken des ressourcenorientierten Ansatzes konformen Definitionsvorschlag, der sowohl das Erfolgspotenzial der Ressourcen selbst als auch deren kausale Beziehung zum Unternehmenserfolg miteinbezieht. So sind Ressourcen im Kontext des Resource-based View als *„(im Markt beschaffbare) Inputgüter“* zu verstehen, die *„durch Veredelungsprozesse zu unternehmungseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und die Möglichkeit besteht, Rivalen von der*

[448] Vgl. Grant (1991), S. 118 f. Auf eine systematische Abgrenzung des Ressourcenbegriffs von anderen Termini wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet, daher wird im Folgenden der Terminus Ressource verwendet.
[449] Einen Überblick ausgewählter Ressourcenverständnisse des Resource-based View liefert Freiling (2001). Vgl. Freiling (2001), S. 14 f.
[450] Wernerfelt (1984), S. 172.
[451] Vgl. Freiling (2001), S. 15.
[452] Vgl. Montgomery (1995), S. 256 f.
[453] Unter solchen Ressourcen versteht Barney (1991) u.a. „*...all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.”*. Barney (1991), S. 101.

Nutzung dieser Ressourcen in nachhaltiger Weise auszuschließen".[454] Hierbei gilt es vor allem den Ressourcenbegriff von den Produktionsfaktoren im Sinne der Produktionswirtschaft zu trennen. Erst durch die innenbetriebliche Veredelung bzw. Verarbeitung lassen sich die über Märkte beschaffbaren Produktionsfaktoren in unternehmensspezifische bzw. heterogene Ressourcen umwandeln, die idiosynkratisch und wettbewerbsrelevant sind.[455] Darüber hinaus müssen derartige Ressourcen, die aus ressourcentheoretischer Sicht als langfristig renten- bzw. gewinnstiftend eingestuft sind, eine Reihe verschiedener Merkmale bzw. Voraussetzungen erfüllen. Als ein bekanntes Beispiel gelten die von Barney (1991) entwickelten „VRIN-Kriterien"[456], die postulieren, dass Unternehmensressourcen nur dann zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen, wenn sie über folgende vier Eigenschaften verfügen: Erstens müssen rentenstiftende Ressourcen einen bestimmten Wert haben, und aus Kundensicht als nutzenbringend empfunden werden. Ferner müssen sie knapp sein, also am Markt nur eingeschränkt verfügbar oder nur im eigenen Unternehmen gebündelt sein, und somit Konkurrenzvorteile gegenüber den Mitbewerbern generieren. Drittens ist hervorzuheben, dass solche Ressourcen nicht oder nur sehr schwer von anderen Unternehmen imitier- bzw. kopierbar sein dürfen. In der Literatur sind eine Vielzahl Imitationsbarrieren bzw. Isolierungsmechanismen[457] zu finden, die einem Unternehmen helfen können, eigene wertvolle und seltene Ressourcen vor Nachahmung zu schützen. Letztlich weist Barney noch darauf hin, dass solche Ressourcen von Mitbewerbern ebenfalls nicht ohne weiteres durch ähnliche bzw. gleichwertige Ressourcen substituierbar sein dürfen. So wird die Heterogenität bzw. die Idiosynkrasie der Ressourcen hier wiederum großgeschrieben.[458] Neben Barneys VRIN-Kriterien fasst z.B. Schiller (2000) ebenfalls sieben Wesensmerkmale der erfolgsgenerierenden Ressourcen zusammen, diese

[454] Freiling (2001), S. 22. Die Basis von Freilings Definitionsvorschlag bildet vor allem die Begriffsfassung von Schneider (1997). Vgl. hierzu auch Schneider (1997), S. 60 f., S. 68.
[455] Vgl. Freiling (2001), S. 20 f.
[456] Die VRIN-Kriterien beinhalten Wertigkeit (***V****alue*), Seltenheit bzw. Knappheit (***R****arity*), Nicht- bzw. beschränkte Imitierbarkeit (*Non-**I**mitability*) sowie Nicht-Substituierbarkeit (*Non-**S**ubstituality*). Vgl. hierzu Barney (1991), S. 105 ff.
[457] Unter Imitationsbarrieren bzw. Isolierungsmechanismen lassen sich z.B. Faktorspezifität, kausale Ambiguität, gesetzliche bzw. rechtliche Absicherung oder idiosynkratische Historizität u.a. subsumieren. Vgl. hierzu ausführlich z.B. Barney (1991), S. 107 ff., Knyphausen-Aufseß (1993), S. 776 f., Rasche/Wolfrum (1994), S. 504 ff.
[458] Vgl. Knyphausen-Aufseß (1993), S. 776.

lauten: Wertigkeit, Knappheit, Dauerhaftigkeit, Spezifität, Historizität, Ambiguität und Singularität.[459]

Beruhend auf den identifizierten Ressourcenmerkmalen gilt es, die Unternehmensressourcen zudem in verschiedenen Arten bzw. Kategorien zu klassifizieren. Grundsätzlich lassen sich Ressourcen zwischen tangiblen und intangiblen, bzw. zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen unterscheiden.[460] Tangible Ressourcen zeichnen sich dadurch aus, dass sie physisch greifbar und generell auf Faktormärkten handelbar sind. Hierzu zählen z.B. Kapital, Technik, Personal.[461] Demgegenüber lassen sich intangible Ressourcen ganz selten auf Faktormärkten austauschen oder präzise bewerten, da sie in der Regel im eigenen Unternehmen entwickelt werden müssen, wie z.B. Reputation, Patente, organisationale Netzwerke, Beziehungen oder Verträge.[462] Im Vergleich zu tangiblen Ressourcen weisen intangible Ressourcen einen stärkeren unternehmensspezifischen Charakter auf und nehmen insofern eine höhere strategische Bedeutung zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile ein.[463]

4.2.2.3 Rentenbegriff im Kontext des Resource-based View

Erst das Vorhandensein und die Nutzung von wettbewerbsrelevanten Ressourcen, die z.B. wertvoll, knapp, idiosynkratisch und nur begrenzt mobil seien können, erlauben es einem Unternehmen gemäß des ressourcenorientierten Ansatzes, anhaltende Wettbewerbsvorteile in Form von überdurchschnittlichen Renten bzw. Überrenditen im Vergleich zu seinen Mitbewerbern zu erzielen.[464] Der Begriff der ökonomischen Renten geht ursprünglich auf Ricardo

---

[459] Vgl. hierzu Schiller (2000), S. 61 ff.
[460] Vgl. hierzu z.B. Wernerfelt (1984), S. 172, Barney/Arikan (2001), S. 138, Schiller (2000), S. 59. Neben dem hier angeführten Klassifizierungsansatz existieren in der Literatur eine Unmenge an verschiedenen Abgrenzungsmöglichkeiten. Beispielsweise unterteilt Barney (1991) Unternehmensressourcen zwischen *physischen* (z.B. Produktionsanlagen), *humanen* (z.B. Fähigkeiten bzw. Know-How der Angestellten) und *organisationalen Ressourcen* (z.B. Planungs- und Kontrollprozesse, soziale Beziehungen mit anderen Unternehmen). Vgl. hierzu Barney (1991), S. 101. Auch Grant (2000) betont neben der Klassifizierung zwischen *tangiblen* und *intangiblen* Ressourcen explizit die Signifikanz *humaner Ressourcen* eines Unternehmens, die laut Grant als wesentliche Quelle für den Aufbau von Unternehmensfähigkeiten beitragen können. Vgl. hierzu Grant (2000), S. 111.
[461] Vgl. Schiller (2000), S. 59 f.
[462] Vgl. Schiller (2000), S. 60, Hall (1992), S. 136 ff.
[463] Vgl. Hall (1992), S. 141.
[464] Vgl. Peteraf (1993), S. 180, Simanek (1998), S. 25.

zurück, und lässt sich als Überschüsse der Einkünfte einer Ressource über ihre gesamten Opportunitätskosten bzw. die Gewinnschwelle (*Break-Even*) hinaus verstehen.[465] Im Folgenden werden die im Rahmen des ressourcenorientierten Ansatzes häufig diskutierten Formen der Renten kurz erläutert.[466]

- *Marktinduzierte Renten:* Dabei geht es um Renten, die auf der Heterogenität der Ressourcen in Hinblick auf deren inhärent überlegenen Merkmalen beruhen, welche auch als *„Ricardo-Renten“* bezeichnet werden. Diejenigen Unternehmen mit knappen und wertvollen Ressourcen, die von Ricardo als *„superior productive factors“* bezeichnet werden, sind in der Lage, kostengünstiger als Mitbewerber mit *„inferior productive factors“* zu produzieren und dadurch überdurchschnittliche Renten zu erzielen.[467]
- *Zeitinduzierte Renten:* Durch Innovation bzw. innovative Neuprodukte des Unternehmens lassen sich neue Bedürfnisse aufseiten des Kunden erzeugen. Dadurch gelingt es einem Unternehmen, zwar vorübergehend, aber zumindest bis zum Zeitpunkt des Nachziehens anderer Konkurrenten, übernormale, quasi monopolistische Renten zu erzielen.[468] Diese Form der Renten werden auch als sog. *„Schumpeter-Renten“* betrachtet. Laut Schumpeter handelt es sich im Kern um eine vom Unternehmer vorgenommene neue, radikale Kombination von Ressourcen, wobei die bestehenden Inputgüter auf eine innovative Weise vorteilhafter eingesetzt werden können.
- *Unternehmensinduzierte Renten:* Bedingt durch die Unternehmungsspezifität lassen sich Ressourcen nicht von allen Unternehmen in gleichem Maße genau dort verwenden, wo die höchsten Renten generiert werden können. Die Wertdifferenz zwischen den Einkünften der Ressourcen in einem erstbesten, optimalen und einem nächstbesten Einsatz von Ressourcen wird als sog. *„Quasi-Renten“* bzw. *„Pareto-Renten“* bezeichnet.[469] Diesbezüglich sind derartige Ressourcen insbesondere durch ihre Immobilität bzw. ihre begrenz-

[465] Vgl. Rumelt (1987), S. 142, Peteraf (1993), S. 180 ff.
[466] Vgl. z.B. Mahoney/Pandian (1992), S. 364, Peteraf (1993), S. 180 ff., Simanek (1998), S. 25 ff.
[467] Vgl. Peteraf (1993), S. 180 f.
[468] Vgl. Schumpeter (1987), S. 100.
[469] Vgl. etwa Klein et al. (1978), S. 297 ff., Mahoney/Pandian (1992), S. 504.

te Mobilität gekennzeichnet, sodass sie auf Faktormärkten nur sehr schwer handelbar sind und einen geringeren Wert für Dritte darstellen.[470]

Neben den oben vorgestellten drei Formen der Renten wird teilweise auch von einer weiteren Rentenart gesprochen, und zwar von sog. marktmachtbedingten *Monopol-Renten*, die durch die dominierende Marktposition eines Unternehmens und den damit einhergehenden höheren Preis bzw. die Beschränkung der Produktionsmenge entstanden sind.[471] In dieser Hinsicht gehen einige Autoren jedoch davon aus, dass die Existenz und Erzielung derartiger Renten vornehmlich aus der marktorientierten Perspektive aufgrund der marktmachtbedingten Marktasymmetrie besser begründet wäre.[472]

4.2.3 Unternehmensrelational orientierte Ressourcenansätze (Relational View)

Das unternehmensrelational orientierte Ressourcenverständnis – vor allem der von Dyer und Singh (1998) geprägte *Relational View* – stellt sich als ein relativ junger Ressourcenansatz dar und lässt sich als jüngste Modifikation des theoretischen Bezugsrahmens im Rahmen des strategischen Managements bzw. als anschlussfähige Erweiterung des Resource-based View betrachten.[473] Der relationale Ansatz stellt ebenso auf die Grundidee ab, dass Ressourcen die zentrale Quelle für kompetitive Wettbewerbsvorteile darstellen, und ergänzt die klassischen ressourcenorientierten Ansätze vornehmlich um den unternehmensübergreifenden Netzwerkgedanken, wobei die netzwerkartigen Beziehungen zwischen Unternehmen als erfolgsversprechende Faktoren im Wettbewerb angesehen werden.[474] Im Folgenden sollen die Kerninhalte dieser relationalen Perspektive näher betrachtet und auf deren wesentlichen Unterschiede zum RBV hin untersucht werden.

4.2.3.1 Integration externer Ressourcen in den Resource-based View

Wie bereits im Unterkapitel 2.1 erläutert, stehen im Rahmen des Resource-based View die

[470] Vgl. Peteraf (1993), S. 184.
[471] Vgl. hierzu z.B. Peteraf (1993), S. 182, Wolf (2008), S. 581 f.
[472] Vgl. z.B. Schiller (2000), S. 54.
[473] Vgl. Küpper/Felsch (2000), S. 358, Duschek (2002), S. 266.
[474] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 661, Das/Teng (2000), S. 34, Lavie (2006), S. 638.

heterogenen, von einem Unternehmen selbst kontrollierten, internen Ressourcen, die wertvoll, knapp, eingeschränkt imitierbar und substituierbar sind, im Zentrum der Diskussion, so dass der Aufbau und die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile bzw. Renten eher aus einer unternehmensinternen Sichtweise erfolgen. Vor dem Hintergrund der Reduzierung der eigenen Wertschöpfungstiefe einerseits und der zunehmenden Dynamik und Komplexität der interbetrieblichen Verflechtungen andererseits ist diese alleinige Fokussierung auf unternehmensinterne Ressourcen jedoch nicht mehr hinreichend für den Aufbau angestrebter Renten und weist etwaige Erkenntnislücken auf. So wird bei den unternehmensintern orientierten Ressourcenansätzen beispielsweise die Tatsache vernachlässigt, dass mögliche verteidigungsfähige Wettbewerbsvorteile bzw. rentenstiftende Ressourcen auch aus dem interorganisationalen Beziehungsnetzwerk stammen könnten, in denen sich das einzelne Unternehmen befindet.[475] Die Vorteilhaftigkeit derartiger kooperativer Beziehungen zwischen Unternehmensnetzwerken bzw. die Signifikanz der dort befindlichen Ressourcen sowie deren synergetische Nutzung in Kombination mit den unternehmensintern verfügbaren Ressourcen werden ebenso oft in hohem Maße unterschätzt.[476] Hinzu kommt, dass gerade die im RBV unterstellte Heterogenität und Immobilität kritischer Ressourcen die Notwendigkeit bzw. die Einbindung externer Ressourcen und Kompetenzen berechtigen, da dem RBV zufolge unternehmensspezifische Ressourcen nur selten und schwer auf Faktormärkten handelbar sind. Ferner ist es heutzutage einem einzelnen Unternehmen auch nicht mehr möglich, sämtliche benötigten Ressourcen im eigenen Besitz zu haben. Diesbezüglich bieten unternehmensübergreifende Kooperationen bzw. Allianzen einen optimalen Zugang zu gewünschten oder strategisch relevanten Ressourcen und Kompetenzen, die innerhalb der eigenen Organisation bislang nicht verfügbar, aber für den Wettbewerb erforderlich sind.[477] Infolgedessen lässt sich der Blickwinkel wieder von innen nach außen richten. Zur Erklärung der Erfolgspotenziale der interorganisationalen Beziehungen zur Entstehung und Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile werden

[475] Vgl. Freiling (2008), S. 34.
[476] Vgl. Lavie (2006), S. 638.
[477] Vgl. Das/Teng (2000), S. 40, Lavie (2006), S. 643.

immer mehr Forschungsbeiträge aus einer ressourcenorientierten Perspektive geleistet.[478]

In diesem Sinne lässt sich der Relational View als ein komplementärer Ansatz zum RBV verstehen, der die zuvor fehlende Einbeziehung unternehmensexterner Ressourcen wieder in den Fokus rückt. Hierzu verweisen Dyer und Singh (1998) darauf, dass der Erfolg eines einzelnen Unternehmens nicht lediglich von den unternehmensinternen verfügbaren Ressourcen abhängig ist, sondern auch oft mit den Vor- bzw. Nachteilen des Beziehungsnetzwerks gekoppelt ist, in welchem das Unternehmen eingebunden ist.[479] Des Weiteren wird angeführt, dass kritische Ressourcen nicht nur innerhalb des Unternehmens zu verorten sind, sondern die Unternehmensgrenzen auch überspannen und in interorganisationalen Routinen bzw. Beziehungen fest eingebettet sein können. Demnach sehen die Autoren das idiosynkratische interorganisationale Beziehungsnetzwerk sowie die dort innewohnenden Netzwerkressourcen[480] als kritische Quelle von Wettbewerbsvorteilen und relationalen Renten.[481] Aus der Ressourcenperspektive besteht das Hauptmotiv für das Eingehen solcher Kooperationsbeziehungen vornehmlich in der Intention des beteiligten Unternehmens, strategisch relevante Ressourcen bzw. organisationales Wissen des Kooperationspartners schnell zu erlangen oder zu internalisieren, und diese zu eigenen neuen Kompetenzen weiterzuentwickeln.[482] Diejenigen Unternehmen, die interne und externe Ressourcen auf einzigartige Weise besser kombinieren, wie z.B. durch eine strategische Allianz, können gegenüber ihren Mitbewerbern, die hingegen nicht in der Lage oder nicht bereit sind, Kooperationen einzugehen, größere Wettbewerbsvorteile wie etwa bessere Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umweltbedingungen erzielen.[483] Im Gegensatz zum RBV stehen hierbei nicht mehr die einzelnen Unternehmen, sondern das gesamte Beziehungsnetzwerk kooperierender Unternehmen und die interorganisationale Erzielung von Renten im Fokus der Analyse. Es handelt sich deshalb um eine Verlagerung der Analyseebene,

[478] Vgl. hierzu z.B. Eisenhardt/Schoonhoven (1996), Das/Teng (2000), Lavie (2006).
[479] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 660.
[480] Darunter fallen die Ressourcen, die erst innerhalb der Netzwerkbeziehungen entstehen. Vgl. hierzu Gulati (1999), S. 399, McEvily/Zaheer (1999), S. 1152.
[481] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 661.
[482] Vgl. Kogut (1988), S. 323, Hamal (1991), S. 84.
[483] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 661, Foss (1997), S. 356, Lavie (2006), S. 641.

und zwar von der Mikro- hin zur Makroebene.[484] Im Einklang hiermit soll ferner aus relationaler Sichtweise die Rentengenerierung in einem Netzwerkzusammenhang analysiert werden, welches sich ebenfalls von dem Rentenkonzept in RBV in hohem Maße unterscheidet.

4.2.3.2 Relationale Renten und deren Quellen

Durch die Kooperationen in einem Netzwerk lassen sich interorganisationale Wettbewerbsvorteile bzw. netzwerkspezifische Renditen generieren, die in der Literatur als „*relationale Renten*" bezeichnet werden. Dyer und Singh (1998) definieren eine relationale Rente bzw. Quasi-Rente als einen übernormalen Gewinn, der aus einer unternehmensübergreifenden Austauschbeziehung resultiert, und von keinem Netzwerkunternehmen isoliert erzeugt werden kann, sondern ausschließlich durch die gemeinsamen Beiträge der netzwerkspezifischen Kooperationspartner zu erzielen ist.[485] Aus der Definition ist ersichtlich, dass relationale Renten eine Art kooperativer Renten darstellen, die keinem einzelnen Unternehmen alleine zurechenbar sind.[486] Aus einer relationalen Ressourcenperspektive identifizieren Dyer und Singh (1998) insgesamt vier potentielle Quellen bzw. Determinanten der relationalen Renten: 1. beziehungsspezifische Ressourcen, 2. interorganisationale Routinen zum Wissensaustausch, 3. komplementäre Ressourcen und Kompetenzen sowie 4. effektive Netzwerksteuerung und -kontrolle.[487] Im Folgenden werden diese vier Quellen jeweils kurz erläutert.

Ad 1. Beziehungsspezifische Ressourcen (relation-specific assets)

Im relationalen Ansatz wird postuliert, dass Spezialisierung bzw. Co-Spezialisierung der Ressourcen eine unabdingbare Voraussetzung für die Entstehung relationaler Renten im Beziehungsnetzwerk darstellt.[488] Interorganisationale Wettbewerbsvorteile wie z.B. ein Produktivitätszuwachs in der Wertkette sind insbesondere dann möglich, wenn Netzwerkpartner dazu bereit sind, beziehungs- bzw. transaktionsspezifische Investitionen in die co-spezialisierten

[484] Vgl. Duschek (1998), S. 235, Duschek/Syndow (2002), S. 428 f.
[485] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662.
[486] Vgl. Duschek (2002), S. 264.
[487] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662 ff.
[488] Vgl. Amit/Schoemaker (1993), S. 39, Dyer/Singh (1998), S. 662.

Ressourcen bzw. Vermögenswerte zu tätigen.[489] Somit führt die hohe beziehungsorientierte Spezialisierung der Ressourcen zu dauerhaften relationalen Renten. Beruhend auf den transaktionskostentheoretischen Erkenntnissen lassen sich hierbei drei Arten von Spezifität differenzieren: „*site specifity*“, „*physical asset specifity*“ und „*human asset specifity*“.[490] Des Weiteren werden noch zwei Einflussfaktoren identifiziert, die sich auf die Fähigkeit der Partnerunternehmen zur Rentengenerierung durch beziehungsspezifische Ressourcen auswirken können.[491] Zum einen lässt sich die Bereitschaft der Unternehmen zu beziehungsspezifischen Investitionen in die Ressourcen von der Dauer der Steuerungsmechanismen beeinflussen. Die zu tätigenden Investitionen bzw. die zu erzielenden Renten müssen beispielsweise von langfristig angelegten Verträgen vor etwaigem opportunistischen Verhalten geschützt werden.[492] Zum anderen kann die Effizienz des interorganisationalen Austauschs zwischen Netzwerkunternehmen auch vom Umfang und dem Ausmaß der Kooperationen z.B. im Sinne des zwischenbetrieblichen Transaktionsvolumens beeinflusst werden. Liegen hohe Transaktionsvolumen vor, dann sind Partnerunternehmen bereit, die bestehenden generellen Unternehmensressourcen mit beziehungsspezifischen Ressourcen zu substituieren.[493]

Ad 2. interorganisationale Routinen zum Wissensaustausch (interfirm knowledge-sharing routines)

Für den Wettbewerbserfolg kommt dem systematischen interorganisationalen Lernen eine entscheidende Bedeutung zu. Hierbei stellen Netzwerkpartner eines Unternehmens oft eine Hauptquelle für neue Ideen bzw. Informationen hinsichtlich Innovation in Produkten und Prozessen dar.[494] Demzufolge lassen sich relationale Renten dadurch erzielen, dass gemeinsame Routinen interorganisationalen Wissensaustauschs[495] zwischen kooperierenden Unternehmen

[489] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662.
[490] Vgl. Williamson (1985), hierzu ausführlich Dyer/Singh (1998), S. 662 f., Duschek (2002), S. 258 f.
[491] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 664.
[492] Vgl. Klein et al. (1978). 312.
[493] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 664.
[494] Vgl. Grant (1996), S. 383, Dyer/Hatch (2006), S. 709 ff.
[495] Unter dem Begriff „*Wissen*“ ist zwischen *Informationen* und *Know-how* zu differenzieren. Während Informationen als einfach kodifiziertes Wissen verstanden werden, zeichnet sich Know-how durch seinen komplexen, stillschweigenden Charakter sowie schwere Imitierbarkeit aus. Vgl. hierzu

institutionalisiert werden, die mittels unternehmensübergreifender Interaktionen den Austausch, die Rekombination bzw. die Schaffung spezialisierten Wissens zulassen.[496] Insbesondere der Transfer von erfolgsrelevanten Know-how verlangt in der Regel einen iterativen Prozess des Austauschs, dessen Erfolg in hohem Maße von engen „face-to-face"-Interaktionen zwischen Mitarbeitern der beiden Partnerunternehmen abhängig ist.[497] Solche direkten Interaktionen verstärken zum einen das gegenseitige Verständnis bzw. Vertrauen. Zum anderen lässt sich dadurch die als „partnerspezifische absorptive Kapazität"[498] bezeichnete Fähigkeit eines Unternehmens erhöhen, wertvolles Wissen eines spezifischen Partnerunternehmens zu identifizieren und zu eigenen Gunsten zu assimilieren, was sich positiv auf die Gestaltung der Routinen zum Wissenstransfer sowie die daraus resultierende Rentenentstehung auswirkt.[499] Überdies gilt es noch hervorzuheben, dass es für die erfolgreiche Etablierung interorganisationaler Routinen zum Wissensaustausch unerlässlich ist, gewisse Anreiz- bzw. Kontrollmechanismen zu setzen, die Transparenz und Reziprozität fördern und etwaige opportunistische Verhalten verhindern können.[500]

Ad 3. Komplementäre Ressourcen und Kompetenzen (complementary resource endowments)

Zur Realisierung angestrebter Renten sind bestehende unternehmensinterne Ressourcen allein in vielen Fällen leider nicht ausreichend und erfolgsversprechend. Diesbezüglich ist es für ein Unternehmen erforderlich, gewisse komplementäre, nutzbare Ressourcen in seinem Beziehungsnetzwerk zu identifizieren, und in Kombination mit den eigenen Ressourcen einzusetzen, welches dann zur Generierung relationaler Renten beitragen kann. Dyer und Singh (1998) subsumieren unter komplementärer Ressourcenausstattung solche distinktive Netzwerkressourcen, die unteilbar und von keinem der Partner auf Faktormärkten beschaffbar sind. Durch die gemeinsame bzw. synergetische Kombination komplementärer Ressourcen lassen

---

Kogut/Zander (1992), S. 386 f., Grant (1996), S. 111.

[496] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 665.

[497] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 666, Duschek (2002), S. 259.

[498] Hierzu wird der Definitionsansatz von Cohen und Levinthal (1990) für den Begriff „*absorptiver Kapazität (absorptive capacity)*" von Dyer und Singh (1998) bewusst um den partnerspezifischen Aspekt erweitert. Vgl. Cohen/Levinthal (1990), S. 128, Dyer/Singh (1998), S. 665.

[499] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 665 f.

[500] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 666.

sich „*greater rents than the sum obtained from individual endowments of each partner*“ schaffen.[501] In Bezug auf die Komplementarität der Ressourcen ist zwischen strategischer und organisationaler Kompatibilität zu unterscheiden.[502] Auf strategischer Ebene sollte das Unternehmen in der Lage sein, potentielle Partnerunternehmen mit komplementären Ressourcen umfassend dahingehend zu evaluieren, ob sie über solche komplementären Ressourcen verfügen, die mit den eigenen vorhandenen Ressourcen strategisch kompatibel bzw. synergieführend („*synergy-sensitive*“) sind.[503] Das Erfolgspotenzial zur Generierung relationaler Renten durch komplementäre Ressourcen ist desto höher, je größer der Anteil derartiger synergieführender Ressourcen seitens des Partnerunternehmens ausfällt.[504] Unter organisationaler Komplementarität ist die Etablierung organisationaler Mechanismen zu verstehen, mit denen Wettbewerbsvorteile aus strategisch komplementären Ressourcen erst gezogen werden können.[505] Dabei wird in hohem Maße von einer organisationalen bzw. kulturellen Kompatibilität bzw. Abstimmung zwischen kooperierenden Unternehmen z.B. in Form von kompatiblen Entscheidungsprozessen, Informations- und Kontrollsystemen oder von geteilter Kultur, gesprochen, die die koordinierten Aktivitäten fördern können.[506] Folglich lassen sich sowohl strategische als auch organisationale Komplementarität als wesentliche Voraussetzungen für die Entstehung relationaler Renten auf Grundlage komplementärer Ressourcen betrachten.

Ad 4. Effektive Steuerungs- und Kontrollmechanismen (effective governance)

Wie bereits in *Ad 1* erläutert, erfordert der Erfolg der interorganisationalen Unternehmenspartnerschaft enge gegenseitige Zusammenarbeit und ein hohes Niveau von beziehungsspezi-

---

[501] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 666 f. Das optimale Zusammenwirken komplementärer Ressourcen der beteiligten Partnerunternehmen kommt oftmals zu einem Synergieeffekt, wobei die „neuen“ Ressourcen im Vergleich zu vorher deutlich wertvoller, seltener und schwerer zu imitieren sind. Vgl. hierzu Dyer/Singh (1998), S. 666, Gulati (1999), S. 413.
[502] Vgl. Doz (1996), S. 55.
[503] In der Praxis sind Unternehmen jedoch oft mit großen Herausforderungen konfrontiert, potentielle Partnerunternehmen sowie ihre Ressourcenlage bestmöglich zu bewerten. Als mögliche Ursachen hierfür lassen sich z.B. ehemalige Erfahrungen im Netzwerk, Fähigkeit zur Akquisition und Verarbeitung von Informationen oder eigene Position im Netzwerk u.a. nennen. Vgl. hierzu Dyer/Singh (1998), S. 667 f. sowie auch z.B. Gulati (1995), Mitchell/Singh (1996).
[504] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 667.
[505] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 668.
[506] Vgl. Doz (1996), S. 67 ff., Dyer/Singh (1998), S. 668.

fischen Investitionen in co-spezialisierte Netzwerkressourcen. Einhergehend mit der zunehmenden Spezifität erhöht sich auch das Risiko von potenziellem opportunistischen Verhalten der Beteiligten.[507] Für kooperierende Partnerunternehmen ist es daher notwendig, wirksame Steuerungs- und Kontrollmechanismen für die Zusammenarbeit im Sinne der organisationalen „*Safeguards*" zu etablieren, welche nach den Erkenntnissen des Relational View als eine weitere wichtige Quelle für die Generierung beziehungsorientierter Wettbewerbsvorteile betrachtet wird.[508] Bei interorganisationalen Kooperationen nimmt die effektive Steuerungsstruktur unmittelbaren Einfluss sowohl auf die Höhe der Transaktionskosten, als auch auf die Bereitschaft des Partnerunternehmens, sich an gemeinsamen, wertschöpfenden Prozessen wie z.B. Investitionen in beziehungsspezifische Ressourcen, zu beteiligen.[509] Unter möglichen Steuerungs- und Kontrollmechanismen gilt es grundsätzlich zwischen zwei Alternativen zu unterscheiden: Gemäß der Transaktionskostentheorie lassen sich Konflikte bzw. opportunistische Verhalten der Akteure entweder mit dem rechtsgültigen Vertrag durch Drittparteien[510] wie z.B. Gericht oder Staat beseitigen oder, aber ganz im Gegensatz, durch die netzwerkinternen, selbstregulierenden Mechanismen (sog. „*self-enforcing agreements*") ohne Intervention von Dritten lösen.[511] Unter Letzterem ist weitgehend zwischen formellen und informellen „*Safeguards*" zu differenzieren: Während formelle, selbstregulierende Mechanismen unter anderem die Bereitstellung von Kapital bzw. finanzielle Investitionen in co-spezialisierte Ressourcen darstellen, die auf die Kontrolle bzw. Vorbeugung der opportunistischen Verhalten durch monetäre Anreize abzielen,[512] lassen sich unter den informellen Mechanismen z.B. gegenseitiges Vertrauen, Goodwill oder Reputation als Sicherungsmaßnahmen subsumieren, wobei die Kontinuität der Kooperationsbeziehung eine wesentliche Rolle einnimmt.[513] Ferner wird konstatiert, dass insbesondere die informellen, selbstregulierenden Steuerungsmecha-

[507] Vgl. Klein et al. (1978), S. 297 f.
[508] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 669 ff.
[509] Vgl. Dyer (1997), S. 537, Dyer/Singh (1998), S. 669 f.
[510] Hierzu wird von dem sog. „*third-party enforcement of agreement*"gesprochen. Siehe Dyer/Singh (1998), S. 669.
[511] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 669 f.
[512] Vgl. hierzu z.B. Klein (1980), S. 356 f.
[513] Vgl. hierzu z.B. Uzzi (1997), S. 59.

nismen im Vergleich zu formellen Mechanismen als wirksamere und kostengünstigere Alternative anzusehen sind, da die Transaktionskosten in Bezug auf Vertragsgestaltung, Anpassung oder Überwachung aufgrund der informalen Form gänzlich erspart werden, und die Effizienz der Kooperation somit gesteigert wird.[514] Überdies zeichnen sich informelle Mechanismen dadurch aus, dass sie aufgrund ihrer sozialen Komplexität und der idiosynkratischen Beziehungen zwischen Akteuren eine einzigartige Netzwerkidentität prägen können.[515]

4.2.4 Isolationsmechanismen zum Schutz nachhaltiger Wettbewerbsvorteile

Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens, die gemäß der ressourcenorientierten Perspektive entweder durch unternehmensinterne idiosynkratische Ressourcen oder durch ein Bündel von interorganisationalen Netzwerkressourcen generiert werden, lassen sich erst dann als nachhaltig bzw. verteidigungsfähig betrachten, wenn die zugrundeliegenden, rentenstiftenden Ressourcen für die anderen Mitbewerber nicht bzw. sehr schwer (z.B. sehr kostspielig) zugänglich sind. Sowohl zur erstmaligen Schaffung der ressourcenbasierten Wettbewerbsvorteile als auch zur Sicherstellung derer Nachhaltigkeit bzw. zu deren Ausbau ist es somit unerlässlich für Unternehmen, bestimmte Schutz- bzw. Isolationsmittel zu ergreifen, die generell als „*isolating mechanism*“[516] bezeichnet werden.[517] Der Isolationsbegriff ist hiermit nicht wortwörtlich im Sinne einer reinen Abgrenzung bzw. Abschottung von anderen Konkurrenten zu verstehen. Vielmehr gilt es die Differenzierung von der Konkurrenz bzw. den Status der ressourcenbasierten Alleinstellung des Unternehmens zu betonen. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die der Alleinstellung zugrundeliegenden Ressourcen mithilfe wirksamen Isolationsmechanismen gegen potenzielle Akquisitions-, Nachahmungs- oder Substituti-

[514] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 669 ff.
[515] Vgl. Wieland (1997), S. 54 f.
[516] Der Begriff der Isolationsmechanismen lässt sich auf Rumelt (1984) zurückführen, der diesen so formuliert: „*I shall therefore use the term isolating mechanism to refer to phenomena that limit the ex post equilibration of rents among individual firms. …The importance of isolating mechanisms in business strategies is that they are the phenomena that make competitive positions stable and defensible*“. Siehe hierzu Rumelt (1984), S. 567. Vgl. weiterhin zum Begriff und der Wirkungsweise der Isolationsmechanismen auch z.B. Dierickx/Cool (1989), Reed/DeFilippi (1990), Mahoney/Pandian (1992).
[517] Vgl. Freiling (2001), S. 98 f.

onsbestrebungen der Konkurrenz geschützt werden können.[518] In der Literatur zu ressourcenorientierten Ansätzen – sowohl aus unternehmensintern als auch aus unternehmensrelational orientierter Sicht – finden sich zahlreiche verschiedene Isolationsmechanismen, die jeweils einzeln oder in Kombination zum Schutz nachhaltiger Wettbewerbsvorteile eingesetzt werden können.[519]

4.2.4.1 Isolationsmechanismen im Resource-based View

Im Kontext des Resource-based View fokussieren die intraorganisationalen Isolationsmechanismen vorwiegend auf den Schutz strategisch relevanter Ressourcen des eigenen Unternehmens vor etwaigen Akquisitions-, Imitations- und Substitutionsversuchen durch andere rivalisierende Unternehmen. Im Folgenden werden ausgewählte, häufig diskutierte Isolationsmechanismen als Beispiele vorgestellt:

Ressourcenspezifität

Anders als die Transaktionsspezifität im Sinne der Transaktionskostentheorie[520] bezieht sich die hier genannte Spezifität auf einzelne Organisationen, und deutet das Ausmaß an, in dem eine Ressource auf das betreffende Unternehmen, das über sie verfügt, zugeschnitten ist.[521] Eine solche organisationale Spezifität einer Ressource ist gegeben, wenn die Ressource bei der Verwendung innerhalb des originären Unternehmens zu höheren Renditen bzw. Wettbewerbsvorteilen führt als außerhalb der eigenen Organisation.[522] Somit sind derartige Ressourcen in hohem Maße durch eine gewisse Immobilität gekennzeichnet.[523] Die Isolationswirkung der Ressourcenspezifität zeichnet sich dadurch aus, dass der Grad der Verwendungsspezifizierung einer Ressource in einem Unternehmen umso stärker ausfällt, desto geringer die Intention der Konkurrenten ist, sich diese Ressource anzueignen, da sie außerhalb der ursprüngli-

[518] Vgl. Freiling (2001), S. 102.
[519] Einen Überblick über Isolationsmechanismen unter Resource-based View liefert z.B. Freiling (2001), S. 105.
[520] Vgl. hierzu Unterkapitel 4.1.3.
[521] Vgl. Doz/Hamel (1991), S. 6.
[522] Vgl. Montgomery/Wernerfelt (1988), S. 625.
[523] Vgl. Peteraf (1993), S. 183.

chen Organisation deutlich an Wert verliert.[524]

Rechtliche Absicherung der Verfügbarkeit von Ressourcen

Gelingt es einem Unternehmen, die Verfügungsrechte (*property rights*) an rentenstiftenden Ressourcen (z.B. mithilfe des Patentrechts oder des Markengesetzes) eindeutig zu definieren bzw. abzugrenzen, dann ist es ihm möglich, konkurrierende Unternehmen von der Nutzung bzw. Akquisition dieser Ressourcen z.B. durch die Nichteinräumung der Verfügungsrechte weitgehend auszuschließen.[525]

Kausale Ambiguität

Kausale Ambiguität (bzw. kausale Mehrdeutigkeit) liegt vor, wenn sich mit zunehmender Komplexität Kausalzusammenhänge zwischen dem unternehmensspezifischen Ressourcengefüge und dem daraus resultierenden Unternehmenserfolg nicht bzw. nur unvollständig oder imperfekt ablesen lassen.[526] In diesem Sinne spricht man von einer hohen Intransparenz, womit zum Ausdruck gebracht werden soll, dass es sehr schwer nachzuvollziehen ist, welche Ressourcen bzw. Inputgüter jeweils für einen spezifischen Erfolg verantwortlich sind.[527] Hierzu ist weiterhin zwischen unternehmensinterner und unternehmensexterner Intransparenz zu unterscheiden: Interne kausale Ambiguität bedeutet, dass nicht einmal Mitarbeiter oder insbesondere Manager selbst eine präzise Vorstellung über die erfolgsstiftenden Faktoren des eigenen Unternehmens haben, während externe Intransparenz darauf verweist, dass sich außenstehende Drittparteien über die Erfolgsursachen des betreffenden Unternehmens unklar sind.[528] Gerade die Intransparenz kann allerdings zur Isolation eigener Wettbewerbsvorteile bzw. zum Schutz vor Imitation und Substitution beitragen. Zum einen sind externe Drittparteien auf-

[524] Vgl. Bamberger/Wrona (1996), S. 137.
[525] Vgl. Freiling (2001), S. 111. Ferner gilt es anzumerken, dass die Akquisitionsversuche anderer Unternehmen, zumindest teilweise, unterbunden werden können, auch wenn sich die Verfügungsrechte nicht bzw. nur bedingt definieren lassen. Ein Beispiel dafür kann etwa die Reputation eines Unternehmens sein, die generell erst durch die Übernahme des gesamten Unternehmens transferierbar ist. Vgl. hierzu Dierickx/Cool (1989), S. 1505.
[526] Vgl. Barney (1991), S. 108 ff. Zum Begriff der kausalen Ambiguität im ressourcenorientierten Kontext vgl. auch z.B. Lippman/Rumelt (1982), Dierickx/Cool (1989), Reed/DeFillippi (1990), Amit/Schoemaker (1993), Knyphausen-Aufseß (1997), Freiling (2001).
[527] Vgl. Lippman/Rumelt (1982), S. 420.
[528] Vgl. Freiling (2001), S. 132.

grund der fehlenden Eindeutigkeit über die Erfolgsursachen des betreffenden Unternehmens nicht in der Lage, die gesuchten rentenstiftenden Ressourcen bzw. Kompetenzen zu erkennen.[529] Zum anderen verhindert das limitierte Verständnis der internen Mitarbeiter über die Entstehung des Unternehmenserfolgs auch die Imitationsmöglichkeit anderer Unternehmen, selbst wenn bestimmtes Personal vom Konkurrenten abgeworben wird.[530] Überdies wird darauf verwiesen, dass kausale Ambiguität nicht einfach als ein originärer Isolationsmechanismus zu interpretieren ist. Vielmehr sind derartige komplexe, kausal mehrdeutige Unternehmensverhältnisse oftmals auf das Zusammenwirken mehrerer Isolationsmechanismen zurückzuführen, wie etwa gegenseitige Interdependenzen von Ressourcen, Ressourcenspezifität und implizitem Wissen.[531]

Unternehmensspezifische Historizität und Pfadabhängigkeit

Unternehmen lassen sich als historisch gewachsene soziale Systeme betrachten, wobei die unternehmensspezifische Vergangenheitsentwicklung mit der individuell einmaligen raum-zeitlichen Positionierung des Unternehmens eng verbunden ist, welche erheblichen Einfluss auf die Aneignung und Nutzung bestimmter Ressourcen nimmt.[532] Die einzigartige Historizität von Unternehmen als ein evolutionärer Prozess ist nicht einfach zu reproduzieren und kann somit die daraus resultierenden strategischen Ressourcen vor Imitation schützen. Konkurrenzunternehmen, die nicht über eine identische raum-zeitliche Positionierung verfügen bzw. eine abweichende historische Entwicklung aufweisen, sind somit nicht in der Lage, die Ressourcen superiorer Unternehmen zu erlangen bzw. zu imitieren.[533] Hiermit eng verbunden ist die sog. Pfadabhängigkeit (*path dependencies*)[534], welche verdeutlicht, dass die gegenwärtigen Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens maßgeblich von dessen historischen Ent-

[529] Vgl. Reed/DeFillippi (1990), S. 90, Peteraf (1993), S. 182 f.
[530] Vgl. Barney (1991), S. 109.
[531] Vgl. Freiling (2001), S. 136, siehe hierzu auch Reed/DeFillippi (1990), S. 91 ff., Simonin (1999), S. 598 ff.
[532] Vgl. Barney (1991), S. 107.
[533] Vgl. Barney (1991), S. 107 f.
[534] Der Begriff der Pfadabhängigkeit der organisationalen Entwicklung geht ursprünglich auf Penrose (1959) zurück. Vgl. hierzu insb. Penrose (1959), Cohen/Levinthal (1990), Barney (1991), Knyphausen-Aufseß (1995) und (1997).

wicklungen und Erfahrungen in der Vergangenheit bestimmt werden, und dass die Gegenwart wiederum die Grundlage für die zukünftigen Entwicklungsoptionen bildet.[535] Aufgrund der Interdependenzen bzw. der Verkettung der getroffenen Entscheidungen und der damit einhergehenden Komplexität begeht jedes einzelne Unternehmen demnach einen individuellen strategischen Pfad durch die Geschichte, der sich oftmals mit eingeschränktem Freiheitsgrad zukünftigen Handlungsspielraums nicht oder nur sehr schwer verlassen lässt.[536] Beispielsweise wirken sich die irreversiblen Investitionsentscheidungen der Vergangenheit sowie die dahinter stehenden hohen Sunk- und Wechselkosten stark auf die Strategien der Zukunft aus und tragen dazu bei, eine Form von organisationalem Commitment aufzubauen, das Unternehmen auf dem bisherigen Entwicklungspfad zu halten.[537] Im Kontext der ressourcenorientierten Ansätze dient die Pfadabhängigkeit auch als eine wirksame Imitationsbarriere, welche die Imitierbarkeit der kritischen Ressourcen durch andere Unternehmen mithilfe des eigenen einzigartigen Evolutionspfads einschränkt, da es für Konkurrenten nahezu unmöglich wäre, die gleichen gelernten Erfahrungen und den gleichen Entwicklungspfad des Zielunternehmens komplett zu kopieren.[538]

Multiplikatoreffekte der Ressourcenakkumulation

Die Größenvorteile bzw. die Multiplikatoreffekte bei der Ressourcenakkumulation (engl.: *asset mass efficiencies*) besagen im Kern, dass die über die Zeit gewachsenen und an den Markt angepassten Ressourcenbestände gemäß der Grundüberlegung „*success breeds success*“[539] weitere Akkumulation von Ressourcen aufgrund der Skalen-, Erfahrungskurven- und Synergieeffekte begünstigen, welche im Vergleich zu einem Neuaufbau der Ressourcenbasis deutlich von Vorteil ist.[540] Ein Beispiel dafür ist etwa der Marktanteil eines Unternehmens. Ein über Jahre sorgfältig gepflegter, bereits umfangreicher Kundenstamm wirkt sich häufig

[535] Vgl. Penrose (1959), S. 48, Dierickx/Cool (1989), S. 506 f., Barney (1991), S. 108.
[536] Vgl. Rasche (1994), S. 70 ff.
[537] Vgl. Caves/Ghemawat (1992), S. 2, Knyphausen-Aufseß (1993), S. 781 ff. Mehr zum Begriff des organisationalen Commitments vgl. etwa Collis (1991).
[538] Vgl. Barney (1991), S. 108, Collis (1991), S. 20 ff.
[539] Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1507.
[540] Vgl. hierzu z.B. Dierickx/Cool (1989), S. 1507 f., Rasche (1994), S. 80 f., Freiling (2001), S. 138 ff.

positiv auf den gegenwärtigen und zukünftigen Absatz aus, und kann so zur Erhöhung der Marktanteile des eigenen Unternehmens führen, was zur Verdrängung potenzieller Konkurrenz beiträgt.[541] Das Bestreben der Konkurrenten, eine superiore Ressource bzw. ein überlegenes Know-how binnen kürzester Zeit zu imitieren bzw. mit sog. „Crash-Programmen" aufzuholen, wird aufgrund der langjährigen Größenvorteile bei der Ressourcenakkumulation des Zielunternehmens stark erschwert und führt häufig zur Ineffizienz. Derartige zeitdruckinduzierte bzw. beschleunigungsbedingte Ineffizienz wird als sog. „*time compression diseconomies*" bezeichnet.[542] Mit dem Versuch, im Laufe des Ressourcenaufbaus Zeit einzusparen, entstehen allerdings zusätzliche Kosten, die auf mehrere Ursachen zurückzuführen sind. Zum einen führt gerade der immense Zeitdruck bei der Aufholung der Ressourcenrückstände oft zur erhöhten Fehlerwahrscheinlichkeit wie z.B. strategischen Wahrnehmungsverzerrungen oder Fehlentscheidungen, welches der Wirtschaftlichkeit schadet.[543] Zum anderen ist der Prozess der Ressourcenakkumulation aufgrund der limitierten Lern- bzw. Wissensverarbeitungsfähigkeiten oft langwierig und nur in Grenzen zu akzelerieren.[544] Insgesamt betrachtet sind derartige Größenvorteile bzw. die überlegene Ressourcenakkumulation des Unternehmens von Konkurrenten nahezu unmöglich zu imitieren, und sichern somit nachhaltig die eigene Wettbewerbsposition.

4.2.4.2 Isolationsmechanismen im Relational View

Unter der unternehmensrelational orientierten Ressourcenperspektive (Relational View) sind gleichfalls unterschiedliche Mechanismen zu finden, die speziell zum Schutz oder zur Isolation der generierten relationalen Renten bzw. Wettbewerbsvorteile zwischen Netzwerkpartnern vor potenzieller Imitation und Substitution beitragen. Hierzu identifizieren Dyer und Singh (1998) neben den bekannten, bereits im RBV verankerten Isolationsbarrieren wie kausaler Ambiguität oder zeitabhängigen Ressourcenakkumulationseffekten, noch vier weitere, bezie-

[541] Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1508.
[542] Vgl. hierzu etwa Dierickx/Cool (1989), S. 1507, Rasche (1994), S. 78 ff.
[543] Vgl. Hambrick/D'Aveni (1992), S. 1445.
[544] Vgl. Freiling (2001), S. 139.

hungsspezifische Isolationsmechanismen, die im Folgenden vorgestellt werden:[545]

Interdependente Verknüpfung interorganisationaler Ressourcen

Im Kontext des Relational View dient die Interdependenz interorganisationaler Ressourcen als ein wichtiger Isolationsmechanismus, welcher sich aus den anhaltenden Zuwächsen der kollektiven Ressourcenbestände der Netzwerkpartner durch beziehungsspezifische Investitionen ergibt.[546] Im Verlauf der interorganisationalen Kooperation kann dadurch ein gewisser Akkumulationseffekt entstehen, der auch als „Schneeballeffekt"[547] bezeichnet wird. So schaffen bspw. anfängliche beziehungsspezifische Investitionen der Kooperationspartner in Netzwerkressourcen eine solide Basis für mögliche bzw. erforderliche Folgeinvestitionen in der Zukunft, was gemeinsam zu einer erhöhten Co-Spezialisierung der Unternehmen führen kann.[548] Mit der zunehmenden wechselseitigen Verbundenheit der Ressourcen bzw. der verstärkten relationalen Ressourceninterdependenz lässt sich zudem eine ständige und dynamische Lernkapazität innerhalb der Kooperationsbeziehung aufbauen, die zum einen kompetitive Wettbewerbsvorteile der Beteiligten zulässt, zum anderen die Imitationsversuche der Drittparteien außerhalb des Netzwerks effektiv verhindern kann.[549] Als zentrale strategische Implikation für Entscheidungsträger gilt festzuhalten, dass die zielstrebige Schaffung eines Bündels von Netzwerkressourcen durch beziehungsspezifische Investitionen dazu beitragen kann, das volle Potenzial derartiger Kooperationsbeziehungen bestens auszuschöpfen.[550]

Knappheit der Kooperationspartner

Es gelingt nicht jedem Unternehmen, für potenzielle interorganisationale Kooperationen stets ideale Kooperationspartner mit den gewünschten Ressourcen oder Kompetenzen aufzufinden. Demnach stellt die Knappheit an geeigneten Kooperationspartnern einen weiteren Isolations-

[545] Zu den netzwerkorientierten Isolationsmechanismen zählen *interorganizational asset interconnectedness, partner scarcity, resource indivisibility* sowie *institutional environment.* Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 671 ff.
[546] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 672.
[547] Vgl. Dyer (1996), S. 285 f.
[548] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 672, Duschek (2002), S. 261.
[549] Vgl. Dyer (1996), S. 287 f., Dyer/Nobeoka (2000), S. 351 f.
[550] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 672, Duschek/Sydow (2002), S. 429.

mechanismus gegen etwaige Imitation dar. Hierbei geht es um die Fähigkeit eines Unternehmens, binnen möglichst kurzer Zeit genau denjenigen Partner aus der begrenzten Anzahl von Kandidaten zu finden, der sowohl über komplementäre Ressourcen als auch über die notwendigen relationalen Fähigkeiten[551] zur Kooperation verfügt.[552] Unternehmen, die zu spät mit der Suche nach Kooperationspartnern beginnen, werden oft wettbewerbsmäßig benachteiligt, da sich verfügbare komplementäre Partnerunternehmen dann mit hoher Wahrscheinlichkeit bereits mit anderen Netzwerkunternehmen in Kooperationsverbünden zusammengeschlossen haben.[553] Infolgedessen sind die relationalen Renten dieser schnelleren Unternehmen sehr schwer zu imitieren, da auf dem Markt fast keine ähnlichen Partner mehr vorhanden sind. Dabei lässt sich von den sog. „First-Mover-Vorteilen" sprechen: Diejenigen Unternehmen, die ideale Partnerunternehmen schneller identifizieren und in die Kooperation einbinden können, weisen gegenüber ihren Konkurrenten einen deutlich höheren relationalen Vorteil auf.[554]

Unteilbarkeit der Netzwerkressourcen

Bei intensiven interorganisationalen Kooperationen sind diejenigen Ressourcen oder Kompetenzen als rentengenerierend zu betrachten, die über die Zeit von den Netzwerkpartnern kombiniert oder gemeinsam weiterentwickelt werden. Die daraus entstandenen beziehungsspezifischen Netzwerkressourcen sind einerseits idiosynkratisch und andererseits netzwerkspezifisch und in der Regel nicht mehr trennbar, d.h. die Kontroll- und Gebrauchsmöglichkeiten derartiger gemeinsamer Ressourcen durch individuelle Netzwerkunternehmen sind eher eingeschränkt.[555] Ferner wird postuliert, dass sich aufgrund der netzwerkspezifischen Pfadabhängigkeit die kombinierten Ressourcen oder Kompetenzen im Zeitverlauf der Kooperationsbeziehung gemeinsam weiterentwickeln (im Sinne der „*mutual coevolution of capabilities*"[556]) und somit langfristig im Netzwerk gebunden bleiben, welches eine Imitation nahezu unmög-

[551] Unter relationalen Fähigkeiten (engl.: *relational capabilities*) sind z.B. die Bereitschaft und die Kompetenz eines Unternehmens für eine intensive Kooperationsbeziehung zu verstehen. Vgl. hierzu Dyer/Singh (1998), S. 672.
[552] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 672 f.
[553] Vgl. Gomez-Casseras (1994), S. 66 f.
[554] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 673.
[555] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 673.
[556] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 673.

lich macht.[557] An dieser Stelle gilt es anzumerken, dass die relationale Vorteilhaftigkeit der Netzwerkverbünde unvermeidlich auf Kosten einer gewissen Flexibilität und Autonomie der beteiligten Partnerunternehmen geht.[558]

Institutionelle Rahmenbedingungen

Anders als die vertraglich geregelten Steuerungsmechanismen sind unter institutionellen Rahmenbedingungen primär die umweltbezogenen Institutionen zu verstehen, wie etwa regional- und/oder länderspezifische formelle und informelle Verhaltensregeln bzw. -normen, oder andere soziale, politische und kulturelle Kontextfaktoren.[559] Diese können direkten Einfluss auf die Qualität der Netzwerkkooperationen sowie die Höhe der Transaktionskosten nehmen. Als typisches Beispiel werden Kooperationen zwischen japanischen Unternehmen aufgrund des vertrauensbasierten Verhaltenskodex in Japan oftmals begünstigt, welches die Transaktionskosten mit reduziertem Opportunismus verringert und die Generierung von relationalen Renten erleichtert.[560] Derartige vorteilhaftige institutionelle Rahmenbedingungen bzw. Verhaltensweisen sind generell fest in die jeweilige Kultur oder Region eingebettet, und für Außenstehende hochkomplex bzw. schwer nachvollziehbar, weshalb sie von Wettbewerbern aus anderen Regionen kaum zu imitieren sind. So gilt es hervorzuheben, dass Unternehmer ihre Geschäfte bzw. ihre wirtschaftlichen Aktivitäten insbesondere dort in Netzwerken durchführen sollten, wo die Generierung höherer relationaler Vorteile durch die institutionellen Rahmenbedingungen gewährleistet werden kann.[561]

4.3 Theoretische Interpretation der Lieferantentwicklung

4.3.1 Lieferantenentwicklung unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten

Wie bereits im Unterkapitel 4.1 erwähnt, eignet sich die Transaktionskostentheorie inhaltlich gut für die Erklärung der Wirkungszusammenhänge im Rahmen der Lieferantenentwicklung.

[557] Vgl. Duschek (1998), S. 235.
[558] Vgl. Gulati et al. (2000), S. 204, Duschek (2002), S. 263.
[559] Vgl. Duschek (2002), S. 263, Sydow/Möllering (2015), S. 32.
[560] Vgl. Duschek (2004), S. 66.
[561] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 673, Sydow/Möllering (2015), S. 32.

Aus Sicht der Transaktionskostentheorie erfüllt der Fremdbezug von Gütern oder Dienstleistungen von einem Zulieferer im Wesentlichen die Merkmale eines klassischen Vertrags (Markt). Bei einer langfristigen und engeren Lieferanten-Abnehmer-Beziehung, die z.B. durch einen langjährigen Liefervertrag ausgeprägt wird, kann es sich auch um einen neoklassischen Vertrag (Hybrid) handeln. Die im Rahmen einer Lieferantenentwicklung von Transaktionspartnern geleisteten Investitionen, sowohl bei der direkten als auch bei der indirekten Lieferantenentwicklung, lassen sich in unterschiedlichem Maße als transaktionsspezifisch charakterisieren und können in aller Regel nicht mehr oder nur sehr schwer rückgängig gemacht werden.[562] Der Transaktionskostentheorie zufolge lässt sich die Lieferantenentwicklung – insbesondere die direkte Lieferantenentwicklung mit ex-ante-Mitteleinsatz – vor allem als eine Art transaktionsspezifische Investition des Abnehmers in einen spezifischen Lieferanten interpretieren. Aus Perspektive des Abnehmers sind solche Entwicklungsmaßnahmen – egal ob eine umfassende Bewertung eines Lieferanten, ein gemeinsames Optimierungsprojekt oder sogar eine direkte Kapitalbeteiligung am Zulieferunternehmen – auf denjenigen Lieferanten spezifisch zugeschnitten und lassen sich grundsätzlich nicht auf andere Lieferanten bzw. Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen übertragen. Des Weiteren lassen sich derartige Entwicklungsaktivitäten ebenfalls als transaktionsspezifische Investitionen des Zulieferers interpretieren, da auch er unter Umständen eigene Mittel zur Umsetzung der vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen investieren muss, die ggf. sogar höher als der Aufwand des Abnehmers sein könnten.[563] Je mehr Ressourcen eines Transaktionspartners in der Lieferantenentwicklung bereitgestellt werden, desto höher ist die Faktorspezifität und die damit einhergehende Abhängigkeit von dem anderen Transaktionspartner.

Anders als beim ursprünglichen Grundgedanken der Transaktionskostentheorie liegt der Fokus bei der Lieferantenentwicklung nicht mehr auf der Suche nach dem effizientesten Koor-

[562] Vgl. Erlei/Jost (2001), S. 41 f.

[563] Es lässt sich jedoch die Möglichkeit nicht völlig ausschließen, dass solche Investitionen des Lieferanten bzw. die Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung in bestimmten Fällen auch auf andere Abnehmer übertragbar und deswegen nicht mehr oder weniger ,,abnehmerspezifisch“ sind. Beispielsweise kann ein Konkurrenzunternehmen von der neu aufgebauten Fertigungslinie des Zulieferers auch profitieren. Vgl. hierzu Durst (2011), S. 59.

dinationsmechanismus, sondern vielmehr auf der Beantwortung der Frage, inwiefern und unter welchen Umständen die Transaktionspartner bereit sind, transaktionsspezifische Investition in die Lieferantenentwicklung zu tätigen, und zwar innerhalb eines bereits gegebenen institutionellen Arrangements. Neben der Wahl des institutionellen Arrangements hängt die Investitionsbereitschaft des Transaktionspartners auch noch von der Art der Lieferantenentwicklung sowie der Machtverteilung zwischen den Akteuren ab. Im Folgenden wird die Investitionsbereitschaft der Transaktionspartner jeweils innerhalb eines klassischen und neoklassischen Vertrags erörtert.

4.3.1.1 Lieferantenentwicklung bei einer Koordination über den Markt

Aus den Erkenntnissen der Transaktionskostentheorie ist zu schließen, dass der klassische Vertrag (Markt) für Transaktionen mit geringer Faktorspezifität und Unsicherheit das effizienteste institutionelle Arrangement darstellt, das in der Regel kurzfristig angelegt ist. Für Transaktionspartner sind dabei weder intensive Interaktion miteinander noch die Etablierung kostspieliger Steuerungsmechanismen nötig.[564] Übertragen auf Lieferantenentwicklungen eignet sich der klassische Vertrag demzufolge besser für eine normale, standardisierte Lieferbeziehung, d.h. für die Beschaffung der einfachen und standardisierten Güter, und besonders gut für die indirekten Entwicklungsmaßnahmen mit keinem bzw. minimalem Mitteleinsatz aufseiten des Abnehmers, da es sich in diesem Fall um keinen kritischen Lieferanten des Abnehmers handelt.[565] Für die direkte Lieferantenentwicklung mit explizit höherer Komplexität und Faktorspezifität stellt der klassische Vertrag hingegen keine optimale Koordinationsform dar.

Bei der indirekten Lieferantenentwicklung befindet sich der Abnehmer oft in einer stärkeren Machtposition gegenüber dem entwicklungsbedürftigen Lieferanten, die ihn daher befähigt, den Lieferanten z.B. durch Lieferantenbewertung (inkl. Feedback) und konkrete Zielvorgabe zur Eigenverbesserung seiner Leistung zu veranlassen. Um das bestehende und auch das zu-

[564] Vgl. Ebers/Gotsch (2019), S. 241 ff. Mehr zum klassischen Vertrag (Markt) vgl. Unterkapitel 4.1.3.
[565] Vgl. hierzu z.B. Krause et al. (2000), S. 36, mehr zur indirekten Lieferantenentwicklung vgl. Unterkapitel 2.3.2.3.

künftige Geschäft mit dem Abnehmer sicherzustellen, ist der Lieferant oft auch bereit, die Anforderungen des Abnehmers zu erfüllen.[566] Deswegen fungiert der Zulieferer als der einzige Träger potenzieller transaktionsspezifischer Investitionen, da nur er im Laufe des Problemlösungsprozesses ein gewisses Maß an eigenen Ressourcen oder Kapital zur eigenständigen Optimierung einsetzen muss. Mit zunehmender Faktorspezifität der transaktionsspezifischen Investition erhöht sich zugleich die Abhängigkeit des Lieferanten vom Abnehmer, die von einem mächtigeren Abnehmer nachher opportunistisch zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden könnte.[567] Zur Absicherung bzw. Vorbeugung der damit verbundenen Gefahr des opportunistischen Verhaltens würde der Lieferant bestimmte Kontrollmechanismen einsetzen, die allerdings zu erhöhten Transaktionskosten führen.[568] Demnach ist der Lieferant oft nicht gewillt, zu viel eigene Ressourcen in indirekte Entwicklungsmaßnahmen mit hoher Faktorspezifität einzusetzen, sondern vielmehr aus der Transaktionskostenperspektive nur in einem begrenzten und geringen Umfang transaktionsspezifisch zu investieren.[569] Ganz selten ist in Ausnahmefällen eine erhöhte Investitionsbereitschaft des Zulieferers allerdings theoretisch begründbar. Denn ein Lieferant wird trotz gestiegener Gefahr ex-post opportunistischen Verhaltens des Abnehmers bereitwillig eigene Ressourcen in den indirekten Entwicklungsprozess allokieren, wenn der Zulieferer diesen Kunden kaum ersetzen bzw. wechseln könnte, da er ein extrem hohes Geschäftsvolumen vom Lieferantenunternehmen besitzt, oder der Lieferant beabsichtigt, in Zukunft mit diesem Abnehmer eine enge und langfristige Kooperationsbeziehung aufzubauen. Insgesamt lässt sich festhalten, dass in einer Koordination über den Markt die Bereitschaft des Lieferanten zu transaktionsspezifischen Investitionen bei der indirekten Lieferantenentwicklung auf einem geringen Niveau liegt.

4.3.1.2 Lieferantenentwicklung bei einer hybriden Koordination

Für diejenigen Austauschbeziehungen, die eine höhere transaktionsbedingte Komplexität und

---

[566] Vgl. Wagner (2006b), S. 688.
[567] Vgl. Heide (1994), S. 79.
[568] Vgl. Ebers/Gotsch (2008), S. 231.
[569] Vgl. Lascelles/Dale (1990), S. 56, Williamson (1991), S. 278 f.

einen längeren Planungshorizont aufweisen, stellt der neoklassische Vertrag (Hybrid) eine passende Koordinationsform dar.[570] Im Rahmen eines neoklassischen Vertrags wird eine Lieferanten-Abnehmer-Beziehung oftmals langfristig ausgerichtet, so dass die Transaktionspartner in einer engeren und intensiveren Beziehung stehen. Dabei ist der Bedarf der Transaktionspartner an Abstimmung, interbetrieblicher Kooperation sowie ex-post-Anpassungen nach dem Vertragsabschluss deutlich höher als bei einer Koordination über den Markt.[571] Das zunehmende Niveau der zwischenmenschlichen Interaktion, wie z.B. effektive bilaterale Kommunikation zwischen Abnehmer und Lieferant, sowie die damit einhergehende steigende Interdependenz eignen sich optimal für die Implementierung der Lieferantenentwicklung.[572]

In der indirekten Lieferantenentwicklung stellt die hybride Koordination im Vergleich zur Koordination über den Markt eine leichte Modifikation für die transaktionsspezifische Investitionsbereitschaft des Zulieferers dar. Mit der zunehmenden Intensität und Länge der Geschäftsbeziehung sinkt die Sorge des Lieferanten vor opportunistischem Verhalten des Abnehmers, das zuvor hohe Transaktionskosten verursachen könnte, so dass der Lieferant jetzt bereitwilliger ist, zur Eigenoptimierung transaktionsspezifische Investitionen mit einem höheren Grad der Faktorspezifität als vorher zu tätigen.[573]

Darüber hinaus bietet die hybride Koordinationsform unerlässliche Voraussetzungen für transaktionsspezifische Investitionen in den direkten, aufwändigen Entwicklungsmaßnahmen. Die direkte Lieferantenentwicklung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass der Abnehmer jetzt ebenso transaktionsspezifische Investitionen in Form von eigenen personellen oder finanziellen Ressourcen in den von ihm initiierten Entwicklungsprozess einsetzen und sich direkt an der Optimierung beteiligen soll.[574] Anders als bei der indirekten Lieferantenentwicklung geht es bei der direkten Lieferantenentwicklung generell um die langfristige Optimierung der Leistungen und Fähigkeiten eines spezifischen kritischen Zulieferers, der für den Abneh-

[570] Vgl. Williamson (1991), S. 283, mehr zum neoklassischen Vertrag vgl. Unterkapitel 4.1.3.
[571] Vgl. Ebers/Gotsch (2008), S. 234.
[572] Vgl. Handfield et al. (2000), S. 46 f.
[573] Vgl. Krause et al. (2007), S. 536 f.
[574] Vgl. hierzu z.B. Krause et al. (1997), S. 14, mehr zur direkten Lieferantenentwicklung vgl. Unterkapitel 2.3.2.3.

mer von strategischer bzw. ökonomischer Relevanz ist.[575] Die Frage, inwiefern die transaktionsspezifische Investitionsbereitschaft der Transaktionspartner bei der direkten Lieferantenentwicklung beeinflusst wird, hängt innerhalb einer hybriden Koordination in hohem Maß von der Machtverteilung in der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung ab.[576]

Besitzt der Abnehmer wie bei der indirekten Lieferantenentwicklung eine dominierende Machtposition, z.B. im Sinne eines hohen Anteils des Abnehmers am Lieferantenumsatz, ist er tendenziell bereitwilliger, eigene Mittel in direkte Entwicklungsmaßnahmen einzusetzen, da in diesem Fall der Lieferant von ihm stark abhängig ist und damit die Wahrscheinlichkeit des opportunistischen Verhaltens aufseiten des Lieferanten als sehr gering eingeschätzt werden kann. Versucht der Lieferant sich opportunistisch zu verhalten, kann der Abnehmer dies durch die Setzung negativer Anreize, wie etwa die Drohung des Entzugs zukünftiger Geschäfte, transaktionskostengünstig verhindern.[577] Darüber hinaus steigert sich mit dem Umfang der vom Abnehmer bereitgestellten Ressourcen im Gegenzug die Bereitschaft des Zulieferers, sich aktiv an der gemeinsamen Optimierung zu beteiligen sowie transaktionsspezifische Investitionen trotz der damit verbundenen Abhängigkeit zu tätigen. Denn direkte Lieferantenentwicklung wird oft unmittelbar von der Führungsebene des abnehmenden Unternehmens aus initiiert und gefördert, wobei alle notwendigen Mittel lieferantenspezifisch allokiert werden, was die vom Lieferanten wahrgenommene kollaborative Einstellung bzw. das Commitment des Abnehmers stärkt.[578] Aus Lieferantensicht lässt sich dadurch ebenso die Gefahr opportunistischen Verhaltens des Abnehmers sowie die Notwendigkeit der kostengenerierenden Überwachung und Kontrolle der Kooperation verringern.[579]

Liegt jedoch eine asymmetrische Machtverteilung zugunsten des Lieferanten vor, dann lässt sich analog zur obigen Argumentationskette eine eher geringe Bereitschaft des Abnehmers zu transaktionsspezifischen Investitionen ableiten, weil derartige Investitionen des Abnehmers zu

[575] Vgl. Krause (1997), S. 15, Wagner/Krause (2009), S. 3166.
[576] Vgl. Lascelles und Dale (1990), S. 50 f., Nagati und Rebolledo (2013), S. 181 f.
[577] Vgl. Ebers/Gotsch (2008), S. 231.
[578] Vgl. Krause (1999), S. 219.
[579] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 669 f., Liu et al. (2009), S. 297 ff.

einer noch stärkeren Abhängigkeit von diesem Lieferanten und damit einer erhöhten Gefahr des Opportunismus führen könnte. Wurden notwendige lieferantenspezifische Investitionen getätigt, die aber nicht wie gewünscht zur verbesserten Leistung des Lieferanten führen oder von dem Lieferanten opportunistisch ausgenutzt werden, können die Investitionen in der Regel nicht mehr rückgängig gemacht werden. Der Abnehmer, der diese Kosten trägt, bleibt an diesen Lieferanten gebunden und kann in der Regel nicht ohne Weiteres den Lieferanten wechseln bzw. wäre ein angestrebter Lieferantenwechsel nur mit sehr hohen Wechselkosten möglich.[580] Überdies könnte der abhängige Abnehmer in einer solchen Konstellation möglicherweise gar nicht in der Lage sein, jegliche Art der Lieferantenentwicklung zu initiieren, da es ihm schlicht an Einflussnahme auf den mächtigeren Lieferanten fehlt, den Lieferanten zur aktiven Teilnahme an der Lieferantenentwicklung aufzufordern.[581] Gleichwohl könnte der Abnehmer trotz des ungünstigen Abhängigkeitsverhältnisses gerne genau diesen Lieferanten direkt entwickeln, wenn es sich für ihn um einen strategisch sehr wichtigen Zulieferer handelt, der beispielsweise langfristig für ein wichtiges Bauteil des Abnehmers zuständig ist und für den der Abnehmer kein Lieferantenwechsel möglich ist.

Liegt eine gleichmäßige Machtverteilung bzw. eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen Abnehmer und Lieferant vor, kann in Bezug auf die direkte Lieferantenentwicklung vornehmlich von einer interdependenten Lieferanten-Abnehmer-Beziehung ausgegangen werden. Eine derartige Machtkonstellation bietet eine ideale Basis für ein gemeinsames Optimierungsprojekt mit mittlerem bis hohem Ressourceneinsatz von den beteiligten Parteien. Einer solchen Beziehung liegt oftmals ein langfristiger Liefervertrag mit spezifischen Rahmenbedingungen der Durchführung zugrunde, so dass die Transaktionspartner in einer ganz sicheren und partnerschaftlichen Kooperationsbeziehung stehen. Damit können sowohl der Abnehmer als auch der Lieferant mit einem gewissen Sicherheitsniveau davon ausgehen, dass die Durchführung der direkten Lieferantenentwicklung für sie vorteilhaft ist und sie langfristig davon profitieren

[580] Vgl. Erlei/Jost (2001), S. 41 f.
[581] Vgl. Krause/Ellram (1997a), S. 29.

können.[582] Insgesamt lässt sich somit ein positiver Zusammenhang zwischen der symmetrischen Interdependenz der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung und der Bereitschaft der beiden Parteien zu transaktionsspezifischen Investitionen konstatieren.

4.3.2 Lieferantenentwicklung unter ressourcenorientierten Gesichtspunkten

Neben der Transaktionskostentheorie eignen sich zudem die ressourcenorientierten Ansätze – sowohl unternehmensintern als auch unternehmensrelational orientiert – inhaltlich gut für die plausible Erklärung der Wirkungszusammenhänge in der Lieferantenentwicklung. Unter einer ressourcenorientierten Perspektive lässt sich die Lieferantenentwicklung entweder als eine Art wichtige und spezielle Ressource des Abnehmers oder als ein wesentliches Instrument verstehen, das den Abnehmer befähigt, die in den Netzwerkbeziehungen eingebetteten Ressourcen zu erschließen. Diesen Gedanken aufgreifend wird die Lieferantenentwicklung im Folgenden jeweils aus diesen zwei Blickwinkeln interpretiert.

4.3.2.1 Lieferantenentwicklung als idiosynkratische Ressource des Abnehmers

Unter der unternehmensintern orientierten Perspektive des ressourcenbasierten Ansatzes lässt sich die Lieferantenentwicklung primär als eine wichtige immaterielle Ressource bzw. eine Managementfähigkeit innerhalb eines abnehmenden Unternehmens interpretieren, die als erfolgsentscheidend und rentengenerierend eingestuft werden kann. Effektive Lieferantenentwicklung kann den Abnehmer in die Lage versetzen, die Leistungen und/oder Fähigkeiten entwicklungsbedürftiger Lieferanten systematisch und nachhaltig zu verbessern, damit die Lieferbedürfnisse des Abnehmers in hoher Qualität befriedigt werden können. Dadurch lässt sich zudem noch die Leistungsfähigkeit der gesamten Lieferantenbasis verstärken, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit des Abnehmers erhöht wird, was aus Kundensicht ebenfalls als nutzenstiftend wahrgenommen werden kann. Ferner könnte erfolgreiche Lieferantenentwicklung für den Abnehmer ebenfalls eine idiosynkratische und besondere unternehmensspezifische Ressource darstellen, über die seine Mitbewerber oftmals nicht verfügen. Erfolgreiche Liefe-

[582] Vgl. Erlei/Jost (2001), S. 41.

rantenentwicklung verlangt vom Abnehmer eine hohe Methodenkompetenz, die normalerweise nur über lange Zeit durch einen gewissen Lernprozess bzw. akkumulierte Erfahrungen mit dem Lieferanten angeeignet werden kann. Fast jede erfolgreiche Lieferantenentwicklung, die zum erheblichen Leistungssprung bzw. zur nachhaltigen Optimierung der Lieferantenbasis führt, muss auf Basis der idiosynkratischen historischen Entwicklung der Kooperationsbeziehung für denjenigen Lieferanten zugeschnitten und angepasst werden, sodass sie an das spezifische Unternehmen gebunden ist und von Konkurrenten nur schwer imitiert werden kann. Unter Berücksichtigung von Faktoren wie z.B. hohen Wechselkosten oder fehlender Verfügbarkeit vorhandener Lieferquellen auf dem Faktormarkt scheint die Lieferantenentwicklung in einigen Fälle die einzige Lösungsoption für den Abnehmer zu sein, um Leistungsdefizite seiner Lieferanten zu beseitigen, die nicht substituierbar sind. Die Fähigkeit des Abnehmers, Lieferanten zum eigenen Vorteil zu entwickeln, ist von Abnehmer zu Abnehmer unterschiedlich. Derjenige Abnehmer, der die Leistung und/oder die Fähigkeit seiner Lieferanten durch wirksame Lieferantenentwicklung besser als seine Konkurrenten optimiert, besitzt gemäß dem ressourcenbasierten Ansatz überlegene Ressourcen im Wettbewerb und kann somit größere Wettbewerbsvorteile bzw. überdurchschnittliche Renten erzielen.

Die ressourcenorientierten Ansätze gehen davon aus, dass die zentrale Managementsaufgabe einer ressourcenorientierten Unternehmensführung darin liegt, die von einem Unternehmen als rentenstiftend eingeschätzten Ressourcen sowie deren rentenstiftendes Potenzial zu identifizieren, zu erschließen und zu erhalten, mit dem Ziel, im Wettbewerb nachhaltig in einer Überlegenheitsposition zu bleiben.[583] Wenn erst einmal die Lieferantenentwicklung vom Abnehmer als erfolgskritische Ressource festgestellt wird, gilt es als Nächstes eine optimale Strategie dafür zu entwickeln, mithilfe derer die Lieferantenentwicklung als eine strategische Ressource so effektiv wie möglich eingesetzt und ihre Erfolgswirkung bzw. ihr rentenstiftendes Potenzial bestmöglich zum eigenen Vorteil ausgenutzt werden kann. Zu diesem Zweck muss das Management des abnehmenden Unternehmens von Anfang an seine klare und lang-

[583] Vgl. Durst (2011), S. 70 f.

fristige Unterstützung der Lieferantenentwicklung zeigen, indem beispielsweise möglichst alle für eine Lieferantenentwicklung notwendigen Ressourcen bzw. die Methodenkompetenz bereitgestellt werden.

4.3.2.2 Lieferantenentwicklung als Schlüssel zu erfolgskritischen Netzwerkressourcen

Mit der Reduzierung der eigenen Wertschöpfungstiefe und dem zunehmenden Anteil an Fremdbezug gewinnen neben den unternehmensinternen Kernressourcen die unternehmensexternen, oft im Unternehmensnetzwerk eingebetteten Ressourcen immer mehr an Bedeutung. Gemäß des Relational View[584] stellen derartige kooperative Netzwerkbeziehungen sowie die dort eingebundenen Netzwerkressourcen wichtige Quellen für die Generierung überdurchschnittlicher Renten für Unternehmen dar, da sie ebenso alle wesentlichen Merkmale einer idiosynkratischen rentenstiftenden Ressource erfüllen und dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile bringen.[585] In diesem Sinne lassen sich Beziehungen zu Zulieferern auch als wichtige immaterielle Vermögenwerte zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen betrachten.

Demzufolge sollen Unternehmen wirksame Mittel verwenden, um sich den Zugang zu diesen Netzwerkressourcen zu verschaffen und sie zum eigenen Vorteil zu internalisieren. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Lieferantenentwicklung nach dem Verständnis des Relational View nicht mehr rein als eine erfolgskritische Ressource, sondern vielmehr als ein wesentliches Instrument interpretieren, das dem Abnehmer erlaubt, mit deren Hilfe das Rentengenerierungspotenzial der in der Austauschbeziehung eingebetteten Ressourcen bzw. der Vermögenswerte zu erschließen und damit neue interorganisationale Wettbewerbsvorteile zu realisieren, die vom Abnehmer allein nicht erzeugt werden können.

Laut dem Relational View lassen sich relationale Renten dadurch erzielen, dass Netzwerkpartner nicht jeweils allein eigene Ressourcen auf synergetische Weise zusammenlegen und austauschen, sondern auch in beziehungsspezifische bzw. co-spezialisierte Ressourcen oder

[584] Zu Relational View vgl. Unterkapitel 4.2.3.
[585] Vgl. Gulati (1999), S. 399

Kompetenzen investieren.[586] In diesem Sinne soll es sich explizit um eine direkte bzw. aktive Lieferantenentwicklung handeln, die eigenen Mitteleinsatz aufseiten des Abnehmers erfordert und von den beiden Beteiligten möglichst partnerschaftlich und langfristig ausgestaltet werden soll. Das Commitment des Abnehmers, wie etwa die Bereitschaft zu transaktions- bzw. beziehungsspezifischen Investitionen, die Bereitstellung notwendiger Mittel (Personal, Kapital, technische Know-hows) oder der Umfang der Kooperation wirkt sich zudem positiv auf das Engagement des Lieferanten sowie dessen Bereitschaft zum Mitteleinsatz aus, welches zu verstärkter wechselseitiger Ressourceninterdependenz und zur erhöhten Co-Spezialisierung der beiden Unternehmen beitragen kann. Dies stellt somit einen wirksamen Isolationsmechanismus dar, der einerseits spezifische, beziehungsgebundene Wettbewerbsvorteile zulässt, und andererseits die Imitation von Dritten außerhalb dieser Lieferanten-Abnehmer-Beziehung effektiv verhindern kann.[587]

4.4 Theoretischer Bezugsrahmen und Propositionen

In der vorangegangenen Untersuchung wurden bereits vertiefte konzeptionelle und theoretische Grundlagen für die Lieferantenentwicklung gelegt, während die Relevanz von China mithilfe der Extraktion der China-spezifischen Einflussfaktoren ebenfalls verdeutlicht wurde. Daraus ergibt sich dann die logische Frage, wie eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung in China durchgeführt werden kann. Zur Beantwortung dieser Frage wird nachfolgend gemäß Yin (2014) unter Zuhilfenahme der zuvor gewonnenen konzeptionellen Erkenntnisse und geleitet durch die theoretischen Vorüberlegungen ein vorläufiger theoretischer Bezugsrahmen für die Lieferantenentwicklung in China skizziert, indem der typische Verlauf eines Lieferantenentwicklungsprojekts in China abgebildet wird und die in China als wichtig bzw. erfolgsbestimmend eingeschätzten Einflussfaktoren für die Lieferantenentwicklung miteinbezogen werden. Im Anschluss daran lassen sich Propositionen[588] daraus ableiten, die als allgemeine

[586] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 662.
[587] Vgl. Dyer/Nobeoka (2000), S. 351 f.
[588] Eine Proposition stellt sich als die Aussage über den Zusammenhang zwischen Konstrukten dar, und kann auf theoretischer Ebene entweder als wahr oder als falsch geprüft werden. Unter einer Hypo-

Aussagen die vermuteten Grundzusammenhänge zwischen wesentlichen Elementen und relevanten Einflussgrößen theoretisch abbilden und erklären.[589] Die postulierten Propositionen werden als Fundament zur Erarbeitung eines Interviewleitfadens für die Experteninterviews herangezogen, der die daran anschließende explorative Beobachtung und Fallstudienanalyse strukturiert. Im Laufe der Fallstudienanalyse soll weitergehend erhoben und geprüft werden, ob die vorläufig formulierten Propositionen tatsächlich zutreffen oder nicht.[590]

4.4.1 Identifikation der Haupteinflussfaktoren für die Lieferantenentwicklung in China

Den Ausgangspunkt zur Erstellung des Bezugsrahmens im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bildet vor allem die Festlegung des allgemein erkannten Prozessablaufs der Lieferantenentwicklung in China. Dazu wird das im Unterkapitel 2.3.5 erarbeitete vier-stufige Prozessmodell eines Lieferantenentwicklungsprojekts herangezogen, das vornehmlich aus den in der Literatur vorherrschenden Prozessvorschlägen zur Lieferantenentwicklung hergeleitet wird.[591] Überdies rücken gewisse Einflussfaktoren für die Lieferantenentwicklung in den Mittelpunkt der Betrachtung, indem konkrete Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen wesentlichen Einflussfaktoren und der Durchführung der Lieferantenentwicklung in China aufgezeigt werden sollen. Zu diesem Punkt ist anzumerken, dass nicht sämtliche potenzielle Einflussfaktoren in den Bezugsrahmen einbezogen werden sollen. Vielmehr gilt es, lediglich die in China als einflussreich betrachteten Einflussfaktoren zu identifizieren, da der Betrachtungsfokus der vorliegenden Arbeit nicht auf der Lieferantenentwicklung im Allgemeinen, sondern in deren Durchführung speziell in China liegt.

Allerdings ist die richtige Identifikation der entscheidenden bzw. besonders china-relevanten Einflussfaktoren auf Lieferantenentwicklung nicht immer selbstverständlich. Auch in der Literatur herrscht bislang keine Einigkeit über die allgemein wichtigen Einflussfaktoren, da Lie-

---

these wird eher der vermutete Zusammenhang zwischen Variablen verstanden, der später auf empirischer Ebene meistens mithilfe quantitativer Methoden bestätigt werden soll. Deswegen sind Propositionen zwar teilweise vergleichbar mit Hypothesen, können aber eigentlich nicht mit Hypothesen gleichgesetzt werden. Siehe z.B. Cooper/Schindler (2013), S. 58 f.

[589] Vgl. Yin (2014), S. 30, 37 ff.

[590] Vgl. Miles/Hubermann (1994), S. 18, Mieg/Näf (2006), S. 16.

[591] Vgl. hierzu Abbildung 7 in Unterkapitel 2.3.5.

ferantenentwicklung in der Praxis generell unternehmensindividuell zu gestalten ist.[592] Hinzu kommt, dass sich in China die Forschung über Lieferantenentwicklung bis dato noch in der explorativen Anfangsphase befindet.[593] Ob die in der bestehenden Literatur als erfolgsbestimmend eingestuften Faktoren, die meistens beruhend auf den entwickelten Wirtschafts- und Industriegrundlagen in westlichen Industrieländern identifiziert wurden, im chinesischen Marktumfeld ebenfalls einflussreich sind, oder welche von ihnen in China stärker an Bedeutung gewinnen bzw. weniger relevant sind, bleibt aus Sicht des Autors immer noch unklar.

Experten	Unternehmen/Branchen	Position	Managementerfahrungen in China
A	US-amerikanisches Automobilunternehmen	Einkaufsleiter (East China)	12 Jahre (Abnehmer)
B	US-amerikanisches Automobilunternehmen	Supplier Quality Engineer (SQE)	6 Jahre (Abnehmer)
C	US-amerikanisches Chemieunternehmen	Einkaufsmanager	3 Jahre (Abnehmer)
D	Lokales Zulieferunternehmen (Automobilindustrie)	Key Account Manager (Vertrieb)	3 Jahre (Tier-2-Lieferant)
E	Lokales Zulieferunternehmen (Automobilindustrie)	Geschäftsleiter	15 Jahre (Tier-2-Lieferant)
F	Akademiker	BWL-Doktorand	Keine
G	Akademiker	BWL-Doktorand	Keine

Tabelle 14: Expertenliste für die Erarbeitung China-spezifischer Einflussfaktoren

Vor diesem Hintergrund wurde im Juli 2019 ein Workshop in China mit sieben Experten (darunter fünf Industrievertreter und zwei Akademiker[594]) durchgeführt, mit dem Ziel, die bisher in der Literatur vorhandenen Einflussfaktoren zusammen mit den potenziellen china-relevanten Faktoren in Bezug auf ihre Wirksamkeit und inhaltliche Verbindung zur Lieferantenentwicklung in der chinesischen Praxis zu prüfen, um daraus die wirklich entscheidenden china-relevanten Einflussfaktoren zu identifizieren. Darüber hinaus soll der entwickelte theo-

[592] Vgl. Durst (2011), S. 36.
[593] Vgl. hierzu z.B. Gu et al. (2010), Li. (2011).
[594] Sämtliche beteiligten Industrievertreter stammen jeweils aus drei internationalen Abnehmerunternehmen und zwei chinesischen Zulieferunternehmen. Die beteiligten Experten waren entweder Einkaufsfachleute, die über mindestens drei Jahre Praxiserfahrung bei Lieferantenmanagement bzw. Lieferantenentwicklung in China verfügen, oder Manager bzw. Führungskraft der Zulieferunternehmen, die zuvor an der Lieferantenentwicklung teilgenommen haben. Siehe hierzu Tabelle 14.

retische Bezugsrahmen mit den postulierten Propositionen ebenfalls von den Experten aus praktischer Perspektive geprüft und ggf. verfeinert werden.

Im ersten Schritt wurde den Experten eine Liste vorgelegt, in der einerseits 35 bisher in der Literatur identifizierte Einflussfaktoren[595] zusammengefasst und andererseits noch sechs China-spezifischen Einflussfaktoren bzw. Rahmenbedingungen[596] ergänzt wurden, die von dem Autor dieser Arbeit basierend auf den Studien und der eigenen Beobachtung bzw. Analyse der aktuellen und zukünftigen Entwicklungspfade Chinas, der chinesischen Zulieferer sowie Mentalität extrahiert wurden. Daraus resultierend flossen insgesamt 41 Einflussfaktoren in diese Liste ein.[597] Vor Beginn der Diskussion und Befragung wurden den Beteiligten alle erfassten Einflussfaktoren jeweils kurz erläutert, um etwaige inhaltliche bzw. begriffliche Unklarheiten im Vorfeld zu beseitigen. Zur Prüfung der bereits identifizierten Einflussfaktoren in Bezug auf ihre Existenz in China wurden die Experten anschließend befragt, ob die erfassten Faktoren gemäß der Managementerfahrung der Fachleute im chinesischen Geschäftsumfeld überhaupt existieren, und wenn ja, welche von ihnen für eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung in China von besonders hoher Bedeutung sein könnten. Nach der ersten Diskussion wurden 7 Faktoren von den Experten übereinstimmend aus der Liste ausgeschlossen, da sie aus Sicht der Experten für die Lieferantenentwicklung in China im jetzigen Zeitpunkt als unkritisch und nicht hinreichend einflussreich betrachtet wurden.[598] Im Hinblick auf die verbleibenden Faktoren waren die Experten grundsätzlich einig, dass sie in China bei der Lieferantenentwicklung von Relevanz sind, sie sich aber in unterschiedlichem Maße auf den Erfolg der Lieferantenentwicklung auswirken.

Anschließend galt es in einem zweiten Schritt, diese Einflussfaktoren jeweils im Hinblick auf ihre konkrete Funktionsweise und Rolle bei der Lieferantenentwicklung in China zu bewerten.

---

[595] Dabei wird die im Unterkapitel 2.3.4 durchgeführte Literaturrecherche als wesentliche Datenquelle herangezogen. Vgl. hierzu Unterkapitel 2.3.4.

[596] Dabei ist zwischen China-spezifischen Rahmenbedingungen und chinesischen kultur- und verhaltensbezogenen Einflussfaktoren zu differenzieren. Vgl. hierzu Unterkapitel 3.4.

[597] Eine Übersicht über die aufgelisteten Einflussfaktoren kann Anhang I entnommen werden.

[598] Dabei wurden folgende Faktoren aus der Liste entfernt: *Lieferantenzertifizierung, Spezifität der Vermögenswerte (asset specificity), Bereitschaft zur Abstimmung der Unternehmenskultur, gemeinsame Wertvorstellung, Technologische Innovation, Unternehmensgröße sowie Organisationsform*.

Dabei wurden zunächst einmal die inhaltliche Relevanz sowie die Gemeinsamkeit der Einflussfaktoren mithilfe der praktischen Managementerfahrung der Experten in China sowohl aus Abnehmer- als auch aus Zuliefererperspektive umfassend evaluiert. Die inhaltlich ähnlich aufgebauten Faktoren wurden unter einem gemeinsamen Oberbegriff subsumiert.[599] Zudem sollten die Besonderheiten bzw. Eigenschaften der chinesischen Lieferanten und Industrien hierbei gleichfalls mitberücksichtigt werden, wobei nach Einschätzung der Experten eventuell neue Faktoren in Betracht gezogen werden konnten. Als Resultat der Diskussion haben die Experten festgehalten, dass aus sämtlichen betrachteten, in der Literatur bereits vorhandenen Einflussfaktoren insgesamt 8 Faktoren für die erfolgreiche Durchführung der Lieferantenentwicklung in China als gleichermaßen einflussreich festgestellt und somit als sog. Hauptfaktoren[600] bezeichnet werden können. Darüber hinaus wurden sowohl die im Unterkapitel 3.4 extrahierten sechs China-spezifischen Einflussfaktoren als auch deren Zuordnung zu den zwei Kategorien von Experten grundsätzlich als geeignet erachtet, während nur an einigen wenigen Stellen unterschiedliche Meinungen bestanden.[601] Insbesondere die kultur- und verhaltensbezogenen Einflussfaktoren wurden von Experten aus Lieferantenperspektive als äußerst bedeutend anerkannt. Ferner wiesen die Experten explizit darauf hin, dass die China-spezifischen Einflussfaktoren – obwohl sie direkten Einfluss auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung ausüben können – in den meisten Fällen eher eine indirekte Rolle einnehmen, d.h. sie wirken sich primär unmittelbar auf die oben identifizierten Hauptfaktoren auswirken, die dann die Lieferantenentwicklung beeinflussen. In Tabelle 15 werden sämtliche hier identifizierte Einflussfaktoren jeweils mit relevantem Inhalt präsentiert.

---

[599] Die hier nach der Diskussion vorgenommene Kategorisierung bzw. Auswahl weicht zum Teil von dem in der Literatur üblichen Verfahren ab, indem bestimmte Faktoren, die den Experten zufolge in der chinesischen Praxis eine größere Rolle spielen, wie z.B. die umfassende Lieferantenbewertung, als eine eigenständige bzw. neue Kategorie festgelegt wurden.

[600] Jeder hier aufgelistete Hauptfaktor steht für eine einzelne Subkategorie bzw. einen Oberbegriff, unter der ggf. mehrere inhaltlich ähnlich aufgebaute Faktoren subsumiert werden können. Vgl. hierzu auch Tabelle 15.

[601] Beispielsweise schlug ein Expert aus einem Abnehmerunternehmen vor, dass die unter den marktbezogenen Einflussfaktoren subsumierten Faktoren *„Schwierigkeiten bei der Lieferantensuche“* und *„Qualitäts- und Zuverlässigkeitsprobleme der Lieferanten“* zu den Beweggründen des Abnehmers zur Initiierung der Lieferantenentwicklung gehören sollten.

Nachdem die wesentlichen Einflussfaktoren festgelegt wurden, gilt es sie im dritten Schritt in Verbindung mit der Lieferantenentwicklung in China zu betrachten. Dazu wurde von den Experten empfohlen, die Wirkungszusammenhänge der identifizierten wesentlichen Einflussfaktoren im Rahmen eines Lieferantenentwicklungsprojekts zu untersuchen, da sich die Einflussfaktoren je nach Phase des Entwicklungsprojekts unterschiedlich auswirken können. Bezugnehmend auf das im Unterkapitel 2.3.5 erarbeitete Prozessmodell zur Lieferantenentwicklung soll den Experten zufolge ein Lieferantenentwicklungsprojekt in China typischerweise in drei Phasen[602] eingeteilt werden:

1. Initiierung und Planung des Projekts
2. Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen sowie
3. Projektabschluss

Hauptfaktoren	China-spezifische Einflussfaktoren
I. Voraussetzungen für die Initiierung eines Lieferantenentwicklungsprojekts in China • Umfassende Lieferantenbewertung • Machtverteilung zwischen Abnehmer und Lieferant • Aussicht der Lieferantenentwicklung	**I. China-spezifische Rahmenbedingungen** • Standortbezogene Faktoren • Strukturelle Einflussfaktoren • Marktbezogene Einflussfaktoren
II. Erfolgsfaktoren für Projektimplementierung • Bilaterale Kommunikation • Top-Management-Unterstützung • Mitarbeiterqualifikation • Gegenseitiges Vertrauen **III. Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit der Erfolgswirkung** • Nachhaltige Kooperationsstrategie	**II. Kultur- und verhaltensbezogene Einflussfaktoren** • Beachtung von Guanxi • China-spezifisches interpersonelles Kommunikationsgeschick • Reziprozität

Tabelle 15: Wesentliche Einflussfaktoren für Lieferantenentwicklung in China

[602] Dabei wurde der ursprüngliche Prozessvorschlag im Unterkapitel 2.3.5 von den Experten leicht modifiziert, indem die ersten zwei Phasen (*Projektinitiierung und Projektplanung*) kombiniert wurden. Siehe hierzu Unterkapitel 2.3.5.

Zum Schluss wurden jeder Projektphase ausgewählte Hauptfaktoren zugeordnet, da sie aus Sicht der Experten dort eine besonders erfolgskritische Rolle spielen sollen.[603] Für die China-spezifischen Einflussfaktoren wurden hingegen eine solche Zuordnung nicht vorgenommen, da sie in der Praxis oft gleichzeitig für mehrere Projektphasen oder sogar phasenübergreifend wirken können. Auf diese Weise lassen sich die priorisierten Managementschwerpunkte für die jeweilige Projektphase erkennen.

4.4.2 Ableitung der Propositionen

Nicht jeder Lieferant darf oder kann als geeigneter Kandidat für ein vom Abnehmer initiiertes Lieferantenentwicklungsprojekt – insbesondere eine direkte bzw. strategische Lieferantenentwicklung – in Frage kommen. Diesbezüglich dient eine formale und umfassende Lieferantenbewertung sowohl im Rahmen des Lieferantenmanagements im Allgemeinen als auch für die Lieferantenentwicklung im Speziellen als ein fundamentales Werkzeug des Abnehmers zur objektiven Messung des aktuellen Leistungs- und Fähigkeitsniveau des betrachteten Lieferanten.[604] Die Ergebnisse der Lieferantenbewertung bieten eine solide Grundlage für eine Vielzahl von Entscheidungen in Bezug auf die optimale Steuerung der Lieferantenbasis, wie etwa die Notwendigkeit zur Initiierung der Lieferantenentwicklung oder die Wahl der Entwicklungsmaßnahmen. Starke Beweggründe des internationalen Abnehmers zur Initiierung der Lieferantenentwicklung in China liegen unter anderem in der schwankenden, zumeist nicht zufriedenstellenden Qualitätsleistung und Zuverlässigkeit der chinesischen Lieferanten sowie der damit einhergehenden Schwierigkeiten bei der Suche und Auswahl idealer Zulieferer.[605] Vor diesem Hintergrund ist es für Abnehmer gerade vor der Initiierung eines Lieferantenentwicklungsprojekts in China besonders unerlässlich, ihre lokalen Lieferpartner vor Ort umfassend zu bewerten, um neben den allgemeinen Kennzahlen ein wirklich vertieftes Ver-

[603] Auf diese Weise wurden die Hauptfaktoren der jeweiligen Phase entsprechend in drei Gruppen eingeteilt: *1. Voraussetzungen für die Initiierung eines Lieferantenentwicklungsprojekts in China, 2. Erfolgsfaktoren für Projektimplementierung, 3. Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit der Erfolgswirkung.* Siehe hierzu auch die linke Spalte in Tabelle 15.
[604] Vgl. hierzu z.B. Krause/Ellram (1997b), Carr/Kaynak (2007).
[605] Vgl. Fischer (2017), S. 1.

ständnis über deren Operations- und Managementprozesse zu erzielen und damit den richtigen Entwicklungskandidaten zu identifizieren.

Neben der systematischen Bewertung der Lieferanten haben aus transaktionskostentheoretischer Sicht die Abhängigkeitsverhältnisse bzw. die Machtverteilung zwischen Abnehmer und Lieferant ebenfalls Einfluss auf die Notwendigkeit der Initiierung der Lieferantenentwicklung sowie die Art der Entwicklung (z.B. direkt oder indirekt).[606] Wie bereits im Unterkapitel 4.3.1 erläutert, würde ein Abnehmer beispielsweise gar keine Lieferantenentwicklung anstreben, wenn er einem viel mächtigeren Lieferanten gegenübersteht oder ein Abnehmer wäre nur dann bereit, einen kritischen Lieferanten direkt zu entwickeln, wenn er über eine ähnliche oder stärkere Machtposition gegenüber dem Lieferanten verfügt.[607] Demzufolge muss der Abnehmer im Vorfeld die Macht- bzw. Abhängigkeitsverhältnisse des Lieferanten klarstellen, bevor das Entwicklungsprojekt initiiert wird, was für die Lieferantenentwicklung in China auch gelten könnte.

Gerade in einem hochdynamischen und teilweise intransparenten Schwellenmarkt wie in China, in dem eine Menge unterschiedliche komplexe Umfeldfaktoren bestehen, gilt es für den Abnehmer in der Vorprojektphase neben der routinemäßigen Projektvorbereitung noch eine besonders gründliche und umfassende Analyse bzw. Evaluation der zukünftigen Perspektive bzw. der Aussichten des Entwicklungsprojekts, d.h. der potenziellen Chancen und Risiken bzw. des Aufwands und Ergebnisses durchzuführen. Darunter befinden sich, neben den internen Faktoren, wie z.B. die strategische Relevanz des Beschaffungsobjekts, die Ressourcenausstattung oder die strategischen Ziele des Abnehmers noch diverse externe Umfeldfaktoren, wie etwa die Wettbewerbsintensität auf dem Absatz- oder Beschaffungsmarkt, im Mittelpunkt der Überlegungen.[608]

Insgesamt lässt sich daraus die folgende Proposition ableiten:

---

[606] Vgl. hierzu z.B. Krause (1999), Nagati/Rebolledo (2013).
[607] Siehe hierzu auch Unterkapitel 4.3.1.
[608] Vgl. Li (2011), S. 33.

P1a-c	*Umfassende Lieferantenbewertung (a), Klarstellung der Machtverteilung zwischen Abnehmer und Lieferant (b) sowie Perspektive des Entwicklungsprojekts (c) beeinflussen die Existenz eines Lieferantenentwicklungsprojekts und die Art der Lieferantentwicklung.*

In China existieren noch eine Reihe von einzigartigen, China-spezifischen Rahmenbedingungen, die in hohem Maße in den historischen oder zukünftigen Entwicklungspfaden von China verwurzelt sind, und auf alle Geschäftstätigkeiten in China Einfluss ausüben können, darunter auch auf die Initiierung und Planung eines Lieferantenentwicklungsprojekts in China.

Die mittlerweile stetig modernisierte und ausgebaute Infrastruktur des Landes – sowohl im Sinne der traditionellen Infrastruktur als auch die sich schnell entwickelnde Digitalisierung – verbessert die allgemeine Logistikeffizienz und somit die Lieferqualität und macht China für internationale Abnehmer weiterhin zu einem attraktiven und wichtigen Beschaffungs- und Produktionsstandort.[609] Die in der Vergangenheit oftmals als schweres Leistungsdefizit der lokalen Lieferanten eingeschätzte mangelhafte Lieferzuverlässigkeit sowie hohe Transportkosten lassen sich dadurch deutlich optimieren. Demnach kann nun der Fokus des Abnehmers vermehrt auf die Verbesserung der Lieferantenperformance hinsichtlich der Qualität gelegt werden, was einen der wichtigsten Beweggründe zur Initiierung der Lieferantenentwicklung in China darstellt.

Im Laufe der strukturellen Umwandlung der chinesischen Industrien steht dem Wandel der Beschaffungsstruktur hin zu immer höherwertigen Beschaffungsobjekten nicht selten der Mangel an qualifizierten Lieferquellen – insbesondere in der Fertigungsindustrie – gegenüber.[610] Gerade diesbezüglich stehen heute viele chinesische Zulieferunternehmen unter großem Druck aufgrund des zum Teil durch den demographischen Wandel ausgelösten Fachkräftemangels oder der Belegschaftsalterung sowie dem damit einhergehenden Lohnkostenanstieg.[611] All dies kann die Notwendigkeit der Initiierung der Lieferantenentwicklung begründen, da sie für Abnehmer unter Umständen die einzige Option zur Lösung oder zur Verbesse-

[609] Vgl. Rohde (2019), S. 1.
[610] Vgl. Klorer/Stepan (2015), S. 3.
[611] Vgl. Cai (2016), S. 154 f.

rung der oben genannten Problematiken in China darstellt. Zudem können derartige strukturelle Faktoren ebenso die Bereitschaft der lokalen Zulieferer zur Teilnahme an einer durch einen technologisch führenden internationalen Abnehmer initiierten, meisten direkten Lieferantenentwicklung fördern, mit der Absicht, z.B. mithilfe von Schulungen oder Vor-Ort-Beratungen durch den Experten des Abnehmers, das Leistungsniveau der eigenen Mitarbeiter zu erhöhen und dem Fachkräftemangel dadurch teilweise entgegenzuwirken.

Daraus lassen sich folgende Propositionen hinsichtlich der China-spezifischen Rahmenbedingungen ableiten:

P2a	*Die standortbezogenen Einflussfaktoren fördern die Motivation des internationalen Abnehmers zur Entwicklung der lokalen chinesischen Lieferanten.*
P2b,c	*Die strukturellen und marktbezogenen Einflussfaktoren begründen die Notwendigkeit der Lieferantenentwicklung in China und fördern die Bereitschaft der chinesischen Lieferanten zur Teilnahme an dem Entwicklungsprojekt.*

In der zweiten Projektphase wirken sich die China-spezifischen Rahmenbedingungen scheinbar nicht direkt auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung aus, aber sie spielen hierbei immer noch eine wichtige indirekte Rolle, d.h. sie können ausgewählte Hauptfaktoren beeinflussen, die dann unmittelbaren Einfluss auf den Entwicklungsprozess nehmen.

Wie bei jeder erfolgreiche Unternehmenskooperation in China ist die eindeutige und solide Unterstützung durch das Top-Management der beteiligten Unternehmen für erfolgreiche Lieferantenentwicklung auch von fundamentaler Bedeutung, da eine kooperative und unterstützende Haltung der Führungsebene des Unternehmens die Motivation und das Engagement der eigenen Projektmitarbeiter zur Implementierung der gemeinsamen Optimierungsmaßnahmen erheblich fördern kann.[612] Bei der Identifikation der Hauptfaktoren wiesen die Experten explizit darauf hin, dass ausreichende Kooperationsbereitschaft der entwickelten lokalen Zulieferer für reibungslose Implementierung und Durchsetzung der Entwicklungsmaßnahmen in China unerlässlich ist, wobei gerade die Top-Management-Unterstützung des Zulieferunter-

[612] Vgl. Reisach et al. (2009), S. 404 f.

nehmens eine zentrale Rolle einnimmt.[613] Angesichts der wachsenden technologischen und qualitativen Anforderungen der ausländischen Kunden an chinesische Zulieferteile, die mit dem Wandel der Beschaffungsstruktur in China einhergehen, stehen viele lokale Zulieferer unter stetig größerem Druck, die eigenen Leistungsfähigkeiten binnen kurzer Zeit auf das gewünschte Niveau zu bringen, was sie alleine normalerweise jedoch nicht schaffen können. Hierzu dient die Lieferantenentwicklung für sie in vielen Fällen als eine effektive und zielführende Lösungsoption. Hinzu kommt, dass unter Zuhilfenahme des führenden technologischen und organisatorischen Know-hows des internationalen Abnehmerunternehmens der lokale Zulieferer erst in die Lage versetzt wird, dem wachsenden Mangel und der langfristigen Bindung der qualifizierten Fachkräfte sowie dem hohen Lohnkostendruck entgegenzuwirken. Aufseiten des Abnehmers wird die Unterstützung von Top-Management zum einen maßgeblich durch das wahrgenommene Commitment oder die kooperative Haltung des lokalen Zulieferers bestimmt. Zum anderen hängt die Bereitschaft der Führungskräfte des Abnehmerunternehmens, wie etwa zur Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen oder Manpower noch von der Existenz der notwendigen rechtlichen Rahmenbedingungen ab, die die nachhaltige Geschäftsabwicklung und Investitionen des Unternehmens in China sicherstellen sollen.

Auch die effektive bilaterale Kommunikation ist sowohl für die Eigenoptimierung des Lieferanten selbst als auch für die direkte Lieferantenentwicklung mit aktiver Unterstützung des Abnehmers besonders erfolgskritisch.[614] Besonders in China ist eine zielführende und reibungslose Kommunikation zwischen Geschäftspartnern für fast alle wirtschaftliche Zusammenarbeit von ausschlaggebender Relevanz. Obwohl der internationale Abnehmer dies ebenfalls durchaus erkennt, war in der Vergangenheit das reibungslose Kommunizieren mit den chinesischen Geschäftspartnern, z.B. wegen den kulturellen Barrieren oder der geographi-

[613] Die bestehende Literatur befasst sich in der Regel mit dem Einfluss der Top-Management-Unterstützung des Abnehmers. Vgl. hierzu z.B. Humphreys et al. (2004), Krause et al. (2007). In dem Expertenworkshop waren die Experten aber übereinstimmend einig darüber, dass die Förderung der Führungsebene des Zulieferunternehmens in China eine gleichwertige oder u.U. wichtigere Rolle als die des Abnehmers spielt. Ohne hinreichende Unterstützung der Unternehmensleitung des Zulieferers führt das Entwicklungsprojekt oft nicht wie gewünscht zum Erfolg.

[614] Vgl. hierzu z.B. Krasue/Ellram (1997a), Krause (1999), Modi/Mabert (2007).

schen Entfernung, nicht immer einfach.[615] Dies ändert sich nun drastisch im Laufe der Entwicklung der digitalen Infrastruktur des Landes. Mit dem zunehmenden Digitalisierungsgrad Chinas in der Produktion und Logistik finden neue digitale Werkzeuge, wie z.B. die 5G-Technik, das Internet der Dinge oder die Augmented-Reality-Technologie (AR) in der industriellen Fertigung immer mehr Anwendung.[616] Derartiger digitale Fortschritt bietet eine verbesserte Grundlage für das Kommunizieren zwischen Abnehmer und Lieferant. Die Produktionsdaten des Zulieferers bei der Eigenoptimierung können beispielsweise anhand des Mikrosensors an der Produktionsanlage in Echtzeit auf die cloudbasierte Plattform hochgeladen werden, wodurch der Abnehmer den Optimierungsvorgang besser steuern kann. Bestimmter Feedback bzw. Informationsaustausch oder erforderliche Eingriffe des Abnehmers in die betrieblichen Abläufe des Zulieferers lassen sich daher trotz der geographischen Entfernung virtuell bzw. digital vornehmen, wobei die Kommunikationseffizienz stark verbessert werden kann.

Die China-spezifische Rahmenbedingungen üben nicht immer fördernden Einfluss auf die verschiedenen Hauptfaktoren aus. Unter gewissen Umständen könnten sie sich auch negativ auf bestimmte Hauptfaktoren auswirken und stellen somit potenzielle Hemmnisse für die erfolgreiche Implementierung der Lieferantenentwicklung dar. Wie eben bereits erläutert, sind viele chinesische Zulieferunternehmen derzeit von dem Fachkräftemangel stark betroffen, was unmittelbar auf den demographischen und gesellschaftlichen Wandel des Landes zurückzuführen ist. Ferner besteht immer noch ein großer Abstand bei den allgemeinen Produktionsfertigkeiten bzw. der technologischen Kapazität zwischen chinesischen Zulieferern und vielen westlichen Anbietern.[617] Als Resultat fehlt es vielen chinesischen Zuliefererunternehmen an nötigen Methodenkompetenzen bzw. qualifizierten Mitarbeitern – sowohl im Hinblick auf das Management-Know-how auf der Unternehmensebene als auch die technologischen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter – was nicht selten zu Problemen bei der Eigenoptimierung oder

[615] Vgl. Zinzius (2007), S. 158 f.
[616] Vgl. Shi-Kupfer/Ohlberg (2019), S. 26.
[617] Vgl. Vinck et al. (2009), S. 9.

Zusammenarbeit mit dem Abnehmer führt.

Insbesondere für direkte Lieferantenentwicklung mit hoher Faktorspezifität dient auch das gegenseitige Vertrauen zwischen Abnehmer und Lieferant aus Sicht der Transaktionskostentheorie als ein transaktionskostengünstiges Mittel gegen potenzielles opportunistisches Verhalten, das nicht nur einen offenen Informationsaustausch fördert und die Unsicherheit erleichtert, sondern auch maßgeblich zur Etablierung langfristiger Partnerschaft beiträgt.[618] Der Aufbau eines bilateralen Vertrauensverhältnisses lässt sich in China durch viele Faktoren beeinflussen. In Bezug auf Lieferantenentwicklung wird die unzureichende Rechtssicherheit in China als eine Haupthürde für ausländische Abnehmer zum Aufbau des Vertrauens mit ihren chinesischen Zulieferpartnern betrachtet. Dabei geht es vor allem um den mangelhaften bzw. fehlenden Schutz des geistigen Eigentums bei der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit.[619] Raubkopien bzw. Plagiate des Produktdesigns oder sogar Know-how-Diebstahl durch den lokalen Zulieferer stellen für Abnehmer traditionell ein potenzielles Hindernis für ihre Bereitschaft etwa zum Wissenstransfer oder zu gemeinsamen Aktionen dar.[620] Hierfür ursächlich ist primär der Mangel an adäquaten wirksamen Überwachungs- und Kontrollregelungen auf der rechtlichen Ebene in China. Trotz des ständigen Ausbaus der Schutzrechte in China sind derzeit ausländische Inhaber geistigen Eigentums immer noch nicht ausreichend gegen solche Handlungen geschützt. Nur wenn der Abnehmer mit hoher Sicherheit davon ausgeht, dass sein Ressourceneinsatz oder die transferierten Technologien unter Einhaltung der Geheimhaltungsverpflichtung rechtlich abgesichert werden können, lässt sich eine solide Vertrauensbasis nicht nur für die effektive Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen, sondern auch für die Etablierung einer langfristigen Geschäftsbeziehung mit dem kooperierenden Zulieferer aufbauen.

Daraus lassen sich folgende Propositionen ableiten:

---

[618] Vgl. Sydow (1995), S. 177, Dyer/Singh (1998), S. 669 ff.
[619] Vgl. Reisach et al. (2009), S. 285 ff.
[620] Vgl. Beer (2012), S. 102.

P3a-d	*Top-Management-Unterstützung, effektive bilaterale Kommunikation, Mitarbeiterqualifikation und gegenseitiges Vertrauen wirken sich positiv auf die Implementierung der Lieferantenentwicklung in China aus.*

P4a,b	*China-spezifische Rahmenbedingungen fördern die Top-Management-Unterstützung der an der Lieferantenentwicklung beteiligten Unternehmen (a) sowie die unternehmensübergreifende Kommunikation (b), und wirken sich mittelbar auf die erfolgreiche Implementierung der Lieferantenentwicklung aus.*
P4c,d	*China-spezifische Rahmenbedingungen hemmen die Mitarbeiterqualifikation insbesondere der lokalen Zulieferunternehmen (c) sowie den Aufbau gegenseitigen Vertrauens (d), und wirken sich mittelbar auf die erfolgreiche Implementierung der Lieferantenentwicklung aus.*

Neben den China-spezifischen Rahmenbedingungen haben die kultur- und verhaltensbezogenen Einflussfaktoren aufgrund der teilweise erheblichen interkulturellen Unterschiede und Verhaltensnormen einen großen Stellenwert bei jeglicher Zusammenarbeit mit chinesischen Geschäftspartnern und könnten sich daher ebenfalls mittelbar – über die ausgewählten Hauptfaktoren auf die erfolgreiche Implementierung der Lieferantenentwicklung in China auswirken.

Für viele westliche Geschäftsleute stellt der Umgang mit chinesischen Geschäftspartnern oder Mitarbeitern oftmals eine große Herausforderung für eine gute Zusammenarbeit dar. Wesentliche Gründe dafür sind, dass sich die auf Harmonie ausgerichtete chinesische Kommunikation stark von der westlichen Kommunikation unterscheidet und es den meisten westlichen Personen an dem Know-how und der Erfahrung in der richtigen Kommunikation mit Chinesen fehlt. Um die Lieferantenentwicklung in China optimal durchzuführen und daraus das bestmögliche Resultat zu erzielen, müssen Abnehmer bzw. deren Projektmitarbeiter mit ausreichendem China-spezifischen Kommunikationsgeschick ausgestattet werden.

Die chinesische Kommunikation ist stark durch Faktoren wie Harmonie, Indirektheit, Zurückhaltung bzw. Konfliktvermeidung und Empathie geprägt und auf die harmonischen sozialen Beziehungen mit anderen ausgerichtet.[621] Für Projektmitarbeiter des ausländischen Ab-

[621] Vgl. Micholka-Metsch/Metsch (2015), S. 13 f.

nehmers bedeutet das aber nicht, dass sie unter allen Umständen unbedingt auf die chinesische Weise mit ihren chinesischen Kollegen kommunizieren müssen. Von Bedeutung ist es aber, dass sie über notwendiges Wissen bzw. Verständnis über bzw. für die chinesische Kultur, Mentalität sowie grundlegende Verhaltensregeln der interkulturellen Kommunikation, wie z.B. höfliche Redeweisen und Verhalten, Wahrung der Mianzi sowie gutes Zuhören, verfügen, damit sie ihre chinesischen Gegenparteien richtig verstehen können und unnötige Missverständnisse bei der Kommunikation möglichst vermieden werden können.[622] Damit im Einklang wiesen die Industrievertreter in dem Workshop ebenfalls explizit darauf hin, dass gut qualifiziertes Projektpersonal aufseiten des Abnehmers ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen ist. Hierbei gehören vor allem die Fähigkeit zur interkulturellen Kommunikation und Kooperation, zusammen mit anderen Fähigkeiten, wie etwa Fremdsprachkenntnisse sowie kultureller Anpassungsfähigkeit, zum erforderlichen Qualifikationsprofil für die Lieferantenentwicklung in China. Der zuständige Projektmanager soll daher nicht nur fachlich und kaufmännlich qualifiziert sein, das gesamte Projekt zu steuern, sondern auch sozial und kulturell in der Lage sein, mit den chinesischen Partnern verhaltensgerecht und wertschätzend umzugehen. Das China-spezifische kommunikative Know-how trägt noch dazu bei, eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung zu einem chinesischen Zulieferer aufzubauen. Durch Höflichkeit, bescheidenes Verhalten oder das Geben bzw. Wahren von Mianzi in der zwischenmenschlichen Kommunikation lässt sich der Vertrauensprozess auch deutlich voranbringen. Diese Eigenschaften können dem chinesischen Geschäftspartner zeigen, dass der Kooperationspartner als zuverlässig und vertrauenswürdig empfunden wird.[623] Überdies dient eine verhaltensgerechte und gesichtsschonende Kommunikationsweise des Projektleiters aus dem Abnehmerunternehmen auch als wesentlicher Baustein zur Etablierung einer guten Guanxi, beispielsweise mit dem Manager des Zulieferunternehmens, mit der einerseits die Schwerpunkte oder ggf. die potenziellen Hindernisse für die Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen umfassender und effizienter kommuniziert

[622] Vgl. Dederichs (2018), S. 230.
[623] Vgl. Micholka-Metsch/Metsch (2015), S. 115.

werden können. Andererseits lässt sich dadurch ein leichter Zugang zu Unterstützungen bzw. Fördermitteln des Top-Management des Zulieferers ermöglichen.

Daraus lässt sich folgende Proposition ableiten:

P5a	*Das China-spezifische Kommunikationsgeschick fördert die Top-Management-Unterstützung und die bilaterale Kommunikation, gehört zu erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen und trägt zum Aufbau gegenseitigen Vertrauens bei.*

Um die völlige Unterstützung des Top-Managements des chinesischen Zulieferunternehmens für die von Abnehmer initiierte Lieferantenentwicklung zu gewinnen, ist neben der klaren Erkenntnis über die Notwendigkeit einer Lieferantentwicklung der beiden Unternehmen eine auf dem Reziprozitätsprinzip beruhende Geschäftsbeziehung besonders unabdingbar. Hierbei geht es nicht um das erwartete zwischenmenschliche Gefälligkeitsverhältnis im bestehenden Guanxi-Netzwerk, sondern um das Gegenseitigkeitsverhältnis auf unternehmerischer Ebene. Im Mittelpunkt dabei steht der Grundsatz der Fairness. Fühlt sich ein chinesischer Zulieferer vom Abnehmer gerecht und ehrlich behandelt, tendiert er in der Regel dazu, die Gefallen zu erwidern, um die Harmonie nicht zu verletzen.[624] Beispielsweise kann ein Abnehmer im Rahmen eines gemeinsamen Optimierungsprojekts sein Commitment eindeutig signalisieren, indem die Führungsebene des Abnehmers eine proaktive Haltung einnimmt, wie z.B. durch spontane Ressourcenallokation, finanzielle Unterstützung oder Inaussichtstellen eines langfristigen Liefervertrags.[625] Dadurch lässt sich die Bereitschaft des Abnehmers, der Reziprozität und seinen Verpflichtungen nachzukommen, von seiner chinesischen Gegenpartei wahrnehmen, was für jegliche Art der Geschäftsbeziehungen in China von großer Bedeutung ist. Gemäß der Gegenseitigkeit soll der chinesische Zulieferer seine Gegenleistung dann in Form von solider Unterstützung des Top-Managements des eigenen Unternehmens erwidern, indem ausreichende personelle oder finanzielle Ressourcen aufseiten des Zulieferers bereitgestellt werden, was sich wiederum positiv auf das Commitment des Abnehmers auswirken soll. Auf diese Weise lassen sich die gemeinsamen Werte der beiden Unternehmen besser verstärken,

[624] Vgl. Micholka-Metsch/Metsch (2015), S. 64.
[625] Vgl. hierzu z.B. Li et al. (2012), S. 354 ff.

die eine solide Grundlage für die Entstehung von Vertrauen bieten.[626]

Daraus lässt sich folgende Proposition ableiten:

P5b	*Der Grundsatz der Reziprozität fördert die Gewinnung der Top-Management-Unterstützung der beiden Unternehmen und die Etablierung von Vertrauen.*

Sowohl für eine erfolgreiche zwischenbetriebliche Zusammenarbeit als auch für das gesamte Geschäftsleben in China – darunter auch Lieferantenentwicklung – hat das Prinzip der Guanxi, die selten im Vordergrund sondern eher im Hintergrund aktiv ist, eine immense Bedeutung.[627] Gerade für direkte Lieferantenentwicklung, die generell einer engen Kooperation bedarf, bildet der Aufbau und Erhalt interpersoneller Guanxi-Beziehung zwischen Schlüsselpersonal der beiden Unternehmen den Ausgangspunkt einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung mit diesem Lieferanten. Die starke Familienbindung der Chinesen lässt sich mithilfe von Guanxi zum Teil auch auf die Arbeitsebene übertragen. Innerhalb der engen Guanxi-Beziehung bzw. des Guanxi-Netzwerkes ist die Kommunikation zwischen sog. „Insidern" generell offener und effizienter. Es werden häufig Ressourcen oder Gefälligkeiten ausgetauscht, und man kann sich gegen potenzielle Interessenkonflikte mit den „Outsidern" schützen.[628] Derjenige Abnehmer, der sowohl die Vorteile eines Guanxi-Netzwerks erkennt und für seine Zwecke nutzen will als auch über gewisses China-spezifisches Kommunikationsgeschick verfügt und gleichzeitig den Grundsatz der Reziprozität beachtet, ist in der Lage, Guanxi mit dem chinesischen Lieferanten zu etablieren. Für Führungskräfte und Projektmitarbeiter des ausländischen Abnehmerunternehmens ist es daher wichtig, ein grundlegendes Verständnis für die Wirkungsweise der Guanxi-Gefüge der Chinesen zu entwickeln.[629] Der Grad der Bindung bzw. das Gefühl der persönlichen Verpflichtung innerhalb einer Guanxi-Beziehung hängt stark von dem Ausmaß ab, wie viel Zeit und Ressourcen investiert werden. Gemäß dem Relational View dient eine solide Guanxi zur Erschließung der in der Austauschbeziehung eingebetteten Ressourcen bzw.

[626] Vgl. hierzu z.B. Quayle (2002), S. 182.
[627] Vgl. Luo (2007), S. 2 ff.
[628] Vgl. Gülow (2011), S. 329 f.
[629] Vgl. Fargel (2011), S. 127 f.

der daraus resultierenden relationalen Renten.[630] Liegt eine feste und gut gepflegte Guanxi-Beziehung z.B. zwischen den Managementebenen der beiden Unternehmen bzw. zwischen Projektleitern des Abnehmers und dem Verantwortlichen des chinesischen Zulieferers vor, kann mit einer intensiveren Vertrauensbeziehung und Loyalität gerechnet werden, wodurch für die beiden Parteien Zugänge zu Commitment bzw. Unterstützungen des Top-Management, entwicklungsrelevanten Informationen sowie aktuellsten Änderungen auf dem Absatz- bzw. Beschaffungsmarkt ermöglicht werden. Die Vorteile einer solchen Guanxi-Beziehung beschränken sich nicht lediglich auf die Lieferantenentwicklung, sondern sie könnte zudem zur Sicherstellung der Liefersicherheit des Abnehmers maßgeblich beitragen. Nicht selten kommt es in China vor, dass der Zulieferer bei etwaigen Kapazitätsengpässen bevorzugt denjenigen Kunden beliefern wird, mit dem er eine gute Guanxi hat.

Daraus lässt sich die folgende Proposition ableiten:

P5c	*Eine gut gepflegte Guanxi-Beziehung fördert die Top-Management-Unterstützung, erleichtert die bilaterale Kommunikation und verstärkt das gegenseitige Vertrauen zwischen Abnehmer und Lieferant.*

Insbesondere bei der Entwicklung der strategisch wichtigen Lieferanten zielt der Abnehmer generell darauf ab, nicht nur die Leistungsdefizite des Lieferanten reaktiv zu bewältigen, sondern eher die Zukunftsfähigkeiten des Lieferanten, wie etwa seine eigenständige Problemlösungsfähigkeit oder Flexibilität, mit aktiver Unterstützung nachhaltig zu erhöhen.[631] Von hoher Bedeutung ist es hierbei, dass die Erfolgswirkungen, wie etwa die Leistungs- und/oder Fähigkeitsverbesserung, auch nach Abschluss des Entwicklungsprojekts als fester Bestandteil des Zulieferunternehmens für einen langen Zeitraum institutionalisiert werden können. Dadurch ist es erst möglich, dass die beiden Unternehmen langfristig von der Lieferantenentwicklung profitieren können. Es soll sich somit um ein gegenseitig vorteilhaftes Projekt handeln, wobei eine Win-win-Situation für Abnehmer und den entwickelten Zulieferer angestrebt ist. Zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Erfolgswirkungen eines Lieferantenentwick-

[630] Vgl. Dyer/Singh (1998), S. 661.
[631] Vgl. Watts/Hahn (1993), S. 17.

lungsprojekts ist ein langfristig und strategisch ausgerichtetes, partnerschaftliches Denken für die Zusammenarbeit aus der Perspektive des Supply Chain Management unentbehrlich. Die langfristig orientierte, miteinander abgestimmte Kooperationsstrategie[632] zwischen den beiden Unternehmen bildet daher die notwendige Grundlage für die nachhaltige Sicherung der Entwicklungsergebnisse. Hierzu wiesen die Experten aus Abnehmerunternehmen im Workshop explizit darauf hin, dass die direkt bzw. strategisch entwickelten Lieferanten entweder existierende Schlüssellieferpartner des Unternehmens oder neue Lieferanten mit erheblichem Potenzial sind, mit denen der Abnehmer bereits eine lange Zusammenarbeit hat oder eine intensivere Geschäftsbeziehung etablieren möchte. Parallel dazu gaben die Experten aus lokalen Zulieferunternehmen gleichfalls an, dass die erzielten Verbesserungen bzw. Änderungen nur dann institutionalisiert werden konnten, wenn die strategischen Ziele der beiden Unternehmen miteinander in Einklang stehen und daraus ein partnerschaftliches Verhältnis resultiert, indem z.B. mit dem Abnehmer ein langfristiger Liefervertrag abgeschlossen wird.
Daraus lässt sich die folgende Proposition ableiten:

P6	*Voraussetzung für die nachhaltige Sicherung der Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung nach dem Projektabschluss ist eine zugrundeliegende miteinander abgestimmte, langfristige Kooperationsstrategie der beiden Unternehmen.*

Die Etablierung einer langfristigen Kooperationsstrategie mit einem chinesischen Zulieferer ist für ausländische Abnehmer allerdings nicht immer einfach und hängt von einer Reihe China-spezifischer Einflussfaktoren ab.

Die günstigen und immer noch wachsenden Standortvorteile Chinas sowohl im Sinne der ausgebauten Infrastruktur als auch im Sinne der ausgereiften Industriekette bzw. Industriecluster bieten allen in China tätigen Unternehmen ein attraktives und stabiles Geschäftsumfeld und verstärken weiterhin Chinas Position als globaler Produktions- und Beschaffungs-

[632] Unter diesem Punkt werden diverse in der Literatur vorhandene Faktoren wie z.B. gemeinsame Abstimmung strategischer Ziele, Kontinuität der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung oder partnerschaftlicher Ansatz subsumiert, die den am Workshop beteiligten Experten zufolge verschiedene Aspekte einer langfristigen Kooperationsstrategie beschreiben. Vgl. hierzu auch Krause/Ellram (1997b), Quayle (2002), Wen-li et al. (2003).

standort für internationale Abnehmer. Im Laufe des anhaltenden Ausbaus der chinesischen industriellen Struktur hin zu einer technologie- und innovationsgestützten Weltwirtschaft werden derzeit trotz des Fachkräftemangels in bestimmten Industrien doch auch immer mehr lokale chinesische Unternehmen in die globalen Lieferketten der führenden Konzerne integriert und sind dort in höherem Maße für die Fertigung von höherwertigen Zulieferteilen verantwortlich.[633] Darüber hinaus ist China – bezogen auf den Umsatz – schon seit Langem einer der größten und wichtigsten Einzelmärkte für die überwiegende Mehrheit der internationalen Konzerne aus unterschiedlichen Branchen und Industrien. Durch den stark wachsenden Konsum dank der boomenden Binnennachfrage der chinesischen Mittelschicht im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels werden Unternehmen kontinuierlich angezogen, ihre Geschäfte in China auszubauen. Hinzu kommt, dass im Einklang mit dem beschleunigten Reformprozess und der stetigen Öffnung des Handels auch das chinesische Rechtssystem – insbesondere im Bereich Wirtschaftsrecht und Schutzrechte des geistigen Eigentums oder der Patente – schrittweise ausgebaut und an internationale Standards angepasst werden, obwohl dabei immer noch erheblicher Optimierungsbedarf besteht.[634] Ausländische Abnehmerunternehmen tendieren dazu, langfristige Kooperationsabkommen mit einem lokalen Zulieferpartner nur dann abzuschließen, wenn ausreichende Rechtssicherheit vorhanden ist.

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass eine auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete partnerschaftliche Kooperationsstrategie bzw. Geschäftsbeziehung zwischen Abnehmer und Lieferant den Interessen der beiden Parteien entsprechen kann. Zum einen ist der ausländische Abnehmer dadurch in der Lage, seine Produktions- und Liefersicherheit zu gewährleisten, was auch zur Stabilität seiner Lieferantenbasis in China beiträgt. Zum anderen kann das lokale Zulieferunternehmen von der stabilen Partnerschaft mit einem großen Kunden ebenfalls profitieren, indem es im Laufe der Zusammenarbeit wertvolle Erfahrungen sammeln kann. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die China-spezifischen Rahmenbedingungen generell die Entschlossenheit der beiden Unternehmen untermauern können, miteinander eine ko-

[633] Vgl. Klorer/Stepan (2015), S. 3.
[634] Vgl. Zinzius (2006), S. 145, Reisach et al. (2009), S. 285.

operative und langfristige Partnerschaft aufzubauen.

Zudem ist es auch nicht schwer vorstellbar, dass die China-spezifischen kultur- und verhaltensbezogenen Einflussfaktoren ebenfalls Einfluss auf die Entstehung langfristiger Kooperationsstrategien nehmen können. Wie bereits erwähnt, kann eine gute und vertrauensvolle Guanxi, z.B. zwischen Verantwortlichen der beiden Unternehmen, als Ausgangspunkt für die langfristige partnerschaftliche Zusammenarbeit in China dienen. Das reziproke Gegenseitigkeitsverhältnis trägt maßgeblich dazu bei, durch den wechselseitigen Leistungsverkehr eine gegenseitig nutzbringende Partnerschaft zu bekräftigen, die im Laufe der Zeit den Aufbau von Vertrauen fördert. In Bezug auf Lieferantenentwicklung setzt eine langfristige und umfassende Kooperationsstrategie ferner ein vertieftes gegenseitiges Verständnis über die kontinuierliche Leistungsverbesserung voraus.[635] Zu diesem Zweck ist gerade beim Umgang mit chinesischen Lieferanten gewisses China-spezifisches Kommunikationsgeschick sehr wichtig, indem die strategischen Ziele der beiden Unternehmens verhaltensgerecht kommuniziert und abgestimmt werden und die gegenseitige Verständigung gestärkt werden kann.
Daraus lassen sich folgende Propositionen ableiten:

P7a-b	*Sowohl China-spezifische Rahmenbedingungen (a) als auch kultur- und verhaltensbezogene Einflussfaktoren (b) fördern die Entstehung der langfristigen Kooperationsstrategie zwischen Abnehmer und Lieferant und wirken sich mittelbar auf die nachhaltige Sicherung der Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung aus.*

Die untenstehende Abbildung 11 veranschaulicht den theoretischen Bezugsrahmen mit den relevanten Propositionen:

[635] Vgl. Monczka et al. (1993), S. 47 f.

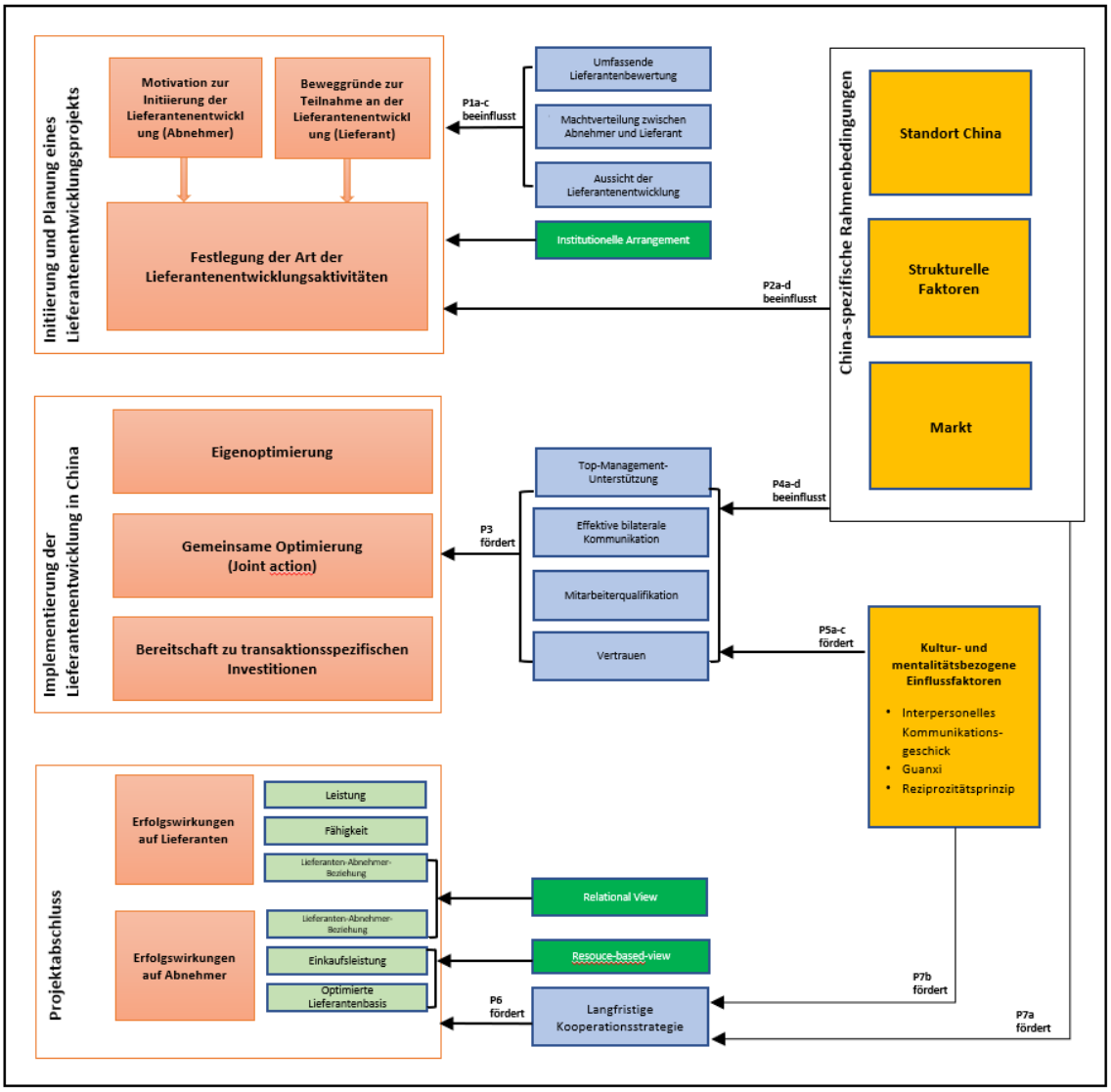

Abbildung 11: Theoretischer Bezugsrahmen mit Propositionen (Eigene Darstellung)

4.4.3 Entwicklung des Interviewleitfadens

Um in der nächsten Forschungsphase[636] themenrelevante Daten und umfassende Erkenntnisse durch semi-strukturierte Befragung hocheffizient zu erheben, wird in der Forschungspraxis oft empfohlen, zuvor die postulierten Ursache-Wirkungszusammenhänge in eine geeignete Form, d.h. unter Verwendung eines Interviewleitfadens[637], zu bringen, damit interpretative Sachverhalte und inhaltsreiche Informationen von befragten Experten zielführend gewonnen werden

[636] Mehr zur Datenerhebung für die vorliegende Arbeit vgl. Unterkapitel 5.3.4.

[637] Unter einem Interviewleitfaden wird hierbei ein semi-strukturiertes Frageschema verstanden, welches als inhaltliche Orientierung sowohl dem Interviewer den gezielten Zugang zum Untersuchungsobjekt bei der Führung des Gesprächs ermöglicht als auch die Interviewten an die Problemstellung des Interviews heranführt. Vgl. Mieg/Näf (2006), S. 21.

können.[638] Ein vorstrukturierter Interviewleitfaden kann die thematische Fokussierung auf den Untersuchungsgegenstand im Laufe der Befragung maßgeblich fördern.[639] Zudem kann mit dem Einsatz eines semi-strukturierten Frageschemas einerseits sichergestellt werden, dass den befragten Personen genügender Freiraum bei der Beantwortung der Fragen eingeräumt wird, während andererseits die gewonnen Interviewergebnisse auf Basis des identischen zugrunde liegenden Leitfadens eine höhere Vergleichbarkeit aufweisen.[640] Dadurch kann eine gewisse Balance zwischen Offenheit bzw. Erzählformen der Befragten und der inhaltlichen Strukturierung der Fragestellungen erzielt werden.[641] Darüber hinaus lässt sich anhand der sorgfältigen Strukturierung des Interviews noch die fundierte thematische Kompetenz des Interviewers gegenüber den Befragten gut demonstrieren.[642]

In der bestehenden Methodenlehre zur Sozialforschung existieren diverse Methodenvorschläge bzw. Verfahren zur Konstruktion eines Interviewleitfadens.[643] Für die vorliegende Arbeit wird zur Erstellung des Interviewleitfadens vornehmlich das Leitfadenschema nach Aghamanoukjan et al. (2007) und Matros (2012) herangezogen, während das Strukturschema von Mieg und Näf (2006) ebenfalls eine wichtige Orientierungshilfe bietet.[644] Strukturell gesehen gliedert sich ein Interviewleitfaden gemäß Mieg und Näf (2006) grundsätzlich in drei Teile: Einleitender Teil, fachlicher Hauptteil und Abschlussteil. Das Experteninterview beginnt mit einer Reihe von allgemeinen, oft weitgefassten Einstiegsfragen, die zumeist leicht zu beantworten sind, wie z.B. Fragen nach statistischen Angaben über den Interviewpartner bzw. das betroffene Unternehmen. Dadurch lässt sich zum einen eine lockere Gesprächsatmosphäre schaffen und zum anderen die Bereitschaft des Interviewten zur Auskunft der nachfolgenden Fragen fördern.[645] Im anschließenden Hauptteil werden wesentliche inhaltliche Fragen, die

[638] Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 447, Flick (2007), S. 270, Lauth et al. (2015), S. 177 f.
[639] Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 448.
[640] Vgl. Lamnek (2005), S. 202, Flick (2007), S. 224.
[641] Vgl. Atteslander (2008), S. 123.
[642] Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 151.
[643] Vgl. z.B. Mieg/Näf (2006), S. 22, Aghamanoukjan et al. (2007), S. 432 f., Matros (2012), S. 114 f., Lauth et al. (2015), S. 181 ff.
[644] Vgl. hierzu Aghamanoukjan et al. (2007), Matros (2012), Mieg/Näf (2006).
[645] Vgl. Mieg/Näf (2006), S. 22.

aus Erkenntnissen des theoretischen Bezugsrahmen abgeleitet werden, gestellt, wobei inhaltlich zusammenhängenden Themenkomplexe gebündelt und nacheinander abgehandelt werden sollen.[646] Im Fokus der Abschlussphase steht neben dem Dank des Interviewers auch noch der Ausblick durch die befragten Personen, indem ggf. weiterführende Fragen gestellt werden, mit dem Ziel, durch seine Rolle als Experte wichtige Prognosen oder Einschätzungen zu formulieren.[647]

Zur Konstruktion des Leitfadens wird in dieser Arbeit angelehnt an den Designvorschlag von Matros (2012)[648] ein dreispaltiges Schema verwendet, das primär im Hauptteil des Leitfadens Anwendung findet. In der ersten Spalte sind die jedenfalls zu stellenden Fragen bzw. Leitfragen, die zumeist offen formuliert werden, zu finden. Die zweite Spalte dient der Ergänzung der vorherigen Fragen, indem hier optionale Zusatzfragen bzw. Nachfragen zur Präzisierung der in der ersten Spalte gestellten Fragen integriert werden. Dadurch wird die kontinuierliche Fokussierung auf den Untersuchungsgegenstand und eine vertiefte Einsicht in das Expertenwissen ermöglicht. In der dritten Spalte wird Raum für Notizen oder etwaige Anmerkungen im Laufe des Gesprächs geboten. Nicht zuletzt um Unsicherheit und Missverständnisse der Interviewpartner zu vermeiden, sollen alle im Leitfaden enthaltenen Fragen möglichst offen, klar, neutral und einfach formuliert werden.[649] Es ist zudem empfehlenswert, vollständig formulierte und direkte Fragen zu stellen, damit das Prinzip der Klarheit gewahrt bleibt.[650]

Der in dieser Arbeit erstellte Interviewleitfaden[651] beruht inhaltlich primär auf dem allgemeinen Lieferantenentwicklungsprozess sowie dem in Unterkapitel 4.4.2 entwickelten theoretischen Bezugsrahmen. Der Leitfaden gliedert sich in vier wesentliche Themen- bzw. Fragen-

---

[646] Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 146.

[647] Dazu ist anzumerken, dass in der tatsächlichen Befragung die ergänzenden Nachfragen oft bereits im Hauptteils des Interviews gestellt werden. Aufgrund des Zeitdrucks ist die Fragestellung explizit im Abschlussteil nicht immer möglich. Vgl. hierzu auch Gläser/Laudel (2009), S. 149.

[648] Vgl. Matros (2012), S. 114 f. Dazu wird das originale Design des Schemas nach Aghamanoukjan et al. (2007) leicht modifiziert, was aus Sicht des Verfassers mehr Offenheit und Übersichtlichkeit bietet. Vgl. hierzu auch Aghamanoukjan et al. (2007), S. 432.

[649] Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 135 ff.

[650] Der Klarheit bei der Formulierung der Fragen kommt in der Literatur im Vergleich zu anderen Kriterien generell eine höhere Bedeutung zu. Vgl. hierzu Gläser/Laudel (2009), S. 145.

[651] Die verwendeten Interviewleitfäden werden im Anhang B aufgeführt.

blöcke, nach denen inhaltlich zusammenhängende Fragen klassifiziert und aufeinanderfolgend abgehandelt werden.[652] In der Tabelle 16 werden der Aufbau und die Fragenblöcke des Leitfadens verdeutlicht.

Einführung
Fragenblock 1: Status-quo der Lieferantenentwicklung im Fallunternehmen
▪ Allgemeines zur Lieferantenentwicklung ▪ Chinesische Lieferanten
Fragenblock 2a: Planung und Durchführung der Lieferantenentwicklung
▪ Motivation und Ziele ▪ Eigenoptimierung durch den Lieferanten ▪ Gemeinsame Optimierung ▪ Transaktionsspezifische Investitionen ▪ Gefahr des opportunistischen Verhaltens
Fragenblock 2b: Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung
▪ Erfolgswirkungen auf den Lieferanten ▪ Erfolgswirkungen auf den Abnehmer ▪ Erfolgswirkungen auf die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung ▪ Nachhalten der Erfolgswirkungen
Fragenblock 3: Einfluss der Hauptfaktoren
▪ Voraussetzungen für die Initiierung der Lieferantenentwicklung in China ▪ Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Projektimplementierung ▪ Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit des Projekterfolgs
Fragenblock 4: Einfluss der China-spezifischen Einflussfaktoren
▪ China-spezifische Rahmenbedingungen ▪ Kultur- und mentalitätsbezogene Einflussfaktoren
Ausblick

Tabelle 16: Struktur und Themenblöcke des Interviewleitfadens (Eigene Darstellung)

Vor Beginn des Interviews gilt es nochmals zu überprüfen, ob unbestimmte Begrifflichkeiten, insbesondere im Hinblick auf Lieferantenentwicklung im Allgemeinen oder die Arten der Lieferantenentwicklung im Speziellen, bestehen, die geklärt werden sollen.[653] Des Weiteren soll noch darauf hingewiesen werden, dass sich die Befragung explizit auf die Entwicklung der lokalen chinesischen Lieferanten bezieht.

[652] Vgl. Gläser/Laudel (2009), S. 146.
[653] Bereits bei der ersten Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnern wurden die Gesprächsthemen sowie wichtige zugrundeliegende Konzepte bzw. Begriffe kurz durchgearbeitet. Trotzdem empfiehlt es sich, zu Beginn des Interviews sicherzustellen, dass die Beteiligten eine einheitliche Begriffsbasis haben. Vgl. hierzu Mieg/Näf (2006), S. 24.

Nach einer kurzen Einführung erfolgt der Einstieg in den fachlichen Hauptteil des Interviews mit dem ersten Frageblock, in dem zunächst Fragen über den derzeitigen Status quo der Lieferantenentwicklung im Fallunternehmen gestellt werden. Die Experten werden nach der allgemeinen Haltung bzw. Einstellung zur Lieferantenentwicklung sowie deren Wichtigkeit befragt. Ferner wird der organisatorische Aufbau bzw. die Struktur der Lieferantenentwicklung im jeweiligen Fallunternehmen vorgestellt. Darüber hinaus wird primär der Abnehmer gebeten, das durchschnittliche Leistungsniveau seiner chinesischen Zulieferer sowie deren Stellenwert in seiner Lieferantenbasis zu evaluieren. Mit dem ersten Fragenblock soll in erster Linie ein Überblick über die Entwicklung der chinesischen Lieferanten im Fallunternehmen gegeben werden, auf dessen Grundlage in den weiteren Fragenblöcken weitere Eckpunkte der Lieferantenentwicklung vertieft aufgegriffen werden können.

Der gesamte zweite Fragenblock widmet sich dem Aufzeigen des gesamten Lieferantenentwicklungsprozesses im Fallunternehmen. Im Teilblock 2a werden vor allem Fragen hinsichtlich der Planung bzw. Initiierung der Lieferantenentwicklung sowie deren Durchführung behandelt. Hierzu zählen unter anderem die Motivation und Ziele der Lieferantenentwicklung. Sowohl aus der Abnehmer- als auch als Lieferantenperspektive soll aufgezeigt werden, wie man zur Initiierung bzw. zur Teilnahme an der Lieferantenentwicklung motiviert wird, und welche konkreten Ziele dabei verfolgt werden. Im engen Zusammenhang damit erfolgt die Wahl der passenden Art der Lieferantenentwicklung. Als Nächstes rücken Fragen nach der Durchführung der Lieferantenentwicklung bzw. der konkreten Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen in den Fokus, wobei neben einer differenzierten Betrachtung der indirekten und direkten Lieferantenentwicklung noch explizit nach der Bereitschaft der beiden Parteien zu transaktionsspezifischen Investitionen in die Lieferantenentwicklung gefragt wird. Der Teilblock 2b stellt auf die erzielten Ergebnisse bzw. Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung ab. Mit den gestellten Fragen gilt es herauszufinden, inwieweit die Befragten mit den erzielten Ergebnissen der Lieferantenentwicklung zufrieden sind. Hierbei sollen sowohl konkrete Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung als auch deren nachhaltiges Anhalten aus den beiden Perspektiven abgefragt werden.

Nach einer umfassenden Darstellung des Betreibens der Lieferantenentwicklung im Fallunternehmen soll im nächsten Schritt auf die verschiedenen Einflussfaktoren eingegangen werden. Der dritte Fragenblock konzentriert sich auf Fragen über die vorher identifizierten Hauptfaktoren, die in vielerlei Weise das Handeln der Beteiligten bei der Lieferantenentwicklung sowie deren Erfolg beeinflussen können. Abgefragt werden hierbei neben dem Inhalt der jeweiligen Hauptfaktoren auch noch deren Auswirkungen in verschiedenen Stadien der Lieferantenentwicklung.

Ähnlich wie im dritten Fragenblock beschäftigt sich der vierte und letzte Fragenblock mit den verschiedenen China-spezifischen Einflussfaktoren und deren Einfluss auf die Lieferantenentwicklung. Hierzu werden die Experten zunächst nach den Auswirkungen der China-spezifischen Rahmenbedingungen auf die Initiierung und Durchführung der Lieferantenentwicklung befragt. Daran schließen sich dann Fragen über bestimmte kulturbezogene Verhaltensregeln und die Relevanz von Guanxi an. Zu explorieren ist hierbei unter anderem der Einfluss der China-spezifischen Einflussgrößen sowohl auf den Umgang mit den chinesischen Lieferanten als auch auf die reibungslose Durchführung der Lieferantenentwicklung in China.

Abschließend hat der Abschlussteil neben dem Ausblick auf die Zukunftsentwicklung der Lieferantenentwicklung in der chinesischen Automobilindustrie noch die bisherigen Herausforderungen bzw. Schwierigkeiten beim Betreiben der Lieferantenentwicklung zum Gegenstand.

Geleitet durch die Forschungsfragen sollen mithilfe der Interviews Daten sowohl aufseiten des Abnehmers als auch des chinesischen Lieferanten erhoben werden. Dementsprechend soll der oben dargestellte, ursprüngliche Interviewleitfaden, der primär aus Sicht des Abnehmers entwickelt wird, an einigen Stellen bei der Befragung der Lieferanten entsprechend modifiziert werden. Da die der Datenerhebung zugrundeliegende Motivation und Zielsetzung unverändert bleibt, werden die Fragen nur sprachlich aus Sicht des Lieferanten leicht umformuliert. Die Struktur und der Inhalt der Fragestellungen bleiben daher vollständig erhalten. An dieser Stelle soll aber noch darauf hingewiesen werden, dass der verwendete Interviewleitfaden im

Laufe der Untersuchung ggf. angepasst werden kann, was den Methodenvorschlägen in der Literatur ebenfalls entspricht.[654] Beispielsweise ist durchaus denkbar, dass aufgrund des zunehmenden Wissensstands des Forschers während der Interviewphase oder aufgrund des wachsenden methodischen Know-how beim Interview notwendige und sinnvolle Ad-hoc-Anpassungen oder Ergänzungen der Interviewfragen im Leitfaden vorgenommen werden können, mit dem Ziel, das untersuchte Fallunternehmen möglichst umfassend und tiefgreifend zu erheben.[655]

Um einerseits die inhaltliche Qualität und strukturelle Robustheit des entwickelten Interviewleitfadens zu stärken und andererseits potenzielle Fehlerquellen und Verständnisschwierigkeiten frühzeitig zu vermeiden, empfiehlt man in der Methodenliteratur, einen Pretest im Sinne eines Probeinterviews mit Gesprächspartnern, wie etwa aus dem Bekanntenkreis, die über einen ähnlichen Kenntnisstand wie die Experten in der formalen Befragung verfügen, vorzunehmen.[656] Für den Pretest der vorliegenden Studie wurden insgesamt vier Personen miteinbezogen, die ebenfalls an dem Workshop im Juli 2019 teilgenommen haben und mit dem Forschungsinhalt vertraut waren.[657] Der Aufbau des Interviewleitfadens wurde nach dem Probeinterviews grundsätzlich als solide und zielführend festgestellt. Allerdings wurden an einigen Stellen inhaltliches Feedback bzw. Verbesserungsvorschläge gegeben und von dem Forscher angenommen. Beispielsweise wurden einige überflüssige oder inhaltlich wiederholende Fragen ausgeschlossen, während an einigen Stellen spezifische Nachfragen ergänzt wurden.

[654] Vgl. hierzu z.B. Gläser/Laudel (2010), S. 149.
[655] Vgl. Aghamanoukjan et al. (2009), S. 433, Eisenhardt (1989), S. 539.
[656] Vgl. Mieg/Näf (2006), S. 24, Gläser/Laudel (2009), S. 150.
[657] Dazu zählen neben einem BWL-Doktoranden noch drei Industrievertreter, wobei zwei davon in demselben Abnehmerunternehmen arbeiten, während der andere aus einem Zuliefererunternehmen stammt.

5 Methodik der Fallstudienforschung

Das vorliegende Kapitel dient als methodische Grundlage für die weiteren empirischen Untersuchungen. Dabei wird zunächst die Wahl der Fallstudienforschung als Forschungsstrategie begründet und auf deren methodischen Grundlagen eingegangen. Daran anschließend wird der konkrete Arbeitsplan für die vorliegende Fallstudienuntersuchung vorgestellt.

5.1 Forschungsfallstudie als eigenständige Forschungsstrategie

Im Allgemeinen bezeichnet die empirische Sozialforschung die Gesamtheit der Instrumente, Techniken und Methoden zur korrekten Durchführung wissenschaftlicher Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und der sozialen Realphänomene.[658] Es lässt sich grundsätzlich zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden unterscheiden, wobei das zentrale Differenzierungsmerkmal in der Art des verarbeiteten Datenmaterials im Sinne von Datenerhebungs- und Datenanalyseverfahren liegt.[659] In der *quantitativen Forschung*[660] wird die Variabilität der Merkmale bzw. die Beobachtungsrealität des Untersuchungsgegenstandes über die sorgfältig definierte Zuordnung der Zahlenwerte numerisch gemessen bzw. quantifiziert, die später mithilfe standardisierter Verfahren statistisch analysiert werden, um die Gültigkeit einer vorhandenen Theorie bzw. eines Theorienmodells zu überprüfen. Im Gegensatz dazu bildet die *qualitative Forschung*[661] diese Variabilität der Charakteristika bzw. die Erfahrungswirklichkeit zunächst durch nichtnumerisches, verbales Datenmaterial am Beispiel ausgewählter Einzelfälle ab, die dann interpretativ ausführlich ausgewertet werden, mit dem Ziel, tiefge-

[658] Vgl. Häder (2010), S. 20.
[659] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 296 ff. Für eine detaillierte Gegenüberstellung quantitativer und qualitativer Forschung vgl. z.B. Bortz/Döring (2006), S. 298 ff., wo einige wichtige Gegensatzpaare zwischen den beiden Verfahren aufgelistet werden.
[660] Bei der quantitativen Forschung werden bestehende Theorien oder Hypothesen deduktiv überprüft. Beispiele für quantitative Methoden sind etwa Umfrage, Befragung, quantitative Inhaltsanalyse oder Experimente. Vgl. z.B. Bortz/Döring (2006), S. 137 ff., Schwaiger/Zimmermann (2011), S . 421 ff.
[661] Bei der qualitativen Forschung handelt es sich nicht mehr um den Theorietest, vielmehr um die Entwicklung neuer Theorien bzw. Hypothesen. Beispiele für qualitative Methoden sind etwa Fallstudien, qualitatives Interview, Beobachtungen, Gruppendiskussion usw. Vgl. hierzu z.B. Bortz/Döring (2006), S, 295 ff., Meyer/Raffelt (2011), S. 319.

hende Einsichten bezüglich eines unbekannten, komplexen Realphänomens zu gewinnen.[662] Trotz eindeutiger Unterschiede auf methodischer Ebene schließen sich die beiden Verfahren grundsätzlich nicht gegenseitig aus, sondern können eher als komplementär angesehen und parallel eingesetzt werden.[663]

In der empirischen Forschung kommt der Fallstudienansatz (engl.: *case study approach*) in einem breiten Spektrum von Forschungsdisziplinen bei vielfältigen Fragestellungen zum Einsatz. Die wissenschaftliche Fallstudie wird in der Methodenliteratur generell uneinheitlich entweder als ein Forschungsdesign oder eine Forschungsmethode bei der Datenerhebung wahrgenommen.[664] Beispielsweise ordnet Mayring (2007) die Fallstudie in das Forschungsdesign ein, das als die grundsätzliche Herangehensweise definiert wird, noch ohne die konkreten Methoden festzulegen.[665] Auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Fallstudie nicht lediglich als eine Methode bzw. ein Instrument zur Datenerhebung betrachtet, sondern vielmehr als ein eigenständiges Forschungsdesign bzw. eine Forschungsstrategie, bei welcher verschiedene Erhebungs- und Analyseverfahren eingesetzt werden können, um Antworten auf die Forschungsfragen zu finden.[666] Aus methodischer Sicht lässt sich der Fallstudienansatz dem qualitativen Forschungsparadigma zuordnen, und in Hinblick auf die Wahl der Datenerhebungsverfahren als eine komplexere und offenere Forschungsstrategie verstehen.[667] Im Vergleich zu quantitativen Forschungsmethoden, die bislang in der wissenschaftlichen Forschung immer noch eine dominierende Stellung einnehmen, zeichnet sich die Fallstudie insbesondere durch die umfassendere und somit bessere Abbildung der sozialen Wirklichkeit aus. Sie ermöglicht zudem, Konstellationen, Prozessabläufe und Wirkungsgeflechte mit Rücksicht auf zahlreiche Variablen aus verschiedenen Blickwinkeln heraus zu explorieren, und realitätsnahe

[662] Vgl. Riesenhuber (2007), S. 6 f., vgl. hierzu auch z.B. Denzin/Lincoln (2005), S. 11, Bortz/Döring (2006), S. 296.
[663] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 298.
[664] Vgl. hierzu z.B. Eisenhardt (1989), S. 534, Riedl (2006), S. 117.
[665] Das Design wird nach Mayring als ein Oberbegriff von Methoden angesehen, und dient als ein Bestandteil der Untersuchungsplanung. Vgl. hierzu Mayring (2007), S. 4.
[666] Vgl. Hamel (1992), S. 1 ff.
[667] Vgl. Borchardt/Göthlich (2007), S. 33, Hanson/Grimmer (2007), S. 65.

Aussagen zu treffen.[668] Grundsätzlich eignet sich der Fallstudienansatz bevorzugt für die Beantwortung von Forschungsfragen mit Wie- und Warum-Charakter, anstelle von Was- oder Wieviel-Fragen, da er eine explizite Beschreibung von Zusammenhängen und kausalen Verknüpfungen im Zeitablauf ermöglicht, und aufgrund der relativ geringen Fallzahl keine Generalisierbarkeit der Ergebnisse mit Bezug auf die Grundgesamtheit anstrebt.[669]

5.2 Methodische Grundlagen der Fallstudienforschung

5.2.1 Definition und Merkmale der Fallstudie

Bislang existiert noch kein einheitliches Begriffsverständnis der wissenschaftlichen Fallstudie.[670] Häufig in der Literatur anzutreffen ist der Definitionsansatz von Yin, der in zwei Teile gegliedert wird (sog. „*twofold definition of case study*“).[671] Der erste Teil der Definition befasst sich mit dem Umfang der Fallstudie, wobei Fallstudie als „[…] *an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the “case”) in depth and within its real-world context, especially when […] the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*“[672] definiert wird. Damit lässt sich die Fallstudie eindeutig von anderen Forschungsmethoden wie dem Experiment oder der Befragung abgrenzen. Der zweite Teil der Definition fokussiert weiterhin auf die methodische Besonderheiten des Fallstudienansatzes: „*A case study inquiry […] copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result […] relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result […] benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis*“[673]. Anhand dieser Definition ist deutlich erkennbar, dass es sich bei einer Fallstudie nicht um eine singuläre Erhebungs- bzw. Analysemethodik handelt, sondern vielmehr um einen Prozess, wobei die systematische Darstellung und Erfassung eines konkreten, kontempo-

[668] Vgl. Lamnek (2005), S. 299, Yin (2012), S. 4.
[669] Vgl. Hammersley/Gomm (2000), S. 4, Holtemann (2008), S. 79, Yin (2014), S. 9 f.
[670] Vgl. Stake (2005), S. 444.
[671] Vgl. Yin (2014), S. 16 f.
[672] Yin (2014), S. 16.
[673] Yin (2014), S. 17.

rären Phänomens in der Realität im Vordergrund steht, mit dem Ziel, den Untersuchungsgegenstand möglichst praxisnah und umfassend zu erfassen. Infolgedessen ist der Fallstudienansatz verglichen mit vielen anderen Methoden insbesondere dadurch charakterisiert, dass dabei vielfältige Informations- bzw. Datenquellen für die Datenerhebung miteinbezogen werden, die dann mit unterschiedlichen Methoden ausgewertet werden, um dadurch ein mehrdimensionales Bild für den untersuchten Fall zu erzielen.[674] Diesbezüglich handelt es bei der Forschungsfallstudie auch nicht um einen streng hierarchischen und chronologisch aufgebauten Vorgang, sondern um einen iterativen und evolutionären Prozess, bei welchem die Generierung von neuen Theorien und deren Überprüfung in einer wechselseitigen Beziehung stehen.[675] Mit den zugrundeliegenden bzw. neu generierten Theorien lässt sich die Qualität der Datenerhebung verbessern, während das Aufdecken neuer Erkenntnisse wiederum die vorhandenen Theorien an die untersuchten Sachverhalte anpasst.[676]

5.2.2 Grundformen der Fallstudien

Aus methodischer Sicht ist Fallstudie universell für verschiedene Forschungsfragen bzw. Forschungszwecke – egal ob theorieprüfend oder theorieentwickelnd – einsetzbar. Sie eignet sich nicht nur für die Erkundung neuer, komplexer Themengebiete mit geringer theoretischer Grundlage, sondern lässt sich auch bei fortgeschrittenem Forschungsstand anwenden, indem neue Einblicke bzw. Impulse für die weitere Forschung geliefert werden.[677] Je nach dem geleisteten Erkenntnisbeitrag lässt sich grundsätzlich zwischen drei Formen von Fallstudien unterscheiden: die deskriptive, explorative und explanative Fallstudie, die in Bezug auf die Wissenschaftsaufgabe eher der Erkenntnisgewinnung als der Erkenntnisverwertung dient.[678]

Deskriptive Fallstudie fokussiert auf die präzise Beschreibung der Gegenstände, Sachverhal-

[674] Vgl. Eisenhardt (1989), S. 534.
[675] Vgl. Schögel/Tomczak (2009), S. 82.
[676] Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536.
[677] Vgl. Borchardt/Göthlich (2007), S. 35 f.
[678] Vgl. Eisenhardt (1989), S. 535. Dubé/Paré (2003), S. 598. Zu Erkenntnisgewinnung werden unter anderem die Wissenschaftsaufgaben der Beschreibung und Erklärung zusammengefasst, während die Tätigkeiten der Prognose und Gestaltung primär auf Erkenntnisverwertung gerichtet sind. Vgl. hierzu Riedl (2006), S. 120 f.

ten, Ereignisse und Handlungen, wobei die Charakteristika eines bestimmten Beobachtungsgegenstandes, der bis dato nicht oder nur eingeschränkt erforscht wird, vollständig und systematisch illustriert werden sollen. Obwohl deskriptive Fallstudie einen geringeren Erkenntniswert im Vergleich zu anderen zwei Fallstudienformen aufweist, stellt sie jedoch anhand der umfassenden Beschreibung der Situation eine entscheidende Voraussetzung für die Korrektheit der Erklärung dar.[679]

Ist das Forschungsziel auf die Erklärung eines Phänomens ausgerichtet, dann lassen sich Fallstudien entweder explorativ oder explanativ einsetzen. Fallstudien explorativer Natur zielen primär auf die Hypothesengenerierung oder auf die (Weiter)Entwicklung von Theorien ab, und eignen sich besonders für Phänomene bzw. Themengebieten, bei denen bislang nur begrenzte theoretische Erkenntnisse vorhanden sind und somit möglichst viele neue Aspekte aufgedeckt bzw. exploriert werden sollen.[680] Das Erklärungspotenzial bzw. der Erkenntnisfortschritt explorativer Fallstudie zeichnet sich dadurch aus, dass ein zunächst scheinbar zufälliges Ereignis durch die realitätsnahe Erklärung eigentlich einem vorhersehbaren Ursachen-Wirkungszusammenhang zugeordnet werden kann, und ggf. allgemeine theoriebildende Aussagen generalisiert werden können.[681] Ferner tragen die explorativen Erkenntnisse aus Fallstudienergebnissen auch maßgeblich dazu bei, den aktuellen Forschungsstand bzw. die bestehende theoretische Basis durch neue Erklärungsmöglichkeiten oder durch zusätzliche Muster sinnvoll zu ergänzen.[682]

Zentrale Aufgabe einer explanativer Fallstudie liegt in der Überprüfung bzw. in der Testung bereits vorhandener Theorien und Hypothesen, wobei die Ursachen-Wirkungsbeziehungen zwischen mehreren Fällen identifiziert und auf ihre Wahrheitsgehalt geprüft werden. Konnten Hypothesen durch Einzel- oder Mehrfallstudien nicht bestätigt werden, werden sie dann ver-

[679] Hier bedeutet Erklärung das Aufstellen von allgemeinen Aussagen, die über ein zufälliges Ereignis hinaus für einen gesamten Ereignistyp geltend sind. Vgl. Riedl (2006), S. 122.
[680] Vgl. Eisenhardt (1989), S. 535 f., Zwicker (2009), S. 61.
[681] Vgl. Zwicker (2009), S. 61.
[682] Vgl. Dibbern et al. (2008), S. 343.

worfen.[683] Im Vergleich zu deskriptiven und explorativen Fallstudien ist die Durchführung explanativer Fallstudien in der Regel mit höherer Komplexität und größerem Zeitaufwand verbunden.[684] Bemerkenswert ist, dass insbesondere im deutschen Sprachraum gerade deskriptive und explorative Fallstudien in der betriebswirtschaftlichen Forschung viel häufiger Anwendung finden, während der explanative Ansatz hingegen nur selten durchgeführt werden, obwohl der Letztere den höchsten Erkenntniswert aufweist.[685]

Den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit stellt Lieferantenentwicklung in China dar, die als ein junges Forschungsfeld in China noch sehr dünn besetzt ist, und sich durch eine hohe und bisher unzureichend verstandene Komplexität der Zusammenhänge auszeichnet. Für die Untersuchung eines solchen kontemporären Phänomens mit einem geringen Verbreitungsgrad ist allgemeine quantitative Verfahren wie z.B. repräsentative Stichprobe oder standardisierte Befragung und Messung derzeit nur schwer durchführbar. Um die Gefahr der Scheinobjektivität vorzubeugen, ist hierzu eine intensive persönliche Interaktion zwischen Forscher und Adressat daher von hoher Bedeutung, insbesondere wenn der Erkenntnisstand der Adressaten sehr unterschiedlich ist.[686] Um den aktuellen Implementierungsstand der Lieferantenentwicklung in China umfassend darzustellen und die Funktionsweise und Auswirkungen verschiedener Einflussgrößen auf den Erfolg der Lieferantenentwicklung aufzudecken, wird in der vorliegenden Untersuchung versucht, die Zusammenhänge und Wirkungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Hierbei ist das Anstreben der empirischen Generalisierung von untergeordneter Bedeutung, sondern wird das Ziel verfolgt, ein besseres Verständnis der Implementierung der Lieferantenentwicklung in chinesischer Betriebspraxis sowie der Auswirkungen wesentlicher Einflussfaktoren auf Lieferantenentwicklung in China zu gewinnen, um damit neue praxisnahe Hypothesen in Bezug auf die Lieferantenentwicklung in China zu entwickeln. Aus diesem Grund kann der explorative Fallstudienansatz als eine geeignete Forschungsstrategie für diese Arbeit genutzt werden, womit das Phänomen in seinem

[683] Vgl. Zwicker (2009), S. 62.
[684] Vgl. Riedl (2006), S. 122, Yin (2012), S, 89 ff.
[685] Vgl. König et al. (1996), S. 45 ff, Riedl (2006), S. 119.
[686] Vgl. Lamnek (2005), S. 15 f.

realen Unternehmensumfeld beobachtet werden kann, und neue Erkenntnisse bzw. Anregungen durch die Einbeziehung von Expertenerkenntnissen erzielt werden können.[687]

5.2.3 Grundelemente einer Fallstudie und Typen des Fallstudiendesigns

Bevor der geeignete Typus des Fallstudiendesigns bzw. -aufbaus festgelegt werden kann, sollen hier zunächst die Grundelemente innerhalb einer Fallstudie – Fall, Analyseobjekt(e) sowie Kontext – präzisiert werden, die der Abgrenzung unterschiedlicher Typen des Fallstudiendesigns unmittelbar dienen.

Zum Inhalt einer Forschungsfallstudie gehören nur diejenigen Objekte, die entweder unmittelbar (Fall) oder mittelbar (Kontext) für die Beantwortung der zu Grunde liegenden Forschungsfragen relevant sind. Diejenigen Objekte bzw. Informationen ohne Relevanz zur Klärung der Forschungsfragen sind demzufolge nicht in der Fallstudie zu erfassen.[688] Als ein unmittelbares relevantes Objekt kann ein **Fall** als eine abgrenzbare organisatorische Einheit (*„bounded entity“*) verstanden werden, in deren Rahmen ein kontemporäres Phänomen untersucht werden soll.[689] Beispielsweise kann es sich bei einem Fall um eine Person, ein Unternehmen, oder eine gesamte Organisation handeln. Als Analyseobjekt wird diejenige Einheit innerhalb eines übergeordneten Falles verstanden, welche durch einen eigenen Analysefokus von dem Fall logisch abgegrenzt werden kann.[690] Sind im Rahmen eines Falls diverse Teileinheiten enthalten, deren differenzierte Analyse jeweils aus verschiedenen Blickwinkeln zur Behandlung der Forschungsfragen beiträgt, dann lässt sich von einem integrierten bzw. eingebetteten Fallstudienaufbau sprechen, in welchem der Fall in mehrere Analyseobjekte aufgesplittert wird.[691] Als nächstes gilt es den Kontext bzw. die Kontextfaktoren des ausgewählten Falls zu bestimmen, welcher gleichermaßen wie der Fall und seine Analyseobjekte einen wichtigen Gegenstand der Untersuchung darstellt. Dies ermöglicht es, die Fallstudie von den

[687] Vgl. Leitherer (1965), S. 661, Walsham (1993), S. 4 f.
[688] Vgl. Schmidt (2006), S. 114.
[689] Vgl. Yin (2012), S. 6.
[690] Vgl. Yin (2014), S. 31.
[691] Stellt beispielsweise ein Unternehmen den zu untersuchenden Fall dar, dann können als Analyseobjekte z.B. Abteilungen, Teams, einzelne Mitarbeiter, Regionen in Frage kommen. Vgl. hierzu Yin (2014), S. 53 f.

nicht relevanten Faktoren zu trennen und somit den Umfang der Datenerhebung deutlich einzugrenzen.[692] Gerade bei organisatorischen Phänomenen lässt sich nicht selten erst nach der umfassenden Analyse des umliegenden Kontextes Aufschluss darüber geben, welche Kontextfaktoren für den Untersuchungsgegenstand eigentlich von Bedeutung sind.[693] Zur richtigen Erfassung der Kontextfaktoren sollte die Datenerhebungstechnik möglichst flexibel gestaltet werden, damit im Laufe der Datenerhebung genügend Raum für die bereits vermuteten Kontextfaktoren bereitgestellt werden kann.[694] Möglicherweise lassen sich relevante Kontextfaktoren erst in einem fortgeschrittenen Forschungsstadium eindeutig identifizieren. In diesem Fall muss das Forschungsdesign iterativ angepasst werden, indem z.B. die Erhebungsarbeiten wiederholt oder erweitert werden, was zudem die Validität der gesamten Untersuchung erhöht.[695]

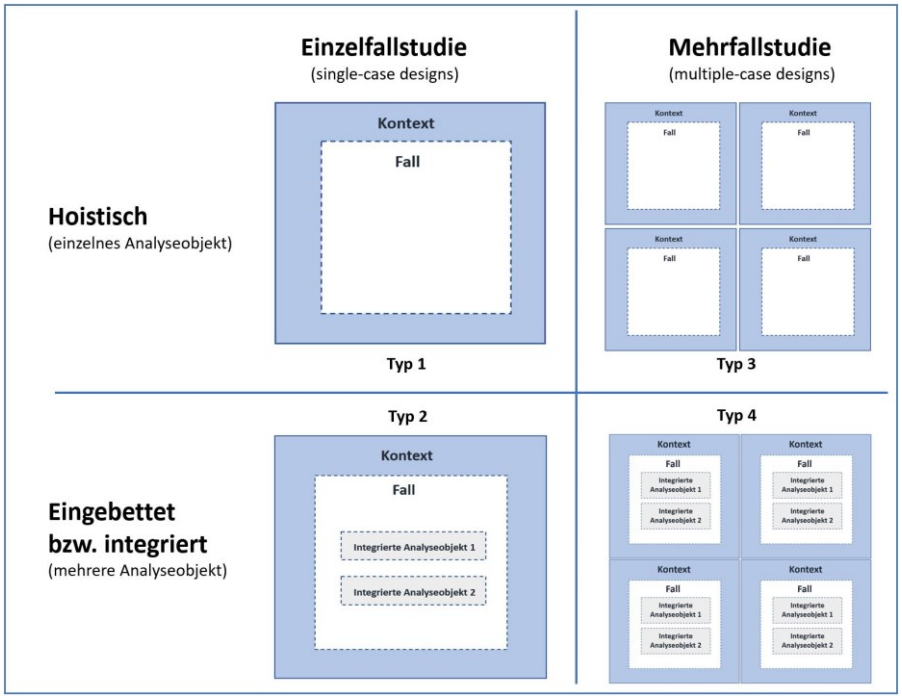

Abbildung 12: Matrix zur Klassifizierung der Fallstudientypen nach Yin [696]

Das Fallstudiendesign lässt sich nach den oben dargestellten Grundelementen einer Fallstudie in verschiedene Typen unterscheiden. Im Allgemeinen kann sich eine Abgrenzung der Grund-

[692] Vgl. Yin (2014), S. 34.
[693] Vgl. Schmidt (2006), S. 115.
[694] Vgl. Stuart et al. (2002), S. 425.
[695] Vgl. Holtemann (2008), S. 75.
[696] Eigene Darstellung, in Anlehnung an Yin (2014), S. 50.

typen der Fallstudie an der 2x2-Matrix von Yin zur Klassifizierung von Fallstudientypen orientieren (siehe hierzu Abbildung 12). Aus der Matrix ist ersichtlich, dass Fallstudien in der einen Dimension nach Anzahl der zu untersuchenden Fälle jeweils als Einzel- oder Mehrfallstudien, und in der anderen Dimension als holistische und eingebettete bzw. integrierte Fallstudien zu unterscheiden sind.[697] Insgesamt ergeben sich aus der Matrix vier Grundtypen des Fallstudiendesigns:

- Typ 1: Holistische Einzelfallstudie (*holistic single-case designs*)
- Typ 2: Eingebettete bzw. integrierte Einzelfallstudie (*embedded single-case designs*)
- Typ 3: Holistische Mehrfallstudie (*holistic multiple case designs*)
- Typ 4: Eingebettete bzw. integrierte Mehrfallstudie (*embedded multiple-case designs*)

Im Rahmen einer Einzelfallstudie wird, wie der Name bereits impliziert, lediglich ein einziger Fall mit dazugehörigem Kontext erforscht. Eine holistische Einzelfallstudie (Typ 1) beinhaltet nur ein einzelnes fokales Analyseobjekt und stellt deswegen auch die einfachste Form des Fallstudienaufbaues dar. Sind innerhalb eines Falls mehrere Analyseobjekte erfasst – z.B. ein Unternehmen (Fall) mit mehreren Abteilungen (Analyseobjekte) innerhalb einer Branche (relevanter Kontext) – lässt sich von einer eingebetteten bzw. integrierten Einzelfallstudie (Typ 2) sprechen. Die Wahl einer Einzelfallstudie wird vornehmlich durch die Seltenheit bzw. die Einzigartigkeit des Falles gerechtfertigt.[698] Es ist jedoch zu beachten, dass Einzelfallstudien aufgrund des alleinigen Fokus auf einen einzelnen Fall oft nur eine unzureichende Generalisierbarkeit der Fallstudienergebnisse aufweisen.[699] Im Vergleich zu Einzelfallstudien sind Mehrfallstudien meist in der Lage, durch den Vergleich mehrerer Fälle Ergebnisse mit größerer Aussagekraft und Testbarkeit zu liefern, indem Ähnlichkeiten und Unterschiede verschiedener Fälle vergleichend ausgewertet werden.[700] Ein weiterer, oft genannter Vorteil der Mehr-

[697] Vgl. Yin (2014), S. 50.
[698] Vgl. Siggelkow (2007), S. 20. Zudem identifiziert Yin insgesamt fünf Auswahlbegründungen für eine Einzelfallstudie. Um innerhalb einer Einzelfallstudie erforscht zu werden, muss ein Fall mindestens eines der folgenden fünf Merkmale erfüllen: kritisch, einzigartig, repräsentativ, enthüllend oder longitudinal. Vgl. hierzu Yin (2014), S. 51 ff.
[699] Vgl. Yin (2014), S. 56.
[700] Vgl. Stake (2005), S. 444 f., Eisenhardt/Graebner (2007), S. 27.

fallstudie liegt in der Möglichkeit der sog. Replikation, wobei das beobachtete Phänomen anhand ausgewählter Fälle untersucht wird. Dabei liefern die Fälle entweder ähnliche bzw. gleiche Ergebnisse (*literale Replikation*) oder abweichende bzw. widersprüchliche Ergebnisse, die allerdings aus vorhersagbaren theoretischen Gründen erklärt werden können (*theoretische Replikation*).[701] Nicht zu vernachlässigen ist jedoch die Tatsache, dass die Durchführung einer Mehrfallstudie oft zeitaufwändiger und kostenintensiver ist, was als ein potentieller Nachteil angesehen werden kann.[702] In einer holistischen Mehrfallstudie (Typ 3) werden mehrere holistische Fälle innerhalb der Fallstudienuntersuchung kombiniert, während eine eingebettete bzw. integrierte Mehrfallstudie (Typ 4) innerhalb der Fälle jeweils zusätzlich mehrere untergeordnete Einheiten der Analyseobjekte miteinbezieht.

5.3 Arbeitsplan und Vorgehensweise der Fallstudienforschung

Das Forschungsdesign einer Fallstudie wird nach Yin (2014) als logische Abfolge von Tätigkeiten verstanden, die die erhobenen empirischen Daten sowie die erzielten Schlüsse mit den eingangs gestellten Forschungsfragen in Verbindung bringt.[703] Es handelt sich um einen Leitfaden für die Planung und Organisation des Untersuchungsprozesses, insbesondere für die Erhebung und Auswertung von Daten sowie deren Beziehungen zu den Forschungsfragen. Angelehnt an die von Yin (2014) und Eisenhardt (1989) aufgestellten Vorgehensmodelle[704] zur Ausgestaltung der Fallstudienforschung wird im Rahmen dieser Arbeit der Aufbau der Fallstudienforschung in die folgenden fünf Schritte unterteilt:

- Forschungsfragen und theoretischer Bezugsrahmen
- Festlegung des passenden Fallstudiendesigns
- Fallselektion
- Datenerhebung
- Datenauswertung

---

[701] Vgl. Yin (2014), S. 57.
[702] Vgl. Eisenhardt (1989), S. 537.
[703] Vgl. Yin (2014), S. 28.
[704] Vgl. hierzu Yin (2014), S. 29 ff., Eisenhardt (1989), S. 536 ff.

5.3.1 Forschungsfragen und theoretischer Bezugsrahmen

Die der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen stellen den Ausgangspunkt jeglicher wissenschaftlichen Untersuchung dar und bestimmen in hohem Maße die Wahl des geeigneten Forschungsdesigns und ihren weiteren Verlauf.[705] Die klare Formulierung der Forschungsfragen innerhalb eines breiten Themengebiets, auch wenn sie vorläufig nur tentativ bzw. sehr vage gestellt sind, trägt maßgeblich dazu bei, den Datenerhebungsverlauf effektiv und effizient zu gestalten, was insbesondere für ein Forschungsdesign wie der Fallstudie von großer Bedeutung ist.[706] Die Forschungsfragen dieser Arbeit befassen sich primär mit dem Betreiben der Lieferantenentwicklung in China, der Wirkungsweise verschiedener Einflussfaktoren und ausgewählter China-spezifischer Einflussgrößen sowie deren Auswirkungen auf die Lieferantenentwicklung in China.

Darüber hinaus ist in der Vorbereitungsphase von Fallstudien – unabhängig davon, ob es sich um eine theoriebildende oder eine theorieprüfende Arbeit handelt – ein theoriegeleitetes Vorgehen mit Bezug auf die theoretischen Konzepte in der Literatur gleichfalls für einen strukturierten Untersuchungsablauf von hoher Relevanz.[707] Hierzu weist Eisenhardt (1989) ebenso darauf hin, dass eine a priori Identifikation relevanter theoretischer Konstrukte und Annahmen eine wertvolle empirische Grundlage insbesondere für die explorative Fallstudienforschung liefert.[708] Ein weiterer Vorteil der Theorieleitung besteht in der Verstärkung des Erkenntnisfortschritts der Fallstudienergebnisse. Durch die theoriegeleitete Fallstudienforschung wird der Forscher in die Lage versetzt, im Laufe der Untersuchung nicht nur die tatsächlich geschehenen Ereignisse zu erfassen, sondern vielmehr auch diejenigen nicht stattfindenden Ereignisse *(„non-events“)* festzustellen, die gemäß der theoretischen Annahmen jedoch hätten eintreten sollen.[709] Ist die Fallstudienforschung hingegen nicht theoriegeleitet, so kann dies zu einem chaotischen und sehr zeitaufwendigen Prozess der Datenerhebung führen, der oftmals

[705] Vgl. Mintzberg (1979), S. 585, Eisenhardt (1989), S. 536.s
[706] Vgl. Voss et al. (2002), S. 199 ff.
[707] Vgl. Straub et al. (1994), S. 26, Borchardt/Göthlich (2007), S. 36.
[708] Vgl. Eisenhardt (1989), S. 536.
[709] Vgl. Riedl (2006), S. 127 f.

in erheblichen Datenmengen mit nur begrenztem Informationsgehalt endet.[710]

Nach Miles und Hubermann (1994) empfiehlt es sich zu diesem Zweck einen der Untersuchung zugrundeliegenden theoretischen Bezugsrahmen – entweder in narrativer oder in graphischer Form – zu etablieren, der das vorhandene Wissen zu einem Themengebiet systematisch expliziert. Dadurch lassen sich zudem vertiefte Einblicke in die bestehenden Befunde bezüglich des Untersuchungsgegenstands sowie kausale Zusammenhänge zwischen wichtigen Konstrukten und Variablen gewinnen.[711] Für die vorliegende Arbeit wurde daher zunächst anhand einer umfassenden Literaturrecherche der Stand der Forschung im Bereich Lieferantenentwicklung präsentiert, und damit eine konzeptionelle Basis für die spätere Hauptuntersuchung geschaffen. Danach wurden die aktuelle bzw. zukünftige wirtschaftliche Bedeutung Chinas und Vorteile bzw. Herausforderungen des China-Sourcing dargelegt, woraus sich potenzielle China-spezifische Einflussgrößen ergeben können. Als theoretische Grundlage des Bezugsrahmens wurden zudem die Transaktionskostentheorie und die ressourcenorientierten Ansätze aufgegriffen. Auf diese Weise wurde bereits in Unterkapitel 4.4 ein theoretischer Bezugsrahmen mit relevanten Propositionen erarbeitet, auf dessen Basis ein semi-strukturierter Leitfaden für die geplanten Experteninterviews entwickelt wurde, der als Leitlinie bzw. Orientierungsmittel für die Datenerhebung diente. Die gewählten Datenerhebungsmethoden sowie der entwickelte Interviewleitfaden wurden dann im Rahmen eines Pretests in Hinblick auf ihre Wirksamkeit getestet und gegebenenfalls etwaige Anpassungen vorgenommen.[712]

5.3.2 Festlegung des passenden Fallstudiendesigns

Der nächste Schritt für den Arbeitsplan der Fallstudienforschung besteht darin, einen forschungszielkonformen Fallstudientyp zu bestimmen.[713] Hierzu müssen zunächst in Anlehnung an die Forschungsfragen und Zielsetzung der Untersuchung wesentliche Grundelemente innerhalb der Fallstudie wie der Umfang des Falles bzw. die Analyseobjekte sowie relevante

[710] Vgl. Gassmann (1999), S. 12 f.
[711] Vgl. Miles/Hubermann (1994), S. 18 ff., Voss et al. (2002), S. 199.
[712] Vgl. Matros (2012), S. 24.
[713] Die verschiedenen Typen des Fallstudiendesigns wurden bereits in Abschnitt 5.2.3 vorgestellt.

Kontextfaktoren klar definiert werden.

Da die Lieferantenentwicklung generell von Abnehmer initiiert und gesteuert wird, und bislang vor allem in der Automobilindustrie die größte Anwendung und Verbreitung findet, bilden in der vorliegenden Untersuchung ausgewählte in China tätige internationale Abnehmerunternehmen in der Automobilindustrie, die in China bereits gewisse erfolgreiche Erfahrungen mit der Lieferantenentwicklung gemacht haben, die zu untersuchenden Fälle der Arbeit. In Hinblick auf die Analyseobjekte werden bewusst dem Forschungsziel entsprechend eingebettete bzw. integrierte Fälle[714] untersucht: Es sollten zum einen die Prozesse der Lieferantenentwicklung in Fallunternehmen, die als exemplarische Beispiele für Lieferantenentwicklung in China gelten, und zum anderen ausgewählte Einflussfaktoren – darunter sowohl die identifizierten Hauptfaktoren als auch die China-spezifischen Einflussfaktoren – sowie deren Auswirkungen auf die Implementierung der Lieferantenentwicklung in Fallunternehmen gründlich analysiert werden. Als Kontextfaktoren hierfür lassen sich zuerst die fachliche Qualifikation bzw. das themenrelevante Know-how der involvierten Akteure oder die zugehörige Branche bzw. Marktsituation des Abnehmers vermuten. Wichtig ist aber, dass die Kontextfaktoren im Laufe der Untersuchung stetig überprüft werden und nur die relevanten Faktoren in die Fallstudie einbezogen werden.[715]

Um eine größere Robustheit der Fallstudienergebnisse zu gewährleisten, werden in dieser Arbeit insgesamt vier Abnehmerunternehmen (Fälle) betrachtet. Somit kommt in der vorliegenden Untersuchung eine integrierte Mehrfallstudie[716] zur Anwendung, welche eine umfassende Betrachtung des untersuchten Phänomens durch Analyse und Vergleich mehrerer Fälle jeweils mit integrierten Analyseobjekten erlaubt.

5.3.3 Fallselektion

Die Fallselektion soll der Methodenliteratur zufolge nicht zufallsbezogen bzw. willkürlich

[714] Dabei werden innerhalb eines Falles mehrere Analyseobjekte untersucht. Vgl. hierzu Yin (2014), S. 53 f., siehe auch Unterkapitel 5.2.3.
[715] Vgl. Stuart et al. (2002), S. 425.
[716] Dies entspricht dem Typ 4 nach Yins Klassifizierung der Fallstudientypen. Siehe hierzu Abbildung 12.

vorgenommen werden, sondern erfolgt gezielt vor dem Hintergrund der Fragestellung und Zielsetzung der Untersuchung, wobei die theoretische Erwägungen im Vordergrund stehen.[717] Gemäß der Replikationslogik nach Yin soll für Mehrfallstudien bewusst nach Fällen gesucht werden, die entweder sehr ähnliche oder sehr unterschiedliche (aber theoretisch begründbare) Ergebnisse erwarten lassen.[718] In der vorliegenden Arbeit werden die zu untersuchenden Fälle anhand der vorab definierten Auswahlkriterien identifiziert und selektiert.[719]

Bei der explorativen Untersuchung von zwischenbetrieblichen Kooperationen wie der Lieferantenentwicklung, die auf der interorganisationalen Ebene angesiedelt sind, empfiehlt sich eine Auswahl von Unternehmen primär auf Grundlage der nach außen hin feststellbaren Unternehmenscharakteristika wie z.B. Organisationsgröße, Umsatz oder Mitarbeiteranzahl. Auch Erkenntnisse aus der bisherigen Forschung zur Lieferantenentwicklung zeigen, dass große Abnehmerunternehmen eine deutlich bessere Ausstattung für die Lieferantenentwicklung in Aspekten wie z.B. Unternehmensressourcen, Personal, Methodenkompetenzen oder Aufmerksamkeit der Führungsebene im Einkauf aufweisen.[720] Zugleich verfügen größere Abnehmer generell über mehr Erfahrung bei der Entwicklung der Lieferanten als kleinere. Als zu untersuchende Fälle ermöglichen sie somit eine vertiefte und umfassendere Einsicht. Bei der Fallauswahl dieser Arbeit wurde der Fokus daher explizit auf die großen produzierenden Unternehmen, die vornehmlich in der Automobil- und Maschinenbauindustrie tätig sind, gelegt. Denn in der bisherigen empirischen Forschung wurden bereits deutliche Unterschiede zwischen verschiedenen Industrien bzw. Unternehmen (z.B. zwischen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen) in Hinblick auf Ziele, Aktivitäten, Durchführung oder Erfolgsmessung der Lieferantenentwicklung aufgezeigt.[721] Insbesondere die Automobilbranche, im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen, zeichnet sich durch einen deutlich höheren Anteil von Lieferantenwertschöpfung aus, wobei viele Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungs-

[717] Vgl. Eisenhardt/Graebner (2007), S. 27, Lamnek (2010), S. 286.
[718] Vgl. Yin (2014), S. 57 f.
[719] Die hier herangezogenen Auswahlkriterien wurden auf Basis des Literaturstudiums und einer Reihe von Vorgesprächen mit Experten erarbeitet.
[720] Vgl. Watts/Hahn (1993), S. 16., Durst (2011), S. 193 f.
[721] Vgl. hierzu z.B. Krause/Scannell (2002), Sako (2004).

kette bereits seit langer Zeit eigene Lieferantenentwicklungsprogramme aufgesetzt haben.[722] Mittlerweile ist China mit großem Abstand der wichtigste und größte Absatzmarkt für fast jeden internationalen Automobilhersteller geworden. Im Einklang damit werden die Investitionen der großen internationalen Automobilkonzerne in eigenen Produktionszentren sowie in Forschung und Entwicklung in China ständig ausgebaut, woraus sich eine intensivere Kooperationsbeziehung mit den lokalen Zulieferpartnern ergibt.[723] Infolgedessen wurden für die vorliegende Untersuchung vor allem diejenigen Abnehmerunternehmen als Fälle ausgewählt, deren Größe und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit am chinesischen Markt hervorstechen.

Als ein weiteres Auswahlkriterium sollten ausschließlich jene Abnehmerunternehmen selektiert werden, die in der Vergangenheit bereits gewisse Erfahrungen mit der Lieferantenentwicklung in China haben. Das bedeutet, dass entweder innerhalb des untersuchten Abnehmerunternehmens ein standardisierter Prozess für die Lieferantenentwicklung existiert oder der befragte Experte in der Vergangenheit einschlägige Erfahrungen zur Lieferantenentwicklung in China gesammelt hat. Diese Anforderungen sind bei der Fallauswahl nicht schwer zu erfüllen. Alle als Fall festgelegten Unternehmen bzw. Gesprächspartner wiesen ein zufriedenstellendes und ausreichendes Verständnis über den Themenkomplex der Untersuchung auf.

Des Weiteren sollte sichergestellt werden, dass die Abnehmerunternehmen fundierte Erfahrungen auf dem chinesischen Markt besitzen. Konkret bedeutet dies: Die ausgewählten Unternehmen sollten mindestens mehr als zehn Jahre erfolgreich auf dem chinesischen Markt etabliert sein, und auch in der Zukunft eine klar definierte, langfristige Entwicklungsstrategie in China haben. Dadurch wird sichergestellt, dass die befragten Unternehmen über ausreichend Kenntnis und Verständnis zu relevanten China-spezifischen Einflussfaktoren verfügen, und mit höherer Wahrscheinlichkeit wertvolle Einsichten in Bezug auf das Forschungsthema liefern können. Nicht zuletzt konzentriert sich die vorliegende Studie auf die internationale Abnehmerunternehmen in der Region Shanghai und seiner Umgebung. Dies lässt sich einer-

[722] Vgl. Wagner (2006a), S. 564.
[723] Vgl. hierzu Handelsblatt vom 29.5.2020, Im Internet unter der URL: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autobauer-volkswagen-investiert-rund-zwei-milliarden-euro-in-elektromobilitaet-in-china/25871394.html, abgerufen am 28.7.2020.

seits auf die räumliche und zeitliche Verfügbarkeit der Interviewpartner während des Erhebungszeitraums zurückführen. Andererseits war und bleibt die Yangtze-Delta-Region (Shanghai, Jiangsu und Zhejiang) mit fast 20 Prozent Anteil am BIP wohl der wirtschaftlich wichtigste Industriecluster Chinas, wo fast 40 Prozent internationalen Industrieunternehmen angesiedelt sind.[724]

Zur Identifikation geeigneter Fälle wurden vor allem einschlägige Industrie-Indizes und Branchenpublikationen genutzt. Für die Messung der Größe und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen wurden primär Größen wie z.B. die jährlichen Umsätze bzw. Anzahl der verkauften Fahrzeuge auf dem chinesischen Markt als wesentliche Kennzahlen herangezogen, die jeweils als Branchenranking von den führenden Brancheninstitutionen oder bekannten Unternehmensberatungen im Geschäftsjahr 2019 erfasst und veröffentlicht wurden.[725] Des Weiteren wurden öffentlich zugängliche unternehmensspezifische Informationen wie Jahresberichte oder Presseartikel als wichtige sekundäre Auswahlgrößen genutzt. Bei Bedarf wurden persönliche Kontakte mit den Ansprechpartnern der jeweiligen Unternehmen aufgebaut und ggf. informelle Vorgespräche durchgeführt, um umfassendere Hintergrundinformationen zu gewinnen und über die Tauglichkeit bzw. Durchführbarkeit der Experteninterviews zu diskutieren.

Auf Basis des oben dargestellten Auswahlverfahrens wurden insgesamt vier in China tätige, weltweit führende internationale Abnehmerunternehmen für diese Arbeit identifiziert und als Fälle ausgewählt, die sich neben ihrer Größe insbesondere durch ihre langjährige Geschäftserfahrungen in China auszeichnen.[726] Dazu gehören vor allem ein weltweit führender Automo-

---

[724] Vgl. Otte (2017), S. 4, siehe hierzu auch Unterkapitel 3.2.1.

[725] Hierzu wurden Brancheninstitutionen wie z.B. die China Association of Automobile Manufacturers (http://www.caam.org.cn/index.html) oder die China Manufacturing Industry Association (http://www.miassociation.com/) als wesentliche Datenquellen genutzt.

[726] In Bezug auf die optimale Quantität der Fälle sollte hier darauf hingewiesen werden, dass auch in der Methodenliteratur bislang keine konkrete Empfehlung über die optimale Fallzahl für die Mehrfallstudienforschung zu finden ist. Während einige Autoren wie Eisenhardt (1989) ein Mindestmaß von vier Fällen vorschlägt, halten einige andere Autoren wie Stuart et al. (2002) eine Anzahl von ein bis drei Fällen für optimal. Nach Yin (2014) sind die literale Replikation in Abhängigkeit von der Kommplexität der Theorie schon mit zwei bis drei Fällen bzw. Replikationen realisierbar. Vgl. hierzu Yin (2014), S. 61.

bilhersteller aus den USA (Fall I), der bereits seit 1997 in China erfolgreich etabliert ist, und ein deutscher Automobilkonzern (Fall II), der ebenfalls in China über mehr als dreißig Jahre erfolgreich Geschäfte abgewickelt hat. Neben den beiden Automobilherstellern wurden noch zwei branchenweit führende Industrie- und Automobilzulieferer (Fälle III und IV), die jeweils im Bereich Kupplungssysteme und Getriebeteile und im Bereich Antriebs- und Fahrwerktechnik spezialisiert sind, ebenso als Fälle ausgewählt. Die beiden internationalen Zuliefererunternehmen (Fälle III und IV) haben in den letzten Jahren ihre Produktionskapazität in China stetig ausgebaut und dort auch noch eigene F&E-Zentren gegründet. Deswegen wurde in den vorliegenden Fallstudien vornehmlich ihre Rolle als internationale Abnehmer auf dem chinesischen Markt untersucht. Eine detaillierte Darstellung der Fälle findet sich in Unterkapitel 6.2.

Nach den ersten Vorgesprächen mit den Ansprechpartnern wurde zudem von den Abnehmerunternehmen jeweils ein konkreter Ansprechpartner aus einem lokalen Zuliefererunternehmen ihrer Lieferantenbasis zur Teilnahme an der Fallstudienuntersuchung benannt, der ebenfalls einen integralen Bestandteil des jeweiligen Falles bildet. Nach Einwilligung der Ansprechpartner der Zuliefererunternehmen wurden geeignete Experten festgelegt und mit ihnen wie mit den Abnehmerexperten qualitative Befragungen durchgeführt. Vor diesem Hintergrund stellen die untersuchten Fälle mustergültige Beispiele dar, deren Untersuchung generalisierende Erkenntnisse hervorbringen kann. Überdies kann das untersuchte Phänomen jeweils mit annähernd ähnlichen Rahmenbedingungen betrachtet werden. In Bezug auf die Replikationslogik nach Yin lassen sich dabei grundsätzlich ähnliche Ergebnisse erwarten. Anzustreben ist primär die Bestätigung der bisherigen Erkenntnisse im Sinne der „literal replication“.[727]

5.3.4 Datenerhebung

Die Auswahl der Erhebungsmethoden bei der Fallstudienforschung hängt im Wesentlichen vom Stand der Forschung, der Fragestellung sowie dem Forschungsziel ab. Bei Bedarf lassen sich dabei oftmals verschiedene Methoden miteinander kombiniert einsetzen, anstatt lediglich

[727] Vgl. Yin (2014), S. 57.

an eine bestimmte Erhebungsmethode gebunden zu sein.[728] Zur Exploration eines kontemporären, nur wenig erforschten Phänomens empfiehlt sich die Nutzung und Kombination mehrerer Datenquellen, wobei unterschiedliche Erhebungsmöglichkeiten wie etwa Interviews, strukturierte Umfragen, Archivdaten oder Beobachtungen usw. mitberücksichtigt werden können.[729] Um gleichzeitig den Qualitätsansprüchen der erhobenen Daten gerecht zu werden, empfiehlt sich bei der Datenerhebung die Beachtung des Triangulationsprinzips.[730] In der vorliegenden Arbeit werden Interviewmaterialien, schriftliche Befragungen und vorhandene Sekundärquellen als wesentliche Datenquellen genutzt, welche im Folgenden jeweils kurz vorgestellt werden.

5.3.4.1 Experteninterview

Die Hauptquelle für die Erhebung themenrelevanter Daten in der Fallstudienforschung stellt generell das persönliche Interview dar, welches als eine am häufigsten eingesetzten Befragungsformen angesehen wird.[731] Das Interview zielt darauf ab, durch intensive Interaktionen zwischen Interviewer und Interviewten vertiefte, zuverlässige Informationen im Kontext des Fallunternehmens zu gewinnen, die aus dem Dokumentenstudium und schriftlichen Befragungen nicht gewonnen werden können.[732] Je nach Strukturierungsgrad (sortiert in aufsteigender Reihenfolge) lassen sich in der Literatur grundsätzlich folgende fünf Interviewarten unterscheiden: Narratives Interview, problemzentriertes Interview, Experteninterview, halbstandardisiertes Interview und fokussiertes Interview.[733] Für die vorliegenden Fallstudien findet vornehmlich das Experteninterview Anwendung, welches methodisch in der Mitte der

[728] Vgl. Borchardt/Göthlich (2007), S. 42, Göbel (2011), S. 367 f.
[729] Vgl. Voss et al. (2002), S. 206, Eisenhardt/Graebner (2007), S. 28.
[730] Unter Triangulation wird in der qualitativen Sozialforschung der Vorgang der Zusammenführung von verschiedenen Datenquellen, Methoden und Theorien verstanden. Dadurch wird ein gleiches Phänomen mithilfe eines möglichst breiten Spektrums von Datenquellen und Erhebungstechniken erforscht, sodass die Verlässlichkeit und Vollständigkeit der erhobenen Daten sowie die Konstruktvalidität der Fallstudie gesteigert werden. Vgl. Flick (1991), S. 432 ff., Yin (2014), S. 119 ff.
[731] Vgl. Voss (2002), S. 207, Borchardt/Göthlich (2007), S. 38.
[732] Vgl. Marshall/Rossmann (1989), S. 82.
[733] Vgl. Lamnek (2002), S. 173 ff.

beiden Pole „vollständig strukturiert“ und „wenig strukturiert, offen“ liegt.[734] Dieses zeichnet sich durch eine höhere Flexibilität und Offenheit aus, welche es ermöglicht, dass die Befragten beim Interview ihre Meinungen und Erfahrungen mit ausreichend Freiraum äußern können und nicht an vorgegebene Antwortkategorien gebunden sind.[735]

Zur Exploration eines kontemporären und komplexen Phänomens mit unklaren Wirkungsbeziehungen erweisen sich solche offenen, semi-strukturierten Befragungen von Experten zu bestimmten Themenschwerpunkten daher als besonders zweckmäßig.[736] Dabei steht die Person des Experten selbst eher im Hintergrund, während vielmehr seine Fachkenntnisse und Erfahrungen über das Forschungsthema und sein repräsentativer Status einer bestimmten Gruppe bzw. eines Unternehmens eine signifikante Rolle spielen.[737] Als Experten gelten jene Personen, die aufgrund ihrer fachlichen Funktion und Verantwortung besonderen Zugang zu Informationen über strategische Organisationsabläufe, Personengruppen und Entscheidungsprozesse haben oder über spezifisches, dem Interviewer nicht zugängliches Fach- bzw. Kontextwissen verfügen.[738] Vor diesem Hintergrund muss die Auswahl der Experten mit hoher Sorgfalt durchgeführt werden.

Für die vorliegende Arbeit erfolgte eine bewusste Auswahl der Experten mit Rücksicht auf ihre Positionen und fachliche Ausrichtung. Insgesamt betrachtet erwies sich die Auswahl geeigneter Gesprächspartner als nicht ganz einfach, da spezielles Fachwissen im Bereich Lieferantenentwicklung bzw. Lieferantenmanagement vorausgesetzt wurde, welche in der chinesischen Betriebspraxis noch nicht so weit verbreitete Themen darstellen. Als Experten wurden vor allem Mitarbeiter aus verschiedenen Hierarchieebenen des jeweiligen Fallunternehmens mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten im Bereich Einkauf, Lieferantenmanagement oder Supply Chain Management ausgewählt, um damit unterschiedliche Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand zu erhalten. Um zudem die andere wichtige Seite der Dyade – die

[734] Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 449, Diekmann (2004), S. 374 f.
[735] Vgl. Hopf (1995), S. 177.
[736] Vgl. Borchardt/Göthlich (2007), S. 38.
[737] Vgl. Meuser/Nagel (1991), S. 444, Bogner/Menz (2005), S. 37.
[738] Vgl. Bogner/Menz (2005), S. 47, Flick (2007), S. 215, Borchardt/Göthlich (2007), S. 38 f.

Perspektiven bzw. Einschätzungen der Lieferanten, die bei der bisherigen Forschung oft vernachlässigt werden – im Zuge der Erkenntnisgewinnung ebenfalls zu beleuchten, wurden bestimmte, vom jeweiligen Abnehmer benannte Mitarbeiter aus den lokalen Zuliefererunternehmen ebenso als Gesprächspartner für die Experteninterviews miteinbezogen. Dabei ist weitgehend zwischen zwei Zielgruppen von Interviewpartnern zu unterscheiden: Zum einen handelt es sich um Entscheidungsträger oder Führungskräfte aus den leitenden Funktionen des Unternehmens wie z.B. Einkaufsleiter, Senior Manager des SCM, Direktoren der Qualität aus dem Abnehmerunternehmen sowie Vertriebsleiter, Produktionsleiter oder Geschäftsführer des Zuliefererunternehmens. Zum anderen handelt es sich um Mitarbeiter aus den operativen Funktionen des Unternehmens wie z.B. strategische Einkäufer, Lieferantenmanager, Supplier Quality Engineer (SQE) aus dem Abnehmerunternehmen sowie Produktionsingenieure und Großkundenmanager (Key Account Manager) des Zulieferunternehmens. So konnten beispielsweise Manager oder Entscheidungsträger generell nähere Auskunft über Themen aus einem strategischen und langfristigen Blickwinkel geben, wie z.B. Zielsetzung und Zielerreichung des Entwicklungsprojekts oder den Einfluss China-spezifischer Rahmenbedingungen auf die Entscheidungsfindung, während Mitarbeiter aus den operativen Funktionen tendenziell mehr über die konkrete Durchführung der Lieferantenentwicklung sowie den Umgang mit den Lieferanten berichten konnten.

Sämtliche befragte Experten sollten über bestimmte Erfahrungen in der Tätigkeit der Lieferantenentwicklung verfügen und zudem eine durchschnittliche Dauer von 6,3 Arbeitsjahren in ihrem Unternehmen vorweisen können, um so zu gewährleisten, dass sie grundsätzlich ausreichendes Wissen über ihre Arbeitsfunktion und die Geschäftsprozesse des jeweiligen Unternehmens haben. Aufgrund dieser dyadisch angelegten Perspektive sowie der unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Experten lassen sich sowohl differenzierte und umfassende Einschätzungen zu bestimmten Themen als auch klare Trends beobachten.

Um möglichst hochqualitative und zielgerichtete Informationen von den ausgewählten Experten zu gewinnen, musste der Gesamtablauf des Interviews äußerst sorgfältig und gewissenhaft

durchgeführt und gesteuert werden. Für die vorliegenden Fallstudien wurden alle Interviews verteilt im Zeitraum von Anfang Mai bis Mitte November im Jahr 2020 durchgeführt.

Interviews müssen im Vorfeld sowohl inhaltlich als auch organisatorisch gut vorbereitet sein. Nach einer ersten Kontaktaufnahme lassen sich konkrete Interviewtermine mit den Interviewpartnern vereinbaren. Hierzu wurden die Interviewpartner zunächst mit einem individuellen Anschreiben per E-Mail kontaktiert, in der neben einer kurzen Vorstellung der Forschungsziele und der verwendeten Erhebungsmethoden noch der Zweck des Interviews sowie die grob geplante Interviewdauer (ca. 60 Minuten) kommuniziert wurden.[739] Um eine bessere Vorbereitung der Experten auf die Inhalte des Gesprächs zu gewährleisten und somit die Qualität des Interviews zu erhöhen, wird oft empfohlen, vor Beginn des Interviews ausgewählte Interviewinhalte den Interviewpartnern als vorbereitendes Material frühzeitig zur Verfügung zu stellen.[740] Um eine unerwartete Beeinflussung der Befragten nach Möglichkeit zu vermeiden, wurde den Befragten vor dem Gespräch nur die erste Spalte des Interviewleitfadens per Email zugesendet, die sich vornehmlich aus offenen Fragen und grundlegenden Themenblöcken zusammensetzt und keine detaillierten Nachfragen beinhaltet.[741] Ferner wurden die Experten jeweils auf die Audioaufzeichnung des Gesprächs vor dem Interview aufmerksam gemacht. Erst nach Einwilligung der Befragten lassen sich Interviews auf einen digitalen Audiorekorder aufzeichnen und vor der analytischen Auswertung transkribieren.[742] Eine schriftliche Erklärung über die Einhaltung der Datenschutzmaßnahmen bzw. der Anonymitätszusage dient der Erhöhung sowohl der Sicherheit der Befragten als auch der Selbstverpflichtung des Interviewers.[743] Im Laufe des Interviews liegt die Hauptaufgabe des Interviewers in der Steuerung

---

[739] Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 144. Bei Bedarf wurden die Befragten zusätzlich telefonisch mit einem informellen Gespräch über das Forschungsthema informiert. Vgl. Mieg/Näf (2006), S. 20.
[740] Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 163, Franz/Kopp (2004), S. 57 f.
[741] Eine derartige frühe Offenlegung trägt noch dazu bei, dass die Interviewpartner im Vorhinein mit den Inhalten des Interviews vertraut gemacht werden. Für die vorliegende Arbeit wurde das geplante Interview nach der Versendung der Fragen von einem Interviewpartner aufgrund der vermuteten Sensibilität der Gesprächsinhalte abgesagt. Ein anderer Interviewpartner hatte nach dem Empfang der Fragen selbst den Eindruck, dass er für die Themenkomplexe nicht geeignet war, und hatte somit einen anderen geeigneteren Ansprechpartner als Experten empfohlen.
[742] Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 144, 178.
[743] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 310.

und Überwachung des Gesprächsablaufs. Neben der aufmerksamen Beobachtung muss der Interviewer stetig darauf gefasst sein, während des Gesprächs weiterführende bzw. ergänzende Fragen – manchmal sogar auch ad-hoc – zu formulieren sowie darauf zu achten, dass der Experte sich nicht zu weit von den gestellten Fragen wegbewegt.[744]

Für die vorliegenden vier Fallstudien wurden im Rahmen der Datenerhebung insgesamt elf Experteninterviews durchgeführt. Davon wurden vier Interviews persönlich mit den Experten vor Ort in China durchgeführt, während der Rest wegen schwieriger Terminabstimmung vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie telefonisch gemacht werden konnten.[745] Bei einer durchschnittlichen Dauer von 67,8 Minuten wurde Interviewmaterial im Umfang von insgesamt 746 Minuten gewonnen. Für die sich anschließende interpretative Auswertungsphase sind alle Interviews verwertbar gewesen.

5.3.4.2 Dokumentenanalyse

Die unternehmens- bzw. fallrelevanten Dokumente bzw. Archivdaten stellen im Rahmen der Triangulation eine allgemeine Datenquelle dar. Unter Dokumenten lassen sich unter anderem unternehmensinterne Informationen, die meistens in schriftlicher Form niedergeschrieben werden, wie z.B. interner Schriftverkehr, Protokolle, Verträge, Geschäftsberichte, Memoranden, Präsentationen, Pressemitteilungen, Zeitungsartikel oder Internetseiten bzw. Online-Archiven subsumieren. Zulässig sind hierzu sowohl primäre als auch sekundäre Quellen.[746] Zu Archivdatensätzen zählen z.B. organizationale Aufzeichnungen, bestimmte statistische Daten zur öffentlichen Verwendung (*„public-use data“*) oder vorliegende Befragungsdaten usw., die meistens einen fallspezifischen Charakter aufweisen.[747] Die Nutzung und Analyse von Dokumenten bzw. Archivdaten lässt sich generell komplementär in Verbindung mit dem Experteninterview bei der Datenerhebung einsetzen. Derartige Datenquellen zeichnen sich im

[744] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 311.
[745] Die etwaigen Nachteile der Telefoninterviews wie z.B. der Informationsverlust wegen fehlender visueller Informationen werden in der vorliegenden Arbeit allerdings durch den Informationsgehalt der Gespräche gut relativiert. Vgl. hierzu Gläser/Laudel (2010), S. 155, Lamnek (2010), S. 315.
[746] Vgl. Borchardt/Göthlich (2007), S. 42.
[747] Vgl. Yin (2014), S. 109.

Vergleich zu anderen Datenquellen insbesondere dadurch aus, dass Daten wie Dokumente oder Archivmaterialien nicht erst ad hoc für die Fallstudien erhoben werden müssen, sondern bereits vorliegen. Infolgedessen nimmt die Subjektivität des Forschers nur Einfluss auf die Auswahl, nicht aber die Erhebung der Daten.[748] Für die vorliegende Untersuchung wurde angestrebt, für jeden Fall primär unternehmensinterne Dokumente über das Lieferantenmanagement und insbesondere über die Lieferantenentwicklung zu erheben, die Aufschluss über Themen wie z.B. Lieferantenstruktur des Abnehmerunternehmens, Lieferantenklassifizierung, Durchführung des Lieferantenentwicklungsprojektes und ggf. deren Auswirkungen geben können. Überdies werden vielfältige fallbezogene Dokumente verwendet, wie etwa Artikel aus der Fachpresse, themenrelevante Veröffentlichungen, Werbeanzeigen, Pressemitteilungen des Unternehmens oder Geschäftsbroschüren.

5.3.4.3 Schriftliche Befragung

Insbesondere für die Forschung in einem realwirtschaftlichen Umfeld stellt die schriftliche Befragung wie z.B. mittels einer strukturierten Umfrage ein weiteres zielführendes und hocheffizientes Erhebungsinstrument dar.[749] Der zentrale Beweggrund für den Einsatz der schriftlichen Befragung in der vorliegenden Datenerhebung liegt darin, primär inhaltsreiche Daten und allgemeine Erkenntnisse zum Betreiben der Lieferantenentwicklung im Fallunternehmen zu gewinnen. Zu diesem Zweck wurden bereits vor den Experteninterviews zwei Fragebögen (jeweils für den Abnehmer und für einen von ihm benannten Zulieferer) mit identischer Struktur entwickelt, und später in den beiden Fallunternehmen bzw. in den zugehörigen Zulieferunternehmen verteilt. Die Entwicklung des Fragebogens erfolgte vornehmlich auf Basis der vorhergehenden Literaturrecherche und der Erarbeitung des theoretischen Bezugsrahmens. Inhaltlich orientiert sich der Fragebogen zum großen Teil an dem Leitfaden des Experteninterviews und umfasst neben Fragen über Hintergrundinformationen des Unternehmens vor allem Fragen über vergangene Erfahrungen der Befragten mit der Implementierung der Lieferanten-

[748] Vgl. Mayring (1990), S. 32, Holtemann (2008), S. 84.
[749] Vgl. Diekmann (2006), S. 374.

entwicklung. Sämtliche Prozessschritte – darunter Erarbeitung, Verteilung, Sammlung und Auswertung der Fragebögen – erfolgten digital mithilfe des internetbasierten Umfrageprogramms „Tencent Survey“, wobei allen befragten Personen einen Link zum Fragebogen via Handy oder E-Mail zugeteilt bekamen. Als zu befragende Personen wurden sowohl die jeweiligen Gesprächspartner der Experteninterviews als auch Mitarbeiter des Unternehmens, die in der Vergangenheit erste Erfahrungen mit dem Thema der Lieferantenentwicklung oder Lieferantenmanagement gemacht hat, in Betracht gezogen. Auf diese Weise lassen sich Daten aus einer breiteren Population objektiv und neutral erheben, was eine umfassendere Einsicht in das Forschungsobjekt ermöglicht.[750] Zu beachten ist hier jedoch, dass in der vorliegenden Arbeit die Ergebnisse der schriftlichen Befragung nicht den quantitativen Zielen dienen sollen, sondern zusätzlich als eine unabhängige Datenquelle zum Aufzeigen der praxisnahen Implementierung der Lieferantenentwicklung im Fallunternehmen fungieren. Überdies werden sie noch als ein wesentliches Hilfsmittel zur Bestätigung der erhobenen Daten aus den Experteninterviews bei der Datenauswertung herangezogen und in den Fallstudien integriert, damit schließlich dem Triangulationsprinzip folgend konvergente Erkenntnisse erzielt werden können.[751]

5.3.5 Datenauswertung

Nachdem relevante Daten für die Fallstudien auf verschiedenen Wegen erfolgreich erhoben und gesammelt wurden, muss die große Menge an verfügbaren Daten im nächsten Schritt hinsichtlich ihrer inhaltlichen Relevanz systematisch strukturiert und wissenschaftlich ausgewertet werden, um das zu untersuchende Phänomen besser erklären zu können. Dadurch wird ferner ermöglicht, potentielle neue Ursache-Wirkungsketten aufzudecken, welche mit den zuvor postulierten Propositionen im theoretischen Bezugsrahmen dahingehend verglichen werden können, ob sich dazwischen eine hohe Konvergenz abzeichnet.[752] Besonders für eine Fallstudienforschung mit explorativen Charakter ist ein strukturiertes Vorgehen bei der Analy-

[750] Vgl. Diekmann (2004), S. 374.
[751] Vgl. Yin (2014), S. 121.
[752] Vgl. Borchardt/Göthlich (2007), S. 43.

se und Auswertung der Daten von entscheidender Bedeutung.[753] In der vorliegenden Arbeit gliederte sich die Datenauswertung im Wesentlichen in zwei Hauptteile: Transkription der durchgeführten Interviews und qualitative Inhaltsanalyse, die im Folgenden jeweils kurz vorgestellt werden.

5.3.5.1 Transkription der Interviews

Die erfolgreiche Interpretation erhobener qualitativer Daten basiert unter anderem auf der vollständigen und präzisen Transkription der Interviewdaten, d.h. die während der Gespräche digital aufgezeichneten Audiodateien müssen in Textform transkribiert werden. Da die Abschrift von Interviewmaterialien sowie der angestrebte Detailgrad generell von dem Untersuchungskontext abhängig ist, bestehen in der Literatur keine allgemein festgelegten Verfahrensschritte. Für die vorliegende Arbeit wurden primär die Methodenvorschläge von Gläser und Laudel (2010) sowie Kuckartz (2010) als Orientierungsmittel herangezogen.[754]

Zunächst wurden sämtliche elf Interviews durch den Autor (F1) angehört und schriftlich in Textdateien transkribiert. Dieser Schritt erfolgte aufgrund der Menge des Interviewmaterials überwiegend unter Zuhilfenahme einer AI-gestützten Spracherkennungssoftware „iFlyrec“[755], mithilfe derer Audiodateien auf dem Cloud-Server automatisch in Textdateien umgewandelt werden können, was zu einer höheren Qualität und Effizienz der Transkription beiträgt. Zu beachten ist allerdings, dass die auf diese Weise gewonnene Transkription nochmals mit großer Sorgfalt mit dem originalen Interviewmaterial abgeglichen werden musste, da es aufgrund der teilweise geringen Audioqualität oder der Dialekte der Experten an einigen Stellen leicht zu Transkriptionsfehlern kommen konnte.[756] Um die Richtigkeit und Vollständigkeit der Transkription zu gewährleisten, wurde entsprechend der Empfehlungen aus der Literatur ein weiterer Forscher (F2) miteinbezogen, der sich die Audiodateien nochmals anhörte und sie paral-

[753] Vgl. Dubé/Paré (2003), S. 618.
[754] Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 193 ff., Kuckartz (2010), S. 40 ff.
[755] iFlyrec ist ein Software des führenden börsennotierten Unternehmens für intelligente Sprachtechnologie und künstliche Intelligenz iFlytek in China.
[756] Vgl. Lamnek (2010), S. 368.

lel dazu mit dem Transkript von F1 verglich.[757] Etwaige Abweichungen wurden so noch vor der Inhaltsanalyse diskutiert und beseitigt. Des Weiteren wurden gemäß dem Anonymitätsprinzip – wie den Befragten vor den Interviews bekanntgegeben wurde – gewisse Elemente bzw. Informationen in den transkribierten Texten bewusst anonymisiert.[758] Fast sämtliche befragten Experten wiesen darauf hin, dass insbesondere bestimmte geschäftsrelevante Daten nicht veröffentlicht werden dürfen. Als nächster Schritt galt es die transkribierten Texten jeweils zu kodieren, d.h. die inhaltsrelevante Textinhalte wurden mit einem Code, der z.B. aus der Fall- und Interviewnummer besteht, umbenannt.[759] Für die vorliegende Arbeit wurden insgesamt 474 Codes bzw. zu kodierende Aussagen identifiziert, die als wichtige Grundlage für die folgende qualitative Inhaltsanalyse dienten.

5.3.5.2 Qualitative Inhaltsanalyse

Im Anschluss an die Transkription der Interviews wurden das Textmaterial sowie weiteres fallbezogenes Datenmaterial inhaltlich von Fall zu Fall analysiert und ausgewertet. Methodisch orientiert sich das Analyseverfahren der vorliegenden Arbeit an der Methodik der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring, welche in der qualitativen Sozialforschung häufig herangezogen wird.[760] Die zentrale Aufgabe bestand in der Entwicklung eines Kategoriensystems zur optimalen Strukturierung der gewonnenen Daten, mit dem eine vertiefte und systematische Auswertung erst möglich ist.[761]

Im ersten Schritt wurden auf Basis der Struktur des zugrundeliegenden Interviewleitfadens bzw. der initial erarbeiteten theoretischen Vorüberlegungen passende Oberkategorien bzw. Hauptkategorien deduktiv abgeleitet. Sie stellen die oberste Ebene des Kategorisierungssystems dar und dienen dabei einer ersten Strukturierung der kodierten Textstellen, indem einzel-

---

[757] Vgl. Zwicker (2009), S. 99 f.
[758] Ausgewählte Zitate der Interviewpassagen wurden bei der Interpretation exemplarisch zur Verfügung gestellt. Auf eine vollständige Darstellung der transkribierten Interviews wurde einerseits wegen des hohen Umfangs und der Textmenge verzichtet. Andererseits sollten potenzielle Rückschlüsse auf die Person oder bestimmte Informationen vermieden werden. Vgl. Mieg/Näf (2006), S. 32.
[759] Vgl. Kuckartz (2010), S. 57, Gläser/Laudel (2010), S. 194.
[760] Vgl. Mayring (2008), S. 74 ff.
[761] Vgl. Kuckartz (2010), S. 58.

ne Textstellen jeweils diesen Kategorien zugeordnet werden können. Daran anschließend erfolgte die induktive Bildung von weiteren Subkategorien, indem durch die Analyse des vorhandenen Datenmaterials inhaltlich zusammengehörige Textstellen als eine Subkategorie innerhalb einer Oberkategorie zusammengefasst wurden.[762] Es ist ersichtlich, dass hierbei eine Mischform der deduktiven und induktiven Vorgehensweise eingesetzt wurde, wobei die aus dem Textmaterial und den fallbezogenen Dokumenten gewonnenen Erkenntnisse durch das Vorwissen des Autors bei der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens sinnvoll ergänzt wurden.[763] Als Ergebnis ergab sich (für diese Arbeit) am Ende ein mehrstufiges Kategoriensystem mit 9 Ober- und 88 Subkategorien.[764] Insgesamt wurden 592 kodierte Textstellen den jeweiligen Kategorien zugeordnet.[765]

Zur Unterstützung der Kategorienbildung und der Zuordnung der Textstellen wurde in dieser Arbeit auch, wie in der qualitativen Forschungspraxis üblich, die Auswertungssoftware MAXQDA 2020 herangezogen. Damit wird ermöglicht, dass das Kodieren der Textstellen, die Erstellung der Kategorien, sowie die Zuordnung der Aussagen zu den angelegten Kategorien hocheffizient und übersichtlich durchgeführt werden können, während gleichzeitig die optimale Sortierung und Wiederauffindbarkeit der Daten ebenfalls sichergestellt wird.[766]

Als nächste Schritte folgten die Aufbereitung der Daten sowie die Auswertung und Interpretation der strukturierten Textinhalte.[767] Hierzu wurden das aufgebaute Kategoriensystem zusammen mit den kodierten Aussagen weitgehend überarbeitet, indem eine gezielte Filterung und Sortierung der Expertenaussagen vorgenommen wurden, so dass offensichtliche Widersprüche, Redundanzen und Fehler eliminiert werden konnten. Im Anschluss daran ließen sich die identifizierten Aussagen und ihre übergeordneten Kategorien jeweils inhaltlich näher in Hinblick auf die eingangs formulierten Forschungsfragen interpretieren. Zur Erhöhung der

[762] Vgl. Mayring (2008), S. 74, Bortz/Döring (2006), S. 330
[763] Vgl. Kuckartz (2010), S. 60.
[764] Das Kategoriensystem dieser Arbeit ist im Anhang C offengelegt.
[765] Die höhere Anzahl der hier zugeordneten kodierten Textstellen lässt sich darauf zurückführen, dass bestimmte Textstellen gleichzeitig mit mehreren Kategorien kodiert werden konnten.
[766] Vgl. Mayring (2008), S. 64, Kuckartz (2010), S. 203 f.
[767] Vgl. Mayring (2008), S. 84, Gläser/Laudel (2010), S. 230.

Qualität der Untersuchungsergebnisse wurden die Interpretation und Auswertung durch die Einbindung der relevanten Originalzitate der anonymisierten Interviewpassagen unterstützt, was auch zu einem besseren Verständnis der Leser beiträgt.[768]

5.4 Wissenschaftliche Qualitätsansprüche an die Forschungsfallstudie

Im Vergleich zu quantitativen Forschungsmethoden werden qualitative Fallstudien bislang oft aufgrund des Mangels an Quantifizierbarkeit, Objektivität und der unzureichenden empirischen Generalisierbarkeit der Ergebnisse kritisiert.[769] Um im Rahmen der explorativen Fallstudienforschung die Ansprüche des wissenschaftlichen Arbeitens trotzdem zu erfüllen, müssen grundlegende methodische Strenge und Qualitätsstandards – die sog. Gütekriterien – eingehalten werden, die zur Messung der Güte der Fallstudienforschung dienen. In diesem Zusammenhang wird nachfolgend auf die vier von Yin (2014) genannten, speziell für das Fallstudienumfeld angepassten Gütekriterien eingegangen: Die Konstruktvalidität, die interne und externe Validität sowie die Reliabilität.[770]

Konstruktvalidität

Mit der Konstruktvalidität soll der Forscher in die Lage versetzt werden, mithilfe der konkreten konzeptionellen und operationalen Messinstrumente die zu erforschenden Phänomene möglichst genau zu spezifizieren, um dadurch den Einfluss von Subjektivität des Forschers im Laufe der Datenerhebung zu minimieren.[771] Auf diese Weise lässt sich ein zielgerichteter und objektiver Erhebungsprozess sicherstellen. Zu diesem Zweck bieten sich laut der Literatur verschiedene Maßnahmen an: Eine erste Methode besteht in der Nutzung multipler Datenquellen bzw. Erhebungsmethoden, was als sog. Daten- bzw. Methodentriangulation bezeichnet wird.[772] Auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Untersuchungsgegenstand aus unterschiedlichen Perspektiven wie z.B. beruhend auf Literaturrecherchen, Interviewmateria-

[768] Vgl. Eisenhardt/Graebner (2007), S. 29.
[769] Vgl. Siggelkow (2007), S. 20 ff.
[770] Vgl. Yin (2014), S. 45 ff.
[771] Vgl. Gibbert et al. (2008), S. 1466, Yin (2014), S. 46 f.
[772] Vgl. Yin (2014), S. 47.

lien, Zeitungsartikeln sowie eigenen Beobachtungen betrachtet. Zweitens empfiehlt es sich noch, im Verlauf der Untersuchung eine klare und durchgehende Argumentations- bzw. Belegkette („*chain of evidence*“) zu etablieren, die die Einzelschritte entlang des Untersuchungsprozesses, beginnend mit den Fallstudienfragen über die Datenerhebung und -auswertung bis zum Fallstudienergebnis, eindeutig miteinander verbindet. Auf diese Weise wird es einem externen Dritten ermöglicht, von Beginn an alle Erkenntnisse und Einzelschritte nachzuvollziehen und bei Bedarf zu verfolgen, welches idealerweise zum gleichen Ergebnis führen soll.[773] Des Weiteren wurde noch die kommunikative Validierung als eine weitere Maßnahme herangezogen, bei der nach der Datenauswertung die verarbeiteten Daten bzw. die Interviewergebnisse mit Interpretationen des Forschers durch Rücksprache mit den befragten Experten nochmals reflektiv geprüft werden, um einerseits ihre Aussagen zu verfeinern oder zu ergänzen, und andererseits mögliche Fehlinterpretation durch den Forscher zu korrigieren und somit eine inhaltlich fehlerfreie Wiedergabe ihrer Aussagen zu garantieren.[774]

Interne Validität

Die interne Validität ist generell lediglich in explanativen Fallstudien gefragt, da sie sich vornehmlich auf die Überprüfung der Gültigkeit und Zuverlässigkeit der aufgestellten kausalen Beziehungen zwischen Variablen und Ergebnissen bezieht, die für deskriptive und explorative Fallstudien hingegen eher von geringer Relevanz ist.[775] Hohe interne Validität einer Studie liegt dann vor, wenn die getroffenen Schlussfolgerungen bzw. die Befunde der Studie explizit und logischerweise auf die angenommenen und untersuchten Zusammenhänge zurückzuführen sind, und nicht etwa aus einem nicht beobachteten, bei der Untersuchung ausgeschlossenen Ereignis hergeleitet werden sollen.[776]

Externe Validität

Die externe Validität soll überprüfen, inwieweit die Erkenntnisse der durchgeführten Fallstu-

[773] Vgl. Eisenhardt/Graebner (2007), S. 29, Yin (2014), S. 127 f.
[774] Vgl. Mayring (2002), S. 112 ff., Wrona (2005), S. 41, Bortz/Döring (2006), S. 328.
[775] Vgl. Yin (2014), S. 47.
[776] Vgl. Gibbert et al. (2008), S. 1466.

dienanalyse über die untersuchten Fälle hinaus generalisiert werden können. Aufgrund der geringen Fallzahl ist im Kontext der Fallstudienforschung eine bei großzahliger Umfrageforschung übliche statistische Generalisierbarkeit nicht zulässig, bei der die Ergebnisse einer Stichprobe idealerweise auf die Gesamtheit generalisiert werden können. Anzustreben ist hierbei vielmehr eine rein analytische Generalisierbarkeit, die auf die Generalisierung der gewonnenen Daten und Erkenntnisse zu den übergeordneten Theorien abzielt und der Anreicherung des theoretischen Verständnisses dient.[777] Um eine zufriedenstellende externe Validität zu erreichen, wurden im Rahmen dieser Arbeit die Mehrfachfallstudien anhand der Logik der Replikation verwendet, indem mehrere vergleichbare Fälle in die fallübergreifende Analyse miteinbezogen wurden.[778] Dabei wurden für jedes untersuchte Unternehmen Interviews mit mindestens zwei Experten durchgeführt. Sofern identische oder ähnliche Ergebnisse bzw. Ursache-Wirkungszusammenhänge in mindestens zwei analysierten Fallstudien beobachtet werden können, lässt sich erst von einer analytischen Generalisierbarkeit zumindest für denjenigen Kontext sprechen.[779]

Reliabilität

Unter der Reliabilität einer Untersuchung wird unter anderem die Replizierbarkeit der Forschungsergebnisse bzw. der Argumentationskette beispielsweise durch eine weitere wissenschaftlich ausgebildete Person verstanden, mit dem Ziel, mögliche Fehler und subjektive inhaltliche Verzerrungen zu minimieren. Ein späterer, unabhängiger Forscher soll bei erneuten Messungen bzw. Auswertungen derselben Fallstudie bei Anwendung der gleichen Arbeitsgänge und derselben Datengrundlage unter sonst gleichen Rahmenbedingungen auch zu denselben Ergebnissen kommen können.[780] Um eine hohe Reliabilität insbesondere bei der Datenerhebung sicherzustellen, lassen sich zum einen die einzelnen Arbeitsschritte sowie das methodische Vorgehen umfassend und sorgfältig in Form eines Fallstudienprotokolls dokumentieren. Zum anderen empfiehlt es sich noch, für jeden untersuchten Fall eine Fallstudiendatenbank

[777] Vgl. Lamnek (2005), S. 182 ff., Yin (2014), S. 48.
[778] Vgl. Gibbert et al. (2008), S. 1467 f., Yin (2014), S. 45.
[779] Vgl. Stuart et al. (2002), S. 430.
[780] Vgl. Schnell et al. (2005), S. 145, Lamnek (2010), S. 150 f., Yin (2014), S. 48 f.

anzulegen, in der sämtliche erhobene Daten systematisch gesammelt und archiviert werden. Dadurch kann der gesamte Erhebungsprozess vom Forscher selbst oder von Dritten intersubjektiv nachvollzogen oder bei Bedarf rekonstruiert werden.[781] Auch in der Datenauswertungsphase bei der qualitativen Fallstudienforschung soll ein hoher Grad an inhaltlicher Übereinstimmung zwischen mehreren auswertenden Forschern gewährleistet werden, welches als sog. Intercoder-Reliabilität bezeichnet wird, die auf die Reduzierung der Subjektivität des Forschers bei der Interpretation abzielt.[782] Dabei wird z.B. dasselbe transkribierte Datenmaterial von mehreren voneinander unabhängigen Forschern ausgewertet bzw. kodiert, um zu überprüfen, ob bei wiederholter Kodierung identische Aussagen hervorgebracht werden können.[783] Im Folgenden werden zwei der am häufigsten genutzten statistischen Verfahren zur Messung der Intercoder-Reliabilität kurz vorgestellt, die auch in der vorliegenden Untersuchung Anwendung fanden.

Ein sehr häufig verwendetes und wohl das einfachste Maß zur Messung der Vollständigkeit der kodierten Aussagen ist die Percentage-of-Agreement (PoA), die generell bei der Auswertung der Interviewmaterialien eingesetzt wird.[784] Für die vorliegende Untersuchung wurden zunächst sämtliche aufgezeichneten Interviews durch den Verfasser (F1) selbst transkribiert und den Kategorien zugeordnet. Die Interviewabschriften wurden anschließend von einem weiteren Forscher (F2) mit initialer Erfahrung im Gebiet Supply Chain Management nochmals iterativ überprüft und nachvollzogen. Liegen dazu fehlende Daten bzw. Abweichungen bei der Kategoreienzuordnung vor, wurden sie gleich ergänzt bzw. inhaltlich angepasst. Die Berechnung der PoA erfolgt mithilfe der folgenden Formel:

$$PoA = \frac{F}{F+E}$$

F = Anzahl inhaltlicher Übereinstimmungen

E = Anzahl inhaltlicher Widersprüche

[781] Vgl. Yin (2014), S. 123 ff., Flick (2016), S. 490 ff.
[782] Vgl. Mayring (2008), S. 110, Dubé/Paré (2003), S. 616.
[783] Vgl. Mayring (2008), S. 112, Atteslander (2010), S. 206.
[784] Vgl. Mayring/Brunner (2009), S. 678.

Beträgt die PoA der identifizierten Aussagen mehr als 80%, so wird es von einem befriedigenden Niveau der Übereinstimmungen gesprochen, so dass die Kodierung als reliabel und vollständig bewertet werden kann.[785] Eine potenzielle Schwachstelle des PoA-Verfahrens liegt darin, dass hierbei die Kategorienanzahl leider nicht in Betracht gezogen wird, welches dazu führt, dass bereits bei geringen Kategorienanzahl ein hoher PoA-Wert entstehen könnte. Diesbezüglich wird das PoA-Verfahren durch die Formel der sog. Reliabilitätsindex (I_r) von Perreault und Leigh (1989) insoweit ergänzt, als der Einfluss der Kategorienanzahl jetzt mitberücksichtigt wird, so dass eine größere Reliabilität der erfassten Daten abgesichert werden kann.[786] Die Formel für die Berechnung der Reliabilitätsindex lautet wie folgt:

$$I_r = \sqrt{\left[\left(\frac{F}{N}\right) - \left(\frac{1}{k}\right)\right] \times \left[\frac{k}{k-1}\right]} \; für \; \left(\frac{F}{N} \geq \frac{1}{k}\right)$$

I_r= Reliabilitätsindex

F = Anzahl inhaltlicher Übereinstimmungen

N = Gesamtzahl der kodierten Aussagen

k = Kategorienanzahl

Bei Fallstudienforschung explorativer Natur gelten die prozentualen Werte des Reliabilitätsindex (I_r) von mehr als 70% als zufriedenstellend.[787] In der vorliegenden Arbeit betrug der durchschnittlich erreichte PoA- und Reliabilitätswert jeweils 85,83% und 92,79%.[788] Insgesamt betrachtet lässt sich somit von einer hinreichenden Zuverlässigkeit in Hinsicht der Intercoder-Reliabilität festhalten.

Zur Sicherung der wissenschaftlichen Güte werden im Verlauf der Untersuchung kontinuierlich auf die Einhaltung der oben vorgestellten Gütekriterien überprüft. Trotzdem muss jedoch noch hingewiesen werden, dass die Fallstudienforschung im Rahmen dieser Arbeit sich auf die Auseinandersetzung mit einem kontemporären Phänomen bezieht, wobei sowohl die untersuchten Unternehmen als auch die Kontextfaktoren in gewissem Maße von dem Grad der

[785] Vgl. Holsti (1969), S. 135 ff., Gremler (2004), S. 14.
[786] Vgl. Perreault/Leigh (1989), S. 137 ff.
[787] Vgl. Perreault/Leigh (1989), S. 146.
[788] Eine Übersicht der Überprüfung von Intercoder-Reliabilität findet sich im Anhang D.

Einzigartigkeit oder der pfadabhängigen Unwiederholbarkeit der realen Situationen beeinflusst werden können.[789] Aus diesem Grund sollte angemerkt werden, dass trotz möglichst genauer Replikation gewisse Abweichungen der Ergebnisse nicht vollständig auszuschließen sind.

[789] Vgl. Borchardt/Göthlich (2007), S. 46.

6 Fallstudienanalyse

6.1 Vorgehen

Das vorliegende Kapitel widmet sich der Fallstudienerstellung und der Darstellung der Ergebnisse der Fallstudienanalyse, wobei die erhobenen und verarbeiteten Daten zur Bearbeitung der eingangs formulierten Forschungsfragen fallübergreifend analysiert werden (Cross-Case-Synthesis[790]), um aus dem empirischen Datenmaterial Ähnlichkeiten oder Unterschiede im Sinne der Generalisierung der Ergebnisse zu identifizieren und mit der Theorie bzw. bestehenden Literatur zu vergleichen.[791]

Im Rahmen dieser Arbeit wird bewusst auf eine intensive Auseinandersetzung mit den Einzelfällen verzichtet. Einerseits aufgrund der den Teilnehmern zugesicherten Anonymisierung, da sowohl Beteiligte der Experteninterviews als auch die Fragebogen-Teilnehmer vor der Befragung explizit darauf hingewiesen haben, dass Rückschlüsse auf die befragten Personen sowie auf geschäftssensible Informationen ausgeschlossen werden müssen.[792] Andererseits weisen die Lieferantenentwicklung sowie deren Implementierung und Erfolgswirkungen einen sehr unternehmens- bzw. lieferantenspezifischen Charakter auf. Daher erlaubt eine intensive Einzelfallbetrachtung zwar eine vertiefte Einsicht in die Lieferantenentwicklung in den jeweiligen Fallunternehmen, trägt allerdings nur beschränkt zur effizienten Erzielung von allgemeingültigen Aussagen bei. Das zentrale Ziel der vorliegenden Fallstudienuntersuchung ist es, aus den untersuchten Fällen fallübergreifend generalisierende Erkenntnisse herauszukristallisieren, damit die eingangs gestellten Forschungsfragen zufriedenstellend beantwortet werden können.

Vor diesem Hintergrund wird in diesem Kapitel nach einer kurzen Darstellung sämtlicher untersuchten Fälle unmittelbar mit der fallübergreifenden Ergebnispräsentation begonnen, wobei Ergebnisse zu jeweiligen Themenaspekten entlang dem erarbeiteten theoretischen Bezugsrahmen und dem Interviewleitfaden in einer aufeinander aufbauenden Reihenfolge analysiert

[790] Vgl. Yin (2014), S. 164 ff.
[791] Vgl. Eisenhardt (1989), S. 545.
[792] Vgl. Yin (2014), S. 197.

werden sollen.[793] Hierzu werden die wichtigsten Erkenntnisse herausgearbeitet und konkrete Zusammenhänge explizit dargelegt, während parallel dazu inhaltlich relevante Aussagen der Interviewpartner auszugsweise in wörtlichen Zitaten[794] angeführt werden, damit die Auswertung und Interpretationen des Autors besser nachvollziehbar werden.[795] Zusätzlich werden im Sinne der Datentriangulation die untersuchten Fälle noch mithilfe der Sekundärdokumente sowie der gewonnenen Erkenntnisse aus den verteilten Fragebögen umfassend angereichert. Abschließend werden nach der fallübergreifenden Analyse wesentliche Erkenntnisse generalisierend in Hypothesenform festgehalten.[796]

6.2 Überblick über die ausgewählten Fälle

Die deskriptive Darstellung der Fälle basiert vorwiegend auf den öffentlich zugänglichen Daten und Informationen über die Fallunternehmen und zum Teil auch auf den formalen Experteninterviews und informellen Gesprächen mit den Interviewpartnern. Für die vorliegende Arbeit bilden insgesamt vier in China tätige, internationale Abnehmerunternehmen in der Automobilindustrie die zu untersuchenden Fälle: Zwei globale Automobilhersteller (Fälle I und II) und zwei führende internationale Automobilzulieferunternehmen (Fälle III und IV, in ihrer Rolle als Abnehmer), die alle über umfangreiche Geschäftserfahrungen in China verfügen. In nachstehender Tabelle 17 werden wesentliche fallbezogene Hintergrundinformationen überblicksartig zusammengefasst.

---

[793] Vgl. Dubé/Paré (2003), S. 620.

[794] Sämtliche Interviews wurden mit den Experten ursprünglich auf Chinesisch geführt und transkribiert. Um die Vollständigkeit und Richtigkeit der Expertenaussagen zu gewährleisten, wurden die in den Fallstudien wörtlich zitierten Aussagen der Interviewpartner zunächst ins Englische übersetzt und dann angeführt, denn die befragten Experten verfügen über keine Deutschkenntnisse, während Englisch aber ihre Arbeitssprache ist. Zur Vermeidung inhaltlicher Verzerrungen wurden die übersetzten Textstellen vor der Fallstudienerstellung nochmals den jeweiligen Experten zur Überprüfung vorgelegt. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass die in der Arbeit endgültig zitierten Inhalte die Meinungen der Experten fehlerfrei und vollständig wiedergegeben. Die Übersetzung der Expertenaussagen wurde zuerst vom Autor dieser Arbeit (F1) vorgenommen und von einem weiteren Forscher (F2) anhand der originalen Texte kontrolliert und an einigen Stellen nach gemeinsamen Diskussionen modifiziert.

[795] Vgl. Eisenhardt/Graebner (2007), S. 29, Dibbern et al. (2008), S. 361.

[796] Vgl. Dubé/Paré (2003), S. 627.

	Fall I	Fall II	Fall III	Fall IV
Unternehmenstyp	Automobilhersteller	Automobilhersteller	Automobilzulieferer	Automobilzulieferer
Herkunftsland	USA	Deutschland	Deutschland	Deutschland
Größe	Groß	Groß	Groß	Groß
Unternehmenspräsenz in China	Seit 1997	Seit 1984	Seit 1995	Seit 1981
Anzahl der Mitarbeiter in China (Stand 2019)	>58.000	>100.000	>12.000	>13.200
Hauptprodukte	Kraftfahrzeuge und Autokomponenten	Kraftfahrzeuge und Autokomponenten	Kupplungssysteme, Getriebeteile, Lineartechnik-Teile	Antriebs- und Fahrwerktechnik
Umsatz in China (Stand 2019)	23,3 Mrd. EUR	88,4 Mrd. EUR	2,95 Mrd. EUR	5,8 Mrd. EUR

Tabelle 17: Übersicht der ausgewählten Fälle (Eigene Darstellung)

Fallunternehmen I ist ein US-amerikanischer Automobilkonzern mit einer über 100-jährigen Geschichte, welcher derzeit gemessen an den Verkaufszahlen zu den weltweit größten Automobilherstellern zählt. Seit 1997 ist das Unternehmen offiziell auf dem chinesischen Markt vertreten, und verfügt heute in China über 12 Joint Ventures und 2 hundertprozentige Tochtergesellschaften, in denen insgesamt über 58,000 Mitarbeiter beschäftigt sind. Zu den Hauptgeschäftstätigkeiten des Unternehmens in China zählen Design, Entwicklung, Produktion, Import und Verkauf von Fahrzeugen und Automobilkomponenten sowie Dienstleistungsangebot wie After-Sales-Service, Informationsdienstleistung Fahrzeugsicherheit und Finanzdienstleistungen für Automobilindustrie. Im Jahr 2019 machte China fast einen Viertel des Gesamtumsatzes des Fallunternehmens aus.

Fallunternehmen II ist ein weltbekannter Automobilhersteller mit Sitz in Wolfsburg, Deutschland. Im Jahr 1985 trat das Unternehmen offiziell in China ein, als in Shanghai sein erstes Montageband errichtet wurde. Heute ist das Unternehmen mit einem Marktanteil von 19,8 Prozent (entspricht einer Verkaufszahl von 4,23 Mio. Fahrzeugen) der derzeitige Marktführer auf dem chinesischen Automobilmarkt. China ist derzeit auch der größte Absatzmarkt des Unternehmens, der im Geschäftsjahr 2019 mit einem operativen Ergebnis von 4,4 Mrd.

Euro ca. 17,5 Prozent des Gesamtgewinns des Konzerns ausmacht. Zu den Geschäftstätigkeiten des Unternehmens in China gehören unter anderem die Entwicklung, die Produktion und der Verkauf von Automobilien, Motoren und Getrieben sowie anderen Automobilkomponenten. Gegenwärtig verfügt Fallunternehmen II 34 Produktionsstätten in 11 Städten bzw. Regionen in China für die Fertigung von Fahrzeugen und Komponenten, darunter zwei Werke ab 2020 exklusiv die Produktion von New-Energy-Vehicles (NEVs) aufnehmen werden. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen in China mehr als 100.000 Mitarbeiter.

Fallunternehmen III ist ein weltweit renommiertes deutsches Zulieferunternehmen der Automobil- und Maschinenbauindustrie und auf den Bereich der Kupplungssysteme, Getriebeteile, Lineartechnik-Teile und Wälzlager spezialisiert. Mit mehr als 20 Jahren erfolgreicher Erfahrungen in China hat sich das Unternehmen mit dessen führender Fachkompetenz für den kompletten Antriebsstrang (Motor, Fahrwerk, Getriebe und Nebenaggregate) für Pkw und Nutzfahrzeuge zu einem wesentlichen Zulieferpartner für die chinesische Automobil- und Industriebranche entwickelt. In China gliedert sich das Unternehmen derzeit in drei Hauptgeschäftsbereichen: die Automotive Mainframe Division (Motoren, Fahrgestelle, Teile für neue Energiefahrzeuge), die Automotive After-Market Division (Wartung und Austausch von Teilen, Service) sowie die Industrial Division (Lager, Ketten). Derzeit beschäftigt Fallunternehmen III rund 12.000 Mitarbeiter und verfügt landesweit über 2 Forschungs- und Entwicklungszentren, 10 Werke sowie 20 Vertriebsbüros.

Fallunternehmen IV stammt ebenfalls aus Deutschland und ist einer der weltweit größten Automobilzulieferer im Bereich Antriebs- und Fahrwerktechnik für Pkw und Nutzfahrzeuge, und ist auch in der Schifffahrts-, Verteidigungs- und Luftfahrtindustrie und in der industriellen Grundausrüstung aktiv. Seit dem Markteintritt in China im Jahr 1981 hat das Unternehmen hierzulande ein nachhaltiges Wachstum erzielt. Gegenwärtig hat das Unternehmen in Shanghai sowohl seinen Hauptsitz für Asien-Pazifik als auch drei Forschungs- und Entwicklungszentren aufgebaut. Ferner verfügt das Unternehmen über fast 40 Produktionsstätten und fast 240 Kundendienststellen in rund 24 chinesischen Großstädten. Derzeit macht der Jahresum-

satz i.H.v. 5,8 Milliarden Euro in China fast 16 Prozent des weltweit Gesamtumsatzes des Unternehmens. China entwickelt sich allmählich zu einem der wichtigsten Einzelmärkte für das Unternehmen.

	Fall 1	**Fall 2**	**Fall 3**	**Fall 4**
Experteninterview				
Führungsebene bzw. Management (Abnehmer)	2	2	1	1
Operative Ebene (Abnehmer)	0	0	0	1
Führungsebene bzw. Management (Zulieferer)	1	1	0	1
Operative Ebene (Zulieferer)	0	0	1	0
Anzahl geführter Interviews	3	3	2	3
Fragebogen				
Anzahl Verteilung (Abnehmer)	32	43	26	37
Anzahl Einsammlung (Abnehmer)	12	19	11	21
Betroffene Funktionsbereiche (Abnehmer)	Einkauf, SCM, Logistik, Produktion, Qualität, Design, Strategische Supply Management, Produktion			
Anzahl Verteilung (Zulieferer)	12	16	9	17
Anzahl Einsammlung (Zulieferer)	7	9	5	9
Betroffene Funktionsbereiche (Zulieferer)	Vertrieb, Produktion, After-Sales-Qualitätsmanagement, Geschäftsentwicklung			

Tabelle 18: Übersicht über Interviews und schriftliche Befragung (Eigene Darstellung)

Insgesamt wurden über die vier Fälle hinweg elf Interviews geführt, davon wurden sieben Interviews mit Abnehmerexperten aus den Fallunternehmen gemacht, während vier weitere Interviews mit jeweils einem von Abnehmer vorgestellten Experten aus ihrem lokalen Zulieferunternehmen geführt wurden. Der Fokus der Interviews lag bewusst auf der Befragung der Managementfunktionsträger bzw. Führungskräfte des Unternehmens wie etwa Einkaufsleiter oder Leiter des Supply Chain Managements, da diese über ein vergleichsweise vertieftes Verständnis bzw. einen größeren Erfahrungsschatz zum Themenkomplex verfügen. Überdies ist es auch möglich, dass sie ihre ehemaligen Arbeitserfahrungen mit den operativen Funktionen wie etwa im Lieferantenmanagement oder Projektmanagement ebenfalls ins Interview ein-

bringen können. Das galt gleichfalls bei den Interviews der Zuliefererexperten, wovon drei Interviewpartner eine leitende Position innehatten, während nur ein einzelner Experte als Produktionsingenieur tätig gewesen war.

Darüber hinaus wurde im Verlauf der Datenerhebung in den vier Fallunternehmen sowie in den vier vom Abnehmer benannten lokalen Zulieferunternehmen noch jeweils ein Fragebogen zum Thema Lieferantenentwicklung in China verteilt. Der Fragebogen wurde mit identischer Struktur entwickelt und diente im Rahmen dieser Arbeit nicht den quantitativen Zielen, sondern stellte eher eine unterstützende Datenquelle für die einzelnen Fälle dar, die den tatsächlichen Implementierungsstand der Lieferantenentwicklung in chinesischer Betriebspraxis aufzeigt, und als zusätzliche Erkenntnisquelle das Datenmaterial der Experteninterviews sinnvoll komplementiert.[797] Eine Übersicht über die Zusammensetzung der geführten Interviews und die Verteilung und Einsammlung der Fragebogen liefert die Tabelle 18.

6.3 Der Status quo der Lieferantenentwicklung in China

Das vorliegende Unterkapitel zielt darauf ab, die Ergebnisse zum Status quo der Lieferantenentwicklung in den untersuchten Fallunternehmen darzulegen. Daraus lässt sich zunächst ein allgemeines Bild über die wachsende strategische Relevanz der Lieferantenentwicklung in China sowie deren derzeitige Implementierung in der chinesischen Automobilindustrie ableiten (Abschnitt 6.3.1). Des Weiteren werden im Abschnitt 6.3.2 die Expertenerkenntnisse zum derzeitigen Leistungsniveau, zu den bisher erzielten Fortschritten sowie zu den immer noch bestehenden wesentlichen Defiziten der chinesischen Lieferanten dargestellt.

6.3.1 Allgemeines zur Lieferantenentwicklung in China

Seit den 1990er Jahren wird der Lieferantenentwicklung als einem wirksamen Managementinstrument zur Steuerung und Verbesserung der Lieferantenperformance in vielen westlichen Industrieländern kontinuierlich mehr Aufmerksamkeit geschenkt, während sie allerdings in der chinesischen Betriebspraxis für sehr lange Zeit nur eine untergeordnete Rolle spielte

[797] Siehe auch Unterkapitel 5.3.4.3 für Informationen zur Entwicklung des Fragebogens.

und nur begrenzte Anwendung fand.[798] Beim Vorliegen von Leistungsdefiziten neigten internationale Abnehmer früher generell dazu, ihre lokalen Lieferanten in China einfach zu wechseln, anstatt sie proaktiv zu entwickeln bzw. nachhaltig zu qualifizieren, um ihre Leistung oder Fähigkeiten langfristig zu verbessern. Dies geschah, weil für Abnehmer zum einen wegen der niedrigen Preise und der hohen Homogenität der gelieferten Produkte nicht selten ausreichende alternative Lieferquellen auf dem chinesischen Beschaffungsmarkt vorhanden waren. Zum anderen nahmen in der damaligen Zeit chinesische Zulieferunternehmen aufgrund des allgemein rückständigen Technikniveaus nur eine untergeordnete Rolle in der globalen Lieferkette internationaler Unternehmen ein. Ausländische Abnehmer kauften damals zumeist lediglich Güter mit geringen technologischen Anforderungen aus China für ihre Hauptproduktionsstandorte z.B. in Europa oder Nordamerika ein. Kosten- bzw. ressourcenintensives Optimierungsprojekte mit den lokalen Lieferanten im Sinne der strategischen Lieferantenentwicklung waren aus Sicht der Abnehmer wirtschaftlich nicht vertretbar.

Dies ändert sich allerdings mit der umfassenden Aufrüstung der chinesischen Fertigungsindustrie und der kontinuierlichen Öffnung der chinesischen Märkte drastisch. Im Zuge dieser Transformation wurden immer mehr internationale Unternehmen dazu bewogen, die Produktion und das Liefernetzwerk nach China zu verlagern. Hierfür stellt die Automobilindustrie ein exemplarisches Beispiel dar. In den vergangenen 20 Jahren hat die Mehrheit der weltweit führenden Automobilunternehmen – darunter sowohl große globale Automobilhersteller als auch führende Automobilzulieferer – in immer höherem Maße eigene Produktions- und Absatznetzwerke in China aufgebaut. Parallel dazu werden ebenfalls sehr viele lokale Zulieferunternehmen erfolgreich in die globale Lieferketten der internationalen Automobilkonzerne integriert.[799]

> *"The importance of Chinese suppliers to our production in China is increasing along with the growth in our local production ratio in China. We have several local suppliers that we have been working with for a long history, the longest having been with us*

[798] Vgl. Gu et al. (2010), S. 97 f.
[799] Vgl. Aussagen I.02.02, I.01.03, III.01.02.

successfully for almost 25 years. The share of the local suppliers in our supplier base is growing steadily […].”[800]

“I remember that back in the 90s, in the previous company I worked for, which is a French automaker, we imported almost all the important mechanical parts directly from Europe or Japan. […] Since about 2002, however, with two new plants in Hubei province in operation, which had a capacity scale of about 300,000 complete vehicles per year, we gradually tried to integrate more local supply sources for some specific parts, which led to significant cost reduction.”[801]

Mit der zunehmenden Bedeutung der lokalen Zulieferer für die Lieferkette in China sind sich Abnehmer allmählich der Relevanz und Notwendigkeit einer optimalen Steuerung und Optimierung der Performance ihrer lokalen Lieferquellen bewusst. Demzufolge lässt sich Lieferantenentwicklung im Vergleich zu anderen traditionellen Managementinstrumenten wie dem Lieferantenwechsel mittlerweile in immer stärkerem Maße von internationalen Abnehmern als ein effektiveres und wirkungsvolleres Werkzeug zur Optimierung ihrer Lieferantenbasis in China einsetzen. Zum einen lässt sich die Leistungsfähigkeit ausgewählter lokaler Lieferanten mit Unterstützung des ausländischen Abnehmers, der generell über fortgeschrittenes technisches bzw. technologisches Wissen verfügt, verbessern, welches im Gegenzug zur besseren Erfüllung der Anforderungen des Abnehmers beiträgt. Zum anderen gelingt es dem Abnehmer, durch erfolgreiche Lieferantenentwicklung bestimmte lokale Lieferanten mit hohem Entwicklungspotenzial nicht nur zu einer optimalen Lieferquelle zu machen, sondern sie eventuell als seine zuverlässigen Zulieferpartner langfristig zu binden, was nach den ressourcenorientierten Ansätzen eine idiosynkratische Wettbewerbsressource des Unternehmens darstellt.[802]

“From the experience we’ve found that although simply switching suppliers may bring improvement in the short term, but it does not solve the underlying problem in the long run. Because the major problems of many local companies are common, such as the lack of quality awareness or inefficient processes. […] He [A new supplier] gives you a low quote at first to get your order, but the quality problems will cost you more in the

[800] Aussage I.02.03.
[801] Aussage II.01.05.
[802] Vgl. hierzu Unterkapitel 4.2 sowie 4.3.2.

long run. Therefore, an effective supplier development is a crucial part of the supplier management in our company. Only by systematically addressing the root of the performance issues of a supplier can we improve our supply stability in the long term."[803]

"Sometimes, a current supplier may work well with us in many aspects, such as his team, production line, production capacity, logistics and transportation, and a cooperative attitude, however, there may be some problems in some individual areas, such as a shortage of a certain technical aspect, resulting in his performance not meeting our requirements. So, if we switch to a new supplier with good technology, we may also have new problems or deficiencies in other areas and need to keep re-fitting, causing us to incur additional costs. Therefore, by developing a supplier in our company, we are not simply enhancing its capabilities, but more importantly, cultivating a reliable long-term local partner. To some extent, this is something that our competitors do not have."[804]

Möglicherweise aufgrund ihrer vertieften Beschäftigung mit den Themen der Lieferantenentwicklung und des Lieferantenmanagements und ihrer bisherigen Arbeitserfahrungen sind sich alle befragten Experten darüber einig, dass das Kostensenkungspotenzial und die erfolgsfördernde Wirkung der Lieferantenentwicklung derzeit in ihren Unternehmen von den Entscheidungsträgern in immer höherem Maße erkannt werden. Diese Ansicht wird zudem durch die Ergebnisse der schriftlichen Befragung bestätigt: Der Durchschnitt der derzeit eingeschätzten Relevanz der Lieferantenentwicklung in ihren Unternehmen liegt bei 4,2, während der Median bei 4 liegt, wobei die Skala von „1 = Sehr unbedeutend" bis „5 = Sehr wichtig" definiert ist. Wenn die Befragten nach der Relevanz der Lieferantenentwicklung in fünf Jahren gefragt werden, liegt der Durchschnitt sogar bei 4,6, der Median bei 5.

"It has not been long since our company first launched supplier development in China. I remember that in Shanghai, for example, it was in 2015 when we first started to systematically select local suppliers for cooperative development. Despite the short experiences, but so far, we're more than satisfactory from the completed projects. […] Supplier development is now an important part of our daily supplier management

[803] Aussage I.01.04.
[804] Aussage III.01.03.

> *process and obviously its importance is increasing. Especially in the present circumstances in which the external [political and economical][805] environment and the raw material market are extremely unstable, it is very important for us to develop and utilize the potential of our existing suppliers."*[806]

Die erhöhte strategische Bedeutung, die Abnehmerunternehmen der Lieferantenentwicklung beimessen, spiegelt sich darüber hinaus noch in der organisatorischen Restrukturierung der Funktion der Lieferantenentwicklung in den Fallunternehmen wider. Zwar verfügt nur eines der vier betrachteten Abnehmerunternehmen über eine eigenständige Abteilung für Lieferantenentwicklung in China (Fall 3), da Lieferantenentwicklung im Regelfall mehrere unterschiedliche Funktionsbereiche miteinbeziehen soll (cross-functional). Aber jedes Unternehmen verfügt heute bereits über ein Team von Mitarbeitern speziell für Tätigkeiten der Lieferantenentwicklung sowie einen speziell dafür zuständigen Manager, der der Einkaufsabteilung zugeordnet ist und oft als *Supplier Development Manager* bzw. *Supplier Development Engineer* betitelt wird.

> *"Yes, nowadays we have built up a dedicated management team about five or six full-time employees, who are responsible for the development and maintenance of the supplier performance and report directly to the Purchasing Director of Greater China. […] Previously, we did not have a dedicated team or a manager who oversaw this area. Basically, where there was a problem like a quality deficient, that department would take the lead in organizing the relevant personnel and the suppliers to start the improvement and optimization. It was mainly the responsibility of material procurement manager or technical engineers in the production department. Even I myself have been responsible for several supplier quality improvement projects when I was a supplier quality engineer*[807]*."*[808]

[805] Anmerkung des Verfassers.
[806] Aussage II.02.05.
[807] Der interviewte Experte hatte zum Zeitpunkt der Befragung die Position als stellvertretender Einkaufsleiter im Fallunternehmen 4 inne. Anmerkung des Verfassers.
[808] Aussage IV.01.05.

6.3.2 Chinesische Lieferanten

Für internationale Automobilunternehmen sind chinesische Lieferanten längst nicht mehr Produzenten, die lediglich Low-End-Teile bzw. ‚Made in China"-Produkte mit niedrigen Preisen und von schlechter Qualität liefern. Im Zuge der umfassenden Aufrüstung der chinesischen Fertigungsindustrie und der weitreichenden industriellen Modernisierung – insbesondere seit dem Jahrtausendwechsel – hat sich die allgemeine Leistungsfähigkeit der chinesischen Zulieferunternehmen im Vergleich zur Vergangenheit deutlich verbessert. Sowohl aus den Experteninterviews als auch aus den Ergebnissen der verteilten Fragebögen in den Abnehmerunternehmen ist ein klarer Trend bei allen vier Fällen zu erkennen, dass chinesische Lieferanten heutzutage einen anhaltend höheren Anteil (im Schnitt schon über 50 Prozent) an der Lieferantenbasis der jeweiligen Abnehmer ausmachen (siehe hierzu Abbildung 13). Dies lässt sich einerseits auf den Ausbau der China-Geschäfte bzw. den wachsenden chinesischen Automobilmarkt sowie die zunehmende Relevanz der Automobilfertigung in China für die globale Automobillieferkette zurückführen. Andererseits zeigt sich hier ebenfalls, dass das allgemeine Leistungsniveau der chinesischen Lieferanten inzwischen tatsächlich erhebliche Fortschritte gemacht hat, so dass sie heute von immer mehr globalen Unternehmen in ihre Lieferantenbasis in China integriert werden können.

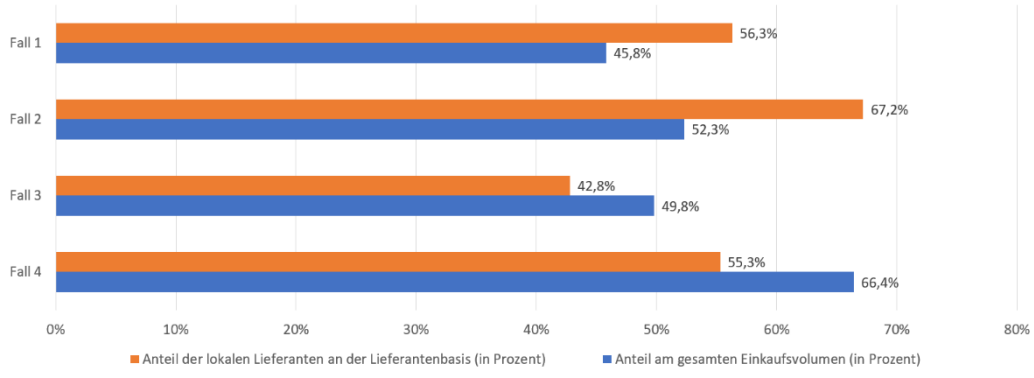

Abbildung 13: Der Status der lokalen Lieferanten in Fallunternehmen (Eigene Darstellung)

Aus produktionstechnischer Sicht sind heute immer mehr chinesische Unternehmen in der Lage, höherwertigere und technologisch bzw. technisch komplexere Teile zu produzieren und

die Lieferung von kritischen Zulieferteile zu übernehmen.[809] Insgesamt betrachtet sind die erzielten Leistungsfortschritte der chinesischen Lieferanten in den vergangenen zehn Jahren von Abnehmer anerkannt und ihre Performance zeigt sich im Allgemeinen als weitgehend zufriedenstellend. Dies wird auch durch die Ergebnisse des Fragebogens bestätigt, wobei der Durchschnitt bezüglich des gegenwärtigen Leistungsniveaus der chinesischen Lieferanten bei 3,5 liegt, während der Median bei 3 liegt (die Skala reicht von „1 = unzufrieden, sehr defizitär“ bis hin zu „5 = sehr zufrieden“).

> *“Overall, I am generally satisfied with the performance of our Chinese suppliers. A local company which can be integrated in the supply chain of an international automaker like XX must have solid technical capabilities. […] During the past ten years, many local Chinese suppliers have made significant progress and breakthroughs in many technical aspects. But surely there is still a considerable gap in some aspects like quality control, green manufacturing, innovation, design etc. with the Benchmark-suppliers.”*[810]

> *“For some specific parts, let's say a wheel bearing kit, nowadays it can be supplied by some local manufacturers as well. Although there are still certain differences between local suppliers and first-class international suppliers in terms of quality and details, the overall quality performance is still in line with our requirements. Furthermore, the cost advantages that we gained from the local suppliers are all-round: Besides the price and labor costs it also saves us a lot of additional costs such as customs duties, international logistics costs etc.”*[811]

Die bislang erzielten technologischen bzw. technischen Fortschritte oder Leistungssprünge der lokalen Zulieferunternehmen sind nicht lediglich auf ihre eigenen Anstrengungen, sondern auch auf die stetige und rasante Entwicklung der chinesischen Automobillieferkette in den letzten drei Dekaden zurückzuführen. Des Weiteren haben chinesische Unternehmen ebenfalls von dem starken Wachstum anderer Branchen wie etwa der Informationstechnik, Digitalisierung, Chemie- oder auch Dienstleistungsindustrie signifikant profitiert. Inzwischen haben

[809] Vgl. Aussage I.02.06, III.01.05, IV.01.06, IV.02.05.
[810] Aussage I.01.06.
[811] Aussage IV.02.04.

einige lokale Automobilzulieferer in bestimmten Bereichen die ursprünglichen Benchmarks schon übertroffen und weisen sogar einen gewissen Leistungsvorsprung auf. Gerade die Automobilindustrie nimmt eine führende Rolle in der chinesischen Fertigungsindustrie ein, wo generell neueste Technologien am frühesten eingesetzt werden können.

> *"I think it [the progress of local suppliers] is more from the rapid development or the upgrading of the automotive industry as a whole, which has boosted the competitiveness companies along the supply chain. […] The past 20 years or so have also been a period of rapid industrial development and transformation in China, which has also benefited many local Chinese companies, especially in many emerging areas, such as digitalization, logistics, information technology, etc."*[812]

> *"There is no doubt that local companies are very good learners. Initially, many local firms were technologically backward and were severely lack of independent technology, which often had to imitate new technology from foreign companies. However, in the past 15, 20 years, they have seized the opportunity of this period of rapid development of the automotive industry in China. […] local suppliers have more opportunities to obtain advanced technology, equipment and talents to improve their comprehensive level of performance, and of course, getting new orders from the clients."*[813]

Wenngleich das durchschnittliche Leistungsniveau der chinesischen Lieferanten von der Mehrheit der Befragten als positiv anerkannt wird, weisen aber viele Experten noch explizit darauf hin, dass sich der sogenannte Leistungsvorsprung der lokalen Zulieferer neben den allgemeinen Kostenvorteilen meistens nur auf gewisse aufstrebende Bereiche wie z.B. Automatisierung, Digitalisierung, internetgestützte Dienstleistungen oder Logistikservice konzentriert, welche im Wesentlichen durch die Durchbrüche und schnelle Entwicklung in der Informationstechnologie oder Elektrotechnik in den letzten Jahren vorangetrieben werden.[814] In den traditionellen Leistungsbereichen eines Industrieunternehmens – insbesondere in Bereichen wie Qualität, Prozessmanagement, Innovation oder Lieferzuverlässigkeit – besteht für chinesische Lieferanten derzeit noch ein erheblicher Nachholbedarf.

---

[812] Aussage II.02.06.
[813] Aussage I.01.07.
[814] Vgl. Aussage I.01.06, 07, Aussage IV. 01.08, 34.

"I'd say that the major advantages of the local suppliers are usually concentrated in the so-called new areas such as renewable energy, lithium battery technology, digital platforms, automotive interiors as well as the overall services. In traditional areas, however, especially in quality control, production efficiency, research and development, local suppliers – yeah, surely they've made some progress – but are still incomparable with internationally renowned suppliers, at least for now[…]."[815]

"Compared with the traditional international companies, local suppliers are not only inherently deficient in terms of technology accumulation and R&D investment, but I think the biggest problem or difference lies in the daily management. Especially for the production process and the management of related personnel, there are often obvious shortcomings, which directly leads to the low efficiency of the production, and the very unstable quality of products."[816]

Gelingt es dem Abnehmer, gewisse zuvor importierte Zulieferteile durch qualitativ gleichwertige, lokal hergestellte Teile zu substituieren, kann dies dem Unternehmen einen enormen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten verschaffen, was sich in China jedoch oftmals als sehr herausfordernd erwiesen hat, da die Anzahl optimaler Lieferanten auf dem heimischen Beschaffungsmarkt bislang immer noch sehr begrenzt ist. Ungefähr 73 Prozent der Befragten gaben im Fragebogen an, dass es generell schwierig ist, für ihre Beschaffungsgüter zufriedenstellende lokale Lieferquelle zu finden. Vor allem aus Qualitätsgründen müssen bestimmte Zulieferteile – besonders diejenige margenstarken Kernkomponente wie z.B. Antriebssysteme, Fahrwerktechnik, Systeme der Abgasreinigungstechnik usw. – nach wie vor von bestimmten internationalen Anbietern bezogen bzw. direkt aus dem Ausland importiert werden.[817] Für viele lokale Zulieferunternehmen besteht die größte Herausforderung derzeit nicht in der Herstellung technisch bzw. technologisch komplexer und qualitativ hochwertiger Produkte, sondern in der Erfüllung von Aufträgen bei gleichbleibender und stabiler Qualität und hoher Produktionseffizienz.

"Technically it is possible [for some local companies] to produce parts or products

[815] Aussage I.02.03.
[816] Aussage III.01.07.
[817] Vgl. Aussage II.02.03.

with similar performance […] sometimes through technology importation, acquisition or inter-company collaboration. However, how to ensure the stability of product quality, product iteration, R&D, after-sales service is still at the same level compared to the western companies, is often the biggest challenge faced by many local suppliers. […] From my point of view, it is still a very difficult task for them [local suppliers] to bridge the gap in this area."[818]

"For our high-end product lines, such as XX, XX [model names], our overall selection criteria and quality requirements for suppliers will be much more stringent and specific. Honestly, we prefer to select the global big-name suppliers because they are more experienced, and their products are more reliable, technically more stable. […] Especially for the core components, product quality and performance are crucial, while local suppliers are often more likely to have problems in this regard."[819]

6.4 Planung und Durchführung der Lieferantenentwicklung in China

Im vorliegenden Unterkapitel werden die Ergebnisse strukturiert nach der Planung bzw. Vorbereitung sowie der Durchführung der Lieferantenentwicklung in China dargelegt. In Abschnitt 6.4.1 werden jeweils aus Abnehmer- und Zulieferersicht die wesentlichen Anlässe und Ziele für die Lieferantenentwicklung präsentiert, wobei insbesondere die Einsichten der chinesischen Lieferanten anhand der Interviewergebnisse von Experten der Zulieferunternehmen erstmalig dargestellt werden. Im Anschluss daran wird in Abschnitt 6.4.2 auf die Einschätzungen der beiden Parteien zur Eigenoptimierung durch den Lieferanten selbst eingegangen, während die Implementierung der direkten Lieferantenentwicklung, insbesondere im Sinne der gemeinsamen Optimierung in Abschnitt 6.4.3 erörtert wird. Abschließend befasst sich Abschnitt 6.4.4 mit der Haltung bzw. der Einstellung der beteiligten Parteien zu transaktionsspezifischen Investitionen.

6.4.1 Motivation und Ziele

In Bezug auf die Motivation lässt sich aus Theoriesicht grundsätzlich zwischen der reaktiven

[818] Aussage III.01.07.
[819] Aussage I.02.06.

und strategisch motivierten Lieferantenentwicklung unterscheiden.[820] Die Antworten der Abnehmerexperten auf die Frage nach ihren hauptsächlichen Beweggründen für die Entwicklung der lokalen Lieferanten stimmen weitgehend mit den in der Literatur führenden Ansichten überein. Sowohl unerwartete Schlechtleistung der Lieferanten als auch strategische Ausrichtung des Abnehmers stellen gemeinsam wesentliche Anlässe des Abnehmers dar, einen Lieferanten zu entwickeln.

> *"Indeed, both of these [reactive and active supplier development][821] are important drivers for our supplier development activities. We evaluate the performance of our suppliers regularly, and our purchasing managers intervene when there is significant slippage in the performance of our suppliers, especially of those key suppliers. We usually start by identifying the causes of performance slippage, which is sometimes not directly related to the supplier's own operations, but rather to the surrounding market environment. As in the case of the recent disruption in the steel market, where almost all companies in the supply chain are experiencing major procurement and supply problems. […] For specific suppliers with huge development potential, for example, there are nowadays many local suppliers who have many new patent breakthroughs in technology, but still have certain deficiencies in the production process, we tend to proactively support them. […] This is also the focus of our supplier development department, where project managers are usually required to take care of strategic development projects for multiple suppliers at the same time."*[822]

Dabei ist allerdings ein steigender Trend zu beobachten, dass die Lieferantenentwicklung heute in der chinesischen Automobilindustrie von Abnehmern in immer stärkerem Maße als ein strategisches Handeln auf antizipative Weise veranlasst wird. Lieferantenentwicklung im Sinne eines sporadischen „Task Force"-Einsatzes, die vom Abnehmer reaktiv zu betreiben ist, wird von den Experten immer weniger als eine spezifische Aufgabe zur richtigen Weiterentwicklung bzw. Förderung eines Lieferanten wahrgenommen. In allen vier untersuchten Fällen wird deutlich festgestellt, dass der strategisch motivierten und zielgerichteten Entwicklung

[820] Vgl. hierzu z.B. Krause (1998), S. 43.
[821] Anmerkung des Verfassers.
[822] Aussage IV.02.09.

bzw. Förderung der chinesischen Lieferanten verglichen mit dem reaktiven Ansatz vom Abnehmer gegenwärtig deutlich höhere Bedeutung beigemessen wird und einen wachsenden Stellenwert hat.[823]

> *"Actually, we've always been implementing this kind of [reactive supplier development] as you referred to. We conduct real-time dynamic evaluation of the supplier performance, and normally, when a problem is identified, the relevant management staff will intervene and assist the supplier to solve the problem at once. In some cases, even suppliers themselves can achieve performance recovery in the short term. […] This is more the responsibility of the quality department and the purchasing manager and is a regular part of our daily supplier management routine. In our company, dedicated supplier development staff focus more frequently on identifying key suppliers and targeting them for proactive or strategic development […] Sure, we will set up a special team for this kind of [strategic] development activities."*[824]

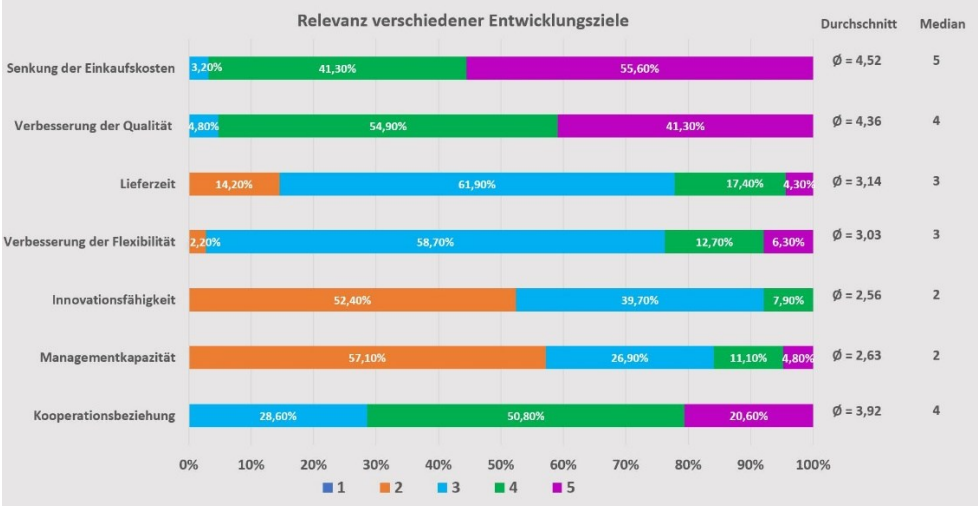

Abbildung 14: Relevanz verschiedener Entwicklungsziele (Eigene Darstellung)

Dieser Trend mag zum großen Teil auf die dahinterstehende Zielsetzung des Abnehmers zurückzuführen sein. Die verfolgten Ziele des Abnehmers weisen generell einen sehr unternehmensspezifischen Charakter auf. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zeigen deutlich, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten der Abnehmerunternehmen bei der Entwick-

[823] Dieser Trend wird zudem auch durch die vorliegenden Ergebnisse der schriftlichen Befragung unterstützt, wobei 67,2 Prozent der Befragten der Abnehmerunternehmen angeben, dass sie es bevorzugen einen Lieferanten proaktiv und strategisch zu entwickeln.
[824] Aussage II.01.09.

lung der lokalen Lieferanten im Vergleich zu den Fähigkeitszielen bevorzugt auf die Optimierung der Lieferantenleistung abzielt (siehe Abbildung 14).[825] Beispielsweise wird den Leistungszielen wie der Senkung von Einkaufskosten (mit einem Durchschnitt von 4,52) oder der Verbesserung von Qualität (mit einem Durchschnitt von 4,36) deutlich ein höherer Stellenwert beigemessen, während Fähigkeitsziele wie die Verbesserung der Innovationsfähigkeit oder Optimierung der Managementkapazität hingegen einen geringeren Durchschnittswert (jeweils von 2,56 und 2,63) haben. Als Grund dafür wird oft der immer noch großer Leistungsabstand zwischen den lokalen Unternehmen und den weltweit Best-in-Class-Lieferanten, insbesondere im Bereich Präzisionsfertigung und Qualitätssicherung, und zwar in Hinblick auf Kosten und Qualitätsstabilität genannt. Ferner ist bemerkenswert, dass das Ziel der Stärkung der langfristigen Kooperationsbeziehung mit dem entwickelten Lieferanten mit einem Durchschnitt von 3,92 aus Sicht der Befragten ebenfalls als sehr wichtig eingeschätzt wird.

> *"Most of the components we purchase in China require local suppliers to optimize them specifically to meet our production needs. But sometimes it may be just a fraction of a millimeter of accuracy deviation that causes the product quality to fail to meet our standard. Sometimes, it is just these one or two millimeters that become the huge gap between local suppliers and top international suppliers. […] One of our main goals in supplier development is to help those local companies, which we consider important, to overcome that 'fractional millimeter' gap."*[826]

Ferner weisen die Experten noch explizit darauf hin, dass die konkret gesetzten Entwicklungsziele noch von dem zugrundeliegenden Beschaffungsobjekt sowie dem zu entwickelnden Lieferanten selbst stark abhängig sind. Generell gilt, dass für diejenigen Lieferanten, die für die Lieferung mechanischer Komponenten bzw. Zulieferteile verantwortlich sind, Abnehmer relativ mehr Wert auf Leistungsziele wie die Sicherstellung der Qualitätsstandards legen. Für diejenigen Zulieferer, deren Hauptgeschäft auf den Bereich der New-Energy-Vehicles (NEVs) wie z.B. Batterietechnik, Motorpakete oder intelligente Systeme ausgerichtet ist, steht

[825] Zur Differenzierung der verschiedenen Arten der Ziele der Lieferantenentwicklung siehe auch Wagner/Boutellier (2003), S. 59 f., wobei die Ziele nach Leistungs-, Fähigkeits- sowie Beziehungszielen unterschieden werden.
[826] Aussage I. 02.10.

im Augen der Abnehmer vielmehr die Verbesserung spezifischer Managementkompetenzen (wie etwa Personal-, Prozess- oder Lieferantenmanagement), die unter den Fähigkeitszielen zu subsumieren sind, eher im Vordergrund, da diese Zulieferunternehmen in ihren jeweiligen Fachgebieten zumeist bereits über eine ausgewiesene Expertise verfügen.

> *"One of our battery suppliers is a very young start-up in China.*[827] *They were the first to develop ternary battery materials, and thus have a good accumulation of technology. We are basically satisfied with the performance of their products. Besides our company, it also supplies to many other well-known car companies in Europe and North America. […] The main purpose of our supplier development program with them, besides strengthening cooperation in certain areas such as deep customization, is to improve the overall efficiency of their production process, especially in the areas of process management, lean manufacturing as well as their own supply management. […]."*[828]

Zum anderen sind sich internationale Abnehmer nun zunehmend den Vorteilen von partnerschaftlichen Beziehungen mit bestimmten lokalen Lieferanten mit hohem Entwicklungspotenzial bewusst, welche im zukünftigen Wettbewerb für sie als eine Art potenzielle strategische Ressource darstellt.

> *"Honestly, there are still very limited local supplier companies which can be rated as excellent. Supplier development provides us a great opportunity to examine all aspects of our suppliers through in-depth cooperation, such as their operation process, management, cooperation attitude with us and so on. The proactive and strategic development activities often help us build mutual trust and good relationships with suppliers, especially with those with great potentials, which is of huge strategic importance for our supply stability in the long term. […] Particularly successful supplier development projects and the suppliers are awarded at our annual supplier conference. In the past few years, there are indeed some local supplier companies which have be-*

[827] Es handelt sich um einen im Jahr 2009 gegründeten lokalen Zulieferunternehmen für Stromversorgungsbatterien, dessen Marktanteil 2019 unter den Top 3 in China rangiert. 2019 hat es in Stuttgart sein eigenes F&E-Zentrum in Europa aufgebaut. Anmerkung des Verfassers.
[828] Aussage II.01.11.

come our strategic partners through successful development projects."[829]

Darüber hinaus wurden lokale Zulieferer der Fallunternehmen ebenfalls nach ihren Beweggründen zur Teilnahme an der Lieferantenentwicklung gefragt, was bislang nur selten beleuchtet wird. Aus Perspektive der Lieferanten ist die Teilnahme an der vom Abnehmer initiierten Lieferantenentwicklung in erster Linie eine Verpflichtung, die in der Regel nicht verweigert werden kann, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Zu den Gründen zählt insbesondere bei der Beziehung zwischen internationalen Abnehmern und lokalen Zulieferunternehmen das ungleiche Machtverhältnis, bei welchem der Kunde zumeist ein weltbekanntes Unternehmen mit einem relativ großen Anteil am Umsatz des Lieferanten ist.

"That's for sure, as long as the customer asks for it, you as the ‚B party'[830] *must actively cooperate with the improvement requirements, which, of course is our duty as a supplier as well. It's not just XX [Fallunternehmen I], almost every one of our customers have improvement requirements to the product, as our products are all customized to some degree to suit their needs. Normally the customer will give specific parameters for improvement and sometimes meet with us for an in-depth technical exchange and process improvement. In some cases, this does create additional costs for us and even squeezes our profits. But it's just the reality, as long as you want to keep this client, you have to get your job done."*[831]

"As you know, the competition in the automotive industry is getting fierce and more and more foreign auto parts suppliers are joining the game. We the local firms are currently under great pressure. Our customers, especially the major car manufacturers, whether it is a domestic or international company, have very high standards while selecting their suppliers and we have worked very hard before we're integrated into their supply chains. Therefore, when a client asks for development, we do nothing but cooperate, right?"[832]

Weiterhin finden sich insbesondere bei der Befragung der Führungskraft der lokalen Zuliefer-

[829] Aussage IV.02.13.
[830] Im chinesischen geschäftlichen Kontext wird unter der „Partei A" der Kunde bzw. die Partei, die das Ziel vorschlägt, verstanden, während die „Partei B" die Arbeitspartei bedeutet, die das von A vorgegebene Ziel empfängt und durchsetzt. Anmerkung des Verfassers.
[831] Aussage I.03.02.
[832] Aussage IV.03.01.

unternehmen aber auch einige Aussagen, die eine positivere und aktivere Einstellung der Lieferanten zur Teilnahme an den vom Abnehmer proaktiv initiierten Entwicklungsaktivitäten zeigen. Die Möglichkeit, durch die intensive Zusammenarbeit mit dem Abnehmer mehr über fortschrittliche Technologie bzw. Produktionstechnik und Managementgeschick zu erfahren, stellt einen wesentlichen Anreiz dazu dar, die Lieferanten zur aktiven Teilnahme an der Lieferantenentwicklung zu motivieren. Beispielsweise führt ein Experte in einem Interview Folgendes aus:

> *"We welcome such cooperation projects initiated by our clients, although it probably means that we may need to "perform surgery" on our existing production process or even personnel composition. Obviously, especially like XX [Fallunternehmen II], it has not only a very strong technical accumulation and experience in the field of automotive manufacturing, especially in the integration of components, but also great expertise in plant operation and process management, which is very worthy of our learning. […] In addition to regular, targeted development projects, we also send our own engineers and technicians to XX's headquarter in Germany every year for training and learning. Therefore I am very supportive of supplier development."*[833]

Ein weiterer Motivationsfaktor, der zwar scheinbar in den Hintergrund steht, aber von den befragten Entscheidungsträgern des Zulieferunternehmens als bedeutend betrachtet wird, liegt in der Intention der lokalen Lieferanten, durch die erfolgreiche Teilnahme an den von weltbekannten Abnehmerunternehmen initiierten Entwicklungsprojekten ihren Ruf oder Image in der Branche zu verbessern, was dazu beiträgt, in der Zukunft ihren Kundenkreis zu erweitern.

> *"This is a kind of recognition and praise for our company from our customers. […] especially when the client is a large, well known international company like A [Fallunternehmen IV], it will be a great promotion for our fame or reputation in the industry, just like a kind of advertisement. Let's say we have a successful development project with A, or get a new order from A, or even awarded as supplier of the year, there will be a spreading effect in this. In our own case, after our successful cooperation with A and B*[834]*, we were soon approached by C and D*[835] *[…] it was truly an additional op-*

[833] Aussage II.03.04.
[834] Unternehmen B ist ein weltweit führender Fahrzeughersteller aus Frankreich.

portunity for us to participate in such development projects of large companies."[836]

6.4.2 Eigenoptimierung durch den lokalen Lieferanten

Im Rahmen der qualitativen Befragung wurde bei der Lieferantenentwicklung – wie in der Literatur üblich – zwischen zwei Arten, d.h. zwischen der indirekten Lieferantenentwicklung im Sinne der Eigenoptimierung durch die lokalen Lieferanten selbst und der direkten Lieferantenentwicklung, die generell mit aktiver Teilnahme des Abnehmers bzw. mit höherem Ressourceneinsatz verbunden ist, unterschieden.[837] In der Abbildung 15 werden die Ergebnisse der schriftlichen Befragung graphisch dargestellt, in der die Implementierung unterschiedlicher Lieferantenentwicklungsaktivitäten in den jeweiligen Fallunternehmen aufgezeigt wird. In Bezug auf die verschiedenen Arten der Lieferantenentwicklung ergibt sich folgendes Bild: Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass indirekte Entwicklungsmaßnahmen vom Abnehmer mit einer höheren Einsatzhäufigkeit als direkte Maßnahmen angewendet werden. Dies spiegelt sich in der Grafik wider, in der indirekte Maßnahmen im Vergleich zu direkten Maßnahmen insgesamt einen höheren Durchschnittswert haben (siehe hierzu Abbildung 15).[838]

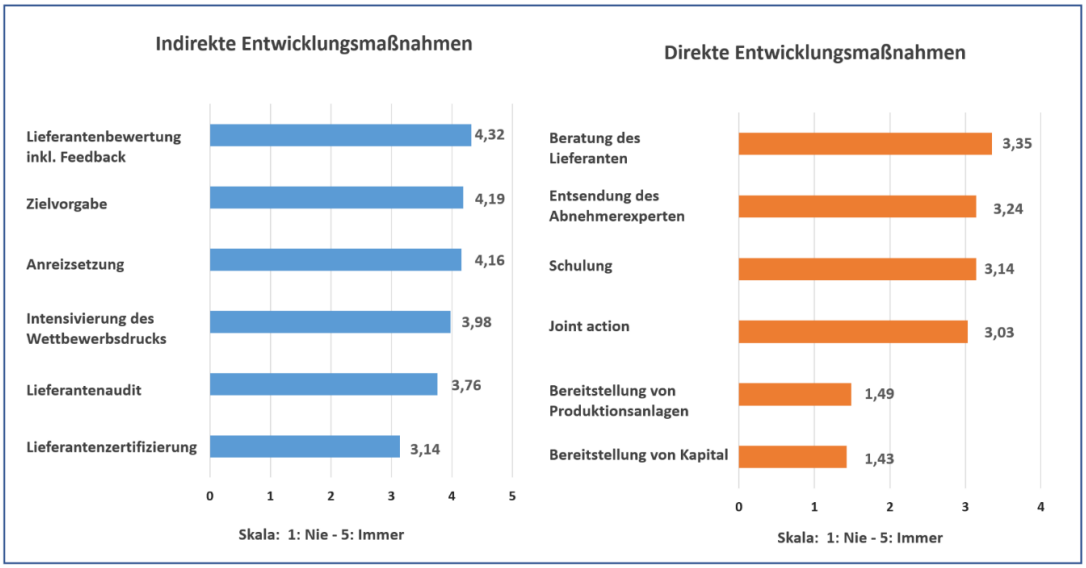

Abbildung 15: Implementierungsstand der indirekten und direkten Entwicklungsmaßnahmen

---

[835] Unternehmen C und D sind zwei bekannte inländische Elektrofahrzeugenhersteller. Anmerkung des Verfassers.
[836] Aussage IV.03.05.
[837] Vgl. hierzu auch Unterkapitel 2.3.2.3.
[838] Hierbei wird die Skala von „1 = Nie" bis „5 = Immer" definiert.

(Eigene Darstellung)

Wie der linke Teil der Abbildung 15 es anschaulich zeigt, kommt indirekte Lieferantenentwicklung aufgrund ihrer Einfachheit und Standardisierung generell deutlich häufiger zum Einsatz. Obwohl bestimmte indirekte Maßnahmen heute von einigen Abnehmern nicht als spezifische Maßnahmen zur Weiterentwicklung eines Lieferanten, sondern eher als gängige Regulierungsmaßnahmen des alltäglichen Lieferantenmanagements zur allgemeinen Steuerung der Lieferantenperformance betrachtet werden, werden gewisse Optionen wie etwa die Vorgabe der Verbesserungsziele (4,19), Anreizsetzung (4,16) und Lieferantenbewertung inklusive Leistungsfeedback (4,32) in der Praxis tatsächlich immer noch sehr häufig praktiziert. Unabhängig davon, welche spezifischen indirekten Maßnahmen zu ergreifen sind, besteht der Kerngedanke stets darin, den Lieferanten dazu anzuregen, sich ohne Einbeziehung vom Abnehmer eigenständig zu optimieren.

Die meisten befragten Einkaufsmanagers sind mit den bisherigen Erkenntnissen in der Forschung grundsätzlich einig, dass im Rahmen der Eigenoptimierung der Optimierungsprozess zum größten Teil dem Lieferanten selbst überlassen wird, während das Aktivitätslevel seitens des Abnehmers sehr gering bleibt, d.h. der Lieferant soll sowohl für den entstehenden Aufwand bzw. die erforderlichen Ressourcen sowie auch das potenzielle Risiko zum Scheitern verantwortlich sein.[839] Obwohl für Abnehmer in der Regel keine physischen Ressourcen erforderlich sind, spielt dabei die sorgfältig durchgeführte Lieferantenbewertung sowie die rechtzeitige Kommunikation der Bewertungsergebnisse mit dem Lieferanten eine zentrale Rolle, welche vom Abnehmer eine gewisse Menge an Ressourcen, insbesondere personeller Natur erfordert.[840] Ferner weisen die Experten noch darauf hin, dass verschiedene indirekte Optionen generell kombinierend eingesetzt werden, während die Lieferantenbewertung die wesentliche Basis bildet.

> *"These measures are widely used in our daily supplier performance management, especially the measures like supplier evaluation, multiple sourcing, supplier certification,*

[839] Vgl. hierzu z.B. Krause et al. (2000), S. 36.
[840] Vgl. hierzu auch Unterkapitel 6.5.1.1 und 6.5.2.2.

etc. For each supplier, we conduct regular (usually monthly, quarterly and yearly) performance evaluation and assessment. For those key suppliers above Tier-2, we conduct a dynamic assessment of their performance and communicate to them in a timely manner about the areas where problems arise."[841]

"In addition to regular supplier evaluations, we annually certify and award suppliers who meet performance standards, and also make requests for improvements to certain suppliers. Usually, specific improvement targets and recommended improvement methods are given based on the results of systematic supplier evaluation. […] When they encounter special technical difficulties, we will also send our technical staff to assist them."[842]

Eine weitere derzeit sehr wichtige indirekte Entwicklungsmaßnahme in der chinesischen Praxis ist die Setzung von Anreizen für die Lieferanten, welche nach Angaben der Experten entweder durch immaterielle Anreize wie z.B. durch die öffentliche Anerkennung und Auszeichnung leistungsfähiger Lieferanten oder durch materielle Anreize wie z.B. durch die Erhöhung der zukünftigen Einkaufsvolumen bei diesem Lieferanten oder das Versprechen langfristiger Verträge realisiert wird.

"In our everyday supplier management, we mainly focus on material incentives such as increasing the purchase volume, supplemented by spiritual incentives such as supplier certifications, public awards and so on. In the field of basic auto parts, such as for some Class-A materials, there are usually two suppliers (sometimes three) for each major component. These two suppliers will share the total procurement volume according to a certain ratio, generally we will follow a 40%-60% approach. According to the monthly supplier performance evaluation results, the one with good performance will get 60% and the one with poor performance will get 40%. […] This dynamic way of adjusting the purchasing share has had quite good results in our daily practice so far, which can motivate suppliers to improve themselves as well as strengthen the competition among suppliers."[843]

Zur Frage, ob ihre Lieferanten – insbesondere die lokalen Lieferanten – in der Lage sind, die

[841] Aussage III.02.12.
[842] Aussage II.01.13.
[843] Aussage IV.01.14.

Aufgabe der Eigenoptimierung zufriedenstellend zu erledigen, fallen die Aussagen der Experten jedoch eher gemischt aus. Während einige mit der Eigenoptimierung ihrer lokalen Zulieferer zufrieden sind, sind andere der Ansicht, dass die lokalen Zulieferer zwar ihre Leistung vorübergehend verbessern können, diese aber bald wieder zurückgeht. Für viele lokale Lieferanten stellt die Eigenoptimierung eher eine vom Abnehmer vorgegebene Aufgabe dar, in deren Rahmen nicht selten nur vordergründige Probleme behoben werden, welches nur zur kurzzeitigen Leistungsverbesserung führt.

> *"In the area of battery related components, for example, most local suppliers manage to meet our improvement targets. […] Yes, I am satisfied with the their improvement based on regular supplier assessment. […] As for the local suppliers, in general, they are able to improve themselves quickly after we tell them the improvement targets, for the fact that we are their major customer."*[844]

> *"Those local suppliers who are able to be selected into our supplier system must have certain technical capabilities, otherwise they would not be able to pass our very stringent selection criteria. But even so, during my previous experience of working with local Chinese suppliers on performance improvement, although many local companies have actively cooperated with us on improvement requests, but in many cases, they were unable to successfully achieve their improvement goals due to various factors, such as lack of solid quality management capabilities, severe process deficiencies, or even financial shortcomings and so on. […] Even if they do achieve progress, they are often quite unstable. It is not unusual if their performance slip again in the next quarterly evaluation."*[845]

Während eine derartige Eigenoptimierung aus Abnehmersicht generell risikoarm und lohnend zu sein scheint, bedeutet sie für Lieferanten jedoch oftmals zusätzlichen Aufwand oder gravierende Änderungen an bestehenden Prozessen des eigenen Unternehmens. Viele Mitarbeiter wie auch Manager der befragten Zulieferunternehmen sprechen davon, dass eine solche indirekte Eigenoptimierung aus ihrer Sicht eher als eine Verpflichtung betrachtet wird, die erfüllt werden muss, um den Auftrag des Kunden zu erhalten. Manche vorgegebenen Verbesserungs-

[844] Aussage I.02.14.
[845] Aussage III.01.13.

ziele, insbesondere die oftmals strengen Ziele für die Kostensenkung, stellen für viele lokale Lieferanten eine große Herausforderung dar und setzen sie unter großen Druck.

> *"Many of our clients' core requirements are related to the reduction of procurement costs. We once [more than 10 years ago, when our company was not as big as it is today][846] had a customer – a Fortune 500 company – which had very strict cost requirements and severe punitive measures. Every time the client gave us new targets for cost optimization, it was a huge challenge for us, and it seriously squeezed our already small profit margin. But at that time, in order to keep their orders [because it was a well-known enterprise][847], we could only try to cut costs by all means, even if we didn't make money, we had to keep the "cost" down."*[848]

Für lokale Lieferanten liegt das wesentliche Hindernis in der Regel nicht im subjektiven Widerwillen zur eigenständigen Optimierung und Verbesserung. Vielmehr werden sie oftmals leicht von objektiven Faktoren wie etwa Preisschwankungen auf dem Beschaffungsmarkt oder der eigenen Ressourcen- und Methodenausstattung daran gehindert, Verbesserungen vorzunehmen.

> *"There is no doubt that we as suppliers will try our best to meet the improvement requests from our customers. […] As our company as an example, we do have our difficulties and hardships too. […] Sometimes, it is not true that we are not willing to reduce the cost, but there are various objective obstacles, especially like the Covid-19-pandemic this year, the upstream raw material market is extremely chaotic […] with commodity prices soaring, The entire automotive supply chain is under tremendous cost pressure."*[849]

Weiterhin betonen die Lieferantenexperten zugleich, dass Commitment und Verständnis seitens des Abnehmers unerlässlich sind, wenn der Abnehmer darauf abzielt, dass der Lieferant proaktiv an der eigenständigen Optimierung arbeitet. Dies spiegelt sich vorwiegend in der Angemessenheit der gesetzten Verbesserungsziele und der Unterstützung für den Lieferanten

---

[846] Anmerkung des befragten Experten.
[847] Anmerkung des befragten Experten.
[848] Aussage IV.03.07.
[849] Aussage I.03.09.

wider. Wenn die tatsächliche Situation des Lieferanten oder die aktuellen Marktbedingungen vom Abnehmer nicht in Betracht gezogen werden, und er lediglich die Kostenreduzierung anstrebt, dann wird es nur eine sehr negative Reaktion des Lieferanten hervorrufen, was der nachhaltigen Zusammenarbeit beider Seiten entgegensteht.

> *"I think a smart buyer will not just squeeze the cost of suppliers, because they understand that the forced down costs will only be reflected in other areas to become new problems, such as quality decline, longer production cycles, or reduced shipping time.In the end, this part of the cost reduction will be transferred to the buyer himself, which is not worth the loss. The most important thing is to solve the problem from the source and to achieve a win-win situation."*[850]

> *"There is a Chinese saying 'While the top has a policy, the bottom has a countermeasure'. […] As far as I know, when facing clients' strict requirements on cost reduction, some 'smart' suppliers will try to raise the price at the time of signing the contract, so as to leave room for future cost reduction and retain enough profit margin."*[851]

6.4.3 Gemeinsame Optimierung

Im Vergleich zu den indirekten Optionen sind direkte Entwicklungsmaßnahmen in der Regel auf den zu entwickelnden Lieferanten zugeschnitten und erfordern deutlich mehr Ressourcen und Zeit seitens des Abnehmers. Wie im rechten Teil der Abbildung 15 ersichtlich, zählen Aktivitäten wie Beratung des Lieferanten (3,35), befristete Entsendung der Abnehmerexperten (3,24) oder Schulungen der Lieferantenmitarbeiter (3,14) zu den am meisten verbreiteten direkten Maßnahmen bei der Entwicklung der lokalen Zulieferer. Den Befragten zufolge findet zudem die von Abnehmer initiierte gemeinsame Optimierung bzw. die sog. Joint Action (3,03) mit dem lokalen Zulieferern derzeit immer mehr Anwendung. Des Weiteren fällt auf, dass diejenige Entwicklungsmaßnahmen, die einen höheren Kapital- bzw. Ressourcenbedarf seitens des Abnehmers erfordern, wie etwa die Bereitstellung von Produktionsanlagen (1,49) oder die Bereitstellung von Kapital (1,43) in den befragten Fallunternehmen zwar nicht völlig

[850] Aussage III.02.09.
[851] Aussage IV.03.10.

ausgeschlossen werden, bislang aber nur noch sehr limitierte Anwendung finden. Bemerkenswert ist dabei insbesondere, dass sich ein deutlich höherer Anteil der Befragten für die Option „1: Nie“ entschieden hat.[852]

> *“At XX [Fallunternehmen IV], we have a broad range of supplier development initiatives, such as regular trainings for supplier employees, including skill trainings for technical staff and management skill trainings for managers. Besides, we provide special workshops at suppliers, usually in the areas of, for example value stream analysis, inventory management, quality inspection, production layout, environmental protection etc. We also invite suppliers to our regular meetings related to our products and supply chain management. And for some critical suppliers, we conduct special optimization projects with them, with detailed optimization schedules for different improvement areas”*[853]

Obwohl der Einsatz und die Wahl der verschiedenen direkten Entwicklungsmaßnahmen von Unternehmen zu Unternehmen sich variieren lassen, ist eines jedoch allen betrachteten Fällen gemeinsam, dass in Anbetracht der wachsenden Relevanz der leistungsfähiger lokaler Zulieferer sämtliche befragten Abnehmerexperten zunehmend bereitwillig sind, ihre lokale Zulieferpartner proaktiv und direkt zu unterstützen, anstatt lediglich Verbesserungsziele vorzugeben. Ferner stimmen viele Einkaufsmanager auch darin überein, dass in vielen Fällen eine direkte Teilnahme des Abnehmers an dem Optimierungsprozess, wie etwa durch die vom Abnehmer organisierten, zielspezifischen Veranstaltungen wie Schulungen oder das rechtzeitige Eingreifen von Abnehmerexperten sehr wichtig sind, und manchmal sogar die notwendigen Voraussetzungen für die erfolgreiche Eigenoptimierung durch den Lieferanten bildet, da es der Mehrheit der chinesischen Zulieferunternehmen immer noch an gewissen Managementkompetenzen oder Fähigkeiten zur optimalen Analyse der eigenen Prozesse mangelt.

> *“In the past, we often complained about our local suppliers, because they often failed*

[852] Darunter gehen 58,7 Prozent der Befragten (37 von 63 Teilnehmern) davon aus, dass ihr Unternehmen niemals Produktionsanlagen für den entwickelten lokalen Lieferanten zur Verfügung stellen, während 63,5 Prozent der Befragten (40 von 63 Teilnehmern) der Ansicht sind, dass keine monetäre Unterstützung im Sinne der direkten Investitionen oder Kapitalbeteiligung vorgenommen wird.
[853] Aussage IV.01.12.

to meet the improvement targets, which sometimes triggered sanctions, such as fines or suspension of supply, making both parties unhappy. However, the truth is that the problem often lies deep in the supplier's own operational processes, while they can't detect or identify the causes in time, and if the underlying problem is not solved, the supplier will make the same mistakes again the next time. […] I also tell my staff that, firstly, you should stop complaining about your supplier, if you think he is not doing a good job or believe you have a better approach, then you cannot just make demands on him, you must also work with him to figure out how to do it. Gradually, we have increased our efforts to help local companies make improvements, and in many cases, this does yield good results. […]."[854]

"Once the real underlying cause of the supplier's problem is solved, they will surely be better able to improve themselves in the future."[855]

"*Based on the results of the supplier evaluation, we usually require local suppliers who have deficient performance (often the B or C-suppliers) but are responsible for the supply of A-category materials to attend our supplier training program, mainly focusing on the supplier's production process and cost control areas. Usually, right after the training, we will arrange follow-up independent improvement projects and make tracking and evaluation of the improvement results. […] For those larger, more mature suppliers, we usually send our development team to conduct site visits at the suppliers and develop detailed plans for potential process cost reduction with them, while focusing more on their performance in terms of service and flexibility."*[856]

Mit dem inzwischen steigenden Stellenwert der Lieferantenentwicklung für die Abnehmerunternehmen verfolgen Abnehmer heute in höherem Maße einen systematischen und direkten Ansatz zur Entwicklung ihrer kritischen lokalen Zulieferpartner in Anlehnung an die langfristige strategische Ausrichtung ihres Unternehmens. Immer häufiger werden verschiedene direkte Entwicklungsmaßnahmen in Form eines gemeinsamen und dedizierten Optimierungsprojekts implementiert, bei dem der Lieferant mit aktiver Unterstützung des Abnehmers umfassend qualifiziert werden kann. In dieser Hinsicht verfügen zwei der vier befragten Fallun-

[854] Aussage II.02.15.
[855] Aussage IV.02.11.
[856] Aussage IV.01.13.

ternehmen (Fälle 2 und 4) jeweils über ein dediziertes Optimierungsprogramm für ihre wichtigen lokalen Lieferanten, wobei jährlich jeweils etwa fünf bis zehn lokale Zulieferunternehmen für die eingehende und kontinuierliche Optimierung ausgewählt werden. Die beiden anderen Unternehmen (Fall I und III) haben momentan zwar kein spezielles Programm zur Optimierung lokaler Zulieferer, haben aber in den letzten Jahren ebenfalls gewisse Erfahrungen bei der gemeinsamen Optimierung mit lokalen Zulieferern gesammelt und zufriedenstellende Ergebnisse erzielt.

> *"Obviously, it is not possible for us to conduct such a systematic and in-depth development program for all our suppliers. At XX [company name], at the beginning of each year, we select about 10-15% of our suppliers based on the comprehensive supplier evaluation results at the end of last year, and then discuss them with experts from different functional departments and with our procurement director of East China. After comprehensive consideration, about 5-7 suppliers are finally selected, and the improvement plan is designed and formally established after preliminary communication with the suppliers, and finally a dedicated project manager will be appointed to take charge of the project. […] At present, this kind of special development is mainly for a kind of advance layout for the future, with the aim to consolidate the relationship with some key suppliers, to lay a good foundation for cooperation, as well as to ensure the future security of supply."*[857]

> *"For example, sometimes we also ask a professional consulting firm to intervene, in order to assess the supplier's operational process and financial capabilities, so as to develop detailed recommendations for corrective actions. […] This part of the cost is generally borne by us or we will share it with the supplier, generally we account for 70% or more. Likewise, the final cost savings will be shared with the supplier as well."*[858]

Obwohl derzeit deutlich mehr lokale Lieferanten von Abnehmern direkt entwickelt werden wie z.B. durch Schulung oder Workshops bzw. Vor-Ort-Coaching, kann nicht jeder Lieferant als Kandidat für eine vertiefte gemeinsame Optimierung ausgewählt werden. Demzufolge erfolgt die Auswahl der Entwicklungskandidaten nicht willkürlich oder nur anhand von Er-

[857] Aussage IV.01.16.
[858] Aussage III.01.15.

gebnissen der Lieferantenbewertung, sondern wird unter Rücksicht mehrerer Auswahlkriterien von den Entscheidungsträgern getroffen. Als Kandidat für ein gemeinsames Optimierungsprojekt wird entweder derjenige lokale Lieferant ausgewählt, der bereits sowohl ein hohes und stabiles Leistungsniveau als auch eine hohe bzw. positive Entwicklungsaussicht aufweist, oder derjenige Lieferant, der derzeit zwar temporär eine gewisse Leistungsdiskrepanz gegenüber dem Benchmark hat, jedoch aus Abnehmerperspektive über hohe Entwicklungsaussichten verfügt. Für Abnehmer ist es wichtig, dass nach der Entwicklung erwartete Ergebnisse bzw. Verbesserungen mit hoher Aussicht realisiert werden können.

> *"These suppliers are often already established and have accumulated a lot of experience in the industry, such as A and B[859]. We conduct special optimization projects with these suppliers to help us achieve a strong combination in the supply chain and achieve the effect of one plus one more than two."*[860]

> *"In fact, in many cases, the performance of these suppliers is not that bad, but I know we do have strict requirements for our suppliers, for some indicators such as continuous cost reduction, factory quality inspection standards, etc., there is still a large gap between local suppliers and the industry benchmark. With our intervention, we wish that we can help suppliers to find out the real causes of the problems and solve them through joint actions. […] Actually, there are not many suppliers with such potential and good development prospects. By helping them fill in the gaps, we can help them improve their overall performance, which in turn is also very beneficial for us."*[861]

Die Abbildung 16 stellt aus der Abnehmerperspektive einen typischen Arbeitsprozess eines gemeinsamen Optimierungsprojekts graphisch dar, der vom Verfasser dieser Arbeit aus den Interviewinhalten der Experten des Fallunternehmens IV zusammengefasst und von den befragten Experten nach dem Interview nochmals überprüft wird.

Unter der Initiative „*Excellence 2025*" zur nachhaltigen Qualifizierung kritischer chinesischer Lieferanten werden im Vorfeld wesentliche Warengruppen des Unternehmens je nach Ein-

---

[859] Die beiden chinesischen Zulieferunternehmen sind an der chinesischen A-Aktie notierte Unternehmen im Bereich Lithium-Ionen-Strombatterien. Anmerkung des Verfassers.
[860] Aussage II.02.18.
[861] Aussage II.02.21.

kaufsvolumen und deren strategischer Relevanz angeordnet, woraufhin dann von Entscheidungsträgern (darunter vorwiegend Unternehmensführung, Einkaufsleiter, Produktionsleiter, Leiter der SCM) des Abnehmers die als kritisch einzustufenden Warengruppen für die nächste Planungsphase (normalerweise für die folgenden drei bis fünf Jahre) identifiziert werden. Anschließend daran werden erste potenzielle lokale Zulieferunternehmen von einer Bewertungsgruppe nach einem systematischen Auswahlverfahren herausgefunden. Erst nach einer umfassenden Bewertung des Entwicklungsbedarfs und der Kooperationsbereitschaft der Lieferanten werden die endgültigen Entwicklungskandidaten festgelegt. Parallel dazu werden zwei Projektmanager jeweils von Abnehmer und dem Lieferanten benannt, welche für die Durchführung und Steuerung des Projekts verantwortlich sind.

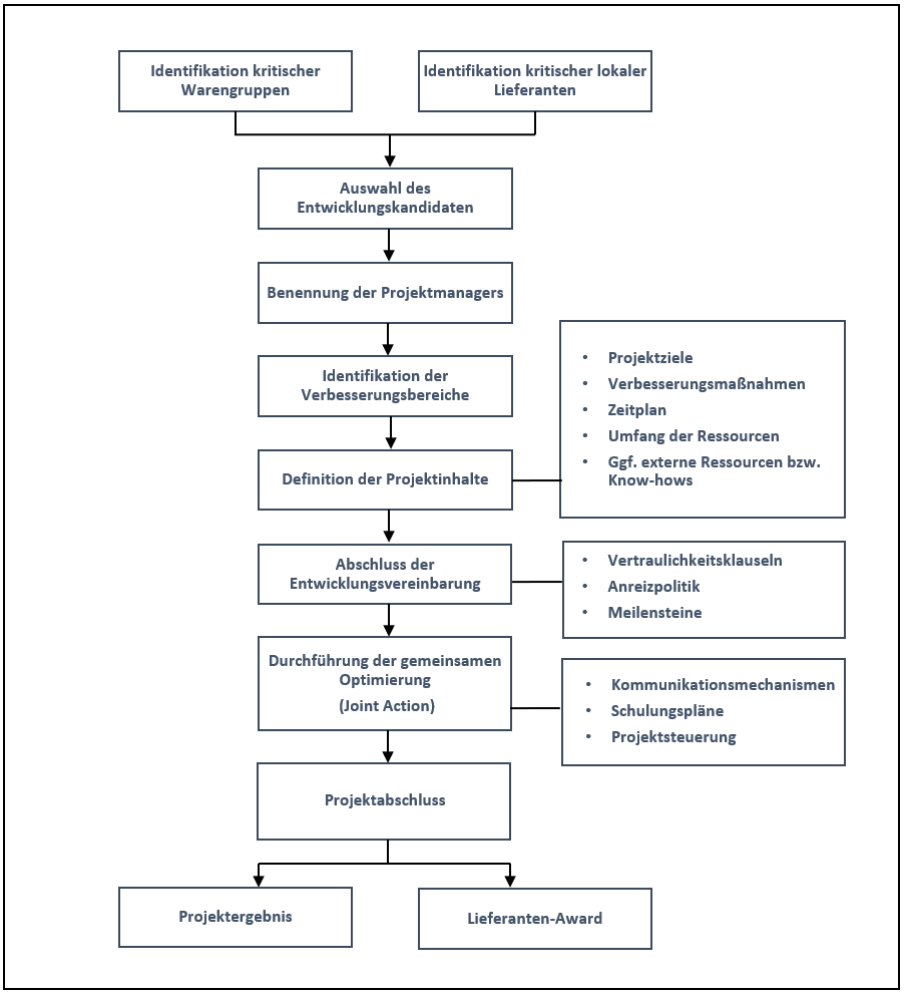

Abbildung 16: Prozess eines gemeinsamen Optimierungsprojekts des Fallunternehmens IV (Eigene Darstellung)

Das für die gemeinsame Optimierung ausgewählte Zulieferunternehmen wird im nächsten Schritt durch Abnehmerexperten bzw. durch eine vom Abnehmer aufgebaute Arbeitsgruppe, die sich meistens aus Mitarbeitern unterschiedlicher Funktionen zusammensetzt, besucht, und danach anhand einer Lieferantenaudit gründlich auf mögliche Schwachstellen untersucht. Auf dieser Basis lassen sich konkrete Ziele und Verbesserungsmaßnahmen, Zeitplan, Umfang der benötigten Ressourcen sowie Definition der Verantwortlichkeiten von Vertretern der beiden Unternehmen gemeinsam festlegen. Zu diesem Zeitpunkt wird auch noch die Notwendigkeit evaluiert, ob externe Ressourcen dritter Parteien wie z.B. Fachwissen der professionellen Unternehmensberatung bei der Durchführung der Optimierung miteinbezogen werden sollen. Der nächste wichtige Schritt stellt der Abschluss der Entwicklungsvereinbarung dar, in der zusätzlich zu den wesentlichen Meilensteinen und Verantwortlichkeiten noch klare Vertraulichkeitsklauseln sowie Anreizpolitik enthalten sind. Für die Durchführung der gemeinsamen Optimierung im Sinne der Joint Action sollen klare Kommunikationsmechanismen und zielgerichtete Schulungspläne eingeführt werden. Von hoher Relevanz ist hierzu noch die Messung der Entwicklungsfortschritte nach der gemeinsamen Optimierung, wobei sowohl die Leistungsverbesserung des Lieferanten als auch der ökonomische Nutzen wie beispielsweise die Kostenreduktion berechnet werden sollen. Das Fallunternehmen 4 zeichnet Lieferanten aus, die während des Projektzeitraums zufriedenstellende Leistungszuwächse aufweisen, was die Chance der entwickelten Lieferanten, strategische Kooperationspartner des Abnehmers zu werden, verbessern kann.

Grundsätzlich lässt sich aus den Interviews mit Abnehmerexperten eindeutig erkennen, dass die direkte Lieferantenentwicklung aus ihrer Sicht eine immer bedeutendere Rolle bei der aktiven Steuerung der Lieferantenperformance und der strategischen Einkaufsplanung einnimmt. Ob sie aber für lokale Lieferanten die gleiche Rolle spielt, lässt sich aus den Interviews leider nicht klar herauslesen. Obwohl die erfolgreiche gemeinsame Optimierung mit Unterstützung des Abnehmers für lokale Lieferanten oftmals zur radikalen Verbesserung der eigenen Prozesseffizienz oder des technischen Niveaus beitragen kann, bedeutet sie für Lieferanten allerdings nicht selten einen erheblichen transaktionsspezifischen Investitionsbedarf

mit gleichzeitig gewissen Risiken, was das Engagement bestimmter Lieferanten mindern kann.

Bei den befragten Zulieferexperten wird ihren Erfahrungen zufolge zumeist davon ausgegangen, dass lokale Zulieferer bevorzugt an direkten Entwicklungsmaßnahmen ohne erheblichen eigenen Kapitaleinsatz teilnehmen. Als solche direkte Aktivitäten sind beispielhaft die Schulungen zur Kostenreduzierung (z.B. 6 Sigma, Lagerverwaltung, Wertstromanalyse) oder Workshops zu nennen, selbst wenn dabei gewisse Gebühren gezahlt werden müssen. In der Regel handelt es sich dabei um den Transfer von Wissen oder spezifischen Know-hows vom Abnehmer zum Lieferanten. Die von Zulieferern meistgenannten Gründe dafür liegen darin, dass die Auswirkungen solcher Entwicklungsmaßnahmen oft besser zu messen sind, und dadurch Verbesserungen kurzfristig erkannt werden können.

> *"Prior to our in-depth improvement project with XX [Fallunternehmen 4], we were involved in a number of training programs initiated by XX, usually just for a short period of time but with very satisfying results. […] These ranged from inventory cost optimization training for multiple suppliers to regular employee training sessions for our own company. I think this has played a very important role in our eventual deeper cooperation with XX, because it has enhanced our mutual understanding, especially our understanding of XX's needs as a customer. […] This helps us think about how we can better serve our customers' needs by optimizing our own product design."*[862]

Insgesamt betrachtet stimmen die Aussagen der chinesischen Lieferanten grundsätzlich mit der Tendenz bei der Wahl der Entwicklungsmaßnahmen überein, dass direkte Lieferantenentwicklung derzeit in der chinesischen Automobilindustrie einen wachsenden Stellenwert einnimmt. Trotzdem wird betont, dass viele lokale Lieferanten oft nur dann bereit wären, aktiv bei der gemeinsamen Optimierung mitzuwirken und eigene Ressourcen darin zu disponieren, wenn sie im Vorfeld potentielle Ergebnisse der Entwicklungsprojekte und das Commitment des Abnehmers deutlich erkennen können.

> *"[…] because as long as there is an investment involved, then you must take the potential return into consideration. I can't afford to drain the money I put in. That's why*

[862] Aussage IV.03.12.

we are very cautious about any development projects that we undertake with our clients, even if it's a well-known company in the world. We must do a thorough assessment of the budget, project cycle, staffing, business units involved, potential revenue, etc. […] and most importantly, we need to agree internally whether the project is beneficial to our own strategic development in the long term. […] I think the key point is the input-output ratio, and we will only participate and develop with our client if we are sure we can get a good return at the end of the project."[863]

6.4.4 Transaktionsspezifische Investitionen

6.4.4.1 Bereitschaft zu transaktionsspezifischen Investitionen

Unabhängig davon, welche Art der Lieferantenentwicklung durchgeführt wird, ist ein gewisses Maß an Investitionen seitens der beiden beteiligten Unternehmen – sowohl des Abnehmers als auch des zu entwickelnden Lieferanten – unerlässlich und erfolgskritisch, z.B. in Form von Personal, Know-how, Betriebsressourcen oder Kapital. Je nach den verfolgten Zielen und der Form der Zusammenarbeit fallen das Investitionsniveau und der Umfang des Ressourceneinsatzes unterschiedlich hoch aus. Während bei der gemeinsamen Optimierung die beiden Unternehmen gewisse Ressourcen in den Optimierungsprozess investieren sollen, geht der Aufwand für die Eigenoptimierung hauptsächlich zu Lasten des Lieferanten selbst. Aufgrund des lieferantenspezifischen Charakters ist ein gewisser Anteil der für die Lieferantenentwicklung geleisteten Investitionen gemäß der Transaktionskostentheorie als transaktionsspezifisch einzustufen, sie können also in hohem Maße nicht rückgängig gemacht werden.[864]

Die transaktionsspezifischen Investitionen des Abnehmers finden zumeist bei der direkten Entwicklung eines spezifischen Lieferanten statt, da der konkrete Maßnahmenplan sowie die benötigten Ressourcen auf diesen spezifischen Lieferanten zugeschnitten werden und lassen sich in der Regel nicht auf andere Lieferanten übertragen. Die meisten Abnehmerexperten sind grundsätzlich darüber einig, dass eigene Ressourcen bevorzugt in Form von personeller Unterstützung, Transfer von Fachwissen oder Know-hows, Bereitstellung von Veranstaltun-

[863] Aussage I.03.12.
[864] Mehr zum Thema der Transaktionskostentheorie in Unterkapitel 4.1 sowie 4.3.1.

gen wie Schulungen oder Vor-Ort-Workshops investiert werden sollen.

> *"The tool we use the most is to send experts to our suppliers' companies to evaluate and diagnose their processes and give advice on how to improve them. […] we have also selected a few employees who are very well qualified in their field of expertise, and they are responsible for conducting special trainings for certain suppliers, and sometimes they will also go to suppliers' factories to give workshops to their employees. This kind of manpower investment is our current routine operation when cooperating with suppliers."*[865]

> *"We are more than happy to provide technical as well as operational process guidance and assistance to our key developed suppliers. For instance, we organize management personnel of specific suppliers to come to our Shanghai base for special management training every year. Normally there are one or two regular training courses a year. We invite not only our own experts but also bring in external resources, such as we have close cooperation with Cheung Kong Graduate School of Business, and will invite their professors and teachers to come and teach. Most of the cost of these trainings is borne by our company. I think this should also be a kind of investment for our suppliers."*[866]

Wie aus der schriftlichen Befragung hervorgeht, sind Abnehmer gegenüber der direkten finanziellen Unterstützung immer noch sehr zurückhaltend.[867] Der Grund liegt zum Teil darin, dass monetäre Unterstützung wie z.B. im Sinne der Bereitstellung von neuen Maschinen oder Produktionsanlagen oftmals mit höherer Kapitalbindung und ggf. weiteren Folgeinvestitionen einhergeht, was gerade unter der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation die Motivation und Bereitschaft des Abnehmers negativ beeinträchtigen könnte. In der Praxis fällt auf, dass der Großteil der Investitionen in Betriebsressourcen und Produktionsanlagen von den entwickelten lokalen Lieferanten selbst getragen wird, während die transaktionsspezifische Investition des Abnehmers im Sinne der finanziellen Unterstützung auf ein geringes Niveau gehalten wird.

---

[865] Aussage III.01.17.
[866] Aussage I.02.19.
[867] Siehe hierzu auch Abbildung 15, wobei der Durchschnitt der direkten Option „Bereitstellung der Produktionsanlagen" sowie „Bereitstellung von Kapital" immer noch sehr gering ist.

"Typically, we don't necessarily invest any money specifically, but we invest more in some of the management, for example, our staff or specialists will be at the supplier for a month or more, and one of their major responsibilities at the supplier is to figure out how to improve the efficiency of the supplier's processes. Then we work with the supplier financially to calculate the potential revenue, and we usually share it with each other. For example, if the original supplier's capacity was 5,000 pieces a year, and now through process optimization, the capacity is increased to 8,000 pieces, we will share the additional benefits beyond the cost. For example, if a part saves $10, we might split it in half."[868]

"[...] it helps us avoid some of the risks that can come with direct investment, such as in case the supplier is unable to complete the anticipated optimization, or breaks off cooperation with us, which are more problematic. Having the suppliers themselves responsible for the input and to negotiate with them about the potential benefit sharing before the project is set up, which also gives them a better incentive to fully commit to the optimization process, with better results."[869]

Des Weiteren sprechen viele Einkaufsmanager noch davon, dass ihr Engagement sowie der Grad der transaktionsspezifischen Investitionen schrittweise zunehmen sollte. Daher ziehen sie es generell vor, mit Optionen mit einem geringen Niveau an Faktorspezifität bei der Lieferantenentwicklung zu beginnen, wie etwa regulären Managementschulungen für ihre Lieferanten, oder Vor-Ort-Workshops für bestimmte Teilbereiche des operativen Prozesses des Lieferanten. Erst wenn diese Optionen zufriedenstellende Ergebnisse erbracht haben, werden weitere Investitionen in größerem Umfang oder eine systemweite Optimierung mit Unterstützung des Abnehmers in Erwägung gezogen.

"*By attending the training and working with our project staff and experts, we can see the supplier's current development potential and, most importantly, his attitude toward cooperation and his determination to make changes and optimizations. Only on this basis will we consider making certain capital investments in the future such as customizing special production lines and equipment, etc., when the supplier's overall optimi-*

[868] Aussage IV.01.19.
[869] Aussage IV.02.16.

zation meets our requirements."[870]

Es wird zudem darauf hingewiesen, dass gewisse transaktionsspezifische Investition in Sinne einer finanziellen Beteiligung an einem Zulieferunternehmen bereits über den Umfang der reinen Lieferantenentwicklung hinaus geht, und aus Sicht der Abnehmerexperten eher als ein strategischer Akt für die langfristige Entwicklung des Unternehmens interpretiert werden soll.

"When we invest or take an equity stake in a local supplier, I think it often goes beyond supplier development. […] Perhaps this supplier has a long and successful history of working with us, or provides us with some strategically important product. Our investment in the supplier is more of a long-term strategic move, perhaps to gain access to the supplier's technology patents, its production capacity, or to gain a greater share of voice against the supplier."[871]

Insgesamt lässt sich daher festhalten, dass, obwohl vom Abnehmer derzeit großer Wert auf die aktive Qualifizierung der lokalen Lieferanten und die direkte Teilnahme an der gemeinsamen Optimierung gelegt wird, die Bereitschaft des Abnehmers, transaktionsspezifische Investitionen in die Lieferantenentwicklung zu tätigen, aber ambivalent gedeutet werden kann. So könnte zum einen argumentiert werden, dass Abnehmer eher bereitwillig sind, transaktionsspezifische Einsätze von nicht-monetären Ressourcen vorzunehmen. Zum anderen neigen Abnehmer dazu, direkte finanzielle Investitionen oder monetäre Unterstützung mit hoher Faktorspezifität zu vermeiden, solange bestimmte Bedingungen nicht erfüllt werden können.

In Bezug auf die Bereitschaft des zu entwickelnden lokalen Lieferanten ergibt sich hingegen ein teilweise unterschiedliches Bild als beim Abnehmer. Bei der Durchführung der Lieferantenentwicklung – egal welcher Art - werden vergleichsweise mehr Kosten bzw. Aufwand von den Lieferanten selbst getragen, die aus ihrer Sicht zum großen Teil als transaktionsspezifisch zu verstehen sind. Die überwiegende Mehrheit der befragten Zuliefermitarbeiter geben in der schriftlichen Befragung an, dass in der Lieferantenentwicklung gewisse transaktionsspezifi-

[870] Aussage II.01.21.
[871] Aussage I.01.20.

sche Investitionen von ihnen sehr häufig getätigt werden.[872] Zudem stimmt mehr als die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass sie deutlich mehr Ressourcen als ihre Kunden für die Zielerreichung investieren. Nach den persönlichen Befragungen mit den Lieferantenexperten lässt sich jedoch feststellen, dass diese scheinbar höhere Bereitschaft zu transaktionsspezifischen Investitionen des Lieferanten die wahre Einstellung des lokalen Lieferanten nicht reflektieren kann. Dabei finden sich zunächst Aussagen darüber, dass trotz der höheren Investitionen des Lieferanten ein Großteil davon aber nicht von dem Lieferanten spontan getätigt wird, sondern manchmal als solche Investitionen zu verstehen ist, die zur Erfüllung der Entwicklungsanforderungen des Abnehmers getätigt werden müssen. Dies findet häufig bei der Eigenoptimierung statt, wobei lediglich der Lieferant für die Verbesserung verantwortlich ist.

> *"Although the amount of this kind of specific investment is sometimes not particularly high, it does often represent an unplanned and additional expenditure for us. But we as supplier usually have no other options but to match the needs of our customers because that is the only way we can keep our orders of this client. After all, it is obvious which one is more important [the order or the investment][873]."*[874]

> *"Let me give you an example. Simply put, a customer requires an increase in capacity, for which I may have to upgrade 30 to 50 percent of my equipment on a production line, and I need to invest 200,000 to 300,000 [RMB][875], not to mention the need to train employees, to maintain the equipment, etc. These all involves additional capital investment. […] It is true that such investment may bring us efficiency and profit boost in the future, but I may have a more important use for the money at this moment, and I have to invest the money for customer needs. […] In today's competitive market environment, this does sometimes create a significant burden for us."*[876]

Für die vom Abnehmer initiierte gemeinsame Optimierung oder bestimmte direkte Entwicklungsaktivitäten scheinen die lokalen Lieferanten allerdings tendenziell deutlich proaktiver zu

[872] Hierzu vergeben ca. 87 Prozent der Befragten die Note 4 (aus 5), wobei die Skala von „1 = Nie" bis „5 = Sehr häufig" definiert ist.
[873] Anmerkung des Verfassers.
[874] Aussage II.03.13.
[875] Die Summe beträgt umgerechnet ca. 25,000 bis 37,000 Euro. Anmerkung des Verfassers.
[876] Aussage III.02.11.

sein, transaktionsspezifisch darin zu investieren, solange Commitment und Unterstützung seitens des Abnehmers von ihnen klar wahrgenommen werden können und sie fest daran glauben, dass sie von der Zusammenarbeit mit dem Abnehmer profitieren können.

> *"In general, we are satisfied with the level of input from the local suppliers we hand-picked to participate in the joint optimization projects. After all, they were fully evaluated before the project was set up, and the problems and potential returns were fully communicated to them. Nowadays, suppliers are very realistic and will only invest when they feel it is profitable to do so."*[877]

> *"We highly value and welcome development projects initiated by our clients, especially by companies like XX [Fallunternehmen II]. In any case, the in-depth cooperation with them is a great boost to our reputation. Besides, this kind of cooperation usually involves the sharing and exchange of process know-how, knowledge, and personnel, which is a great learning opportunity for us as a local start-up. Therefore, from the management's point of view, we are willing to make some investment. But of course, we will also evaluate the potential risks and returns to ensure that the investment is within a reasonable range before the formal project starts."*[878]

Wie ein Lieferantenexperte es ausdrückt, kann die erfolgreiche Zusammenarbeit mit einem renommierten Abnehmerunternehmen für lokale Lieferanten wie ein Aushängeschild wirken, welches ihnen erlaubt, in Zukunft mehr neue Kunden zu gewinnen. Demzufolge sind viele lokale Lieferanten bereit, sich aktiv an der gemeinsamen Optimierung mit dem Abnehmer zu beteiligen, um das Entwicklungsprojekt erfolgreich abzuschließen, auch wenn sie dadurch weniger verdienen könnten. Denn der Lieferant möchte diese erfolgreiche Zusammenarbeit als wesentliche Grundlage für die Erschließung weiterer Geschäfte nutzen.

> *"We certainly attach great importance to cooperation with XX, which is a good chance for us, especially to help us enhance our brand influence. Many new customers will come to us and say that you are now a first-class supplier of XX, then your quality*

[877] Aussage I.01.22.
[878] Aussage II.03.15.

must be excellent and you can also supply for us?"[879]

6.4.4.2 Gefahr potenzieller opportunistischer Verhalten

Ein weiteres Thema, das sich bei der Auseinandersetzung mit der Bereitschaft zu transaktionsspezifischen Investitionen nicht übersehen lässt, stellt die Gefahr potenzieller opportunistischer Verhalten der beteiligten Unternehmen dar. Gemäß der Transaktionskostentheorie wächst die Abhängigkeit eines Transaktionspartners von der Gegenpartei proportional mit der zunehmenden Faktorspezifität bzw. mit den zunehmenden transaktionsspezifischen Investitionen an, welches die Möglichkeit des opportunistischen Verhaltens der Gegenpartei erhöhen und so zu höheren Transaktionskosten führen kann.[880] Sowohl die Ergebnisse der schriftlichen Befragung als auch die Interviews mit den Experten der beiden Seiten haben grundsätzlich gezeigt, dass sich die beiden an der Lieferantenentwicklung beteiligten Unternehmen in der Vergangenheit mehr oder weniger stark mit opportunistischen Verhalten der jeweiligen Gegenpartei wie z.B. dem Abbruch des Kooperationsbeziehung oder der Bevorteilung anderer Wettbewerber konfrontiert gesehen haben.

> *"The problem you mentioned is indeed a very typical problem and one that we have been discussing internally. This is definitely possible. In the past, we did have some local companies that broke the contract with us soon after our experts upgraded their equipment and taught them the technology. They switched to another international manufacturer right after the development. Sometimes we are forced to be involved in lawsuits for several years. Besides we have to find alternative sources of supply again. It's like the old Chinese saying: Buy a firecracker yourself and give it to someone else!"*[881]

> *"The last thing we want is that right after we have spent a lot of effort to accomplish the improvement goals, the customer still continues to press our price, or even cut our supply instead of increasing the order. At this point, we will be in a very*

[879] Aussage I.03.14.
[880] Vgl. hierzu z.B. Ebers/Gotsch (2019), S. 232.
[881] Aussage I.02.21.

passive situation."[882]

Des Weiteren weisen viele befragte Einkaufsmanager jedoch explizit darauf hin, dass bei der Lieferantenentwicklung ein gewisses, als opportunistisch angesehenes Verhalten des Transaktionspartners oftmals auch nicht einfach vermeidbar ist. Der Leistungssprung des entwickelten Lieferanten sowie die damit einhergehenden wirtschaftlichen Ergebnisse können in der Praxis oft nicht exklusiv vom Abnehmerunternehmen genutzt werden. Es ist normal, dass andere Kunden dieses Lieferanten – also wahrscheinlich Wettbewerber des Abnehmers – auch von der Leistungsverbesserung des Lieferanten profitieren können. Obwohl gewisse Handlungsweisen die Bereitschaft des Abnehmers zu höheren Investitionen oder der zukünftigen Weiterentwicklung zum Teil verhindern können, gehen viele Experten trotzdem davon aus, dass sie bei der direkten Lieferantenentwicklung jene notwendigen Investitionen oder Ressourcenbereitstellung immer noch tätigen werden, solange mit hohem Konfidenzniveau festgestellt werden kann, dass die durch die Optimierung gewünschte Ergebnisse erreicht werden können.

"Obviously, our company is not the only one that benefits from the management capabilities improvement and operational process optimization that our suppliers achieve with our assistance. Theoretically, all his other customers can benefit from it, indirectly. The most important thing is not how to prevent others from profiting from it, but how to ensure that our own development goals are fully achieved and that we can get the biggest piece of the pie."[883]

"*In fact, it's all the same. We sometimes also benefit from the development of our common suppliers by other companies. Nevertheless, it is still necessary to help local suppliers develop certain basic competencies, which is an important prerequisite for certain subsequent deep customization and targeted training."*[884]

"*When we are convinced that a supplier development is necessary and beneficial to our overall procurement performance and especially to our future strategic development, we are determined to make the appropriate investment. […] In this case, it is important to examine the supplier in advance and to calculate the expected project*

[882] Aussage III.02.13.
[883] Aussage IV.01.21.
[884] Aussage IV.02.17.

results. In particular, we assess the reliability of the supplier as well as the attitude of the cooperation and the potential speculative risk, so as to minimize the risk of the investment as much as possible."[885]

In dieser Hinsicht betonen die Experten zudem auch, dass zur Sicherung der eingesetzten Ressourcen oder der transaktionsspezifischen Investitionen notwendige Schutzmechanismen bei der Lieferantenentwicklung implementiert werden sollen, die zum großen Teil auf den Erfahrungen des Abnehmers mit etwaigen opportunistischen Verhalten des Lieferanten beruhen. Als Beispiele sind etwa der Abschluss spezifischer Vertraulichkeitsabkommen, Ex-ante-Regelungen der Ergebnisaufteilung als sehr häufig zu nennen. Hierzu geben ca. 92,3 Prozent der Abnehmer in der schriftlichen Befragung an, dass bei der vertieften gemeinsamen Optimierung ein formales Entwicklungsabkommen mit dem Entwicklungskandidaten abgeschlossen werden sollte. Gleichzeitig geben die Experten aber auch zu, dass die Wirksamkeit solcher Schutzmaßnahmen in der Praxis nicht hundertprozentig gewährleistet werden kann.

"Usually, an agreement is signed with the supplier in advance, in which the level of input from both parties and the allocation of cost savings are specified in great detail. Accordingly, we also set up a penalty mechanism for possible breach of contract by the supplier to ensure that unpleasant incidents are avoided as far as possible."[886]

"*We are now working with our legal department to strengthen the security of our inputs from the legal contractual side. In addition to general project contracts, we usually sign specific non-disclosure agreements and commitments with our suppliers as well when critical technology or patents are involved. […] We wish our technology, our optimization solutions, to be exclusively reflected in our own business. But you know, these are only relative protection methods, in practice, there is no way to oversee everything. […] The only thing we can do is to do as much comprehensive consideration as possible before the project starts, or when choosing a supplier."*[887]

[885] Aussage II.02.22.
[886] Aussage I.01.23.
[887] Aussage II.01.23.

6.4.5 Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung

6.4.5.1 Allgemeine Zufriedenheit mit der Lieferantenentwicklung

In Summe beurteilen die befragten Unternehmen – sowohl Abnehmer als auch Lieferanten – die erzielten Auswirkung bzw. Ergebnisse der durchgeführten Lieferantenentwicklung grundsätzlich als positiv und zufriedenstellend. Dies bestätigt auch die ständig wachsende Relevanz von Lieferantenentwicklung in China und rechtfertigt die aktive Teilnahme und das Interesse der Unternehmen für künftige Lieferantenentwicklungsprogramme, denn nur wenn die positiven Auswirkungen der Entwicklungsoptionen von den beteiligten Unternehmen deutlich erkannt werden können, lassen sich Lieferantenentwicklung in größerem Umfang betreiben und mehr Ressourcen darin investieren.

> *"We are generally satisfied with it [supplier development], both in terms of our own subjective perceptions and feedback from our suppliers, and the progress and improvement of our suppliers can be clearly seen from some key performance indicators. Thus, the overall results have largely met our expectations. [..]"*[888]

> *"In fact, the support for supplier development and the resources we allocate are increasing every year. You can imagine that if the supplier development results were consistently poor, we would not be able to stick to this strategy."*[889]

Trotzdem weichen die Einschätzungen der beiden Seiten über die Erfolgswirkungen der spezifischen Arten der Lieferantenentwicklung leicht voneinander ab. Während sich aus Sicht der lokalen Lieferanten die beiden Arten der Lieferantenentwicklung alle positiv auf ihre Leistungsfähigkeit auswirken können, woraus sich eine grundsätzlich zufriedenstellende Haltung der lokalen Lieferanten ableiten lässt, geht der Abnehmer hingegen davon aus, dass direkte Lieferantenentwicklung im Vergleich zur Eigenoptimierung durch den Lieferanten zu sichtbareren und besseren Ergebnissen führen kann (siehe hierzu Abbildung 17).

---

[888] Aussage I.01.25.
[889] Aussage IV.02.20.

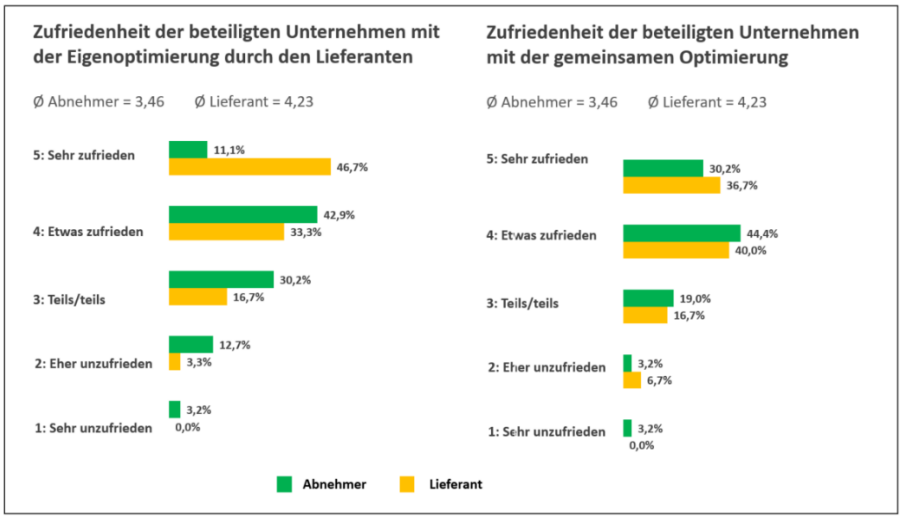

Abbildung 17: Grad der Zufriedenheit mit verschiedenen Arten der Lieferantenentwicklung (Eigene Darstellung)

Nahezu alle interviewten Manager oder Geschäftsleiter der lokalen Zulieferunternehmen attestieren die positiven Auswirkungen der von ihnen selbst durchgeführten Eigenoptimierung oder bezeichnen diese als effektiv und wirksam. Eine derartig positive Haltung des Lieferanten ist für den Abnehmer auch nicht völlig überraschend und zum Teil sogar gut nachzuvollziehen, obwohl aus Sicht des Abnehmers die Eigenoptimierung durch den lokalen Lieferanten zurzeit meist noch nicht ganz zufriedenstellend zu sein scheint. Als Begründung spricht hierfür beispielsweise ein Einkaufsmanager davon, dass bei der Eigenoptimierung mehr oder weniger eigene Ressourcen oder Zeit durch den Lieferanten eingesetzt werden. So neigen solche eigenständig optimierten Lieferanten tendenziell dazu, mit den Ergebnissen der Eigenoptimierung zufrieden zu sein, da dies auch bedeutet, dass sich die eingesetzten Ressourcen aus ihrer Sicht gelohnt haben. Gleichzeitig sehen viele Abnehmerexperten die Unstabilität des Leistungsniveaus des entwickelten Lieferanten allerdings als eine der größten Probleme, die die Erfolgswirkung der Eigenoptimierung mindert. In vielen Fällen lassen sich die durch die Eigenoptimierung realisierten Leistungsverbesserungen nicht oder nur sehr schwer aufrechterhalten, und die Lieferantenleistungen fallen bald wieder zurück. Dies erklärt auch die in der Abbildung 17 dargestellten unterschiedlichen Einstellung der beiden Parteien zur Eigenoptimierung.

"Actually, this [die positive Haltung der lokalen Lieferanten für Auswirkungen der

Eigenoptimierung][890] is quite understandable. Honestly, I should say that, at least in terms of the performance indicators, including the improvement targets that we have given them in advance, most of them have indeed basically achieved them. And from the supplier's point of view, they do invest a certain amount of human and material resources in it. However, we as clients expect more from our suppliers in terms of self-optimization. […] The reality is that there are still a significant number of local suppliers who have once completed the self-optimization process, however, they often quickly come up with new performance problems afterwards, sometimes in new areas, but more often in areas where improvements have been made. What does this mean? It indicates that the initial optimization did not really address the source of the problem, which makes the optimization less effective."[891]

6.4.5.2 Erfolgswirkungen auf den lokalen Lieferanten

Auf Basis der sowohl in Abnehmer- als auch in Zulieferunternehmen durchgeführten schriftlichen Befragung lassen sich die bedeutendsten Auswirkungen der Lieferantenentwicklung auf den lokalen Lieferanten primär in den Leistungsbereichen beobachten: Kostenoptimierung, Qualitätsverbesserung, Senkung der Produktionsdurchlaufzeit (siehe hierzu den linken Teil der Abbildung 18), in denen eine grundsätzlich überdurchschnittliche Zufriedenheit der Befragten abgelesen werden kann. Insbesondere im Hinblick auf die Kostenoptimierung wird die Wirksamkeit der Lieferantenentwicklung von der überwiegenden Mehrheit der Befragten anerkannt und sehr positiv bewertet, wobei ca. 39 Prozent respektive 33 Prozent der entwickelten Lieferanten und gut 28 Prozent respektive 36 Prozent der befragten Abnehmer diese als „Sehr zufrieden (5)" respektive „Etwas zufrieden (4)" bezeichnen. Der Grund dafür liegt vor allem darin, dass sich die Ergebnisse fast jeglicher Entwicklungsaktivitäten letztendlich in den eingesparten Kosten niederschlagen, während die Senkung der Produktions- bzw. Einkaufskosten im Regelfall ebenso das vorrangigste Ziel des Abnehmers bei der Entwicklung chinesischer Lieferanten darstellt. Des Weiteren lassen sich neben Kostensenkungen andere Leistungsverbesserungen z.B. in puncto Qualität oder Durchlaufzeit oft auch in Form von

[890] Anmerkung des Verfassers.
[891] Aussage IV.01.23.

gewissen Indikatoren bzw. Kenngrößen wie etwa Ausschussquote, Produktivität, Rücklaufquote oder Umschlagszeit usw. übersichtlich quantifizieren, wodurch die Verbesserungsergebnisse für die Akteure besser nachvollziehbar werden.

> *"Costs, definitely costs. […] At this stage our most basic optimization requirement for our suppliers is to control costs, especially in the current automotive industry in China. Our profit margin is thin and getting thinner, so that it is crucial for both ourselves and suppliers to find ways to cut costs and stay competitive. […] Hence, when we are developing suppliers, cost indicators are the most important thing to us. Especially for local suppliers, we require them to ensure cost advantages. […] As for the indicators, the results of supplier development so far have been quite satisfactory, at least in terms of cost."*[892]

> *"This is because results such as cost and time optimization are generally very clearly comparable by indicators. […] By converting optimization results into reduced costs makes it easier for us to allocate development benefits with suppliers too."*[893]

> *"From our development experience so far with our clients, we have been satisfied with the cost improvement performance. As I mentioned before, it is hard to directly cut product costs per se. In many cases we rely on experts from XX [Fallunternehmen 3] to help diagnose our own production processes and it turns out that there is still great potential to reduce costs in many areas. For example, we have reduced the size of our stock, optimized our production processes by enhancing the lean production and upgraded some of our production lines with industrial robots. These process optimizations have ultimately led to cost reductions. […] Before the epidemic we had already achieved a cost reduction of over 5 percent for two years in a row."*[894]

[892] Aussage II.01.24.
[893] Aussage IV.02.22.
[894] Aussage III.02.16.

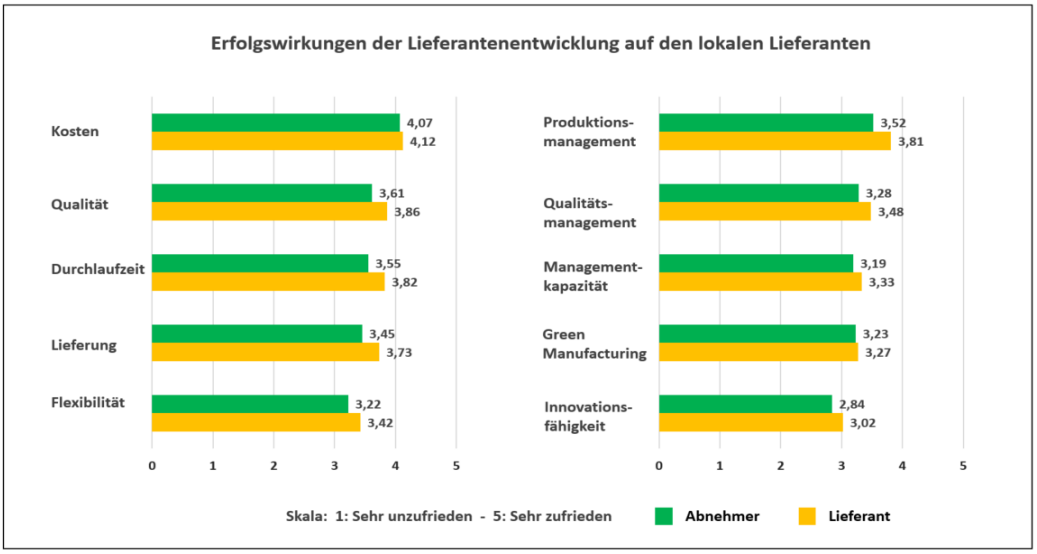

Abbildung 18: Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf den lokalen Lieferanten (Eigene Darstellung)

Im Gegensatz zur fast einheitlichen Anerkennung der positiven Einflüsse der Lieferantenentwicklung auf die Leistungsverbesserung des Lieferanten ergibt sich bei der Erfolgswirkung auf die Lieferantenfähigkeiten aber ein leicht abweichendes Bild, wobei die Erfolgswirkungen von den Befragten nur einschränkend als positiv bewertet werden. Wie der rechte Teil der Abbildung 18 zeigt, weisen außer den Fähigkeitsbereichen des Produktions- und Qualitätsmanagement, der nachhaltigen Green Manufacturing die restlichen Fähigkeitsindikatoren wie Innovationsfähigkeit und der allgemeinen Managementkapazität des entwickelten Lieferanten grundsätzlich nur einen unterdurchschnittlichen Zufriedenheitsgrad auf. Laut den Experten scheint es jedoch nicht verwunderlich, da die Verbesserung der Fähigkeiten nicht selten einen langfristigen Charakter hat. In der Praxis ist es normalerweise auch nicht realistisch, nur durch einzelne zeitbefristete Entwicklungsprojekte einen enormen Kompetenzzuwachs des Lieferanten zu erreichen. Selbst wenn sich die Fähigkeiten des Lieferanten dadurch etwas verbessern, ist es doch sehr schwierig, auf einmal einen spürbaren Unterschied zu erkennen. In der Tat lassen sich Verbesserungen sowohl der allgemeinen Managementfähigkeiten als auch der anderen Kompetenzen eines Unternehmens nicht einfach anhand einiger Indikatoren beurteilen, sondern vielmehr auf eine Reihe verschiedener Faktoren zurückzuführen, wie z.B. der Einführung von hochqualifiziertem Managementpersonal oder dem Aufbau bzw. der Anhäufung von technischen Entwicklungsfähigkeiten über einen langen Zeitraum, die oft nicht alleine der

Lieferantenentwicklung durch den Abnehmer zugeschrieben werden können. Ferner legt Abnehmer derzeit bei der Entwicklung chinesischer Lieferanten eindeutig mehr Wert auf die Verbesserung ihrer Leistungen, um damit die allgemeine Einkaufsleistung zu optimieren. Die Entwicklung von Fähigkeiten nimmt dabei bis heute hingegen nur noch eine untergeordnete Rolle ein.

> *"In fact, to be honest, after we had developed our suppliers, I didn't very much think that they had actually made any significant progress in their management capabilities. Our top priority as purchasers is still whether the targets we set before the project started are met or not, whether the costs that should be reduced are reduced, and whether the indicators that should be met are met. Most of the time, I am only interested in the results, and I am not very interested in the way in which you achieve that result."*[895]

> *"In fact, it is quite normal that the development of various competencies, including in the areas of management, production or especially R&D and design, can never be significantly improved overnight or through just one or two collaborative developments. […] For local suppliers who want to improve in this regard, they often have to invest substantial resources into it, bring in good R&D staff, upgrade their equipment and change the management if necessary. Unfortunately, for most local suppliers this is in most cases neither easy nor realistic, especially for those with a state-owned background."*[896]

> *"I think it is a gradual process to help develop the capabilities of our local suppliers, especially in terms of their production processes, such as lean manufacturing, waste reduction, efficiency and so on. Usually when we initially work with a supplier on a joint in-depth optimization, we focus on identifying and solving the main problems in their processes. If mutually satisfactory results can be achieved, we will then consider in the next stage of developing the supplier's ability to solve or even prevent these problems on their own. […] Yes, I mean this is a process of treating the symptoms before the root cause."*[897]

---

[895] Aussage I.02.26.
[896] Aussage II.01.25.
[897] Aussage IV.02.24.

6.4.5.3 Erfolgswirkungen auf Abnehmer

Wie Abbildung 19 zeigt, konzentriert sich der Nutzen, den Abnehmer aus der Lieferantenentwicklung ziehen, in erster Linie auf die Verbesserung der Kostenlage, insbesondere der Einkaufskosten. Die überwiegende Mehrheit der befragten Abnehmerexperten stimmt darin überein, dass die abgeschlossenen Entwicklungsprojekte unmittelbar und eindeutig zur Senkung der Stückkosten des Beschaffungsobjekts bzw. zur Senkung des Beschaffungspreises beitragen. Diese Erkenntnis des Abnehmers ist nicht verwunderlich, da die Kostenoptimierung derzeit schließlich das wichtigste Ziel der Abnehmer bei der Entwicklung der lokalen Lieferanten darstellt, während die Ergebnisse der Lieferantenentwicklung ihren direkten und wohl offensichtlichsten Niederschlag gleichfalls in den eingesparten Kosten finden. Zu diesem Zweck unterstützt der Abnehmer zur Kostensenkung den zu entwickelnden Lieferanten in allen Aspekten seines operativen Prozesses, wobei oftmals Entwicklungsmaßnahmen in mehreren Dimensionen – wie etwa Technik, Design, Material, Logistik usw. – simultan implementiert werden müssen.

> *"For us, I think it's the cost, definitely. In fact, one of the main reasons why we are doing supplier development for most of our local suppliers is that we want them to build advantages in terms of cost and price. Although product quality improvement is often a very important goal, cost optimization is always our first priority, at least for most cases."*[898]

> *"In terms of cost, we do not only focus on the unit price of components, but also on optimizing them from the perspective of total cost optimization. Besides, in development projects [die gemeinsame Optimierung mit den Lieferanten]*[899] *our own technical engineers, experts from the design department, and production managers are often involved in the supplier's operation and help the supplier's personnel find solutions such as using new alternative materials, finding new design solutions, optimizing warehouse management etc., in order to cut costs from the beginning of the product cycle. […] At XX [Fallunternehmen 2], for example, our global Common Parts*[900] *cross-*

[898] Aussage III.01.21.
[899] Anmerkung des Verfassers.
[900] Aus Vertraulichkeitsgründen und auf Wunsch des befragten Experten wurde der Name der Platt-

platform has been running successfully for many years, with suppliers following our requirements for material optimization and generalized design."[901]

Neben der direkten Senkung der Einkaufspreise sind die Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung noch auch in vielen anderen Aspekten des Abnehmerunternehmens zu beobachten, die vorwiegend auf die Leistungsverbesserung des entwickelten Lieferanten zurückzuführen sind. Trotz der nach wie vor existierenden Leistungslücken haben viele lokale Lieferanten mithilfe der Lieferantenentwicklung doch sichtbare Fortschritte bei der Produktqualität sowie der Zuverlässigkeit erzielt, welches unmittelbaren Einfluss auf den Abnehmern ausüben kann.

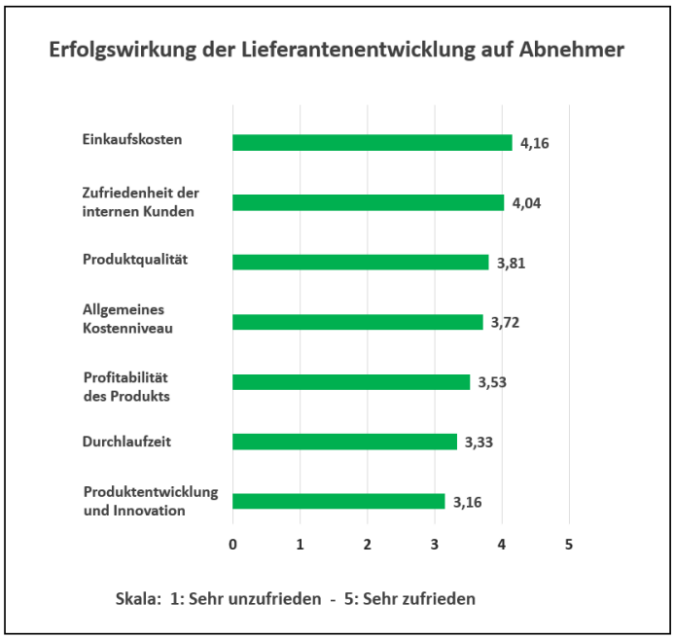

Abbildung 19: Erfolgswirkung der Lieferantenentwicklung auf Abnehmer (Eigene Darstellung)

So lassen sich einhergehend mit der geringeren Ausschussquote der Zulieferteile die ehemalig durch die mangelhafte Produktqualität verursachten Kosten wie z.B. die Ausgaben der mehrfachen Qualitätskontrolle in hohem Maße reduzieren. In ähnlicher Weise lassen sich weitere Kosten wie etwa Lager-, Umschlags- oder gar Verwaltungskosten durch den erfolgreichen Abbau von Verschwendungen bzw. die Steigerung der Prozesseffizienz des Zulieferunternehmens ebenfalls maßgeblich senken. Ferner finden sich noch Aussagen dazu, dass erfolgreiche

---

form geändert.
[901] Aussage II.01.19.

gemeinsame Optimierungsprojekte tendenziell zur höheren Zufriedenheit der internen Kunden des Abnehmers führen können, da durch den intensiven Austausch des Zulieferpersonals mit den Experten des Abnehmers der verschiedenen Unternehmensfunktionen im Laufe der Optimierung ein vertieftes gegenseitiges Verständnis gebildet wird. Auf diese Weise lassen sich die Leistungsverbesserungen von den internen Kunden innerhalb des Abnehmerunternehmens oft besser und eindeutiger wahrnehmen.

> *"In my opinion, such in-depth cooperations with our suppliers often provides a great opportunity for both sides to have in-depth exchanges and discussions within a certain period of time, which on the one hand allows our experts from different departments to understand the actual difficulties that suppliers may encounter, and also allows our suppliers to have a clearer idea of our specific requirements on them. In this way, adjustments can be made in a target-oriented manner and real problems can be solved in time. […] For example, after a site visit to a supplier's production plant, we found that the supplier often had problems with complex process switching, which in turn caused severe quality problems. So we worked together with our design and production departments to simplify the design requirements and streamline the processes without affecting performance of the products, which greatly improved the supplier's quality problems and reduced our inspection costs."*[902]

6.4.5.4 Erfolgswirkungen auf Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen

Angesichts der allgemeinen Zufriedenheit der beteiligten Unternehmen mit den positiven Auswirkungen der Lieferantenentwicklung auf ihre eigene Leistungsperformance ist es nicht überraschend, dass sich sowohl Abnehmer als auch Lieferanten darüber einig sind, dass eindeutig ein positiver Zusammenhang zwischen der Lieferantenentwicklung und der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung besteht. Den befragten Ansprechpartnern zufolge zeigen sich hierbei die positiven Auswirkungen in vielerlei Hinsicht, darunter vornehmlich in der Ausbildung gegenseitigen Vertrauens sowie der Intensität, Stabilität wie auch Nachhaltigkeit der Kooperationsbeziehung.

---

[902] Aussage IV.01.25.

Die meisten befragten Zulieferexperten gehen zunächst davon aus, dass eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung, egal welcher Art, in vielen Fällen einen wichtigen ersten Schritt darstellt und in der Zukunft einen umfassenden und vertieften Ausbau der Kooperationsbeziehung mit dem Abnehmer ermöglicht. Durch die effektive Eigenoptimierung ist der Lieferant in der Lage, dem Abnehmer neben der erzielten Leistungsverbesserung insbesondere auch seine Fähigkeit zur eigenständigen Problemlösung sowie seine Zuverlässigkeit unter Beweis zu stellen. Gleichfalls trägt die erfolgreiche Teilnahme des lokalen Lieferanten an der gemeinsamen Optimierung mit dem Abnehmer häufig maßgeblich dazu bei, das gegenseitige Verständnis und Vertrauen zwischen Abnehmer und Lieferanten zu etablieren. Ferner bietet dies auch eine gute Gelegenheit für den lokalen Lieferanten, dem internationalen Abnehmer seine Managementkompetenzen sowie sein Kooperationspotenzial aus nächster Nähe zu demonstrieren, was oft einen wichtigen Grundstein für eine erfolgreiche langfristige Partnerschaft darstellt.

> *"We are now not only a Tier-1 battery supplier to several major international automobile manufacturers but also a strategic partner of XX[903] in China since 2019. […] Sure, we have been involved in several customer-initiated development projects in the past. I believe that successful development projects are not only beneficial to our operational performance or technical capability, but also do strengthen the partnership between us and our customers."*[904]

> *"I'd love to say that it [Lieferantenentwicklung][905] is definitely a great benefit to our business relationship with the client. Although we have worked with the client before on various types of collaborations, it is still relatively rare to have a dedicated development project like this that lasts more than a year. I mean, this is not only a great opportunity for us as young local start-ups to learn from a leading international company in the industry, but more importantly, we can show our major client the overall capabilities of our company and the potential for cooperation through a project like this. Thus, from a strategic perspective we value and cherish it a lot, and under ideal conditions it is a very important way for us to deepen our relationship with our major cus-*

[903] XX ist ein führender Hersteller von Elektroautos in China. Anmerkung des Verfassers.
[904] Aussage I.03.16.
[905] Anmerkung des Verfassers.

tomers."[906]

Weiterhin sprechen viele Manager der lokalen Zulieferunternehmen auch davon, dass das von ihnen wahrgenommene Commitment des Abnehmers bei der Lieferantenentwicklung wie z.B. in Form von Versprechen zukünftiger Geschäfte bzw. erhöhter Einkaufsvolumen oder der In-aussichtstellung eines neuen und langfristigen Liefervertrags einen unmittelbaren Einfluss auf die aktive Teilnahme an dem Optimierungsprozess aufseiten des Lieferanten hat, welches sich mittelbar auch auf die Stabilität der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung auswirken kann.

"Usually before the project starts a specific allocation of profitability and so-called incentives are agreed between us and the client. The client often rewards us by increasing the purchase volume in proportion to the cost reduction. Sometimes we even pre-sign new purchase agreements with our customers, which automatically extend our purchase agreements after the successful completion of the development project. We definitely welcome such initiatives which allows us to put our minds at ease and focus on this customer for the long term, and not be intimidated when it comes to investing in optimization. Ideally this would be a win-win situation for both sides."[907]

Auch seitens der internationalen Abnehmerunternehmen werden die Auswirkungen der bisherigen in China durchgeführten Lieferantenentwicklung auf die Kooperationsbeziehung mit ihren lokalen Lieferanten grundsätzlich als sehr positiv bewertet. Generell lässt sich durch systematische Entwicklung der lokalen Lieferanten die eigene Lieferantenbasis des Abnehmers in China deutlich optimieren. Im Speziellen eröffnet die erfolgreiche Lieferantenentwicklung, insbesondere die vertiefte und zielgerichtete Entwicklung eines spezifischen Lieferanten dem Abnehmer auch die Möglichkeit, eine partnerschaftliche und wohl exklusive Kooperationsbeziehung mit leistungsstarken chinesischen Lieferanten aufzubauen, die auf dem gegenwärtigen chinesischen Beschaffungsmarkt nur begrenzt verfügbar sind.

"I couldn't agree more. Our current supplier development program in China not only help us improve the supplier performance but is an excellent way for us to get to know our Chinese suppliers better and help us build strong and close relationships with

[906] Aussage II.03.18.
[907] Aussage I.03.17.

good local supply partners as early as possible. Through extensive on-site visits to our suppliers, and especially through direct interaction between our different business units, our technical staff and the supplier's, we are able to gain a deeper and thorough insight than a typical supplier assessment."[908]

"This process is actually complementary […] Ideally, we should pursue a win-win situation. First, we are not an all-rounder in everything. For example, as you know, we are a mechanical company, so we may not be specialized in some areas, such as integration, mechatronics or hydraulic control products. However, there are suppliers who have some technical advantages in this area and can give us excellent help. […] Nevertheless, for many local suppliers, it's quite normal that they are poor in efficiency and especially in management, and very often this disadvantage becomes a major obstacle to their further development, while we, on the contrary, have a lot of experience and methods in this area. Therefore, we use our strengths to help suppliers improve their weakness through supplier development. Many local suppliers welcome and appreciate this a lot, which allows us to achieve a certain level of synergy and even to establish strategic partnerships."[909]

Wenngleich nicht jeder lokale Lieferant nach der Lieferantenentwicklung zum strategischen Partner des Abnehmers werden kann, betonen viele Einkaufsmanager zugleich, dass gerade angesichts der Knappheit an hochqualitativen und zuverlässigen lokalen Lieferanten in der chinesischen Automobilindustrie eine solche enge Beziehung mit einem leistungsfähigen Lieferanten gemäß dem Relational View eine idiosynkratische Wettbewerbsressource für den Abnehmer darstellt.

"There is no doubt that this is a huge boost [für den Aufbau unserer Wettbewerbsvorteile][910]*. I did a quick check on this. Since we systematically launched our supplier development program in China in 2015, 36 local suppliers out of a total of over 250 core suppliers have received our annual Outstanding Supplier Development Program Award, and three outstanding local companies have become our regional strategic partners. This close partnership with key suppliers is an important factor that dis-*

[908] Aussage III.01.23.
[909] Aussage IV.02.23.
[910] Anmerkung des Verfassers.

tinguishes us from the competition."[911]

"Currently in China, although the level of suppliers is rising rapidly, while during the process of market transformation new competitive companies are emerging. However, there is still a large shortage of ideal local suppliers that really meet our requirements. As I mentioned before, one of the key objectives of our supplier development in China is to identify local companies with potential for development and to target them as early as possible, with a view to forming partnerships that meet our strategic development requirements. Such relationships can potentially be exclusive, which of course takes often longer. However, in many cases, through in-depth cooperation and trust building, we can already enhance our voice on the supplier side and strengthen our business relationship."[912]

6.5 Einfluss der Hauptfaktoren auf die Lieferantenentwicklung in China

Ziel des vorliegenden Unterkapitels ist, wesentliche Auswirkungen der zuvor identifizierten Hauptfaktoren auf die Lieferantenentwicklung in China aus praktischer Perspektive umfassend zu beleuchten. Anhand der Experteninterviews gilt es herauszufinden, ob diese Faktoren in der betrieblichen Praxis tatsächlich von Relevanz sind und inwieweit sie sich auf die reibungslose Implementierung der Lieferantenentwicklung auswirken. Auf Basis der in Unterkapitel 4.4.1 vorgenommenen Gruppierung lassen sich die zugeordneten Hauptfaktoren jeweils in verschiedenen Phasen eines allgemeinen Lieferantenentwicklungsprojekts betrachten und ihre konkrete Wirkungsweise evaluieren. Demzufolge werden nachfolgend zunächst die erste Gruppe der Faktoren (Lieferantenbewertung, Machtverteilung sowie Aussicht bzw. Perspektive der Lieferantenentwicklung) in Abschnitt 6.5.1 analysiert, da sie generell bei der Planung und Vorbereitung der Lieferantenentwicklung eine einflussreiche Rolle spielen. In Abschnitt 6.5.2 stehen Faktoren wie Kommunikation, Top-Management-Unterstützungen, Mitarbeiterqualifikation sowie Vertrauen im Fokus der Betrachtung, welche die erfolgreiche Durchführung der Lieferantenentwicklungsmaßnahmen in vielerlei Weise beeinflussen können. Abschließend geht der Abschnitt 6.5.3 auf den einzigen Faktor der langfristigen Kooperations-

[911] Aussage II.02.23.
[912] Aussage III.01.25.

strategie ein, der zur Nachhaltigkeit der Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung maßgeblich beitragen kann.

6.5.1 Voraussetzungen für die Initiierung der Lieferantenentwicklung in China

6.5.1.1 Umfassende Lieferantenbewertung

Lieferantenbewertung ist ein integraler und fundamentaler Bestandteil des Lieferantenmanagement und stellt in der Praxis oftmals den Ausgangspunkt zur systematischen Steuerung der Lieferantenperformance dar. Eine besonders erfolgskritische Rolle nimmt die Lieferantenbewertung vornehmlich in der Planungsphase vor Beginn einer Lieferantenentwicklung ein, wobei die Bewertungsergebnisse von den Entscheidungsträgern generell als wesentliche Datenquelle und Informationsgrundlage für die Entscheidungsfindung herangezogen werden. Auch in den Interviews berichten zahlreiche Experten vom prägenden Einfluss der Lieferantenbewertung auf die zielgerichtete Entwicklung der chinesischen Lieferanten, während die Lieferantenbewertung nicht selten einen unerlässlichen Teil der Lieferantenentwicklungstätigkeiten in den jeweiligen Unternehmen ausmacht. Bereits bei der Durchführung der Lieferantenbewertung werden oftmals Mitarbeiter aus mehreren Funktionsbereichen des Unternehmens (cross-functional) miteinbezogen, um die Lieferantenperformance in verschiedenen Dimensionen umfassend und objektiv zu bewerten. Um für die spätere Lieferantenentwicklung eine möglichst solide Grundlage zu schaffen, sollten bei der Lieferantenbewertung neben den allgemeinen Leistungsbereichen wie technische Kompetenz, Produktionsmanagement, Qualitätssicherung, Liefersicherheit und Service noch bewusst die Performance des lokalen Lieferanten im Bereich Nachhaltigkeit, Forschung und Entwicklung, Prozesssteuerung, finanzielle Leistungen sowie auch die Kooperationsbereitschaft eingehend evaluiert werden.

> *"The results of previous supplier evaluations are for us a very comprehensive database, capturing the performance of individual suppliers up to now. Unlike what is reflected in the real-time performance indicators, the long-term index curve provides a more objective picture of the true level of supplier performance capabilities in each area and the corresponding trends, which allows us to identify the weak points or ar-*

eas of fluctuating performance of suppliers […].”[913]

“This is a tool that seems to be commonplace but is actually very critical and can often make a huge difference. I say ordinary because supplier evaluation is done by every company, every month, every quarter, every year. Some people treat it as a daily practice, while others can draw out valuable information from it. In our case, a mature, systematic supplier assessment system is one of our strengths, allowing us to monitor and track our suppliers in a comprehensive and timely manner [...] In terms of supplier development, the evaluation information is an indispensable reference for us, allowing us to identify suppliers worth developing, supporting and determining our level of input. […] I would even say that the supplier assessment itself is an important part of our supplier development.”[914]

Aus methodischer Perspektive betonen viele Experten zugleich noch übereinstimmend, dass bei der Bewertung der lokalen Lieferanten zusätzlich zu den traditionellen Bewertungsmethoden wie z.B. Bewertungsfragebogen, Hintergrundrecherche, Datenanalyse es noch sehr notwendig ist, Standortbesuche und Vor-Ort-Audits bei dem zu entwickelnden Lieferanten durchzuführen. Dies ist gerade in China besonders wichtig, da die lokalen Lieferanten oftmals sehr unterschiedliche Leistungsniveaus erreichen, während Abnehmerunternehmen bei der direkten Lieferantenentwicklung oft sehr strenge Auswahlkriterien für die Entwicklungskandidaten haben.

“Supplier evaluation is an crucial cornerstone of our overall supplier management. We have a globally accepted evaluation system and criteria for supplier evaluation within our company, which is designed to ensure that our suppliers around the world meet a uniform performance standard and that our products achieve a uniform quality performance. For our current supplier development in China, we usually use a more detailed and in-depth assessment template, because we often need to assess the internal process information and management level of a supplier. Especially when it comes to in-depth collaborative development projects, we do not blindly pursue a quick initiation of the project, but rather ensure that the preliminary comprehensive assessment can accurately and comprehensively reflect the actual situation of the supplier, so as to

[913] Aussage II.02.25.
[914] Aussage I.02.28.

ensure the effectiveness of supplier development."[915]

"For the development of local suppliers, one of the major problems we encounter is that the performance of local suppliers of similar products often varies greatly from one to another, and sometimes even within the same supplier company, there is a considerable difference in product quality between factories in different regions. This requires us to have a more in-depth and direct understanding of the supplier in the early supplier evaluation process. Usually, before we formally start supplier development activities, we must also visit the supplier's company and factory on-site based on the preliminary evaluation results, with the aim of discovering many problems that cannot be reflected on the evaluation chart through visual field visits, and better adjusting our development plan."[916]

Diejenigen Lieferanten, die bei der Lieferantenbewertung sehr schlecht abschneiden, insbesondere hinsichtlich ihrer Einstellung zur Kooperation, lassen sich oft sehr schwer oder überhaupt nicht in den Prozess der direkten bzw. strategischen Lieferantenentwicklung einbeziehen. Auch diejenigen lokalen Lieferanten, die bereits in fast allen Aspekten der Lieferantenbewertung als exzellent eingestuft wurden, sind oft keine vorrangigen Kandidaten für die direkte Lieferantenentwicklung. Bei der direkten Entwicklung der lokalen Lieferanten bevorzugen die Einkäufer primär Lieferanten, die zwar gegenwärtig nicht die gewünschten Leistungen erbringen, aber ein hohes Entwicklungspotenzial aufweisen, z.B. wenn sie über eine bestimmte Technologie oder eine wichtige Ressource verfügen.

"No, no, not really, we don't always select those suppliers with top performance for in-depth cooperation development. […] In our experience of supplier development in China in recent years, especially in the area of undercarriage kits and mechanical parts suppliers, we select more local suppliers with medium performance for development, mainly because, on the one hand, the number of such suppliers is relatively high, and the development can greatly improve the overall level of our supplier pool. On the other hand, as far as Chinese suppliers are concerned, many of their problems are due to inefficient process management and quality control, and there is a great commonality between them. So, the development measures we take can also be

[915] Aussage IV.01.26.
[916] Aussage II.02.26.

shared and implemented with other suppliers, which improves our own development efficiency a lot."[917]

"To be clear, supplier evaluation is only a tool, we do not conduct supplier evaluation only to find an optimal supplier, the ultimate goal is still to improve the suppliers to achieve our desired level of performance. […] For suppliers with different performance levels, we will also adopt different development strategies and approaches. […] For example, one of our glass film coating suppliers has a unique coating technology, however, his batch return rate and incoming material exemption rate are very unstable and the production cycle time is very long. In this case we tend to proactively invest some resources to develop him directly because, overall, he do have certain product advantages that other suppliers do not have. […] For some suppliers whose performance is very poor in all aspects, it seems unnecessary to carry out development activities for him. As for those suppliers who are particularly good, our management focus is more on letting them optimize themselves and keep their performance stable."[918]

Des Weiteren stellen die Bewertungsergebnisse noch einen wesentlichen Orientierungsmaßstab dar, mithilfe dessen der Abnehmer das konkrete Entwicklungsvorhaben wie das Entwicklungsziel, die Art der Entwicklung oder die Projektdauer zweckmäßig formulieren sowie den Umfang des eignen Inputs festlegen kann, damit wertvolle Ressourcen besser auf die Verbesserung von Schlüsselbereichen des Lieferanten konzentriert werden können. Ferner lassen sich die Bewertungsergebnisse ebenfalls als Grundlage für die Beurteilung der Wirksamkeit der Lieferantenentwicklung dienen. Durch den Abgleich der nach dem Entwicklungsprojekt neu bewerteten Lieferantenleistung mit den ursprünglichen Daten wird deutlich, ob das Entwicklungsprojekt die gewünschten Ergebnisse erzielt hat.

"The results of the supplier evaluation are an important basis for the development of our supplier development plan. Sometimes, for particularly important suppliers, we will even conduct another comprehensive evaluation and audit right before the formal launch of the development project, to ensure that the development measures we

[917] Aussage I.01.27.
[918] Aussage II.01.21.

take are effective in improving their performance weaknesses."[919]

"Usually, we communicate the results of the evaluations with our suppliers and inform them of our specific requirements for improvement so that they have a deep understanding of their weaknesses and a clear direction for improvement. Based on this, we will discuss the development plan internally and then work with the supplier to set improvement targets and performance parameters, and to clarify the staff and resources required by both parties."[920]

"At the end of the supplier development program, we also refer to the results of the previous supplier evaluation, which serves as a benchmark to assess the benefits of the development activities and to verify that the goals set were successfully achieved at the end of the program. This provides a benchmark to which we can refer when developing new suppliers in the future."[921]

Zusammenfassend betrachtet werden die postulierten Vorteile und positiven Einflüsse einer umfassenden Lieferantenbewertung von den befragten Experten generell bestätigt, während die Lieferantenbewertung im Sinne eines breiteren und vertiefteren Verständnisses des zu entwickelnden Lieferanten in der chinesischen Praxis ebenfalls als ein wesentlicher Grundstein für die Entwicklung der Lieferanten angesehen wird. Insbesondere in puncto der Auswahl der passenden Entwicklungskandidaten und der Planung der Entwicklungstätigkeiten wird die Lieferantenbewertung von den Experten als unerlässlich erachtet.

6.5.1.2 Machtverhältnisse zwischen Abnehmer und Lieferant

Wie in den vorangegangenen Unterkapiteln bereits vielfach erwähnt, stellt die gegenseitige Abhängigkeit bzw. das Machtverhältnis zwischen Abnehmer und Lieferant einen wesentlichen strukturellen Einflussfaktor auf den Erfolg sowie die reibungslose Implementierung der Lieferantenentwicklung dar. Generell wird davon ausgegangen, dass Abnehmer im Regelfall erst bereit sind, eine Lieferantenentwicklung zu initiieren oder in die direkte Lieferantenentwicklung transaktionsspezifisch zu investieren, wenn eine symmetrische oder eine ungleich-

[919] Aussage IV.01.27.
[920] Aussage III.01.28.
[921] Aussage III.01.27.

gewichtige Machtverteilung zu ihren eigenen Gunsten vorliegt.[922] Aus der schriftlichen Befragung in den Fallunternehmen geht hervor, dass die bisherigen Erkenntnisse weitgehend mit der gegenwärtigen Praxis in der chinesischen Automobilindustrie übereinstimmen, während diese Ergebnisse von einigen befragten Experten zum Teil aber anders interpretiert werden.

Aus den Ergebnissen der schriftlichen Befragung lässt sich auf den ersten Blick klar ablesen, dass die befragten Abnehmerunternehmen eindeutig eine dominante Machtposition gegenüber den zu entwickelnden lokalen Zulieferunternehmen besitzen. Dabei geben über die Hälfte (57 Prozent) der befragten Abnehmermitarbeiter an, dass sie die Zulieferteile ebenfalls leicht woanders erwerben könnten, wenn die Lieferbeziehung mit dem bestehenden lokalen Zulieferer beendet würde.[923] Im Gegensatz dazu beträgt der Prozentanteil des jährlichen Einkaufsvolumens der internationalen Abnehmer im Verhältnis zum gesamten Umsatz der chinesischen Zulieferunternehmen aber aus Sicht der Lieferanten im Durchschnitt schon über 37,6 Prozent.[924] In dieser Hinsicht räumen lokale Lieferanten auch ein, dass eine Rücknahme des Auftrags durch den Abnehmer gravierende Auswirkungen auf ihr Geschäft haben könnte, da es für lokale Lieferanten nicht immer einfach ist, neue Kunden mit so einem stabilen Auftragsvolumen schnell wieder zu finden.[925]

Die hohe Einheitlichkeit der Ergebnisse der schriftlichen Befragung lässt sich auf mehrere Gründe zurückführen. Erstens muss beachtet werden, dass die untersuchten Abnehmer zu den weltführenden Unternehmen in der Automobilindustrie gehören, die in der gesamten Industriekette der Automobilfertigung eine bedeutsame Position haben. Diese Vorteile spiegeln sich in hohem Maße im Auftragsvolumen, der großen Macht, die sie als Fokalunternehmen in der

[922] Vgl. hierzu z.B. Unterkapitel 2.3.4.3, Unterkapitel 4.3.1.
[923] Die Durchschnittsnote der befragten Abnehmer für die Schwierigkeit bei der Suche nach Ersatzlieferanten in China liegt bei 2,87, wobei die Skala von „1 = Sehr leicht“ bis „5 = Sehr schwierig“ definiert wird.
[924] Es sei darauf hingewiesen, dass es dabei um die Abnehmer geht, mit denen die lokalen Lieferanten einmal Lieferantenentwicklung durchgeführt haben.
[925] Die Durchschnittsnote der befragten Lieferanten für die Frage *„Inwieweit wird Ihr Geschäft betroffen, wenn die Lieferbeziehung zu diesem Kunden abgebrochen wird“*, liegt bei 3,94, wobei die Skala von „1 = Gar nicht betroffen“ bis „5 = Sehr strakt betroffen“ definiert wird. Zudem finden die Mehrheit der befragten Lieferanten es als schwierig (im Schnitt 4,02), einen neuen Kunden mit gleichen Konditionen zu finden.

Lieferkette innehaben, und auch dem Ansehen, das sie bei ihren Zulieferpartnern genießen, wider.

> *"In terms of business, before 2010, our main customers were many local automobile companies like Great Wall and Geely. After 2010, we started to supply to some global leading automobile companies and gradually made our way into their global sourcing system. […] With the rapid increase in the automobile production in China in recent years, the procurement amount of these companies in China is also increasing rapidly, such as XX [Fallunternehmen I], Ford or BYD are now our major clients, nearly 80% of our production capacity are serving those three or five major players."*[926]

> *"In addition to substantial and stable orders, being able to enter the supplier system of a company like XX [Fallunternehmen I] itself is a major reputation boost for us. It's an invisible advertisement that helps us expand our clients. In certain ways, the advertising benefit is even higher than the economic benefit from this order."*[927]

Zweitens sprechen Abnehmerexperten auch davon, dass beim Einkaufsmanagement in China für einzelne Warengruppen oder Zulieferteile in der Regel eine Multi-Sourcing-Strategie angewandt wird. Wesentliche Gründe dafür liegen hauptsächlich darin, dass die allgemeine Leistungsfähigkeit der chinesischen Automobilzulieferer über einen langen Zeitraum hinweg nicht ausreichend zuverlässig war und dass zur Vermeidung von Lieferproblemen wegen der Qualität, der Liefertreue usw. häufig mehrere Bezugsquellen für ein und dasselbe Produkt genutzt werden müssen. Ferner sind internationale Abnehmer dadurch auch in die Lage versetzt, die übermäßige Abhängigkeit von einer einzigen lokalen Bezugsquelle zu verringern.

> *"Unfortunately, a significant number of local suppliers are still in the second or third tier, and are still quite far away from the most competitive first tier suppliers. Therefore, our current use of local suppliers in China is mainly divided into two types: one is to act as an alternate to some international suppliers, placing a smaller number of orders on their side; the other is to adopt a multi-sourcing strategy, setting up 2-3 local supply sources at the same time and using them on a merit basis, which can also*

[926] Aussage I.03.19.
[927] Aussage I.03.21.

strengthen the competition between them."[928]

Des Weiteren sind sich die Abnehmer bewusst, dass das derzeitige technologische Niveau und die Innovationsfähigkeit der Mehrheit der lokalen Lieferanten im internationalen Vergleich immer noch zurückstehen. Die führende Position bzw. der Vorteil der großen internationalen Abnehmerunternehmen in Bezug auf Kerntechnologien, Produktionstechnik und insbesondere Innovation gegenüber den meisten lokalen Zulieferunternehmen ist bei weitem immer noch enorm. Aus Sicht des Abnehmers stellt ein derartiger technologischer Vorteil ebenfalls eine starke Machtposition innerhalb einer Lieferanten-Abnehmer-Beziehung dar, welches zur höheren Abhängigkeit des lokalen Lieferanten von ihm beiträgt.

"For many local manufacturers, often capital and market are not their main problems. In fact, the real reason that prevents them from further development is that they still do not have their own technology system, the lack of research and accumulation of basic technologies. Although in recent years local enterprises have been paying more and more attention to technology and R&D, and have invested a lot of money in it, the catch-up in technology cannot be achieved quickly by acquisition or the building up of R&D centers alone."[929]

"Our technological advantage over Chinese suppliers is more than obvious, which on the one hand comes from our long-term global R&D accumulation […] You know, the high-end technology is one of our core competencies. And on the other hand, our strategic relationship with our many excellent global supply chain partners also gives us a unique advantage in cutting-edge technologies. Undoubtedly, our advantages in technology and techniques also determine our absolute dominant position in the partnership with most Chinese component suppliers. You can say that most of the Chinese suppliers have a huge dependence on us, from a technical point of view."[930]

"We also use this advantageous position in our usual management, development, and bargaining with local suppliers. For example, we have strict targets of sustainable cost reduction for our suppliers. […] When supplier development activities require joint investments, we also demand our suppliers to make corresponding inputs. […] In

[928] Aussage III.01.10.
[929] Aussage II.02.27.
[930] Aussage IV.01.28.

most cases our Chinese suppliers are cooperative to our requests and will not say no."[931]

Obwohl in der schriftlichen Befragung insgesamt eine einheitliche Tendenz zur dominanten Machtposition des internationalen Abnehmers festzustellen ist, weisen viele Experten allerdings explizit darauf hin, dass sich die tatsächliche Situation in der Praxis in China aus ihrer Sicht allmählich ändert. Gemäß den Experten ist es gegenwärtig besonders wichtig, zwischen den traditionellen lokalen Automobilzulieferern, die vor allem für die Fertigung der allgemeinen mechanischen Autokomponenten zuständig sind, und den NEV-Zulieferern im Zeitalter der E-Mobilität zu differenzieren. Im Unterschied zu den traditionellen Automobilzulieferern in China, die in vielen Bereichen bislang immer noch erhebliche Nachteile aufweisen, zeichnen sich ausgewählte NEV-Zulieferer im Einklang mit der raschen und boomenden Entwicklung der neuen Energiefahrzeuge in China inzwischen verglichen mit ihren globalen Wettbewerbern bereits durch signifikante technologische und rohstoffbezogene Vorteile in vielen Schlüsselbereichen der Elektrofahrzeugherstellung aus, wie etwa bei den Leistungsbatteriezellen, Antriebsmotoren oder elektrischen Steuerungssystemen, und haben dort bereits einen hohen bzw. dominanten Marktanteil erreicht.[932]

"Especially for E-Mobility, local suppliers are so well positioned to take advantage of the first-mover advantage in China's new energy vehicle development. In the past few years, domestic manufacturers have occupied the majority of China's new energy vehicle market [...] Close to nearly 70 or 80 percent. [...] And has formed a relatively complete industrial chain. [..] This has also given rise to a number of very strong new energy vehicle suppliers, especially in the field of batteries, whether from the production, raw material processing, technology research and development, etc., the current

[931] Aussage IV.01.30.

[932] Zu derartigen neuen chinesischen Zulieferunternehmen gehören z.B. der weltweit größte Batteriehersteller für Elektroautos *Contemporary Amperex Technology Co., Limited* (CATL), der mit einem Jahresumsatz von ca. 7,7 Mrd. US-Dollar (im Jahr 2020) einen Marktanteil von über 50 Prozent innehält und damit die globale Nummer Eins darstellt, und *Guoxuan High-Tech Co., Limited*, ein weiterer führender Batteriehersteller aus China, der derzeit als strategischer Zulieferpartner von Lithium-lonen-Batterien für viele globale Autohersteller wie Volkswagen, Daimler, General Motors sowie führende OEMs liefert. Als weitere neuartige chinesische Zulieferunternehmen sind beispielhaft der Autobauer *BYD*, der Motorenhersteller *Weichai Power* sowie der Batterienhersteller *Farasis Energy* usw. zu nennen.

market of Chinese local suppliers already have a fairly strong competitive advantage."[933]

Nach fast einem Jahrzehnt kontinuierlicher Technologieakkumulation und anhaltender staatlicher Subventionen spielen eine Reihe chinesischer Batteriehersteller derzeit eine führende Rolle in diesem Bereich und haben dort eine gut ausgebaute Wertschöpfungskette etabliert. Währenddessen haben viele internationale traditionelle Autohersteller im Vergleich zu den chinesischen Herstellern erst spät und mit einem weniger schnellen Tempo mit der Entwicklung von Elektrofahrzeugen begonnen, weswegen die Letzteren bereits zu den Hauptabnehmern der führenden lokalen Zulieferunternehmen gehören. Vor diesem Hintergrund sind die Machtverhältnisse zwischen den internationalen Abnehmern und gewissen NEV-Zulieferern heutzutage zum Teil erheblich anders strukturiert.

"In the era of E-Mobility, the status of power battery suppliers has been elevated to an unprecedented level. I hate to say this, but the truth is, there is an inversion of the status in the domestic new energy vehicle industry, sometimes even the vehicle manufacturers lining up for battery capacity of certain suppliers."[934]

Beim Umgang mit diesen Zulieferunternehmen sowie für deren Management muss der Abnehmer nun einen neuen, kooperativeren, für beide Seiten vorteilhaften Managementansatz verfolgen. Im Fokus dabei steht nun vermehrt eine gleichmäßige Verteilung der Macht und eine interdependente Lieferanten-Abnehmer-Beziehung. Einerseits ist die führende Batterietechnologie der chinesischen Zulieferer sowie deren Produktionskapazität für internationale Autohersteller beim Ausbau ihres Geschäfts im Bereich E-Mobilität von sehr hoher Bedeutung. Andererseits kann die Zusammenarbeit mit internationalen Automobilunternehmen auch das Ansehen lokaler Unternehmen auf dem internationalen Markt weitergehend verbessern, was ihrem globalen Einfluss zugutekommt.

"For this type of supplier, we are more in an equal, interdependent cooperation mode. On the one hand, we hope to integrate the strengths of both sides in battery technology

[933] Aussage I.02.29.
[934] Aussage II.01.23.

and form a synergy to achieve new technological breakthroughs in the new energy field. On the other hand, for Chinese companies, a partnership with a brand like ours can be a huge help in expanding their international business."[935]

"For us, we have actively invested in R&D to form our own technological advantage in the battery field. In addition, we also enhance our cooperation with excellent suppliers and expand strategic partners to ensure the stability on the supply side. For example, last year [2018][936]*, we invested nearly 8 billion RMB [1,12 Billion Euros] to become the biggest shareholder of Guoxuan High-Tech, while CATL, LG and Northvolt are also our strategic partners. […]"*[937]

Auf die Frage, wie sich diese Machtverschiebung hin zu bestimmten lokalen Zulieferern auf die Lieferantenentwicklung auswirkt, geben viele Einkaufsmanager an, dass aufgrund der derzeit interdependenten Machverhältnisse zwischen Abnehmern und solchen Lieferanten sowie der strategischen Bedeutung der Zukaufteile internationale Abnehmer oftmals dazu neigen, diese Lieferanten auf strategische Weise im Rahmen der strategischen Partnerschaften direkt zu entwickeln, um die Produktionskapazität der Lieferanten für kritische Zulieferteile zu sichern und die leistungsfähigen Lieferanten nachhaltig zu binden. Nicht selten ist das Top-Management auf der Konzernebene dabei vertiefter und proaktiver in den Prozess der Zusammenarbeit einbezogen.

"Speaking of supplier development, well no, I think it already goes beyond the concept of general supplier development. I mean, it's not about us developing a supplier, it's more about a strategic partnership between two companies. […] In the case of our current cooperation with XX, for example, we have been in full negotiations at the group level and we will set up a joint venture with R&D centers in both Europe and China to accelerate our leadership in battery technology. […] Sure, for us as a procurement department, this kind of cooperation is of course a very good thing, as the interests of both parties are somehow tied together and we can ensure our stability in the battery supply side."[938]

---

[935] Aussage I.02.31.
[936] Anmerkung des Verfassers.
[937] Aussage II.02.28.
[938] Aussage II.01.25.

6.5.1.3 Aussicht der Lieferantenentwicklung

Insbesondere bei der ressourcen- und zeitaufwändigen direkten Lieferantenentwicklung muss in der Vorprojektphase gewährleistet werden, dass der Abnehmer eine genaue und klare Vorstellung von den Entwicklungsaussichten des geplanten Entwicklungsprojekts hat, die von einer Vielzahl interner und externer Faktoren bzw. Chancen und Risiken beeinflusst werden können. Wie in den vergangenen Abschnitten dargelegt, dienen die Ergebnisse der Lieferantenbewertung als fundamentale Eingangsinformationen für die Evaluation der Entwicklungsaussichten, während die Klarstellung der Machtverhältnisse zwischen Abnehmer und dem zu entwickelnden Lieferanten dazu beiträgt, die Abhängigkeit zwischen den beiden Unternehmen besser zu erkennen. Darüber hinaus werden in der Befragung noch diverse weitere Schlüsselfaktoren bzw. Parameter von den befragten Experten genannt, die zur Klärung der Entwicklungsaussichten ebenfalls herangezogen werden sollten.

Einer der von den Abnehmerexperten am häufigsten genannten Entscheidungsparameter ist der Status der konkreten Zukaufteile bzw. einer Warengruppe. Dabei sind sowohl die gegenwärtige Performance als auch die künftigen Aussichten des gelieferten Produkts für den Abnehmer von hoher Relevanz, welche durch gewisse Indikatoren wie etwa dem aktuellen Marktanteil, der Wachstumsrate der Absatzmenge oder der künftigen Marktnachfrage usw. ermittelt werden können. Des Weiteren stellt sich die Frage, ob es sich bei den Zukaufteilen um ein kritisches Produkt wie ein strategisches Bauteil oder ein Bottleneck-Produkt handelt. Gerade bei der direkten Lieferantenentwicklung werden gewisse Produkte bzw. Warengruppen, die als unkritisch angesehen werden oder mit einem geringeng Versorgungsrisiko verbunden sind, ausgeschlossen, da den Experten zufolge knappe Ressourcen des Abnehmers besser effizient auf die kritischen Warengruppen allokiert werden sollten.

> *"There is an old Chinese saying that 'good steel is used on the edge of the knife'. […] For procurement, it is our duty to make good use of open source and cut down on expenses, thus the resources and funds spent on suppliers are very limited. So, when we study the prospect of development projects, the importance of the procurement subject*

and its strategic significance to us are often the first priority. […] We can't spend manpower and resources to help a supplier of common parts, whose products I can easily buy from others as well."[939]

Zudem fällt auf, dass in Bezug auf die Relevanz bzw. Aussicht der Zukaufteile eine Reihe hochfrequenter Stichwörter existiert, die in den Interviews immer wieder auftauchen. Dazu gehören z.B. Rohstoffe (wie etwa Stahl, Glas oder Beschichtungen), Batteriezellen, elektronische Kontrollsysteme, Chips im Auto und sogar Entwicklungskapazitäten für Software für intelligentes Fahren usw. Nach Ansicht der Abnehmer handelt es sich bei diesen Zukaufteilen im Zeitalter der E-Mobilität um wichtige und knappe Komponenten mit hohem Potenzial, die auch im künftigen Wettbewerb von hoher strategischer Bedeutung sind.

"For example, steel, aluminum, or glass are the raw materials that we have been purchasing with a growing volume in China in recent years. Especially with the growth of our annual automotive production in Asia, we will definitely have a much higher demand for raw materials in the future."[940]

"In the area of new energy vehicles, the competition in the field of hardware gradually becomes homogeneous. In the future, the intelligence of the car will be the new racetrack. People are saying that we will soon enter the era of "software-defined cars". […] Now almost all major car manufacturers are developing their own intelligent driving systems, intelligent network, intelligent cockpit, and other technologies. Therefore, the importance of chip, software, and technology suppliers is increasing tremendously. Both car companies and their suppliers, including our company, are starting to significantly deepen their cooperation with software suppliers to develop a competitive advantage in intelligence and services."[941]

Ein weiterer wesentlicher Faktor stellt den Status bzw. die strategische Relevanz des Lieferanten dar. Hierzu gehören zum einen die lieferantenbezogenen Informationen, die primär aus den Ergebnissen der Lieferantenbewertung abzuleiten sind. Neben den allgemeinen Leistungsmessgrößen werden noch zahlreiche weitere lieferantenbezogene Faktoren in den Inter-

[939] Aussage IV.02.25.
[940] Aussage II.01.26.
[941] Aussage III.01.25.

views wiederholend genannt, wie z.B. die Kooperationsbereitschaft, die Motivation des Lieferanten zur Verbesserung, die Länge der Lieferbeziehung, der Marktstatus bzw. der Ruf des Lieferanten wie auch die Größe des Unternehmens usw., die bei der umfassenden Evaluation der Entwicklungsaussicht mitberücksichtigt werden sollen.

> *"[…] we should not only refer to the results of the supplier assessment, but also focus on the supplier's willingness to cooperate, especially the positive learning attitude of them. Some suppliers are open to your suggestions for improvement and are willing to make changes, while others are not. These often have a direct impact on the success of future development projects."*[942]

> *"Sometimes, certain subjective capabilities or attributes of suppliers, such as staff qualification level, business reputation, compatibility of the cooperation, management support, etc., are more important than the conventional objective performance evaluation results, because these are often factors that affect the supplier's mid- to long-term development capabilities and long-term cooperation between the two parties."*[943]

Zum anderen müssen die lieferantenbasisbezogenen Informationen ebenfalls miteinbezogen werden. Hierzu zählen insbesondere der Umfang der Lieferantenbasis in China[944], das durchschnittliche Leistungsniveau der Lieferantenbasis, die Anzahl potenzieller neuer bzw. substituierbarer Lieferquellen, der Leitfaden zur Steuerung der Lieferantenbasis in China usw. Lassen sich die lieferantenbezogenen Informationen eines potenziellen Entwicklungskandidaten im Kontext der gesamten Lieferantenbasis umfassend analysieren, dann werden die strategische Positionierung dieses Lieferanten im Einkaufssystem des Abnehmers sowie dessen Prioritäten für die Lieferantenentwicklung expliziert.

> *"In terms of our long-standing supplier management philosophy, we are looking to continuously increase the number of high-quality suppliers while at the same time streamlining the total number of our entire supply base. […] The optimization and development of individual supplier are also aimed at improving the overall competitive-*

[942] Aussage IV.02.27.
[943] Aussage I.01.28.
[944] Dabei wird insbesondere der Anzahl der Lieferanten im Bereich E-Mobilität von den befragten Abnehmern eine besonders Aufmerksamkeit beigemessen. Anmerkung des Verfassers.

ness of our overall supplier network. Sometimes we take the initiative to improve our weakest suppliers, because simply raising the level of such suppliers to an average standard often significantly improves the overall strength of our supplier base."[945]

"There are some suppliers whose products may seem to be unimportant and trivial, such as certain piston rings in the powertrain of an automobile or connection pieces for power batteries. Although at first glance they may not seem to have a high technical requirement, the raw material processing and manufacturing processes can be very complex. And more importantly, there is a lack of similar supply sources in our current supplier base, and there are very few alternative sources of supply in the market that meet our requirements. […] if there is a problem with the supply of such parts, the potential impact and risk to us will be enormous, therefore, even if the products of such suppliers only account for a small share of our procurement, they need to be included in our priority development scope."[946]

Insbesondere in der chinesischen Automobilindustrie stehen internationale Autohersteller und ihre Zulieferpartner in der Lieferkette seit fast einem Jahrzehnt durch den rasanten Aufstieg lokaler Automobilunternehmen aufgrund dem hohen Wachstum von Elektrofahrzeugen unter einem enormen Wettbewerbsdruck. Gerade in diesem Zusammenhang ist die Lieferantenentwicklung für die Abnehmer nicht mehr lediglich als eine einfache Förderung einzelner Lieferanten zu verstehen. Vielmehr müssen bei der Bewertung der Entwicklungsaussichten mehr externe Faktoren wie etwa neue Marktentwicklung, die Intensität des Wettbewerbsdrucks – sowohl auf dem Absatz- als auch auf dem Beschaffungsmarkt, die lokalen vs. internationalen Lieferquellen usw. mitberücksichtigt werden. Wie in der Praxis üblich, kann der erhöhte Wettbewerbsintensität unter den Lieferanten die Motivation zur Eigenoptimierung des Lieferanten verstärken. Gleichermaßen gilt, dass durch den verstärkten Wettbewerb auf dem Absatzmarkt der Abnehmer unter größeren Druck gesetzt wird, sich zu verbessern, indem er bei der Lieferantenentwicklung proaktiver wird und die Entwicklungsaussichten mit einem strategischen und langfristigen Ansatz bewertet.

[945] Aussage III.01.26.
[946] Aussage II.02.29.

"Given the fact that the competition among local suppliers remains fierce in the field of mechanical parts, we can take advantage of this to push the suppliers to optimize by themselves and realize cost reduction. However, as competition within the overall Chinese automotive industry intensifies, the entire supply chain, including our own company, is facing immense competition and cost pressure. While this kind of competition may drive us to strengthen our supplier development efforts and to realize improvements, it can sometimes also be difficult, especially for some mid- and long-term optimization projects. […]."[947]

"The prospects for cooperation with suppliers must be evaluated in the context of the current general market. We often give priority to suppliers who have a special advantage and a solid position in the supplier market. In addition, we also pay special attention to those suppliers who have certain future technologies and are in line with the future development of the market, and try to establish partnerships with them as early as possible."[948]

6.5.2 Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Projektimplementierung

6.5.2.1 Top-Management-Unterstützung

In Übereinstimmung mit der zuvor gewonnenen Erkenntnis[949], dass die Lieferantenentwicklung derzeit in den chinesischen Automobilunternehmen einen hohen Stellenwert besitzt, schätzen die Teilnehmer in der schriftlichen Befragung den Grad der Unterstützung für die Lieferantenentwicklung durch die Unternehmensführung mit einem Durchschnittswert jeweils von 4,13 (in Abnehmerunternehmen) und 4,04 (in Zulieferunternehmen) sowie mit einem Median jeweils von 4 gleichfalls als sehr hoch ein.[950] Dies ist aber nicht verwunderlich, denn für jegliche erfolgreiche interorganisationale Zusammenarbeit ist die volle Unterstützung und Anerkennung des Top-Managements von entscheidender Bedeutung, was insbesondere für die Lieferantenentwicklung strategischer Art gilt. Generell verfügt die Führungsebene des Unternehmens im Vergleich zu allgemeinen Mitarbeitern über ein tieferes und umfassenderes Ver-

[947] Aussage I.01.29.
[948] Aussage IV.01.31.
[949] Siehe hierzu auch Unterkapitel 6.3.1.
[950] Dabei wird die Skala von „1 = Sehr gering" bis „5 = Sehr hoch" definiert.

ständnis zum aktuellen Fokus und der künftigen Ausrichtung der Unternehmensstrategie sowie zur gesamten Ausstattung und optimalen Disposition der Unternehmensressourcen. Demzufolge besteht eine der zentralen Aufgaben des Top-Managements darin, jede wichtige Entscheidung auf der gesamten Unternehmensebene zu treffen, anstatt nur die Interessen einzelner Abteilungen zu berücksichtigen. Lieferantenentwicklung, insbesondere die strategische bzw. direkte Entwicklung bestimmter Lieferanten, die mit gewissen Zeit- und Unternehmensressourcen verbunden ist, soll ebenso auf Grundlage der übergeordneten Einkaufs- und Wettbewerbsstrategie des Unternehmens initiiert werden.

> *"[...] when senior management is involved in supplier development projects, their focus is not solely on how much cost can be saved or how much cycle time can be reduced with the project...it is often on maintaining long-term relationships with strategic suppliers, preparing for future production capacity, and even reserving supply sources or customized parts for new products that are not yet on the market. [...] Senior management often evaluates development projects from a more long-term, strategic perspective. Sometimes, the development of a supplier may not achieve high performance improvement from our professional procurement point of view, but the senior leadership will still approve and promote the project, because from their perspective, this supplier is beneficial to the long-term sustainable development of our enterprise and the maintenance of our competitive advantage."*[951]

Neben der zunehmenden Teilnahme des Top-Managements an der Lieferantenentwicklung berichten viele befragte Experten auch davon, dass in der chinesischen Praxis die tatsächliche Notwendigkeit für ein ressourcenaufwändiges Optimierungsprojekt im Regelfall von den leitenden Entscheidungsträgern überprüft werden muss, da im Gegensatz zur westlichen, meist flachen und offenen Managementstruktur in der chinesischen Unternehmenskultur generell eine strenge bzw. steile Hierarchie besteht, in welcher die Unternehmensleitung und insbesondere das Top-Management eine zentrale und dominante Stellung einnimmt. Nur mit der Zusage und der Unterstützung des Top-Managements bekommt der Einkaufsmanager das benötigte Personal oder erforderliche finanzielle Mittel bereitgestellt. Wird ein Lieferant bzw.

[951] Aussage II.02.30.

dessen Zulieferteile vom Top-Management nicht als besonders kritisch bzw. wettbewerbsrelevant bewertet, dann wird er oft mit einer geringeren Priorität für strategische Lieferantenentwicklung in Erwägung gezogen oder zunächst nur zur Eigenoptimierung ohne zusätzlichen Ressourceneinsatz aufseiten des Abnehmers veranlasst.

> *"[…] Both management's recognition of the importance of supplier development strategies and their support for us has been increasing. Nowadays, when we conduct cooperative development for some strategic partners or suppliers of important components, the management of the company is getting more involved. Unlike in the past, when top management were often only responsible for signing off on approvals, now they are sometimes more directly involved in project management. For example, in our development project with Beta[952] this year, the directors of procurement, supply chain, and sales were all involved, and our Greater China Supply Chain Director personally acted as the initiator of the project, and was involved in all the preliminary negotiations with suppliers, authorization of project personnel, and resource allocation. […]"*[953]

> *"[…] if a development project is highly recognized by the top management, it often means that we can also get more personal and material resources, including time. This allows us to implement optimization measures more thoroughly and achieve better results. However, this is not easy in today's harsh competitive environment in the automotive industry, as each company has limited resources for supplier development. […] Sometimes, projects can be called off by leaders if the supplier is not strategically positioned high enough."*[954]

Diese Ansicht wird auch von den befragten Zulieferexperten geteilt. Trotz des ebenfalls als hoch eingestuften Grades der Managementunterstützung weisen einige Zulieferexperten aber zugleich darauf hin, dass eine derartige Unterstützung bzw. die Bereitschaft der Unternehmensleitung, der Lieferantenentwicklung ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit zu widmen oder eigene Unternehmensressourcen darin zu investieren, von einer Reihe verschiedener Faktoren wie z.B. der wahrgenommenen Aufrichtigkeit bzw. dem Commitment des Abneh-

[952] Das Unternehmen Beta ist ein führender Hersteller von elektronischen Kontrollsystemen für Elektroautos in China.
[953] Aussage I.02.32.
[954] Aussage IV.02.29.

mers für die Kooperation, oder den erwarteten Ergebnissen bzw. dem Input-Output-Verhältnis, abhängig ist. Die hohe bzw. volle Unterstützung des Top-Managements des Zulieferunternehmens liegt häufig nur dann vor, wenn der Manager mit gewisser Sicherheit davon ausgehen kann, dass die Optimierung für sein Unternehmen tatsächlich von Vorteil sein kann.

> *"Our own resources are limited, and we cannot invest a lot of money and equipment for a client who may leave us in two or three years. To be realistic, we will only approve a project and give real support to the cooperation if it will bring us real benefits. […] Each client has a series of cost reduction requirements for us, and we usually have our own ways of dealing with them."*[955]

> *"In short, we need to see the economic benefits that the project is expected to deliver, which is the most practical driving force [for the support of the project]. Of course, other factors are also important, such as the increased name recognition we may get from the partnership, the enhanced ability to expand our customer base, or the enhanced R&D capabilities, technology reserves, etc. But in my opinion, the core is still the actual economic benefits."*[956]

Darüber hinaus finden sich noch mehrere Aussagen zu dem prägenden Einfluss der Top-Management-Unterstützung auf das Projektmanagement sowie auf die Motivation der Projektmitarbeiter bei der Durchführung der Lieferantenentwicklung. Den Experten zufolge kann durch eine klare unterstützende Einstellung der Führungsebene ein eindeutiges Signal an die Projektmitarbeiter gegeben werden, dass die Entwicklung dieses Lieferanten für das Unternehmen von hoher Bedeutung ist, was einen wichtigen Grundstein zur reibungslosen Implementierung der Lieferantenentwicklung legt. Dabei stellt das direkte Engagement der Führungskräfte einen zusätzlichen Anreiz für die Mitarbeiter dar. Generell gilt in China, dass ein Projekt bzw. eine Arbeitsaufgabe von chinesischen Mitarbeitern umso ernster genommen wird, je mehr Unterstützung seitens der Führungsebene von ihnen wahrgenommen werden kann.

> *"As project personnel, we very much welcome the involvement of senior management in the ongoing supplier development. First, senior management's attention itself to*

[955] Aussage II.03.21.
[956] Aussage IV.03.19.

specific development projects is a kind of support for our supplier development efforts. Secondly, the proper engagement of senior management plays an important role in the project implementation and monitoring of our project progress. In addition, when we conduct supplier development, we often encounter various problems such as temporary resource allocation, adjustment of goals and many other issues. The presence of senior leaders with certain decision-making power is crucial to our development efficiency."[957]

"This, in my opinion, seems to be the common problem of many Chinese employees. Often when there is a senior manager present on site, employees are more motivated to perform and try to make a good impression on the manager. When the senior manager is not present, the motivation of the staff is obviously a bit lower. In many cases I think [the staff] still lack a certain amount of initiative."[958]

In der Praxis sind bei der Durchführung der direkten Lieferantenentwicklung nicht selten verschiedene Mitarbeiter bzw. Experten aus verschiedenen Funktionsbereichen des Unternehmens einzubeziehen, wobei eine effiziente und koordinierte Arbeitsteilung erforderlich ist, die miteinander abgestimmt werden muss. Gerade das Top-Management trägt aufgrund seines Status im Unternehmen zur optimalen Koordinierung einer solchen funktionsübergreifenden Kooperation oft wirksam bei, da die leitende Rolle selbst die funktionsübergreifende Kommunikation und Disposition von Ressourcen erheblich erleichtern kann, während bei Bedarf gewisse notwendige Einflüsse auf das Projektteam ausgeübt werden können.

"It [supplier development] often involves many different employees from different functional departments working together. However, from my past experience, it is inevitable that different departments will have different interests and often shift responsibilities to each other. This is where the engagement of senior management can be a great help in coordinating and communicating effectively between different team members. For suppliers, when they see our senior management personally leading the team, they will also feel our sincerity for cooperation much deeply and be more willing

[957] Aussage III.01.28.
[958] Aussage II.01.28.

to cooperate."[959]

6.5.2.2 Bilaterale Kommunikation

Obwohl in der bisherigen Forschung nachgewiesen wurde, dass effektive bilaterale Kommunikation einer der Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Lieferantenentwicklung darstellt, kann die Kommunikation zwischen internationalen Abnehmern und chinesischen Zulieferern bislang nicht als reibungslos und effizient bezeichnet werden.[960] Viele Lieferantenprobleme lassen sich letztlich auf eine schlechte Kommunikation zwischen Abnehmer und Lieferant zurückführen. Nichtdestotrotz zeigen die Ergebnisse der Interviews aber eindeutig, dass die beiden Seiten nun ein klareres Verständnis für die Signifikanz einer hocheffektiven Kommunikation auf die Zusammenarbeit haben und dafür tatsächlich praktische Maßnahmen eingeführt haben. Die diesbezüglichen Aussagen der Experten lassen sich vorwiegend nach Kommunikationsgeschick[961], der Art bzw. den Formen der Kommunikation sowie der Kommunikationseffizienz differenzieren.

Aufgrund der zumeist stärkeren Machtposition haben einige Einkäufer der internationalen Abnehmerunternehmen in der Vergangenheit oftmals versäumt, proaktiv mit den lokalen Lieferanten zu kommunizieren. Viel zu oft nimmt der Einkauf des Abnehmers eine dominante Rolle in der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung ein und vermittelt ab und zu den Eindruck, dass er nicht leicht ansprechbar ist und immer darauf wartet, dass der Lieferant ihn zuerst besucht. Nicht selten kommt es im Laufe der Zeit zu Missverständnissen zwischen den beiden Parteien, die sich negativ auf die Zusammenarbeit auswirken, sodass die Bemühungen um eine Verbesserung der Lieferantenperformance beeinträchtigt werden.

"I must admit that we have not done enough to communicate with our local suppliers in the past. The main reason is that we did not have a high local procurement volume at that time, thus, we only required our suppliers to maintain the basic delivery quality and the

[959] Aussage I.01.30.
[960] Vgl. hierzu z.B. Zinzius (2007), S. 158 f.
[961] Der Aspekt des Kommunikationsgeschicks wird wegen seiner inhaltlicher Relevanz in Unterkapitel 6.6.2.1 zusammen mit den kultur- und mentalitätsbezogenen Einflussfaktoren in China dargelegt. Auf eine vertiefte Auseinandersetzung wird in dem vorliegenden Abschnitt daher verzichtet.

low-cost advantage. For many standard components we adopted a result-oriented attitude, which means, as long as the supplier delivers normally, an intensive discussion or contact with the supplier then seems unnecessary."[962]

"For most of the time, it's our boss along with our sales manager who spontaneously visit the client's company while the purchasing manager would not come to our factory once a year. However, there is no choice for us, because the competition is too fierce in the market for similar components, we have to do everything we can to convince the client, in order to get the new year's contract."[963]

Für jegliche erfolgreiche Kommunikation sind Ehrlichkeit und Offenheit unerlässlich. Hierzu schlagen einige Abnehmerexperten vor, dass der Abnehmer dem Lieferanten den Nutzen bzw. die erzielbare Ergebnisse besser frühzeitig klar vor Augen führen soll, bevor ihm die potenziellen Schwierigkeiten, auf die der Lieferant stoßen könnte, sowie die erforderlichen Ressourcen, die er tätigen muss, erst mitteilt. Der Abnehmer soll dem Lieferanten mit Geduld und Ausdauer die potenziellen Vorteile erklären, anstatt den Lieferanten auf eine befehlende Art zur Teilnahme der Optimierung zu zwingen.

"In many cases we do communicate with suppliers, but the communication is ineffective. In my experience, the most direct and effective way to communicate with Chinese suppliers is to first tell them the short-term benefits of participating in the development project, especially by quantifying the benefits in numerical terms. This is followed by a straightforward and open explanation to the supplier of the potential risks of the project, the long-term benefits, the size of the investment, etc. […] The purpose of the communication is to build trust with the supplier."[964]

"In fact, many times the lack of communication is the main cause of misunderstanding. The best way to eliminate misunderstandings is to lower our profile and take the initiative to communicate with suppliers. […] Establishing mutual trust is a prerequisite for any cooperation to start, and establishing multi-level communication between the two companies can promote mutual trust and improvement."[965]

---

[962] Aussage III.01.30.
[963] Aussage II.03.23.
[964] Aussage I.01.31.
[965] Aussage II.01.29.

Aus den Interviews geht zudem hervor, dass sich in vielen Fällen bereits der erste Schritt der Kommunikation bei der Lieferantenentwicklung als problematisch erwiesen hat, d.h. innerhalb des cross-funktionalen Projektteams gibt es keine einheitlichen, abgestimmten Meinungen, da die Ansichten der Projektmitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen gar nicht klar kommuniziert werden. Als Ergebnis können solche internen Unstimmigkeiten des Abnehmers in hohem Maße zu Ineffizienzen in der Kommunikation mit den zu entwickelnden Lieferanten führen. Dies betrifft gleichermaßen das Zulieferunternehmen, wobei insbesondere bei der Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen die Interessen mehrerer Funktionsbereiche tangiert werden können. Dazu finden sich mehrere Aussagen über die wachsende Relevanz funktionierender Kommunikationsmechanismen – sowohl auf der unternehmensinternen als auch unternehmensübergreifenden Ebene.

> *"Well, this is a very common problem, and very often it is also the main reason why we struggle to communicate with our suppliers afterwards. The ability to have a consistent voice within our development team, to work together, and to have a common understanding of our development goals, determines whether we can communicate effectively with our suppliers, and thus whether we can successfully implement our development initiatives and achieve our goals. This is easy to say, but in practice there are often many obstacles, as employees in different functions represent the different interests, and there are inevitably times when conflicts arise, and sacrifices need to be made."*[966]

> *"The development team must first agree on a shared understanding, especially of the description of development requirements and goals. If you can't even articulate the development requirements yourself, how can you accurately communicate them to your suppliers and require them to understand them?"*[967]

> *"Especially when communicating face-to-face with supplier personnel, it is crucial that the development team must communicate clearly and consistently in advance. The most taboo thing to do is to have team members saying their own things, which not only seriously undermines your image in front of the supplier, but also loses your advan-*

[966] Aussage IV.01.32.
[967] Aussage III.01.31.

tageous position in the communication. […]"[968]

Ein weiterer wichtiger Punkt, der von vielen Einkaufsmanagern mehrmals genannt wird, ist der heutzutage zunehmende Einsatz von digitalen Lösungen beim Informationsaustausch, der von den befragen Zulieferexperten ebenfalls befürwortet wird. Dank der drastisch entwickelten digitalen Infrastruktur Chinas kommen immer mehr neue Kommunikationstechnik und internetbasierte Dienstleistungen zur Anwendung, welches erheblich dazu beiträgt, die Kommunikationseffizienz zu steigern und zugleich die in der Vergangenheit häufig aufgetretenen Missverständnisse in der interbetrieblichen Kommunikation zu beseitigen, die früher in den Augen der internationalen Abnehmer als eine der größten Herausforderung beim Umgang mit den lokalen Zulieferern galten.

"With the development of digital technology in recent years, we have established Platform X[969]*, a cloud-based information sharing platform for our upstream and downstream supply chain partners, which allows us to visualize, integrate and update core data in real time. This has greatly simplified and optimized our traditional communication model with suppliers. […] Now, based on real-time data, suppliers can sometimes adjust their production plans without our intervention, and we only need to communicate with them on key issues, which greatly improves the efficiency of communication between the two parties."*[970]

"Nowadays, many local suppliers have set up IoT-based smart production lines, the production data is instantly aggregated to our supplier data platform in real-time, while some of our own production or inventory data is also shared with our suppliers. Furthermore, for some of our strategic or tier-1 suppliers, we invite them to our weekly cross-functional meetings to analyze the data from the previous week to achieve rapid optimization."[971]

"Indeed, because of the pandemic this year, we have to communicate with our suppliers remotely by using digital tools such as zoom and other video or AR-based technology. […] Due to strict travel restrictions, our technical experts from our German

[968] Aussage I.02.33.
[969] Aus Vertraulichkeitsgründen wurde der Name der Plattform geändert. Anmerkung des Verfassers.
[970] Aussage II.01.31.
[971] Aussage I.01.34.

headquarters were not able to come to China this year to instruct our suppliers on site as they did in the past, but we were able to communicate via remote video, including virtual tours in our suppliers' factories, and to instruct them remotely […] and even with quite good results."[972]

6.5.2.3 Mitarbeiterqualifikation

Die Relevanz der Mitarbeiterqualifikation wird in der bisherigen Forschung nur selten beleuchtet. Gut qualifizierte Projektmitarbeiter und insbesondere leistungsfähige Projektmanager stellen in China oft eine knappe Ressource dar und nehmen für die reibungslose Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen sowie für die Steuerung des gesamten Optimierungsprozesses eine erfolgskritische Rolle ein. In den Interviews berichten die befragten Experten der beiden Seiten zunächst von den aus ihrer Sicht wichtigsten Qualifikationen der an der Lieferantenentwicklung beteiligten Mitarbeiter und weisen zudem darauf hin, dass es derzeit in China leider nicht ausreichend Fachkräfte bzw. Projektpersonal gibt, die den Anforderungen optimal entsprechen.

Wie in der Praxis üblich, stammt der Projektmanager für die Lieferantenentwicklung generell aus dem Abnehmerunternehmen, während sich das Projektteam oft aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen bzw. Funktionsbereiche der beiden Unternehmen zusammensetzt. Außerdem ist zu beachten, dass Entwicklungsprojekte zumeist lieferantenspezifisch ausgerichtet sind und oft beim Zulieferunternehmen durchgeführt werden, wobei die Durchführung des Projekts nicht selten mit einem gewissen Risiko und Unsicherheit verbunden ist. Gerade dies stellt sehr hohe Anforderungen an die enge Zusammenarbeit zwischen den Projektmitarbeitern der beiden Unternehmen. Im Gegensatz zu den internationalen Abnehmerunternehmen verfügen viele lokale Lieferanten bislang nur über sehr begrenzte Erfahrung mit der gemeinsamen Optimierung. Dieser stehen viele chinesische Zulieferunternehmen, insbesondere diejenigen, die zum ersten Mal an derartiger Lieferantenentwicklung teilnehmen, sogar noch skeptisch gegenüber. Infolgedessen ist die Fähigkeit des Projektmanagers besonders wichtig

[972] Aussage III.01.32.

und wird von den befragten Experten einheitlich als ein Schlüsselfaktor für den Erfolg der Lieferantenentwicklung in China angesehen, da ein kompetenter Projektmanager hierbei als eine wesentliche Brücke zwischen den beiden Parteien fungiert und eine gute Zusammenarbeit ermöglicht.

> *"Unlike a regular project team, a supplier development team is often made up of cross-functional members, sometimes even with personnel from the supplier's side. A well-qualified project manager is the soul of the whole development process, who needs to coordinate not only the needs between our internal staff from different departments, but also the bilateral communication between both companies, and to guide the supplier to actively participate and cooperate with the implementation of the development measures."*[973]

> *"Many local suppliers have not been involved in similar development activities in the past. […] Sometimes, their understanding remains at the level of simply improving the product or equipment, rather than deeply optimizing the process. […] We have encountered cases where suppliers were reluctant to increase their input after the project had started, and even backtracked. At this time, it is often necessary for the project manager to do a good job of guiding and coordinating between the two companies, building a bridge of communication, eliminating potential misunderstandings, and helping the supplier understand the benefits of the development to ensure the smooth implementation of the project."*[974]

In Bezug auf die spezifischen Qualifikationsanforderungen eines guten Projektmanagers führen die befragten Experten in den Interviews zahlreiche Kompetenzen bzw. Fähigkeiten an, mit denen der Projektmanager in China Lieferantenentwicklung reibungslos durchführen kann. Neben dem umfassenden Wissen über Produktions- und technische Prozesse zählt eine Reihe weiterer Fähigkeiten oder Eigenschaften ebenfalls zu den meistgenannten Schlüsselqualifikationen, über die ein kompetenter Projektmanager verfügen muss. Zu nennen wären z.B.: das Know-how im Projektmanagement, ein vertieftes Verständnis der Unternehmensstrategie, ausgezeichnete (interkulturelle) Kommunikationsfähigkeiten und persönliches Charisma so-

[973] Aussage II.01.32.
[974] Aussage IV.02.33.

wie gewisse Konfliktlösungsfähigkeiten usw.

> *"Working with suppliers to optimize is not just about helping them solve technical problems. Very often, it involves in-depth reform of the supplier's processes, which requires the project manager not only to have a technical background and understand the product characteristics, but also to have excellent process management skills, with a wealth of experience in process optimization and cost reduction."*[975]

> *"Communication skills, in my opinion, are extremely important. As you can imagine, the team includes representatives from different business units on both sides and sometimes even senior management from the supplier company, which requires the project manager to have strong planning, coordination, and communication skills. […]must be familiar with product information, corporate strategy, and development goals on both sides. Besides, it also requires excellent leadership and negotiation skills to organize and manage cross-functional teams throughout the development process and to guide and help suppliers achieve improvements."*[976]

> *"I think the ability to resolve conflicts is also critical, which is something that foreign companies often overlooked in China. […] Supplier development requires some input from both sides and often requires changes to existing processes, which inevitably has an impact on the established interests of different departments. This can sometimes lead to conflicts between the two parties and even jeopardize the implementation of optimization measures. It requires the project manager neither to force the supplier to make changes nor to compromise his own company's interests, but to find a solution that is beneficial to both parties and to resolve the conflict smoothly. […]"*[977]

Zusätzlich zu den oben genannten notwendigen Qualifikationen weisen die Experten noch explizit darauf hin, dass die Managementerfahrungen des Projektmanagers in China sowie insbesondere seine fundierten Kenntnisse über die chinesischen Lieferanten für das Projekt von fundamentaler Bedeutung sind. Als Projektleiter muss man die Ausgangssituation des zu entwickelnden lokalen Lieferanten gut kennen, z.B. die Zusammensetzung seiner Geschäftstätigkeit, die Rentabilität, die Personalstruktur oder die Marktsituation usw. Darüber hinaus

[975] Aussage I.02.34.
[976] Aussage III.01.33, 35.
[977] Aussage II.02.32, 33.

können fundierte Landeskenntnisse sowie ein tiefes Verständnis über die chinesische Geschäftskultur für die Projektmitarbeiter auch von großem Vorteil sein.

> *"For example, our previously appointed supplier development project manager is our senior purchasing manager, who has nearly 20 years of experience in the automotive industry in China and more than 10 years of experience in supplier management and has also been stationed at our headquarters in Germany on a rotational basis. He knows both the Chinese supplier market well and also our own sourcing strategy."*[978]

> *"When selecting project managers, we tend to assign those procurement managers who have had direct interface with that supplier in the past and are more familiar with him. […] This has proven to be a great help in our follow-up efforts to make improvements. He knows the supplier better than others, knows the supplier's main weaknesses and where the problems lie, and the supplier's staff trusts him more and is more receptive to suggestions for improvement."*[979]

> *"Furthermore, it is also important to be familiar with and understand the management model of Chinese companies. […] We once assigned a group purchasing manager from XX [a European country] to be the manager of a development project. He had just arrived in China for less than 3 months and was completely unfamiliar with the Chinese suppliers, Chinese corporate culture, and the way of interpersonal communication. […] In the end, not only did the supplier feel unappreciated and had difficulty building up trust, but the internal team also seemed at a loss. Eventually, the development project ended up in failure. […] Since then, the development project managers have often been our Chinese managers."*[980]

Auf die Frage, inwieweit sie mit den gegenwärtigen Qualifikationen von Projektmanagern der Lieferantenentwicklung zufrieden sind, antworten die befragten Experten im Allgemeinen, das angesichts der zunehmenden Bedeutung der Lieferantenentwicklung in China die derzeitigen Kompetenzen des meisten Projektpersonals noch weit von den gestellten Anforderungen entfernt sind. Es besteht ein großer Mangel an erfahrenen Projektmanagern, die sowohl einen fundierten produktionstechnischen Hintergrund haben als auch über solides Managementge-

[978] Aussage II.01.33.
[979] Aussage III.01.34.
[980] Aussage I.01.35, 36.

schick sowie über das Know-how im Umgang mit den lokalen Lieferanten verfügen. Viele Abnehmerexperten sprechen davon, dass das eigene Projektpersonal nicht selten vor Beginn des Optimierungsprojekts ad-hoc geschult oder ausgebildet werden muss, um ihm erst grundlegende Methodenkenntnisse im Projektmanagement und in der Kostenoptimierung zu vermitteln.

> *"This is correct, at the company level, the capability requirement of the project managers for supplier development must be specified clearly. We must systematically train dedicated project managers and select employees according to these requirements based on the development needs. [..] We should not only introduce specialized project management methods and knowledge, but also standardize and institutionalize project management within the company."*[981]

> *"This is an enormous headache for us at the moment. Many of our employees lack experience in project management, especially in cross-enterprise collaboration. In addition, except for some colleagues in the purchasing and production departments, many employees have not been specifically trained in cost optimization. For example, in my team, there are currently only 3 or 5 employees who have a 6 Sigma black belt."*[982]

Diese Ansichten werden in den Interviews auch von den Zulieferexperten geteilt. Viele Zuliefermanager sehen die unzufriedenstellende Qualifikation des eigenen Projektpersonals gleichfalls als eine der größten Problematiken bei der Lieferantenentwicklung. Hierzu führt ein Geschäftsführer eines lokalen Glasscheiben-Zulieferunternehmens an, dass einerseits aufgrund des unzureichenden Bewusstseins der eigenen Projektmitarbeiter für die Zusammenarbeit bzw. für die gemeinsame Optimierung, und andererseits wegen des Mangels an kompetenten Fachkräften in vielen Fällen er oft selbst die Leitung des Entwicklungsprojektes übernehmen muss. Damit kann sichergestellt werden, dass die internen Anweisungen reibungslos ablaufen und dass das Zulieferteam besser mit dem Kundenunternehmen kooperieren kann, um etwaige Widerstände gegen die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen zu verringern.

> *"I myself, or sometimes our deputy general manager, have served as the head of the*

[981] Aussage IV.01.34.
[982] Aussage IV.02.34.

supplier team that has been working with XX [Fallunternehmen II] on development projects. [laughing] This is something that we have no choice but to do. […] Of course, this can show our sincerity for cooperation. But, most importantly, our own company is actually very short of qualified project management personnel, to cooperate with customers to optimize the implementation of the project. […] Purely technical personnel do not know how to negotiate or to make best decisions, while those in sales are not familiar with some production details. In the end, many problems are still brought together over to me."[983]

6.5.2.4 Vertrauen

In der existierenden Literatur werden die Relevanz und insbesondere die transaktionskostenreduzierende Funktion des gegenseitigen Vertrauens zwischen Abnehmer und Lieferant für eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung mehrfach empirisch bestätigt und als ein wesentlicher Erfolgsfaktor dafür angesehen.[984] Demzufolge wurde in der Vorbereitungsphase für die qualitative Befragung ebenfalls von dem positiven Einfluss von Vertrauen auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung in China ausgegangen, welches in den Interviews von den Experten ebenfalls grundsätzlich bestätigt wird. Sowohl die wahrgenommene Unterstützung des Top-Management, die effektive bilaterale Kommunikation, als auch das Vorhandensein eines zuverlässigen Projektmanagers können einen großen Beitrag zum Aufbau von gegenseitigem Vertrauen leisten.

Zu beachten ist dabei allerdings, dass sich der Begriff des Vertrauens bislang oft in weitem Sinne auf eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den beiden Unternehmen bezieht. In dieser Hinsicht vertreten die befragten Experten zwar auch die Auffassung, dass das Vertrauen auf der Unternehmensebene für die Lieferantenentwicklung sehr wichtig ist, da es eine solide Grundlage für die zwischenbetriebliche Kooperation mit einem gewissen Ausmaß an transaktionsspezifischen Ressourceninvestitionen legt. Sie weisen zugleich jedoch darauf hin, dass gerade für die Lieferantenentwicklung in China das gegenseitige Vertrauensverhältnis auf

[983] Aussage II.03.26.
[984] Siehe hierzu auch Unterkapitel 2.3.4.2.

persönlicher Basis oder zwischen den beiden Entwicklungsteams ebenfalls von sehr hoher Relevanz sein kann. Dies lässt sich zum einen darauf zurückführen, dass ein gemeinsames Optimierungsprojekt generell von einem Team von Projektmitarbeitern aus den beiden Unternehmen durchgeführt wird, wobei das Vertrauen vor allem aus dem täglichen Umgang mit den Teammitgliedern resultiert. Zum anderen hängt es auch mit der chinesischen Geschäftskultur zusammen, in der die vertrauensvollen Beziehungen zwischen einzelnen Personen oft zur positiven Entwicklung der Vertrauensbeziehung auf der Unternehmensebene führen können.

> *"The trust between companies can be established in a number of ways, such as based on past successful relationships, high quality of the supplier's products, support from the top management (of both parties), long-term contracts, etc. […] The existence of trust is also one of the reasons why we choose this supplier for strategic development."*[985]

> *"In my experience, it is important to find ways to establish a trusting and mutually beneficial relationship between the development project leader (often assigned by the buyer) and the project leader on the supplier's side at the beginning of the project. This is also the key to keeping the cross-functional team together and implementing decisions during the subsequent development process. Moreover, since the project leaders report to the senior management of both companies, their satisfaction with the cooperation and a good relationship of trust between the two parties will be passed on to the corporate executives of both companies."*[986]

Aus Sicht der befragten Experten ist der unmittelbare positive Einfluss von gegenseitigem Vertrauen primär in der Durchführung der Lieferantenentwicklung und insbesondere bei den Joint Actions zu beobachten. Dabei geht es nicht nur darum, dass die tägliche Kommunikation bzw. der Informationsaustausch zwischen den beiden Teams einfacher und effizienter gestaltet werden kann. Viel wichtiger ist, dass mit einer soliden Vertrauensbasis die beiden Parteien bei Bedarf eher bereit sind, zusätzliche Ressourcen zu investieren, um das Optimierungsziel zu

[985] Aussage I.01.37.
[986] Aussage II.02.35.

erreichen. Denn sie können dann mit einer gewissen Sicherheit davon ausgehen, dass ihre Geschäftspartner nicht opportunistisch oder spekulativ handeln werden, und dass die von ihnen getätigten Investitionen für die beiden Seiten nutzbringend sein werden. Dies steht auch im Einklang mit der Transaktionskostentheorie, wonach das Vertrauen die Transaktionskosten der Transaktionspartner maßgeblich verringern kann, indem die mit der erhöhten Faktorspezifität einhergehende Unsicherheit der Akteure bzw. die Gefahr opportunistischen Verhaltens der Gegenpartei erheblich reduziert wird.

> *"With trust, cooperation between teams can be much easier. […] This is most directly reflected in the efficiency of the communication with suppliers on development projects. With a supplier manager you know well and you trust, you will be more direct and clearer in presenting your ideas, including your actual needs, the supplier's real shortcomings, and so on. In turn, the supplier will be more honest with you about the real problems they are having and what kind of support they need. […] You will be able to solve the problem as soon as possible, instead of trying to test each other and beating around the bush."*[987]

> *"In fact, during our pre-selection of development candidates, much of the work we did is to examine the trust status of the supplier. For example, we will refer to the historical data of the supplier's performance or conduct credit inquiries through third-party platforms. A site visit at the supplier's is also an observation to see if the real situation is as described by the supplier. Generally, only when we have a certain degree of trust in a supplier, we will make a specific investment of resources and manpower […]."*[988]

Daraufhin haben sich die Zulieferexperten ebenfalls ähnliche Aussagen geäußert:

> *"We prefer to work with a purchasing manager we are familiar with. Especial during the initial discussions with the client, we also proposed to the client that a particular purchasing manager should be responsible for leading the implementation of the project. The reason is simple: he knows us better than others, and we are familiar with his team, so we can communicate better if there are any problems."*[989]

---

[987] Aussage III.01.35.
[988] Aussage III.01.36.
[989] Aussage I.03.23.

Wie ein Experte sagt, dient Vertrauen wie ein Schmiermittel für die interorganisationale Zusammenarbeit, das allerdings nicht aus dem Nichts entsteht. Es stimmt zwar, dass ein Vertrauensverhältnis den beiden Parteien Vorteile bringt, aber es sollte nicht vernachlässigt werden, dass die zufriedenstellende Zusammenarbeit selbst, der tägliche Umgang miteinander sowie die erbrachte Leistung bzw. das Commitment die unabdingbare Grundlage für den Aufbau von Vertrauen darstellen. Insbesondere in China ist es nicht immer einfach, gegenseitiges Vertrauen zwischen Geschäftspartnern zu etablieren. Normalerweise bedarf es ausreichender vorheriger Kontakte bzw. persönlicher Guanxi, um die Akzeptanz und das Vertrauen der jeweils anderen Partei zu gewinnen.[990]

> *"I don't think there is an innate trust relationship in business relationships. The trust relationship between us and our key suppliers is built gradually through our honest and mutually beneficial cooperation with our suppliers. […] Especially for supplier development, the bond of trust between purchasing managers and suppliers needs to be carefully maintained. […] Gone are the days of simply asking Chinese suppliers to trust us and make investments for no reason but from a position of superiority."*[991]

Darüber hinaus ist es auch bemerkenswert, dass der Einsatz gewisser rechtlicher Instrumente ebenfalls dazu beitragen kann, Vertrauen aufzubauen und nachhaltig zu bewahren. Insbesondere wenn es um bestimmte vertrauliche Informationen geht, wie z.B. Urheberrechte, technische und geschäftliche Geheimnisse oder andere unternehmensinterne Informationen, wird in der Regel im Voraus eine rechtliche geschützte Vertraulichkeitsvereinbarung abgeschlossen. Überdies kommen in China derzeit viele persönliche oder unternehmerische Kreditauskunftsplattformen, die von der Regierung, Finanzinstituten oder juristischen Instituten bereitgestellt werden, in immer stärkerem Maße bei der Bewertung der kommerziellen Integrität der Geschäfts- bzw. Transaktionspartner zur Anwendung. Mit deren Hilfe sind Unternehmen in der Lage, sich vor der Zusammenarbeit ein umfassendes Bild von der Kreditwürdigkeit ihrer Gegenpartei zu machen, welches den Experten zufolge positiven Einfluss auf die Entstehung von

[990] Siehe hierzu auch Unterkapitel 3.3.1 sowie 6.6.2.2.
[991] Aussage IV.02.35.

Vertrauen hat.

> *"I think this is a great help to build trust between both sides, with these platforms we can have a more objective understanding of the credit or integrity status of suppliers, especially those new suppliers. At the same time, this also indirectly helps us filter out some companies with poor credit standing or credit defaults. […] Yeah, just like setting an objective standard for our trust management."* [992]

6.5.3 Nachhaltige Kooperationsstrategie: Erfolgsfaktor für die Nachhaltigkeit des Projekterfolgs

Der letzte als Hauptfaktor identifizierte Faktor stellt die nachhaltige Kooperationsstrategie dar, welche den Experten zufolge ein ultimatives Ziel der Lieferantenentwicklung ist und maßgeblich dazu beitragen kann, die Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung auf Dauer zu erhalten. In diesem Abschnitt wird die Wirkungsweise der nachhaltigen Kooperationsstrategie vornehmlich in Bezug auf die direkte bzw. strategische Lieferantenentwicklung im Sinne der gemeinsamen Optimierung erörtert, da es sich dabei in der Regel auf der strategischen Ebene um einen kritischen Lieferanten handelt. Im Vergleich dazu fokussiert die indirekte bzw. reaktive Lieferantenentwicklung vielmehr auf die kurzfristige Leistungswiederherstellung, wobei die strategische Dimension weniger beleuchtet wird.

Wie in den vergangenen Unterkapiteln bereits dargestellt, wird die zunehmende Relevanz der chinesischer Lieferanten für die Senkung der Beschaffungskosten von immer mehr internationalen Automobilunternehmen erkannt. Sowohl aus strategischer als auch aus Kostenperspektive sind auf langfristige Strategien ausgerichtete Partnerschaftsbeziehungen für Abnehmerunternehmen wohl die stabilste und effizienteste Alternative, die Beziehung zu bestimmten wichtigen lokalen Lieferanten zu steuern. Gerade in den letzten Jahren, mit der schnellen Entwicklung der NEVs in China und dem rasanten technologischen Fortschritt der chinesischen NEV-Zulieferer, neigen Automobilhersteller in stärkerem Maße dazu, langfristige Partnerschaften mit gewissen lokalen Zulieferunternehmen einzugehen, um ihre zuvor fragmen-

[992] Aussage IV.01.37.

tierten Lieferquellen zu konsolidieren. Dementsprechend wird ein größerer Teil der Beschaffungsmengen auf diese Lieferanten entfallen, die vom Abnehmer als strategische Partner bzw. sog. Wachstumspartner bezeichnet werden.

> *"When selecting a supplier, we need to consider not only whether the supplier can meet our current needs, but also whether the supplier can meet our future needs. […] It is true that many global suppliers have products with better quality to meet our current needs, but in the long run, many local companies have the potential to catch up in terms of technology and have more attractive price advantages. That's why we've been doing a lot of supplier development in China and have incorporated many local suppliers as long-term partners or even strategic partners, such as […]."*[993]

> *"To use an analogy, let's say it's just like a marriage relationship. When it comes to relationships with key suppliers, long-term partnerships are the most stable and most economical relationships."*[994]

> *"In the long run, fostering local companies is an efficient way to drive down our costs. Instead of spending a lot of manpower and energy on constant negotiations and bargaining with suppliers for cost reduction every year, I'd rather discuss all the annual cost reduction for the next few years at one time. […] I'll make you a commitment to give you a 5-year procurement contract, no problems. But in turn you have to make sure that you will cooperate with me to accomplish certain annual cost optimization, overall performance improvement, new product development support, etc. […] Practice shows that this is indeed beneficial to both parties."*[995]

Gemäß der Win-win-Philosophie legen nicht nur Abnehmer, sondern auch immer mehr lokale Lieferanten größeren Wert auf den Aufbau einer nachhaltigen Partnerschaftsbeziehung, die auf der Supply-Chain-Perspektive beruht. In den Interviews finden sich mehrere Aussagen der befragten Zulieferexperten zur Anerkennung der Bedeutung der nachhaltigen Kooperationsstrategie. Daraus lässt sich ablesen, dass viele lokale Unternehmen, insbesondere solche, die sich bereits in der Branche etabliert haben, heute nicht mehr lediglich auf die reine Anzahl der

[993] Aussage I.02.37.
[994] Aussage III.01.39.
[995] Aussage II.02.36.

Kunden bedacht sind, sondern stärker darauf abzielen, mit kritischen Kunden langfristige und stabile Lieferbeziehungen zu etablieren, um dadurch ein Portfolio von Unternehmen mit stabiler Rentabilität aufzubauen. Langfristige Lieferbeziehungen, insbesondere mit den weltbekannten Automobilunternehmen tragen zudem auch sehr dazu bei, die Geschäfte der chinesischen Zulieferer weiter auf internationale Märkte zu expandieren.

> *"When we first started out in the past, we took all kinds of orders, even very small ones of a few hundred thousand RMB. Why? Because we needed to survive in this competitive environment. […] In the past 5,6 years, however, we have achieved good development, and now we are expanding our business in terms of revenue, production capacity and number of employees. Since early 2016 we have been working with XX [Fallunternehmen I], and in last year we renewed our purchasing contract with them until 2024. This kind of stable, long-term customer relationships are our main focus right now and for the future. […] Stable customers represent stable revenue, which is a foundation on which we can make long-term strategic deployment of our production plan and staff structure, instead of changing from day to day as we did in the past."*[996]

> *"As a production company, who wants to keep moving from one customer to another? This means constantly having to adapt to new customers' technical requirements and adjusting our production lines, which is a huge cost expenditure and wastes. We certainly want to cooperate with our customers for as long as possible, and I firmly believe our customers feel the same way as I do."*[997]

> *"We have been pursuing the strategy of long-term cooperation with premium customers for many years. Here's an example, XX [Fallunternehmen II] and XX*[998] *are both our core customers who have long-term purchasing contracts with us, and we have also set up specialized production lines for them and hold regular technical exchanges and communication on a yearly basis. […] In recent years, with the continuous expansion of our overseas business, the longstanding cooperation with XX [Fallunternehmen II] has contributed a lot to our reputation and new client acquisition in Europe. Last year, with their help, we finally established our European R&D and logistics cen-*

[996] Aussage I.03.25.
[997] Aussage IV.03.23.
[998] Es geht hierbei um ein weltweit führender Autohersteller aus Frankreich. Anmerkung des Verfassers.

ter in Düsseldorf in Germany."[999]

In Bezug auf die Lieferantenentwicklung geht ein Großteil der befragten Einkaufsmanager davon aus, dass das Erreichen der nachhaltigen Kooperationsstrategie eines der wichtigsten Ziele der Lieferantenentwicklung, insbesondere der strategischen bzw. direkten Lieferantenentwicklung ist, welches auch den Ansichten in der bisherigen Forschung grundsätzlich entspricht. Der Hauptgrund, warum sich die Lieferantenentwicklung von den traditionellen Instrumenten des Lieferantenmanagements wie z.B. dem Lieferantenwechsel oder der Lieferantenintegration unterscheidet, liegt primär darin, dass die Lieferantenentwicklung dem Partnerschaftskonzept des Supply Chain Managements folgt. Das heißt, wenn Leistungsprobleme eines Lieferanten vorliegen, soll der Abnehmer ihn nicht einfach wechseln bzw. ersetzen, sondern auf der Grundlage der langfristigen Einkaufsstrategie gemeinsam mit diesem Lieferanten die Leistungsdefizite beseitigen, um eine nachhaltige und für beide Seiten vorteilhafte Partnerschaftsbeziehung mit dem Lieferanten aufzubauen, und dadurch die Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Lieferkette zu stärken.

"As I mentioned before, the reason why we are now helping our suppliers develop or encouraging them to make improvements instead of easily switching to a new supplier is that, on the one hand, there is still a lack of the ideal supply sources in China at the moment. However, the main reason is that, from the supplier management point of view, we are looking forward to establishing a long-term and stable relationship with our supply partners. Of course, there will be poorly performing suppliers that need to be eliminated anyway, but overall, we are willing to work with those suppliers who have a good cooperative attitude and are reliable for a long time."[1000]

"For us, and I believe for any international car manufacturer, the China market is a golden opportunity for the future that cannot be missed. We have been in China for almost 40 years, and we have a long-term China strategy for the future. In terms of sourcing, local sourcing and developing the potential of local suppliers is one of our next priorities, and we look forward to growing together with our excellent local sup-

[999] Aussage II.03.28.
[1000] Aussage IV.01.38.

ply chain partners to become our ideal long-term partners in China."[1001]

Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass das Vorhandensein einer klargelegten langfristigen Kooperationsstrategie des Abnehmers die Wirksamkeit der Lieferantenentwicklung fördert, und insbesondere das Betreiben der strategischen bzw. direkten Lieferantenentwicklung rechtfertigt. Kein Abnehmer ist dazu bereit, kurz nach der intensiven Lieferantenentwicklung diesen Lieferanten aus der Lieferantenbasis auszuschließen oder bald durch einen neuen zu ersetzen. Bereits aus der Begriffsdefinition der Lieferantenentwicklung geht klar hervor, dass ein wesentlicher Beweggrund, warum Abnehmer Lieferantenentwicklung initiieren wollen, darin liegt, dass mit der Wiederherstellung oder der zielgerichteten Verbesserung der Leistung und/oder Fähigkeiten eines Lieferanten das Vertrauen in die fortlaufende und nachhaltige Zusammenarbeit mit ihm aufgebaut werden soll. In diesem Sinne kann davon gesprochen werden, dass erfolgreiche Lieferantenentwicklung einen Grundstein für eine langfristige Partnerschaft zwischen Abnehmer und Lieferant legt, was die Abstimmung der langfristigen Strategie der beiden Unternehmen fördert.

"No one wants to part ways with a supplier soon after working hard to improve and optimize them. The reason why we invest resources in supplier development is that we want them to make progress in performance, to meet our requirements in all aspects, and to become our ideal supplier. So, I think supplier development is a tool to help us work better and longer with suppliers who have potential."[1002]

"As buyers, we of course always want to work with the best suppliers and avoid having to switch to a new supplier all the time. However, there may be different setbacks and difficulties in the process of cooperation with any supplier. […] It [supplier development] can help us to fix and correct the problems in a timely manner, which makes a long and stable cooperation possible."[1003]

In den Interviews vertreten viele Einkaufsmanager die Auffassung, dass vor dem Hintergrund der Lieferantenentwicklung in China, die langfristig ausgerichteten Kooperationsstrategien

[1001] Aussage III.01.41.
[1002] Aussage I.02.38.
[1003] Aussage II.01.36.

der beiden Parteien bzw. die miteinander gut abgestimmten Zukunftsstrategien als wesentliche Voraussetzungen dafür angesehen werden können, dass ein Abnehmer bereit ist, einen lokalen Lieferanten strategisch zu entwickeln und ihn bei der kontinuierlichen Verbesserung zu fördern. Es ist nicht schwer vorstellbar, dass es weniger Sinn macht, zeit- und ressourcenaufwändige direkte bzw. strategische Lieferantenentwicklung vorzunehmen, wenn die Beteiligten unzureichende bzw. keine Bereitschaft zu einer langfristigen Lieferanten-Abnehmer-Beziehung vorweisen. Des Weiteren impliziert das Vorhandensein langfristiger Kooperationsstrategien auch das langfristige Commitment der beiden Parteien zu ihrer Partnerschaft und zu den vereinbarten Lieferantenentwicklungszielen, welches in hohem Maße sowohl zur höheren Unterstützung des Top-Managements als auch zur Verstärkung des gegenseitigen Vertrauensverhältnisses beitragen kann. Dies bedeutet, dass damit die beiden Parteien erst in der Lage sind, über einen längeren Zeitraum Ressourcen wie Zeit, Personal oder Kapital in den Optimierungsprozess zu investieren, um eine tiefgreifende Verbesserung der Lieferantenfähigkeiten zu erreichen. Gerade deswegen sind Abnehmer im Rahmen einer langfristigen Partnerschaft auch gewillt, einen strategisch entwickelten Lieferanten nach wie vor zu unterstützen und ihm zu helfen, die zuvor erzielten Verbesserungen im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung aufrechtzuerhalten.

> *"Especially for our long-term supply partners, after a development project is closed, we will usually assign a dedicated procurement manager as the person in charge to review the supplier's process regularly to make sure the improvement measures are effective in the long run. Meanwhile, a team of technical staff is there to provide long-term technical support and answer questions for suppliers. […] After confirming the effectiveness of the improvements, we usually carry out the second phase of development optimization to help the supplier continue to improve."*[1004]

> *"No, I mean, for them [those long-term strategic partners], one supplier development is not enough. Almost every year we conduct development project to enhance their performance in all aspects. We have set up a team that spends almost most of the year on the supplier side, providing technical guidance, solving their problems and, more*

[1004] Aussage IV.01.39.

importantly, ensuring that the results of our previous investments are effective in the long term."[1005]

Insgesamt betrachtet wird der nachhaltigen Kooperationsstrategie in der chinesischen Praxis von den Befragten hohe Signifikanz beigemessen. In Bezug auf die Nachhaltigkeit der erzielten Verbesserungsergebnisse dient eine langfristig ausgerichtete partnerschaftliche Kooperationsbeziehung als eine unerlässliche Basis zur Institutionalisierung der implementierten Entwicklungsmaßnahmen, welches in gewissem Maße den Kern der Lieferantenentwicklung bildet.

6.6 Einfluss der China-spezifischen Einflussfaktoren

Nachdem in Abschnitt 6.5 aus praktischer Sicht die konkrete Wirkungsweise der identifizierten Hauptfaktoren auf das Betreiben der Lieferantenentwicklung in China umfassend dargestellt und analysiert wurde, wird im vorliegenden Abschnitt das Augenmerk auf diverse China-spezifische Einflussfaktoren[1006], und zwar besonders auf deren Einfluss auf die Lieferantenentwicklung in den Fallunternehmen gerichtet. Anhand der Experteninterviews soll exploriert werden, inwieweit die Entwicklung der chinesischen Lieferanten von den verschiedenen China-spezifischen Rahmenbedingungen beeinflusst wird (Abschnitt 6.6.1), und ob die kultur- und mentalitätsbezogene Faktoren wirklich eine erfolgskritische Rolle beim Umgang mit chinesischen Lieferanten spielen, oder, welchen Einfluss sie auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung haben (Abschnitt 6.6.2). Bei der Analyse werden wie bisher die Perspektiven sowohl der Abnehmer als auch der lokalen Lieferanten mitberücksichtigt, um die Analyseobjekte möglichst objektiv und umfassend zu beleuchten.

[1005] Aussage II.01.37.
[1006] Die Identifizierung und Vorstellung der China-spezifischen Einflussfaktoren wird in Unterkapitel 3.4 vorgenommen. Vgl. hierzu Unterkapitel 3.4.

6.6.1 China-spezifische Rahmenbedingungen

6.6.1.1 Standortbezogene Faktoren

Sämtliche vier untersuchte Fallunternehmen sind seit vielen Jahren in China tätig, wovon selbst das jüngste schon über 23 Jahre in China tätig ist. Sie haben alle miterlebt, wie sich Chinas Fertigungsindustrie von der ehemaligen Weltfabrik, die lediglich geringwertige Massenprodukte herstellt, zum heutigen Herzstück der globalen Lieferkette für viele Industrien entwickelt hat. In der Automobilindustrie beispielsweise hat China in den letzten Jahren seine Bedeutung als Standort für die Automobilproduktion ständig ausgebaut. Allein 2019 wurden bereits gegen 30 Prozent der weltweit produzierten Autos in China hergestellt.[1007] In den Augen der befragten Abnehmerexperten ist China ebenfalls wohl der wichtigste ausländische Standort ihrer Unternehmen für die Automobilproduktion und die Beschaffung von Rohstoffen und Komponenten geworden, der anhand der zahlreichen Standortvorteile ihre Unternehmen in vielerlei Hinsicht dazu anzieht, ihre Geschäft hierzulande dauerhaft auszubauen.

In den Interviews fällt auf, dass der Treiber für die stetige Expansion internationaler Automobilunternehmen in China nicht lediglich in der Erschließung des chinesischen Marktes besteht. Die eigenen Standortvorteile und die wachsende Bedeutung Chinas in der globalen Automobillieferkette stellen ebenfalls wesentliche Gründe dafür dar. Grundsätzlich finden sich in den Interviews sehr viele Aussagen zu den Stärken Chinas als Produktions- und Beschaffungsstandort, die in hohem Maße mit den zuvor gewonnenen Erkenntnissen übereinstimmen. Die ständig wachsenden Standortvorteile Chinas erleichtern nicht nur die allgemeinen Geschäftstätigkeiten und Managementprozesse internationaler Automobilunternehmen in China, darunter auch das Lieferantenmanagement und die Entwicklung lokaler Lieferanten, sondern fördern zudem auch ihr Vertrauen in das langfristige Wachstum ihrer Unternehmen in China.

Für Automobilunternehmen sind die zunehmende Industrialisierung des Standortes Chinas sowie das damit einhergehende rapide Wachstum der chinesischen Zulieferunternehmen in

[1007] Vgl. Handelsministerium der Volksrepublik China (2019), S.1.

der Automobilindustrie am deutlichsten spürbar. Dazu gehört insbesondere die ausgereifte und vollständige Industrie- bzw. Wertschöpfungskette. Für viele wichtige Industrien ist in China eine gesamte Wertschöpfungskette, d.h. von der Beschaffung von Rohstoffen über deren Verarbeitung bis hin zur Endfertigung, vorhanden. Des Weiteren tragen die verschiedenen landesweiten, industriespezifischen Beschaffungscluster, wo verschiedenartige Zulieferunternehmen derselben Branche oft geographisch in einer Region konzentriert sind, auch sehr dazu bei, die Abnehmer in China zeitnah und flexibel mit den benötigten Produkten zu versorgen. Von größerer Bedeutung ist dies gerade für den Einkauf, da auf diese Weise die Distanz zu wichtigen Lieferanten drastisch verkürzt wird, was die Besuche bzw. den Austausch mit den Lieferanten erheblich erleichtert. Hierzu weisen viele Einkaufsmanager explizit darauf hin, dass es für ein spezifisches Beschaffungsobjekt in China oft mehr Wahlmöglichkeiten als im Ausland gibt. Anders also als im Ausland, etwa in Europa, wo Zulieferer bestimmter Nischenprodukte oftmals quasi eine Monopolstellung auf dem Markt haben, und es für Abnehmer daher oft schwierig ist, geeignete Alternativen dafür zu finden.

> *"In the Yangtze River Delta region, let's say around Shanghai for example, over the last decade or two there has been a growing number of automotive component manufacturers and OEMs, as well as their R&D centers and production lines in places such as Taicang, Anting or Qingpu. […] For instance, within a 200 km radius of our headquarters in Taicang, there are many of our local component suppliers' factories, which greatly facilitates our communication with them. […] Sure, this is also of great benefit to us in terms of supplier development, as our personnel can quickly intervene to help our suppliers solve any technical problems they may encounter."*[1008]

> *"I have worked in Europe for a long time before, and I believe you must know that in Germany or France there are many so-called 'hidden champion' companies. I used to describe that their factories are "small and beautiful". Although they are small in size and are often responsible for only a particular product or service, however, it is sometimes extremely hard to find a second manufacturer on the market with a similar product. As a result, the purchasing price is often very high. One of the things that deeply impressed me when I returned home was that, in China, even if you need to source a*

[1008] Aussage IV.02.37.

very niche, special product, you are able to find several different sources of supply for comparison, which for us as buyers is of course a good thing."[1009]

Ein weiterer in den Interviews oft genannter Punkt ist der Reichtum des Landes an Rohstoffen. Insbesondere im Zeitalter der E-Mobilität stellen die reichhaltigen Reserven an bestimmten Rohmaterialien wie z.B. Lithium, Graphit, seltenen Erden, metallischen Neodym usw., die für die Herstellung von den New-Energy-Vehicles (NEV) benötigt werden, einen weiteren wesentlichen Standortvorteil Chinas dar. Davon profitieren vor allem viele lokale Zulieferunternehmen, die diese Rohstoffe für die Produktion von gewissen Kernkomponenten der NEVs wie z.B. elektrischen Antriebssystemen, Permanentmagnet-Motoren (seltene Erden) oder Leistungsbatteriezellen (Lithium, Kobalt oder Natrium) usw. benötigen. Die überwiegende Mehrheit davon bilden die lokalen chinesischen Unternehmen, die derzeit bereits auf dem Markt einzigartig positioniert sind, und sich in den letzten Jahren eindeutige Wettbewerbsvorteile in Bezug auf Technologie, Kosten sowie Kundenstamm erarbeitet haben. Einige dieser Zulieferer beliefern schon seit Jahren die führenden internationalen Automobilunternehmen, darunter auch die Fallunternehmen. Benötigt werden nicht nur ihre Produkte, sondern auch ihr Know-how und ihre Technologien. Diese werden bereits im frühen Entwicklungsprozess einbezogen, um im Bereich der E-Mobilität die chinesischen Mitbewerber einzuholen.

"The manufacturing process [of the new energy vehicles] is actually not complicated, the cost is mainly focused on the core components such as batteries, motors or power systems etc. The production of these products often requires high-quality and sufficient raw materials such as non-ferrous metals, rare earths, graphite and so on. However, the real problem is that these raw materials are not available everywhere, while China does have the unique advantage of having huge reserves of raw materials in this area."[1010]

"[...] Over the past few years, many local Chinese companies have made good use of their raw material advantages and combined with China's well-developed industry chain to rapidly scale up and become industry leaders, which directly contribute to the

[1009] Aussage II.01.38.
[1010] Aussage I.01.39.

development of China's new energy vehicle industry. For international suppliers, it will be very difficult to compete with Chinese suppliers in the battery sector, as they have already captured a large local market share and are entering the international market at the same time."[1011]

Des Weiteren stimmt eine beträchtliche Anzahl der Abnehmerexperten darin überein, dass China als ein Standort derzeit sowohl bei der traditionellen Infrastruktur im Hinblick auf die Produktionsbedingungen, den Industrialisierungsgrad oder die Industrieausrüstung als auch bei der sog. Software-Seite hinsichtlich der neuen Infrastruktur wie den digitalisierten Betriebsprozessen, oder dem allgemeinen Geschäftsumfeld bereits Weltklasseniveau erreicht hat. Chinas hohe Investitionen in die Infrastruktur in den letzten zwei Dekaden zahlen sich jetzt aus, wobei viele der Faktoren, die früher als wesentliche Hemmnisse für die Betriebsentwicklung in China galten, schrittweise beseitigt worden sind. Obwohl die Personalkosten in China inzwischen noch immer steigen, verringern sich gleichzeitig die Betriebskosten der in China tätigen Unternehmen mithilfe der optimierten Arbeitseffizienz sowie der Verbesserung des Geschäftsumfeld aber auch erheblich, was Chinas Standortvorteile weiter stärkt.

"As a manufacturing company operating in China, a very obvious feeling over the last decade is that with the country's investment in infrastructure and construction, it has directly driven the development of the local equipment manufacturing industry. In one of our own factories, for example, in the past, almost 90% of the production equipment of a high-end production lines had to be imported from Europe, which was very expensive and had extremely high maintenance fees. However, nowadays we have achieved the localization of nearly 70% of the equipment, reducing the cost by at least half, not to mention saving a lot of maintenance costs and labor costs every year."[1012]

"In fact, long before the COVID-19-pandemic, China was already at the forefront of digitalization as the Chinese Internet economy took off. In our procurement department for example, back in 2017 we started to implement a digital-based procurement process within the Group. […] Not only our own procurement staff, but also our clients, suppliers, and other departments within us are integrated into the same digital

[1011] Aussage III.01.42.
[1012] Aussage IV.02.38.

platform, while key data from the supply chain can be shared in a timely manner to every stakeholder. This has not only significantly reduced our operating costs, but also greatly improved the communication efficiency of our supply chain."[1013]

"At the same time, we are now actively helping our supply chain partners in China by integrating them into our procurement management platform. We use industrial Internet of Things, big data integration to improve the synergy effect of all links in the supply chain. During the COVID-pandemic, we've encountered several unexpected events such as temporary raw material shortages or plant closures, however, fortunately, thanks to our powerful digital procurement system and supply chain synergy capabilities, we were able to receive timely risk alerts and activate preplans such as timely deployment of alternative suppliers. In our daily supplier management, with the industrial Internet of Things, our system is also able to monitor key data on our suppliers' production lines, so that we can make timely strategic adjustments."[1014]

6.6.1.2 Strukturelle Faktoren

Die heutige Automobilindustrie, insbesondere die Automobilfertigung ist ein Spiegelbild der umfassenden industriellen Stärke eines Landes, in der unterschiedliche Branchen wie Maschinenbau, Elektronik, Chemie, Material, Stahl, Internet sowie viele andere Industrien vereinigt sind, was sie zu einer riesigen Industriekette macht. Im Laufe des Strukturwandels Chinas hin zu einer weltklassigen Industriemacht wird der chinesischen Automobilindustrie hohe Aufmerksamkeit beigemessen. Dabei ist zu beachten, dass der Strukturwandel Chinas noch lange nicht abgeschlossen ist und sich immer noch in der Anfangsphase befindet. Es stimmt zwar, dass in China derzeit eine Menge von weltweit führenden Unternehmen mit hervorragendem Technologieniveau und Innovationsfähigkeiten entstanden ist, es sollte aber nicht übersehen werden, dass es dort immer noch viele lokale Unternehmen gibt, die aufgrund der bisherigen strukturellen Defizite nach wie vor erhebliche Schwächen und Mängel aufweisen, die bei weitem den gewünschten Standards der Abnehmer nicht entsprechen können.

Aus Sicht der befragten Abnehmerexperten besteht eines der größten Probleme derzeit darin,

[1013] Aussage II.02.37.
[1014] Aussage II.01.40.

dass die überwiegende Mehrheit der chinesischen Automobilzulieferer bislang noch keine ausreichende Akkumulation von eigenen unabhängigen Technologien besitzt. Der geringe Grad an technologischer Autonomie führt dazu, dass viele lokale Lieferanten im Bereich der Kerntechnologien trotz der Fortschritte bei der Produktionstechnik immer noch stark von ausländischen Innovations- und Technologieimporten abhängig sind, was für sie hohe Kosten zur Folge hat und ihre Leistungsperformance beeinträchtigt. Insbesondere in der chinesischen Automobilzulieferindustrie hindert der Mangel an ausreichenden Kerntechnologien die chinesischen Zulieferer daran, in der globalen Automobillieferkette weiter nach oben zu kommen. Die meisten chinesischen Zulieferer bemühen sich immer noch, die grundlegenden technologischen Anforderungen der Abnehmer zu erfüllen, anstatt wie viele globale Spitzenzulieferer durch eigene technologischen Stärken die Entwicklung des Abnehmers anzuführen. Ferner ist beachtenswert, dass der chinesische Automobilzuliefermarkt zwar riesig ist, jedoch aus struktureller Sicht einen sehr geringen Grad der Marktkonzentration aufweist. Die meisten lokalen Zulieferer sind eher klein und haben ein homogenes Produktangebot.

> *"I can give you a figure, the current number of automobile components suppliers in China is estimated to be almost 100,000 or more, it's quite a lot, isn't it? But from the perspective of us as industry insider, we often describe it as "big but not strong". The majority of the local suppliers still belong to the second or third tier, while there is still a huge gap between them and the industry's leading benchmark companies. In my opinion, the major problem is still the lack of core technology, especially the lack of independent technology of their own. […] On the one hand, China's automobile parts industry started very late. Chinese suppliers have been in the middle and low end of the supply system for a long time and engaged mainly in those low value-added production activities, thus neglecting their own basic research and technology accumulation. On the other hand, the industry's leading enterprises in Europe and the United States have long achieved breakthroughs and formed huge monopoly advantages in key technologies through their own R&D advantages and partnerships with global leading automobile brands. The gap is getting bigger and bigger."*[1015]

> *"Like my colleagues used to say that many Chinese suppliers have been working so*

[1015] Aussage I.02.39.

hard all year, doing all the tough work, but in the end they can't make much money, which is a very practical problem. In the automotive manufacturing industry, if you do not have your own technology, that means a lack of core competitiveness, which will directly affect your design, research and development, cost performance. Fortunately, the good news is that the state has paid attention to this aspect of the problem. In the past few years, the scale of China's automobile parts industry has been greatly enhanced due to the active policy guidance, which leads to mergers and acquisitions in the industry, resource integration. As a result, many small-scale and low-technology local suppliers with similar products have been eliminated from the market."[1016]

Aus Sicht der chinesischen Lieferanten liegt der Hauptgrund für diesen technologischen Rückstand unter anderem darin, dass sich die chinesische Fertigungsindustrie für sehr lange Zeit auf die mittleren und unteren arbeitsintensiven Segmente mit geringer industrieller Wertschöpfung konzentrieren musste. Zur damaligen Zeit waren zumeist lediglich die Preisvorteile der chinesischen Produkte für ausländische Importeure oder Abnehmer von Interesse. Ob der chinesische Produzent über gewisse einzigartige Technologien verfügte, spielte damals beim China-Sourcing eigentliche keine wichtige Rolle. In den Gesprächen geben auch viele Zulieferexperten zu, dass die langjährige Betonung des Preises bzw. der Kosten indirekt dazu geführt hat, dass viele chinesische Zulieferer der Qualität ihrer Produkte weniger Aufmerksamkeit schenken, oder, mit anderen Worten, dass der Preisvorteil manchmal auf Kosten der Qualität geht. Das hat bei den Abnehmern den Eindruck erzeugt, dass das Qualitätsbewusstsein der chinesischen Produzenten oft nicht zufriedenstellend ist.

"In the past, the major reason why clients ordered our products is mainly because our price is very advantageous compared with similar products from abroad, while we have fast production speed and delivery capability. In the domestic market, however, the competition is fierce, resulting in the gross margins of a single component are very low, so that we have to sell more at a lower margin to barely survive. […] In terms of investment, a large part of our investment is focused on the expansion of production capacity and the renewal and maintenance of production equipment in our factories, especially the latter, which is all imported from overseas, and the annual maintenance

[1016] Aussage IV.02.40.

costs are very high."[1017]

"In the 1990s, when China's automobile parts industry first started, almost all local enterprises did not have their own technology, while all key technologies were in the hands of foreign enterprises, thus, we could only import them or get them through joint ventures with foreign capitals. It means that we often had to pay huge patent fees every year. […] Technological innovation is not something that can be easily achieved overnight, it is often a long-cycle investment process which requires a lot of capital and talent, which is very difficult for most local manufacturing companies in China."[1018]

Dies ändert sich allerdings allmählich mit der industriellen Modernisierung und dem Strukturwandel der chinesischen Fertigungsindustrie. Gegenwärtig existieren in China sowohl auf nationaler als auch auf industrieller Ebene bereits eine Reihe von Fördermaßnahmen bzw. Anreizen für die beschleunigte Umwandlung lokaler Fertigungsunternehmen, darunter vor allem der Automobilzulieferunternehmen, die sie dazu anleiten sollen, Ressourcen für Forschung und Entwicklung zu bündeln und die interbetriebliche Zusammenarbeit zu verstärken, damit Größenvorteile realisiert werden können, um das Ziel der Überbrückung der technologischen Kluft möglichst bald zu erreichen. Hiermit im Einklang beginnt für die meisten chinesischen Automobilzulieferer ihr Weg zur Entwicklung und Herstellung von Schlüsselkomponenten zumeist mit der Suche nach einer Zusammenarbeit mit globalen Automobilzulieferern bzw. Automobilunternehmen. Hierzu äußern sich viele Zulieferexperten insbesondere auch dahingehend, dass eine solche Zusammenarbeit für sie selbst sowohl eine wichtige Erfahrung, sowie zugleich auch eine wertvolle Chance bedeutet, die es ihnen ermöglicht, ihr Verständnis für international führende technologische und andere Qualitätsstandards zu verbessern, und gleichzeitig ihr eigenes technologisches Know-how auszubauen. Besonders bemerkenswert ist zudem, dass die Zulieferexperten explizit über den wesentlichen positiven Beitrag der Lieferantenentwicklung zur Verbesserung ihrer eigenen technologischen Kompetenz sprechen.

[1017] Aussage I.03.29.
[1018] Aussage IV.03.26.

"Well, frankly speaking, it is indeed very difficult to narrow the technology gap between us and the international leading level, especially within a short period of time. At present, on the one hand, we are continuously increasing our own investment, especially in the field of basic research, in order to achieve a quantitative to qualitative leap. On the other hand, we are also expanding the possibilities of cooperation with various parties. For example, we have reached long-term cooperation intentions with some top universities in Shanghai [such as Fudan and Jiaotong University][1019] in materials development and 3D-printing […] Furthermore, we have also formed alliances with a number of leading local enterprises in the industry, in order to integrate our resources and share some technical achievements in certain areas such as new materials and intelligent information platforms to make joint progress."[1020]

"As for ourselves, we have been working with XX[1021] for more than a decade. Over these ten years, we have also witnessed a lot of local companies around us starting to supply to those international manufacturers. […] My deepest feeling is that the international manufacturers' standard for quality is obviously much higher than that of the local clients. Especially at the beginning of our cooperation, the client's engineers were just like living in our factory, coaching us every day about the process and quality. […] Not really, at that time there was no such concept of supplier development in China yet, it was simply the need for our product quality to meet their standards. This was a big challenge for us, however, when I look back now, our product quality and technology did improve significantly after that period."[1022]

"[…] In the past few years, we have gradually become a first-tier supplier of XX[1023], and the customer has started to provide us with some targeted technical training and special improvements programs. We welcome it very much and consider it is a very golden opportunity for us to further improve our overall strength."[1024]

Weiterhin werden in der Literatur aufgrund des demographischen Wandels bzw. der Alterung der Bevölkerung in China oftmals die Schrumpfung der erwerbstätigen Bevölkerung bzw. der

[1019] Die Informationen über die Namen der Universitäten wurden von dem Verfasser dieser Arbeit aus öffentlich zugänglichen Quellen gewonnen.
[1020] Aussage III.02.23.
[1021] Hierbei ist das Fallunternehmen IV gemeint.
[1022] Aussage IV.03.27.
[1023] Hierbei ist das Fallunternehmen IV gemeint.
[1024] Aussage IV.03.28.

Fachkräftemangel und der damit einhergehende Anstieg der Lohnkosten ebenfalls als wesentliche strukturelle Einflussfaktoren angesehen. Hierzu fällt in den Interviews jedoch auf, dass die Mehrheit der Befragten weitgehend die Auffassung vertritt, dass diese Einflussfaktoren zwar existieren, aber im Moment grundsätzlich keinen sehr großen bzw. nur sehr begrenzten Einfluss sowohl auf ihre allgemeine Geschäftstätigkeit als auch auf das Betreiben der Lieferantenentwicklung haben. In Bezug auf den Fachkräftemangel merkt ein Einkaufsmanager beispielsweise an, dass der Bedarf an leistungsfähigem Personal immer existiert, während es schließlich kaum ein Überangebot an Talenten gibt. Was Unternehmen derzeit in China dringend brauchen, sind Personen, die nicht nur fundiertes technisches Fachwissen haben, sondern gleichzeitig auch über umfassendes Management-Know-how verfügen, wie etwa in Form eines kompetenten Projektmanagers für die Lieferantenentwicklung. Aus Sicht der Experten werden die wirklichen Auswirkungen des Fachkräftemangels möglicherweise erst in ein oder zwei Jahrzehnten spürbar sein, da die junge Generation Chinas tendenziell wenig geneigt ist, technische Arbeiten wie in einer Fabrik zu übernehmen, und vielmehr die Büroarbeit bevorzugt, was sich parallel mit dem Rückgang der jungen Arbeitsbevölkerung negativ auf die Fertigungsindustrie Chinas auswirken könnte.

> *"These phenomena, well, they do exist, but I don't think there's any direct impact on us. In fact, in all first-tier cities like Shanghai, Beijing or Guangzhou, the labor force is still coming in, and in the short term it won't affect any of our daily production activities. But in the long run, this may have a negative impact on some factories in remote areas, because today's young people are not like their parents' generation, who are willing to do so-called blue-collar jobs due to the difficult living conditions. Nowadays young people are well educated, they generally want to go to big cities and take the white-collar jobs in office buildings. If people are all going to the office, then who is still on the assembly line?"*[1025]

> *"Actually, I don't really see there is no obvious shortage of workforce, but rather a shortage of senior managers who have not only a technical background, but also exellent management and communication skills. As we've talked about before, good sup-*

[1025] Aussage II.02.39.

plier development managers are still very scarce."[1026]

In Hinblick auf die zugenommenen Betriebsausgaben wegen des Lohnkostenanstiegs in China sind mehrere Experten der Meinung, dass für dies alle in China tätigen Unternehmen tatsächlich ein dringliches Problem darstellt. Im Vergleich zur Suche nach Möglichkeiten zur Verringerung der Arbeitskosten, liegt der Schwerpunkt der Unternehmen derzeit aber primär auf der Steigerung der Prozesseffizienz entlang der Lieferkette, was etwa durch die beschleunigte Förderung der intelligenten Fertigung realisiert wird. Dabei stellt die Lieferantenentwicklung in den Augen der Praktiker ebenfalls einen hocheffizienten Lösungsweg dar, der die Gesamtkosten durch zielgerichtete Prozessoptimierung reduziert, und damit den Kostendruck durch den Lohnkostenanstieg zumindest teilweise ausgleicht.

"I believe that every company operating in China is prepared for the increase in labor costs. In my opinion, instead of being reactive to this cost pressure, it is better to be proactive and find solutions. For us, we can't and don't want to pull out of China or reduce the number of employees just in order to reduce labor costs. Labor cost is also part of the total cost, and it is more important for us to optimize the total cost, which is long-term and sustainable."[1027]

"In recent years, we have been accelerating the pace of smart manufacturing, and now our factory floor in Shanghai is fully connected to the industrial Internet of Things system, which provides comprehensive automated monitoring of production lines, inventory, delivery status as well as timely adjustment of decisions with help of the artificial intelligence algorithms. […] It has achieved very good results in improving the efficiency of all processes and significantly reducing operating costs. We are currently helping our upstream suppliers to improve their smart manufacturing processes and look forward to achieving better synergy in the whole supply chain."[1028]

6.6.1.3 Marktbezogene Faktoren

Unter den marktbezogenen Faktoren lassen sich sowohl die absatzmarkt- als auch die be-

[1026] Aussage I.01.40.
[1027] Aussage III.01.43
[1028] Aussage III.01.44.

schaffungsmarktbezogenen Faktoren subsumieren, die wohl den größten Einfluss auf die Beschaffungs- und Produktionsstrategie der Automobilunternehmen in China ausüben. In Bezug auf die Aussichten des chinesischen Automobilmarktes im Allgemeinen stimmen die Erkenntnisse der Interviews in sehr hohem Maße mit bisherigen Einschätzungen überein.[1029] Die überwiegende Mehrheit der Experten äußert sich sehr optimistisch über den aktuellen und zukünftigen Automobilmarkt in China – sowohl den Kfz- als auch Automobilzuliefermarkt, und sieht darin eine große Chance für ihre jeweilige Unternehmen. Dabei handelt es sich um keinen blinden Optimismus, sondern um eine Einschätzung, die aus einer Reihe von Gründen erfolgt.

Vor allem vertreten die Experten die Auffassung, dass die stetig wachsende Wirtschaft des Landes und die starke Marktnachfrage eine solide Grundlage für ein anhaltendes Wachstum der chinesischen Automobilindustrie bildet. Obwohl sich die Wachstumsrate des traditionellen Kfz-Marktes in den letzten Jahren verlangsamt hat, haben die Entwicklung der E-Mobilität und insbesondere der New Energy Vehicles (NEV) im Laufe der industriellen und wirtschaftlichen Transformation Chinas sowie die eskalierende und ständig zunehmende Nachfrage der chinesischen Verbraucher jedoch weiterhin neuen Schwung für die chinesische Automobilindustrie gebracht. Insbesondere vor dem gegenwärtigen Hintergrund, dass der Weltmarkt stark von der COVID-19-Pandemie betroffen ist, hat sich die chinesische Automobilindustrie schneller als erwartet von der Pandemie erholen können, indem die Produktion und Fertigung wieder normalisiert wurden, wobei die Marktnachfrage allmählich wiederhergestellt wird, während der Automobilmarkt ein V-förmiges Wachstum mit steigenden Umsätzen erzielt, was die Widerstandsfähigkeit und die Vitalität des chinesischen Marktes wiederspiegelt. Für viele internationale Automobilunternehmen ist China derzeit der einzige Wachstumsmarkt, der die durch die Pandemie verursachten Folgen bzw. Verluste zum Teil ausgleichen kann. Infolge-

[1029] In den vor den Interviews durchgeführten schriftlichen Befragungen wurden sowohl den Abnehmer- als auch den Zuliefermitarbeitern eine identische Frage nach ihren persönlichen Einschätzungen über die zukünftige Entwicklung des chinesischen Automobilmarkt in den nächsten zehn Jahren gestellt. Ganz deutlich zeigen die Ergebnisse, dass die Teilnehmer mit einem Durchschnittswert von 4,82 eine sehr positive Haltung über die zukünftige Entwicklung des chinesischen Automobilmarktes haben, wobei die Skala von „1 = Gar nicht optimistisch“ bis „5 = Sehr optimistisch“ definiert ist.

dessen ist China in den Augen der internationalen Automobilunternehmen nach wie vor einer der vielversprechendsten Automobilmärkte der Welt mit erheblichem Potenzial und hoher strategischer Relevanz, wenn nicht sogar der einzige.

> *"I think China is by far our most important single market and its potential is far from being fully exploited. We have always had a long-term specific strategic planning for the Chinese market, both from the group level and from the supply chain management point of view. There is no doubt that we will continue to deepen our commitment to the Chinese market in the future. […] Especially nowadays during the coronavirus pandemic, it is absolutely a lifesaver for us that China can restore the stability of its supply chain and resume growth so quickly, which fully reflects the resilience and stability of the Chinese market. Surely, we hope to use China as a starting point for a speedy recovery for our global business."*[1030]

> *"Actually, we have already achieved a very good order volume in the Chinese market long before corona. The purchasing power of Chinese consumers has increased a lot in the past few years. Last year [2019], our premium model sales in China have increased by almost 30% over the same period the year before, while the Chinese market has long been an important driver of our profit growth. In my opinion, on one hand, we are very lucky to be able to return to normal in time, while on the other hand, I suppose that it further deepens our commitment and dependence on the Chinese market. I really can't imagine us leaving the Chinese market, both in terms of sales and future growth potential."*[1031]

Weitere wesentliche marktbezogene Faktoren, die internationale Automobilunternehmen in immer stärkerem Maße nach China ziehen, sind die mittlerweile raschen Entwicklungen Chinas im Bereich der E-Mobilität sowie die enormen Möglichkeiten und Potenziale in diesem Marktsektor. Seit 2015 ist China der weltweit größte Absatzmarkt für NEV und es wird erwartet, dass Chinas Führungsrolle in den kommenden Jahren immer noch beibehalten wird. Dieser Vorsprung ist eigentlich nicht verwunderlich, da vor allem die chinesische Regierung den chinesischen Herstellern der Elektroautos große Unterstützungen und Subventionierungen

[1030] Aussage I.01.41.
[1031] Aussage II.02.40.

bietet, welches zum schnellen Anstieg der Produktion führt.[1032] Zudem wurden auf der Konsumentenseite zur Stimulierung der Nachfrage noch eine Reihe von Fördermaßnahmen bzw. Subventionen von der Regierung eingeführt, um die chinesischen Verbraucher aktiv zum Kauf von NEVs zu bewegen.[1033] Alle diese Maßnahmen führen unmittelbar zum raschen Anstieg des privaten NEV-Besitzes in China und zum anhaltenden Ausbau des chinesischen NEV-Marktes. Gerade vor diesem Hintergrund werden heute immer mehr traditionelle internationale Autohersteller, die zuvor bei der Einführung der NEVs aber eher zurückgehalten sind, dazu veranlasst, in stärkerem Maße in den chinesischen NEV-Markt zu investieren und immer mehr neue NEV-Modelle auf den Markt zu bringen, um mehr Marktanteile zu gewinnen und sich Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren chinesischen Mitbewerbern, die derzeit eine führende Marktposition haben, zu verschaffen.

> *"Regarding to NEV, as I mentioned before, it is the focus of our global strategy, and the Chinese market will definitely be a major battleground. Because at the moment, almost all international giants, including us are increasing the investment in China, while we also have to face many traditional Chinese car manufacturers as well as many new car makers such as NIO, Xpeng, BYD, who have gained the first-mover advantage. […] This year we have already invested about 15 billion RMB [ca.19,5 billion EUR] in R&D and production of NEV in China. Very soon, at the Beijing Auto Show next month [September 2020], we expect to launch our first all-electric SUV, which is purely local made."*[1034]

> *"I believe the next ten years will be a golden decade for the Chinese auto market, which is a very valuable period of opportunity. […] For us, electrification and smart interconnectivity will be the two pillars of our future strategy. In this regard, we have long started to develop and invest in the Chinese market, focusing on product enhancements, especially in the area of vehicle intelligence, and accelerating the introduction of new products. In the future, we plan to launch 10 new pure electric-powered*

[1032] Dazu gehören beispielsweise Forschungsförderung, Subventionen wie eine direkt an die Autohersteller ausgezahlte Kaufprämie sowie andere Steuerbegünstigungen. Vgl. hierzu z.B. MIIT (2018).
[1033] Unter diese Fördermaßnahmen fallen z.B. Kaufsteuererlasse beim Kauf eines Elektroautos oder die kostenlose Vergabe von Autokennzeichen, was in einer Stadt wie Shanghai einen Wert von ca. 80.000 RMB (10.500 EUR) hat. Vgl. hierzu z.B. AHK (2016).
[1034] Aussage II.01.41.

vehicles in China by 2025, covering a wide range of models to meet the escalating needs of Chinese consumers."[1035]

Die hohe Dynamik auf dem chinesischen NEV-Markt, zusammen mit dem anhaltenden Wachstum der Verbrauchernachfrage sowie die Unterstützung aus der Politikebene treiben auch die rasante Entwicklung vieler vor- und nachgelagerten Industrien bzw. Märkte, die inzwischen sowohl für heimische als auch für internationale NEV-Hersteller einen wesentlichen Beschaffungsmarkt darstellen, erheblich voran. So weisen beispielsweise die chinesische Automobilzulieferindustrie, die NEV-relevanten Industrien wie die Rohstoffverarbeitung, Batterieindustrie, sowie auch der After-Sales-Markt wie etwa Autoreparaturen und -tuning viele neue Wachstumschancen auf, da auf dem Markt derzeit stetig eine starke Nachfrage nach Qualitätskomponenten besteht. Viele neue chinesische Zulieferunternehmen, vertreten durch die chinesischen Leistungsbatteriehersteller, haben die mit den NEV eröffneten Möglichkeiten und Chancen sehr gut ergriffen, indem sie auf einem breiten Spektrum von neuen Gebieten wie z.B. Batterietechnologie, elektrische Motoren, autonomes Fahren, intelligente Sensoren bzw. Interaktion, Telematik usw. einen eigenen technologischen Vorsprung etabliert haben. In bestimmten Bereichen besetzen viele chinesische Unternehmen einen dominanten Marktanteil und nehmen sogar eine Führungsrolle in der globalen Lieferkette ein. Zu ihren Kunden gehören heutzutage nicht nur die heimischen NEV-Hersteller und viele internationale Automobilunternehmen, sondern auch viele große internationale Zulieferer, die in den oben genannten Bereichen bisher noch keinen absoluten Vorteil etablieren konnten. Zu beachten ist dabei insbesondere, dass es sich bei einer solchen Zusammenarbeit sehr häufig um eine strategische Kooperation oder enge Partnerschaft handelt, die sich besser für die strategische Lieferantenentwicklung bzw. gemeinsame Optimierung eignet. Nicht selten bemühen sich internationale Automobilunternehmen und ihre lokalen Zulieferer gemeinsam aktiv um Kollaboration, z.B. die gemeinsame Entwicklung spezifischer Automobilkomponenten oder die Erarbeitung von Smart-Lösungen für NEV zusammen mit IT-Dienstleistern. Aus Abnehmersicht bedeutet eine solche Zusammenarbeit nicht nur, dass damit der eigene Versorgungsbedarf abgedeckt werden

[1035] Aussage I.02.40.

kann, sondern auch, dass dadurch gute Beziehungen zu den kritischen Lieferanten aufgebaut werden, was auf dem heutigen NEV-Markt oftmals eine idiosynkratische Ressource darstellt.

> *"Like we have just talked about leading companies in the battery sector such as CATL. Actually, we have already started to cooperate with many other excellent local companies in the field of NEV and automobile intelligence, including many non-traditional automotive suppliers like A[1036] , B[1037], etc. On the one hand, they can provide us with high quality technology and products. On the other hand, they often understand the local market, especially consumer preferences and needs, better than we do."*[1038]

> *"Although we are specialized in traditional automotive transmission. However, nowadays we have also established a NEV division in China, working basically with local Chinese suppliers. In the last two years, we have made several in-depth cooperation with some of our suppliers. Let me give two examples: we previously cooperated with a local telematics supplier, and we jointly established an automobile telematics division, focusing on the development and production of telematics technology-related components. Another one is a local electric motor manufacturer, with whom we set up a joint venture company in Tianjin earlier this year, specifically to produce motor components. Well personally, I believe such cooperation will be mutually beneficial, as we make up for our shortcomings and the local company accumulates a good reputation and gets stable orders."*[1039]

Insgesamt betrachtet bleibt der chinesische Automobilmarkt nach wie vor hochattraktiv. Aus den Interviews geht klar hervor, dass sowohl internationale Automobilunternehmen als auch internationale Zulieferunternehmen in der Zukunft ihre Geschäftspräsenz und ihre Investitionen in China weitgehend ausbauen werden. Gerade die intensivere und enge Zusammenarbeit zwischen internationalen Abnehmerunternehmen und den heimischen Zulieferunternehmen im Bereich der NEV könnte dazu führen, dass strategische Lieferantenentwicklung sowie daraus resultierende engere Partnerschaftsbeziehungen in China vermehrt zu beobachten sein werden.

[1036] Es geht um ein chinesisches Telekommunikationsunternehmen.
[1037] Es geht um ein chinesisches Unternehmen für intelligente Sensoren.
[1038] Aussage II.01.43.
[1039] Aussage IV.01.41.

6.6.2 Kultur- und verhaltensbezogene Faktoren

6.6.2.1 China-spezifisches interpersonelles Kommunikationsgeschick

Missverständnisse, Mehrdeutigkeiten oder sogar gegenseitige Vorwürfe. Diese Punkte werden bisher häufig genannt, wenn es um die Kommunikation mit chinesischen Geschäftspartnern geht. Insbesondere bei der interbetrieblichen Zusammenarbeit, wie etwa einem gemeinsam durchgeführten Optimierungsprojekt zwischen internationalen Abnehmern und lokalen chinesischen Zulieferern, kommt es immer wieder vor, dass schlechte Kommunikation den reibungslosen Ablauf der Zusammenarbeit beeinträchtigt, was letztlich dazu führen kann, dass die gewünschten Entwicklungsergebnisse nicht erzielt werden. Bei den Interviews wird deutlich, dass das Hauptproblem in der Regel darin besteht, dass besonders den ausländischen Mitarbeitern der internationalen Abnehmerunternehmen das passende China-spezifische Kommunikationsgeschick und ein ausreichendes Verständnis der chinesischen Kommunikationskultur fehlen, um mit ihren lokalen Gesprächspartnern richtig und effektiv kommunizieren zu können. In vielen Fällen ist die ursprüngliche Absicht einer Person zwar wohlbegründet, aber aufgrund der falschen Kommunikationsweise kommt es zu Missverständnissen. Der Grund liegt oft in den unterschiedlichen Denkweisen in der westlichen und chinesischen Kultur. Beispielsweise kann das, was für ausländische Abnehmer ein normaler Ausdruck ist, in den Augen der chinesischen Zulieferer als aggressive Konfrontation wahrgenommen werden.

> *"Yes, yes, this problem still exists. Once our German engineers and technicians came to Shanghai to attend a technical exchange meeting with some representatives of our local suppliers. At first, everything went well, then it came to a German expert to comment. He took out a piece of paper, which listed all the quality problems of a few suppliers who did not meet the standards. The expert named and criticized one by one, making the supplier representatives really very embarrassed. […] After that I once talked with a German expert about this, he said he himself was upset and explained: 'I did that for their own good, I hoped to tell them directly where the problem were, so they could improve.' However, in the supplier's view, this was a kind of public humilia-*

tion, which, you know, was very harmful for their Mianzi."[1040]

In den Interviews finden sich mehrere Aussagen dazu, dass sich ausländische Abnehmer manchmal viel zu direkt in der Kommunikation verhalten, was die chinesischen Zuliefermitarbeiter als sehr unangenehm empfinden. Offene Konfrontation oder Debatten werden in der westlichen Kultur oft als gute Mittel angesehen, um innerhalb kurzer Zeit eine große Menge von Informationen zwischen den beiden Parteien mit hoher Effizienz austauschen zu können. Ganz im Gegensatz dazu wird dies in China allerdings oft als ungeeignet bzw. gesichtsverletzend wahrgenommen, insbesondere bei der interpersonellen Kommunikation. Die Chinesen sind eher an eine indirekte und subtile Kommunikationsweise gewöhnt, wobei ausreichendes Zuhören und Mitgefühl eine wichtige Rolle spielen. Selbst wenn man in China eine andere Person kritisieren und sie zur Verbesserung auffordern will, sind erfahrungsgemäß ein paar lobende Worte z.B. über ihre gute Arbeit von Vorteil, bevor konstruktive Kritik bzw. Vorschläge geäußert werden. Insbesondere in geschäftlichen Situationen empfiehlt es sich, offene Kritik vor versammelter Belegschaft möglichst zu vermeiden.[1041] Ein lokaler Zuliefermitarbeiter erwähnt beispielsweise, dass er als Lieferant unter gewissen Umständen oft überhaupt keine Ahnung davon hat, wie er auf die aggressiven Fragen des ausländischen Abnehmers reagieren soll und manchmal zum Wahren des eigenen Gesichts (chin. Mianzi) nur etwas Willkürliches antwortet, was aber der vorliegenden Situation gar nicht unbedingt entspricht. Dies führt häufig zu einer sehr ineffizienten Kommunikation zwischen den beiden Parteien, da hierbei kaum korrekte bzw. wesentliche Informationen weitergegeben werden.

"A former project leader on the client's side was an American who had never been to China before. At that time, he and I were responsible for the initial communication of the project. Although we became pretty good friends afterwards, we actually had a very unpleasant time at the beginning. […] What impressed me them most was that he liked to ask closed questions, the "yes or no" kind of questions. He often gave people a sense of aggressiveness during the conversation, keep asking questions, just like an interrogation. […] And our real situation is actually very complicated, you know, a lot of

[1040] Aussage III.01.46.
[1041] Vgl. hierzu auch Dederichs (2018), S. 47 f.

things are not just black or white. But at that time, I really did not know how to give him a perfect answer, I felt very frustrated. […] The result was that we both reported incorrect information to our superiors, which led to a very slow process on that project."[1042]

Obwohl es nicht immer erwartet wird, dass sich jeder ausländische Abnehmer unbedingt wie die Chinesen verhalten und auf chinesische Art und Weise kommunizieren können muss, ist es für ausländische Geschäftsleute aber zweifellos von erheblichem Vorteil, ein gewisses Maß an China-spezifischem Kommunikationsgeschick und kulturellem Know-how zu beherrschen. Gerade in China ist für die erfolgreiche Lieferantenentwicklung die präzise Identifizierung der Ursachen der Leistungsprobleme des Lieferanten erfolgsbestimmend, da sich die eigentlichen Wurzeln der Leistungsdefizite nicht selten hinter den oberflächlichen und komplexen Prozessen verbergen, die von vielen Faktoren beeinflusst werden und anhand allgemeiner Methoden wie der Lieferantenbewertung allein nur schwer entdeckt werden können. Zur Lösung solcher Probleme ist es unerlässlich, dass der Abnehmermitarbeiter seinen lokalen Lieferanten genau kennt und dass der Lieferant seinem Abnehmer auch vertraut und damit bereit ist, dem Abnehmer die wahre Ursache der Probleme bzw. die Schwierigkeiten zu benennen. Gerade dies ist in China nicht immer gegeben, da aus kulturellen Gründen das interpersonelle Vertrauen in China nicht immer leicht zu etablieren ist. In dieser Hinsicht geben Zulieferexperten in den Interviews an, dass diejenigen Ausländer, die bei der Kommunikation die verschiedenen kulturellen Besonderheiten des Landes bzw. die China-spezifischen Verhaltensrituale verstehen und beachten können, in den Augen der Chinesen als deutlich höflicher, zuverlässiger und vertrauenswürdiger erscheinen, und die chinesischen Lieferanten wesentlich eher bereit sind, mit diesen Ausländern wertvolle Informationen auszutauschen.

"In 2016, a regional procurement director of the region Asia-Pacific, who came from Bremen, Germany, was stationed in Shanghai. He had previously worked for Siemens for many years and had lived in Beijing, also Japan, Singapore for nearly fifteen years. At that time, he was in charge of a joint project with SAIC Group to localize the pro-

[1042] Aussage I.03.33.

duction of automotive chassis, which we needed to cooperate with dozens of local suppliers. […] When he first came in the office, we were all very surprised because he spoke fluent Chinese and was a complete China expert. More importantly, he did not have the so-called German stubbornness and seriousness when talking and communicating with us but was very polite and knew how to listen and give feedback appropriately, which made people who talked to him feel very comfortable. Meanwhile, he was able to switch back to the "German mode" as well when meeting with the senior leaders of the group. Therefore, he perfectly fulfilled the role of a communication bridge. […] Yes, our project was going very well, and several suppliers had new cooperation with us afterwards."[1043]

"During supplier development activities, miscommunication was the key factor causing problems such as wasted resources or meaningless rework. Many of the problems were caused by the way we communicated, and this did often happen to our foreign colleagues. It was once a local supplier with frequent quality problems, and once our foreign technical expert went to their factory again, but the next week there was still the same problem with the quality of the new batch. So I went over to the supplier's production manager and found out that when the foreign expert went over the last time, he criticized and blamed their engineers who were responsible for process quality harshly, while he didn't know that the supplier's real problem was not in the process, but the deviation of the interpretation of the product parameters. Unfortunately, due to the bad communication atmosphere, the supplier did not reflect the situation in the first place, which directly led to the re-emergence of quality problems."[1044]

Das Aneignen eines gewissen China-spezifischen Kommunikationsgeschicks nimmt für ausländische Abnehmermitarbeiter mit einem anderen kulturellen Hintergrund nicht nur positiven Einfluss auf den Umgang mit den chinesischen Zulieferern, sondern spielt ebenfalls eine wichtige Rolle bei der alltäglichen Kommunikation mit ihren chinesischen Mitarbeitern. Die Ausländer, die in China bei einem internationalen Unternehmen arbeiten, werden zumeist von dem Unternehmen nach China entsandt und haben dort oftmals leitende Positionen inne. Daher tragen gewisse interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten und Know-how über die chinesische Mentalität wesentlich dazu bei, ein harmonisches Miteinander zwischen den Kolle-

[1043] Aussage IV.02.42.
[1044] Aussage I.02.43.

gen zu bilden, welches auch das Management erleichtert.

> *"Absolutely, I mean, from our point of view as employees, if our foreign bosses or colleagues can understand some Chinese culture and know how to communicate with us better, we very much appreciate and welcome this. From my experiences for these years in the international companies, it would significantly improve the efficiency of our internal communication, because we are willing to say whatever we have to say without having to hide it for fear that the boss will misunderstand if we do."*[1045]

Des Weiteren deuten viele erfahrene Einkaufsmanager noch explizit darauf hin, dass die Beachtung des China-spezifischen Kommunikationsgeschicks nicht bloß für ausländische Mitarbeiter gilt, sondern für die chinesischen Mitarbeiter ebenfalls von sehr wichtiger Bedeutung ist. Dabei ist allerdings zu beachten, dass viele junge chinesische Projektmitarbeiter derzeit oft nicht über ausreichende geschickte interpersonelle Kommunikationsfähigkeiten verfügen. Insbesondere die jungen Chinesen der heutigen Generation, deren Verhalten und Denkweisen zum Teil westlich orientiert sind, und von denen viele in großen internationalen Unternehmen arbeiten, sind in stärkerem Maße oft an die offene und direkte Arbeitsweise dort gewöhnt. Dies führt oftmals zu Problemen in der Lieferantenentwicklung. Denn gerade bei der Durchführung der Lieferantenentwicklung entstehen leicht Meinungsunterschiede bzw. Zielkonflikte zwischen Abnehmer und Lieferant. Von Relevanz ist hierbei eher nicht, den lokalen Lieferanten zu überreden oder die Debatte mit dem Lieferanten zu gewinnen. Was entscheidend ist, ist, dass durch effektive und effiziente Kommunikation die wahre Ursachen für die Unstimmigkeiten aufgedeckt und die Missverständnisse mit gemeinsamen Bemühungen beider Parteien gelöst werden, wodurch das Problembewusstsein des lokalen Lieferanten geschärft wird. Insgesamt lässt sich schlussfolgern, dass das Know-how über die länderspezifische Kommunikationskultur und das China-spezifische Kommunikationsgeschick kritische Hilfsmittel sind, und zu den notwendigen Mitarbeiterqualifikationen der Lieferantenentwicklung in China gehören sollten.

"Many of today's young people have been educated abroad and have worked in inter-

[1045] Aussage II.01.45.

national companies, and they are more or less used to the way of communication that foreign companies do. However, in the manufacturing industry, we have to deal with many local manufacturing suppliers, which is a completely different matter from dealing with westerners. For example, in the case of supplier development, we often need to be patient with our suppliers and communicate with them to solve problems together, rather than questioning them in a straight-forward manner. Many of our younger colleagues do not do this well enough, so we often have to rely on our more experienced staff in this area."[1046]

6.6.2.2 Guanxi und das Reziprozitätsprinzip

Kulturelle Unterschiede und regionale Besonderheiten spiegeln sich nicht nur in der im vorangegangenen Unterkapitel diskutierten China-spezifischen Kommunikation wider, sondern können gerade bei der überbetrieblichen Zusammenarbeit die Ausgestaltung des Beziehungsmanagements maßgeblich beeinflussen. Die Philosophien des Beziehungsmanagements variieren weltweit, insbesondere zwischen Europa und China. Für das erfolgreiche Management der Beziehungen mit den kritischen Lieferanten stellt die auf dem Reziprozitätsprinzip und der traditionellen chinesischen Wertvorstellung beruhende Guanxi-Beziehung bislang oft den Schlüssel in China dar, wo den Interdependenzen der Menschen im Vergleich zum Westen eine besonders wichtige Rolle beigemessen wird. Nicht selten gilt bei Chinesen, sowohl persönlich als teilweise auch beruflich, dass die zwischenmenschliche Beziehungspflege vor den sachbezogenen Regelungen kommt.[1047]

Angesichts der vorhandenen Zweifel an der Relevanz von Guanxi in der heutigen Geschäftswelt Chinas wurden dazu bewusst einige Fragen in der schriftlichen Befragung formuliert. Die Ergebnisse zeigen aber eindeutig, dass fast alle Befragten – sowohl Abnehmer als auch Lieferanten – derselben Auffassung sind, nämlich dass gute Guanxi in der heutigen chinesischen Gesellschaft immer noch einen sehr wichtigen Stellenwert innehat (siehe hierzu Abbildung 20). Die Ergebnisse sind eigentlich nicht verwunderlich, da in Bezug auf die angestrebte partnerschaftliche Lieferanten-Abnehmer-Beziehung (wie etwa durch direkte Lieferantenent-

[1046] Aussage III.01.47.
[1047] Vgl. Faust/Yang (2013), S. 48.

wicklung) die auf engen persönlichen Guanxi-Beziehungen basierende geschäftliche Bindung zwischen Abnehmer und Zulieferer in China unabdingbar ist.

> *"Absolutely, it's very important. As long as you're doing business in China, or you want to have a deep relationship with your business partners, you better find a way to build a strong Guanxi with each other. It's not just on a traditional cultural factor, but more of a game rule in the Chinese social and business system."*[1048]

> *"The importance of Guanxi in China is hard for many foreigners to fully understand. In their culture, work and personal life are completely separated, while in China it is totally different. Very often the boundaries between them are vague and the relationship between business partners and their personal Guanxi are usually closely connected. Good personal relationships are indispensable for successful business partnerships. […] Our foreign colleagues are sometimes surprised that even on weekends or holidays the supplier's sales manager may invite us to a dinner party, even with family members. But what can we say? It's quite normal for us and is a Chinese characteristic, more importantly it is often the key to a smooth cooperation."*[1049]

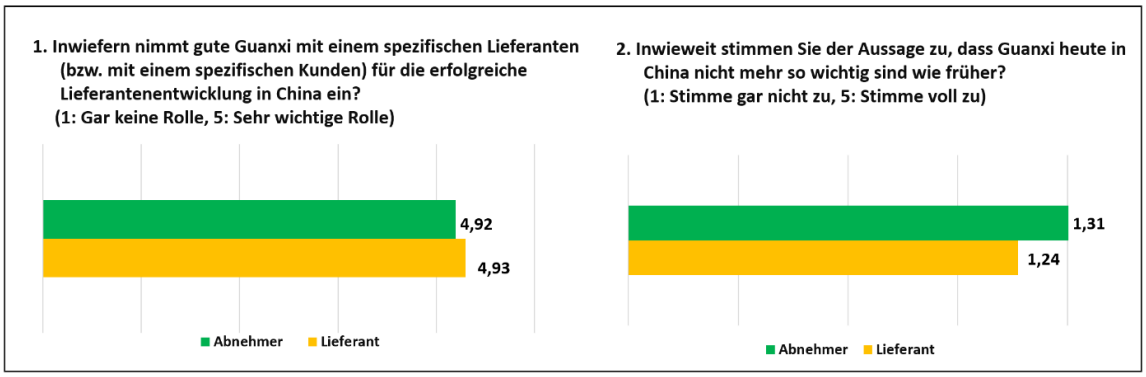

Abbildung 20: Relevanz der Guanxi in China (Eigene Darstellung)

Im Fokus dabei steht die Logik der Reziprozität, wobei Leistungen und Gegenleistungen im Rahmen einer Guanxi-Struktur ausgetauscht werden sollen. Übertragen auf die Unternehmensebene handelt es sich dann um eine nutzenorientierte, gegenseitig vorteilhafte Kooperationsbeziehung. Der Kern der Lieferantenentwicklung ist die Verbesserung der Wettbewerbsvorteile des Abnehmers durch die Verbesserung der Leistung und/oder Fähigkeit des Lieferan-

[1048] Aussage II.02.42.
[1049] Aussage I.01.42.

ten, d.h. angestrebt ist hierbei eine Win-win-Situation. Eine Lieferantenentwicklung, von der nur eine einzige Partei profitiert, ist weder erfolgreich noch zielführend. In der Vergangenheit haben die internationalen Automobilunternehmen oft aufgrund ihrer starken Machtposition die lokalen Lieferanten zu Kostensenkungen gezwungen und deren Gewinnspannen gedrückt, was jedoch meist nicht zu dem gewünschten Ergebnis führte. Die aufgezwungene Kostensenkung führte häufig nur zu Qualitätsschwankungen und zum Widerstand der Lieferanten. Mit den umfassenden Fortschritten und der anhaltenden Internationalisierung der chinesischen Automobilzulieferer, insbesondere im Bereich der NEV-Komponenten, stehen aber immer mehr lokale Zulieferer und internationale Abnehmer in einem interdependenten Verhältnis, während in bestimmten Gebieten der Lieferant sogar eine dominierende Machtposition hat. Um vor diesem Hintergrund die eigene Wettbewerbsposition im heutigen Markt zu stärken, ist die Etablierung wechselseitig vorteilhafter Beziehungen mit kritischen lokalen Lieferanten in den Augen der Abnehmerexperten besonders notwendig und nutzbringend.

> *"In fact, from the view of supplier management, we should first pursue a mutually beneficial relationship with suppliers of any kind. In the past, we have been able to keep lowering the prices of our local suppliers with our dominant position, but this was often neither effective nor long-lasting, as the abnormal low-cost led to low quality and increased the resistance of the suppliers. […] The initial purpose of our supplier development and quality improvement projects is that we want to make both our suppliers and us benefit from the successful optimization projects, so that the relationship between us will last."*[1050]

> *"You know, when a thing is scarce, it becomes precious. When everyone offers the similar price, why should the supplier give you priority to the goods on hand? The answer is simple: Guanxi."*[1051]

Zielt man in China auf eine enge und nachhaltige Lieferanten-Abnehmer-Beziehung auf der Unternehmensebene ab, dann sind gute Guanxi-Beziehungen auf der persönlichen Ebene z.B. zwischen den einzelnen Mitarbeitern oder zuständigen Managern der beiden Unternehmen

[1050] Aussage IV.01.43.
[1051] Aussage I.02.45.

alleine oft nicht ausreichend. Wichtig ist vielmehr noch, dass im Rahmen der Compliance-Vorschriften zwischen den wesentlichen Entscheidungsträgern oder Schlüsselpersonen des Top-Managements ebenfalls gute Guanxi aufgebaut und nachhaltig gepflegt werden sollen, was in den Interviews mehrmals betont wird. Die Interaktion zwischen den Top-Managements der beiden Unternehmen wie etwa durch regelmäßige Vor-Ort-Besuche oder informelle Gespräche trägt zum gegenseitigen Verständnis bei und zeigt auch den hohen Stellenwert, welcher der Gegenpartei beigemessen wird, was gerade in der chinesischen Kultur als besonders wichtig betrachtet wird. Des Weiteren ermöglicht das persönliche Kennenlernen der Entscheidungsträger der beiden Unternehmen, die Geschäftspartner in direkter Nähe zu beobachten und gleichzeitig zu evaluieren, ob es sich um einen zuverlässigen Partner handelt, mit dem eine vertrauensvolle Guanxi-Beziehung aufgebaut werden kann.

> *"There is often a good Guanxi between us buyers and the supplier's sales staff due to long-time contact and mutual understanding, which is of course beneficial for the daily cooperation between the two sides. However, what really plays a decisive role and determines the cooperation between the two companies in a long term is whether Guanxi can also be established between the top-management of both parties. This can enhance the trust between the two parties at a much higher level. Sometimes, in China, a good Guanxi between executives is even better than a paper of contract can do."*[1052]

> *"As a buyer, we need to communicate with suppliers in depth to clarify issues and find ways to gain a deeper understanding of the supplier. This is not only between procurement personal and supplier sales, but also in many cases between the senior management of both companies. […] Particularly in China, a more frequent interaction between the senior management will also help us to expand our influence within the supplier's organization."*[1053]

Hierzu weisen die Experten darauf hin, dass der Aufbau der Guanxi im geschäftlichen Umfeld nicht immer einfach ist, und es sich dabei oft um einen langwierigen und komplexen Prozess handelt, der Geduld und Geschick beider Seiten erfordert. Der wesentliche Anlass zum Auf-

[1052] Aussage III.01.48.
[1053] Aussage I.01.43.

bau der Guanxi liegt oft in dem zugrundeliegenden Machtverhältnis der beiden Parteien begründet, wobei die Partei mit der geringeren Machtposition in der Regel stärker motiviert ist, die Initiative zum Aufbau der Guanxi zu ergreifen. Beispielsweise bemüht sich das Vertriebspersonal des Zulieferunternehmens generell aktiv darum, gute Guanxi mit dem Einkaufsmanager des Abnehmerunternehmens zu knüpfen, um später dessen Aufträge zu erhalten. In Bezug auf die Lieferantenentwicklung, insbesondere auf die strategische Entwicklung eines kritischen Lieferanten, die vom Abnehmer initiiert wird, sollte hingegen der Abnehmer mehr Eigeninitiative beim Aufbau der Guanxi mit diesem Lieferanten zeigen, wobei dies generell mit der Anbahnung von Guanxi zwischen Einkaufsmanager bzw. Projektleiter der Lieferantenentwicklung und dem Verantwortlichen des Zulieferers beginnt. Wichtig ist hierbei, dem Lieferanten Wertschätzung aufseiten des Abnehmers zu signalisieren, damit der Lieferant im Gegenzug sein eigenes Commitment und seine Kooperationsbereitschaft erhöhen wird, um den Gefallen seitens des Abnehmers zu erwidern.

> *"If you want to spontaneously build a good Guanxi with the other party, you must show your goodwill and commitment to each other first. The same applies to suppliers as well. For those key suppliers, we as buyers usually should take special care of them before carrying out optimization cooperation projects. Let's say we will consciously visit their factories more often, communicate with their engineers, and if they have any problems that we can authorize to solve we will do it on site. Thus, in the long run, the suppliers will also have a good feeling towards us. When we are ready to formally start the development project, they will obviously be more cooperative, because at that time there is already a solid basis for Guanxi between us."*[1054]

> *"It also depends on the situation. For example, in the traditional parts field we still have an obvious advantageous position compared to suppliers […] However, in some emerging areas such as batteries or chips, the situation is different. Nowadays, we as buyers sometimes have to act like the previous sales personnel, to take the initiative to flatter or even beg some local battery suppliers to cooperate with us or to give us priority of supply. Now it's not the supplier who invites us over for dinner, but we in turn invite the supplier to visit us and treat them well, hoping to leave a good impression on*

[1054] Aussage I.01.44.

them."[1055]

Die guten Guanxi sowie die daraus resultierende geschäftliche Bindungen wirken sich nicht nur unmittelbar positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung aus, sondern bringen vielmehr auch auf vielerlei Weise umfassende Vorteile für das Management der Lieferantenbeziehungen. Einer der unmittelbarsten Vorteile einer in angemessenem Maße auf Guanxi ausgerichteten Lieferantenbeziehung besteht oft in der raschen Zunahme an Vertrauen und Verständnis sowie in der damit einhergehenden Steigerung der Kommunikationseffizienz zwischen den Projektverantwortlichen der beiden Unternehmen. Neben den allgemeinen positiven Einflüssen wie z.B. der zunehmenden Bereitschaft zur Zusammenarbeit oder zum Austausch kritischer Informationen leisten gute Guanxi noch einen zentralen Beitrag zur Erhöhung der Flexibilität bei der Projektimplementierung, wo sich in der Praxis oft Unvorhergesehenes ereignen kann. Unerwartete Probleme können somit ohne langwierige bürokratische Prozesse vor Ort gelöst werden. Ferner sprechen viele Experten noch davon, dass das Vorhandensein einer guten Guanxi z.B. zwischen den Führungskräften der beiden Unternehmen den Zugang zu zusätzlichen Projektressourcen maßgeblich erleichtern kann. Langfristig gesehen ist die Wahrscheinlichkeit deutlich größer, dass Unternehmen Partnerschaften mit denjenigen Lieferanten eingehen, mit denen eine feste Guanxi-Basis vorliegt.

> *"I remember once I went to Guangzhou to visit a regional sales director for Great China of an exclusive supplier, with whom we had just reached a supply agreement as the purchase volume was still small. At that time, coincidentally, it turned out to be that we were from the same hometown and fellow alumni [...] During the chat, we talked about many topics beyond the scope of business, which made us get to know each other better and deeper. Through in-depth communication, he introduced his company's strategy and business to me, and expressed the hope that we could deepen the current cooperation in business, and he was willing to give us more services and support. In fact, we were not his key customers at that time."*[1056]

> *"Many of our experienced purchasing managers have good personal relationships*

[1055] Aussage IV.02.43.
[1056] Aussage II.01.47.

with their key supplier contacts. We are usually the first to be informed of any upstream supply chain updates from our suppliers. Even when the supplier's capacity is tight, they tend to give us the priority in supply, or they would notify us in advance so that we can increase our inventory." [1057]

Zur Frage, ob Guanxi in China in gewisser Hinsicht die Funktion eines Vertrags ersetzen kann, finden sich mehrere Aussagen, dass obwohl Guanxi kein Ersatz für einen formellen Vertrag sein darf, aber aus praktischer Sicht gute Guanxi eine wirksame Ergänzung zur Vertragsdurchsetzung ist und in gewissem Sinne höhere Bindungswirkung haben als ein Vertrag. Gute Guanxi basiert primär auf dem zugrundeliegenden Vertrauens- und Gegenseitigkeitsverhältnis zwischen den beiden Parteien, die aus transaktionskostentheoretischer Sicht eine kostengünstigere Koordinationsform als ein Vertrag darstellt. Ferner weisen die Experten aber noch darauf hin, dass trotz der Vorteile der Guanxi beim Umgang mit chinesischen Lieferanten umfassende vertragliche Regulierung immer noch nötig ist.

"In any case, there is no doubt that the contract is the basis for all cooperation. But a good Guanxi does play a role that many contracts cannot. There's no way that all the contingencies that may be encountered during the cooperation can be covered in a contract. For example, if there are some unexpected incidents such as a shortage on manpower or changes in delivery dates, it can be easily solved by simply asking the other party for a favor, as long as there is a close Guanxi between the two parties. Furthermore, if I have a good relationship with the owner of the supplier company, for example, then the employees of the supplier will obviously be more attentive and serious about our orders during the cooperation and spend more time to ensure the quality. This is something that cannot be realized an ordinary contract."[1058]

6.7 Interpretation der Ergebnisse und Entwicklung der Hypothesen

Im vorliegenden Abschnitt werden die durch die Fallstudienanalyse gewonnenen Erkenntnisse zunächst zusammengefasst und jeweils inhaltlich interpretiert. Auf dieser Basis lassen sich anschließend über die Fälle hinweg wesentliche Erkenntnisse in Hypothesenform festhalten.

[1057] Aussage IV.01.45.
[1058] Aussage I.02.46.

Die Ergebnisse zum Status quo der Lieferantenentwicklung in China sowie zu deren Planung und Durchführung werden gemeinsam in Abschnitt 6.7.1 interpretiert, während in Abschnitt 6.7.2 und 6.7.3 jeweils auf die Hauptfaktoren und die chinaspezifischen Einflussfaktoren eingegangen wird.

6.7.1 Lieferantenentwicklung in China

Gerade vor dem Hintergrund der anhaltenden Modernisierung der lokalen Fertigungsindustrie und des Ausbaus des Produktionsumfangs im Zuge der Lokalisierungsstrategie der in China tätigen internationalen Automobilunternehmen werden gegenwärtig immer mehr chinesische Automobilzulieferunternehmen in die internationale Automobillieferkette integriert. Heute sind sich immer mehr internationale Abnehmerunternehmen der Bedeutung und Notwendigkeit der optimalen Steuerung und Optimierung der Leistungsperformance ihrer chinesischen Lieferanten bewusst. Die Entwicklung der chinesischen Lieferanten stellt für internationale Abnehmer daher nicht mehr wie in der Vergangenheit einen zeit- und kostenaufwendigen Prozess mit begrenzter Wirksamkeit dar, sondern wird in der Praxis der Abnehmer in immer stärkerem Maße proaktiv als ein zielführendes Steuerungsinstrument mit hohem Stellenwert begriffen.[1059] Hierzu ist zudem eine wachsende Relevanz der Lieferantenentwicklung in der Zukunft zu erwarten. Diese Tendenz spiegelt sich auch in der Organisationsstruktur der Lieferantenentwicklung in den jeweiligen Fallunternehmen wider. Derzeit ist die Lieferantenentwicklung in China bereits eine fest etablierte Funktion der internationalen Abnehmerunternehmen, wobei jedes Unternehmen über ein dediziertes Team verfügt, das für die Entwicklung der Zulieferer zuständig ist.[1060] Somit lässt sich schlussfolgern, dass die Lieferantenentwicklung in der chinesischen Automobilindustrie gegenwärtig weit verbreitet ist und einen höheren Bekanntheitsgrad erreicht. Daraus lässt sich Folgendes ableiten:

H1	*Die Lieferantenentwicklung ist in der chinesischen Automobilindustrie derzeit weit verbreitet und wird in Zukunft immer größere Relevanz erhalten.*

[1059] Aussage I.01.04.
[1060] Aussage IV.01.05.

In Bezug auf die Motivation zur Initiierung der Lieferantenentwicklung lässt sich derzeit eine deutliche Tendenz beobachten: Obwohl reaktive Entwicklungsmaßnahmen zur Verbesserung unerwarteter Schlechtleistungen des Lieferanten vom Abnehmer immer häufiger eingesetzt werden, lassen sich Lieferantenentwicklungen in der chinesischen Automobilindustrie vom Abnehmer zunehmend proaktiv und antizipativ initiieren – mit dem Ziel, unter Rücksicht auf die eigene Einkaufsstrategie spezifische Leistungsbereiche und/oder Fähigkeiten eines Lieferanten zu verbessern. Die in der Literatur als reaktive Lieferantenentwicklung eingestuften Maßnahmen werden von vielen Abnehmerexperten anstatt als richtige Förderung bzw. Weiterentwicklung eines Lieferanten vielmehr als normale Steuerungsmaßnahmen des allgemeinen Lieferantenmanagements verstanden.[1061]

Trotz der allgemein anerkannten Leistungsfortschritte der chinesischen Automobilzulieferer bestehen zwischen verschiedenen Branchen derzeit immer noch gravierende Leistungsgefälle bezüglich der einzelnen Unternehmen. Während auf dem NEV-Gebiet wie Leistungsbatterie, elektrische Motoren und Rohstoffverarbeitung oder im Bereich des autonomen Fahrens eine Vielzahl der chinesischen Zulieferunternehmen bereits über eine ausgewiesene Expertise verfügen, hat gleichzeitig die Mehrheit der traditionellen chinesischen Automobilzulieferer z. B. im Bereich der Fertigung von mechanischen Teilen immer noch offensichtliche technologische Defizite und Qualitätsprobleme. Dies führt dazu, dass die Abnehmer bei der Entwicklung lokaler Lieferanten tendenziell auch unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen: Für die Entwicklung von traditionellen Autozulieferern wird der Fokus primär auf die Leistungsverbesserung (Leistungsziele) gelegt, um die bestehenden, teilweise gravierenden Leistungsdefizite zu schließen, während bei der Entwicklung der leistungsfähigeren NEV-Zulieferer deutlich mehr Fähigkeitsziele verfolgt werden. Für die lokalen Lieferanten bedeutet die Teilnahme an der Lieferantenentwicklung nicht nur eine Art Verpflichtung gegenüber dem Abnehmer, sondern sie stellt unter anderem eine gute Gelegenheit dar, um Zugang zu fortschrittlichen Technologien bzw. Managementverfahren zu ermöglichen und den Ruf des Lieferanten in der Branche

[1061] Aussage II.01.09.

zu verbessern.[1062]

In Hinblick auf die Arten der Lieferantenentwicklung scheint die indirekte Lieferantenentwicklung in China auf den ersten Blick – im Sinne der Eigenoptimierung aufgrund der hohen Standardisierung sowie der höheren Einsatzhäufigkeit und im Vergleich zur ressourcenaufwendigen direkten Lieferantenentwicklung – eine höhere Popularität zu besitzen. Allerdings fällt in den Fallstudien auf, dass trotz der Einfachheit die Auswirkungen der Eigenoptimierung durch den Lieferanten selbst von den Abnehmern nicht als ausreichend zufriedenstellend bewertet werden, da die Leistungsverbesserungen nicht selten nur kurze Zeit anhalten. In vielen Fällen mangelt es chinesischen Lieferanten an den notwendigen Methoden bzw. Know-how, um die durch indirekte Lieferantenentwicklungen erzielten Leistungsverbesserungen nachhaltig aufrechtzuerhalten. Hinzu kommt, dass aus Sicht der lokalen Lieferanten derartige Eigenoptimierungen oftmals zusätzlichen Ressourcenaufwand und unnötige Prozessänderungen benötigen, die sie teilweise nur als Verpflichtung ungern wahrnehmen.[1063]

Im Gegensatz dazu wird die direkte Lieferantenentwicklung trotz des höheren Ressourceneinsatzes und der geringeren Einsatzhäufigkeit in den Befragungen von den Abnehmerexperten deutlich besser eingeschätzt. Dies entspricht gerade auch der strategischen Motivation der Abnehmer, die Lieferanten aktiv und direkt zu unterstützen. Ferner wird betont, dass eine direkte Lieferantenentwicklung wie ein Vor-Ort-Workshop manchmal notwendige Voraussetzung für die spätere Eigenoptimierung des Lieferanten selbst darstellt, da der Lieferant erst dadurch über notwendiges Management-Know-how dafür verfügen kann.[1064] Besonderer Wert wird in den Fallstudien explizit der gemeinsamen Optimierung beigemessen, in der verschiedene direkte Entwicklungsmaßnahmen kombinierend implementiert werden können. Diese Form der direkten Lieferantenentwicklung wird in der heutigen chinesischen Automobilindustrie immer häufiger durchgeführt, wobei der Abnehmer generell mit einem systematischen Ansatz auf eine tiefgreifende und umfassende Optimierung der Leistungsfähigkeit eines be-

[1062] Aussage IV.03.05.
[1063] Aussage II.03.08.
[1064] Aussage IV.01.13.

deutenden Lieferanten abzielt. Daraus lässt sich Folgendes ableiten:

H2a	*Die Lieferantenentwicklung wird in der chinesischen Automobilindustrie bevorzugt strategisch initiiert, wobei die direkte Lieferantenentwicklung im Sinne der gemeinsamen Optimierung in der Praxis der Abnehmer verstärkt eingesetzt wird.*
H2b	*Der Grad der Beteiligung der chinesischen Lieferanten an der Lieferantenentwicklung – egal welcher Art – hängt vom wahrgenommenen Commitment des Abnehmers und dem potenziellen Nutzen ab.*

Unabhängig von der Art der Lieferantenentwicklung sind gewisse transaktionsspezifische Investitionen seitens beider Parteien unerlässlich. Die Fallstudienergebnisse zeigen, dass der Abnehmer generell dazu tendiert, zunächst mit einem transaktionsspezifischen Einsatz von nichtmonetären Ressourcen etwa in Form von Schulungen oder Wissenstransfers zu beginnen. Erst mit den dadurch erzielten positiven Ergebnissen ist der Abnehmer bereit, das Ausmaß der transaktionsspezifischen Investitionen schrittweise zu erhöhen. Bei der direkten finanziellen Beteiligung oder monetären Unterstützung ist die Mehrheit der Abnehmer zurückhaltend.[1065] Eine Ausnahme stellt beispielsweise ein gemeinsames Optimierungsprojekt mit einem kritischen Lieferanten dar, wobei der Abnehmer oft bereit ist, einen höheren Umfang an transaktionsspezifischem Ressourceneinsatz zu investieren, sofern vorab bestimmte Bedingungen erfüllt werden. Aufseiten der chinesischen Lieferanten ist jedoch zunächst eine zögernde oder zurückhaltende Bereitschaft zu transaktionsspezifischen Investitionen gerade bei der Eigenoptimierung zu beobachten, da ein Großteil solcher Investitionen nicht von ihnen spontan, sondern eher auf Wunsch des Abnehmers getätigt wird. Eine deutlich höhere Investitionsbereitschaft zeigt sich in den von Abnehmern initiierten, direkten Optionen wie der gemeinsamen Optimierung, wobei deutlich mehr Commitment und Unterstützung des Abnehmers wahrgenommen werden kann.

Die mit der Lieferantenentwicklung oft einhergehende Gefahr potenziell opportunistischer Verhaltensweisen ist aus Sicht des Abnehmers tatsächlich gegeben, oftmals ist sie sogar unvermeidlich. Allerdings fällt auf, dass viele Abnehmer immer noch bereit sind, jene notwendi-

[1065] Aussage II.01.21.

gen transaktionsspezifischen Investitionen bei der Lieferantenentwicklung zu tätigen, solange aus ihrer Sicht festgestellt werden kann, dass sich dadurch gewünschte Ergebnisse erzielen lassen. Im Vergleich zum potenziellen Verlust durch opportunistisches Verhalten ist es für die Abnehmer viel bedeutender, die verfolgten Entwicklungsziele zu erreichen.[1066]

H3a	*Internationale Abnehmer sind tendenziell bereit, transaktionsspezifisch in die Lieferantenentwicklung zu investieren, solange sich mit hohem Konfidenzniveau feststellen lässt, dass dadurch die erwarteten Ergebnisse erzielt werden können.*
H3b	*Das potenzielle Risiko des opportunistischen Verhaltens verhindert nicht die Bereitschaft des Abnehmers zu transaktionsspezifischen Investitionen in die Lieferantenentwicklung.*

In Bezug auf die Auswirkungen der Lieferantenentwicklung lässt sich auf beiden Seiten grundsätzlich eine hohe Zufriedenheit mit den Entwicklungsergebnissen ablesen. Für die entwickelten Lieferanten zeigt sich die Erfolgswirkung der Lieferantenentwicklung vor allem in der Verbesserung im Leistungsbereich. Im Vergleich dazu sind die Erfolgswirkungen hinsichtlich der Lieferantenfähigkeiten nicht so offensichtlich und lassen sich nur als einschränkend positiv evaluieren. Dies liegt zum einem daran, dass die Fähigkeitsverbesserung oft einen langfristigen Prozess erfordert und mittels einiger Indikatoren nicht leicht quantifizierbar ist.[1067] Zum anderen liegt der Entwicklungsschwerpunkt aus Sicht des Abnehmers derzeit mehr auf der Optimierung der Leistungsperformance chinesischer Lieferanten als auf der Fähigkeitsverbesserung. Aufseiten des Abnehmers wirkt sich die Lieferantenentwicklung in erster Linie positiv und unmittelbar auf dessen Kostenlage aus. Dies lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass sich die Leistungsverbesserung des Lieferanten (Kosten, Produktion, Qualität, Liefertreu usw.) schließlich in unterschiedlichen Formen in der Senkung der Einkaufskosten des Abnehmers widerspiegelt.[1068] Aus der Beziehungsperspektive sind sich die beiden Parteien darin einig, dass die Lieferantenentwicklung einen umfassenden Beitrag zur Förderung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung leistet. Eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung stellt nicht nur einen Türöffner für die lokalen Lieferanten hinsichtlich langfristi-

[1066] Aussage II.02.22.
[1067] Aussage II.01.25.
[1068] Aussage III.01.21.

ger Lieferbeziehungen mit internationalen Kunden dar, sondern bietet auch eine gute Gelegenheit für die Abnehmer, ihre Partnerschaft mit kritischen lokalen Zulieferpartnern zu stärken und somit ihre Lieferantenbasis in China zu optimieren.[1069] Daraus lässt sich Folgendes ableiten:

H4a	*Die Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die allgemeine Leistungsperformance der chinesischen Lieferanten aus, während gleiche Erfolgswirkungen auf die Lieferantenfähigkeiten nur einschränkend beobachtbar sind.*
H4b	*Die Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die Einkaufsleistung der internationalen Abnehmer aus, insbesondere in Hinblick auf die Senkung der Einkaufskosten.*
H4c	*Die Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die Verstärkung der Beziehungen zwischen internationalen Abnehmern und chinesischen Lieferanten aus.*

6.7.2 Hauptfaktoren der Lieferantenentwicklung

Der Lieferantenbewertung wird bei der optimalen Planung und Vorbereitung der Lieferantenentwicklung eine zentrale Bedeutung beigemessen. Deren Ergebnisse bestimmen in hohem Maße die Notwendigkeit bzw. die Existenz der Lieferantenentwicklung und tragen zur richtigen Auswahl des Entwicklungskandidaten bei. Gerade in China soll die Lieferantenbewertung besonders sorgfältig und umfassend durchgeführt werden, da die Leistungsunterschiede zwischen verschiedenen Lieferanten oft groß sind. Dabei gilt es, eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren zu berücksichtigen.[1070] Nur auf Basis der zuverlässigen Bewertungsergebnisse lässt sich ein richtiger und solider Lieferantenentwicklungsplan erarbeiten, sodass wertvolle Ressourcen in den kritischen Entwicklungsbereichen eingesetzt werden können. Überdies dienen die Bewertungsergebnisse noch als Orientierungsmaßstab zur Messung der Erfolgswirkung nach der Lieferantenentwicklung.

Aus den Fallstudien geht hervor, dass internationale Abnehmerunternehmen – zumindest in der Automobilindustrie – bislang aufgrund des hohen Einkaufsvolumens, der starken technologischen Ausstattung bzw. Innovationskraft und der eigenen Stellung in der globalen Auto-

[1069] Aussage IV.02.23, Aussage II.03.18.
[1070] Aussage IV.01.26.

mobillieferkette eine dominante Machtposition gegenüber den meisten traditionellen chinesischen Automobilzulieferern haben.[1071] Damit wird der Abnehmer häufig in die Lage versetzt, jegliche Art der Lieferantenentwicklung im Einklang mit seiner eigenen strategischen Ausrichtung zu initiieren. Allerdings ist dessen vorteilhafte Machtposition heute oft nicht gegeben, wenn es um ausgewählte chinesische NEV-Zulieferer mit sowohl technischem Vorsprung als auch hohem Marktanteil geht. Diese Machtverschiebung hin zu den lokalen Lieferanten schafft jedoch ein interdependentes Machtverhältnis zwischen Abnehmern und bestimmten NEV-Zulieferern, das die Grundlage für die Durchführung der gemeinsamen Optimierung im Sinne einer strategischen oder direkten Lieferantenentwicklung bildet.[1072]

Neben den Ergebnissen der Lieferantenbewertung und der Klarstellung der Machtverhältnisse soll im Rahmen des Evaluieren der Aussicht der Lieferantenentwicklung noch eine Reihe weiterer Faktoren mitberücksichtigt werden. Von besonders hoher Bedeutung sind hierbei insbesondere der Status des Produkts bzw. der Warengruppe sowie die strategische Relevanz des Lieferanten. Generell werden kritische Lieferanten oder Lieferanten gewisser strategischer Bauteile von Abnehmern bevorzugt direkt entwickelt.[1073] Darüber hinaus bilden die lieferantenbasisbezogenen Informationen sowie die externe marktbezogene Entwicklung wesentliche Bestandteile der Aussicht der Lieferantenentwicklung, was deren Motivation bzw. Ziele wie auch die Wahl der Art der Entwicklungsaktivitäten maßgeblich beeinflussen kann.[1074] Daraus lässt sich Folgendes ableiten:

H5a	*Die umfassende Lieferantenbewertung beeinflusst die Auswahl des passenden Entwicklungskandidaten und die Notwendigkeit bzw. die Existenz des Entwicklungsprojekts.*
H5b	*Die Machtverhältnisse zwischen Abnehmer und Lieferant beeinflussen die Wahl der Art der Lieferantenentwicklung, die Bereitschaft zu transaktionsspezifischen Investitionen sowie die bei der Lieferantenentwicklung verfolgten Ziele.*
H5c	*Die Aussicht der Lieferantenentwicklung beeinflusst deren Notwendigkeit sowie die Wahl der Art der Lieferantenentwicklung.*

[1071] Aussage IV.01.28.
[1072] Aussage II.01.25.
[1073] Aussage III.01.25.
[1074] Aussage I.01.29.

Die erfolgreiche gemeinsame Optimierung hängt vor allem vom hohen Unterstützungsgrad des Top-Managements ab. Eine derartige Unterstützung der Führungsebene deutet häufig darauf hin, dass das Entwicklungsprojekt langfristig gesehen für das Unternehmen vorteilhaft ist. Insbesondere die für die strategische Lieferantenentwicklung erforderlichen Ressourcen müssen in China oftmals von der Führungsebene des Unternehmens bereitgestellt werden.[1075] Die persönliche Betreuung des Entwicklungsprojekts durch das Top-Management beeinflusst die Motivation und das Engagement der eigenen Mitarbeiter und fördert auch die funktionsübergreifende Kommunikation innerhalb des Entwicklungsteams.[1076] Darüber hinaus ist eine fördernde Haltung des Top-Managements für die Gegenpartei des Entwicklungsprojekts ebenfalls bedeutsam, da dadurch klar signalisiert wird, dass der Gegenpartei volle Aufmerksamkeit und besondere Beachtung gewidmet wird, was die Grundlage für eine langfristige Kooperation liefert.[1077]

Für eine optimale Durchführung der Lieferantenentwicklung wird der effektiven bilateralen Kommunikation der Interviewpartner eine hohe erfolgskritische Bedeutung beigemessen. Gerade beim Umgang mit bestimmten kritischen chinesischen Lieferanten sollte der Abnehmer von Anfang an einen proaktiveren Ansatz der Kommunikation verfolgen, um die Akzeptanz und die Unterstützung des Entwicklungsprojekts durch den Lieferanten zu verstärken, was in der Praxis der internationalen Abnehmer oft vernachlässigt wird. Zudem wird darauf hingewiesen, dass die mangelhafte und ineffiziente interne Kommunikation innerhalb des crossfunktionalen Entwicklungsteams ein wesentliches Hindernis für die Durchsetzung der gemeinsamen Optimierung darstellt. Die Relevanz der funktionierenden Kommunikationsmechanismen – sowohl auf der unternehmensinternen als auch auf der interorganisationalen Ebene – wird regelmäßig betont.[1078] Der zunehmende Einsatz von digitalen Lösungen hat sich als wirksam erwiesen.

Gerade in China, wo die Lieferantenentwicklung – insbesondere für die meisten lokalen Zu-

[1075] Aussage I.02.32.
[1076] Aussage III.01.28.
[1077] Aussage I.01.30.
[1078] Aussage IV.01.32.

lieferunternehmen – immer noch ein fremdes Feld ist, stellen gut qualifizierte Projektmitarbeiter bzw. erfahrene Projektmanager aus Sicht der Befragten eine knappe Ressource dar, die für eine erfolgreiche Durchführung der Lieferantenentwicklung aber unerlässlich ist. Aus den Fallstudien werden die gewünschten Schlüsselqualifikationen eines kompetenten Projektmanagers abgeleitet, wobei neben fundierten Fachkompetenzen und Management-Know-how auch die ausgezeichnete Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeit im Mittelpunkt steht.[1079] Die derzeitigen Qualifikationsdefizite des Projektpersonals einerseits und der allgemeine Mangel bzw. die Knappheit an gut ausgebildeten Projektmanagern andererseits stellen eine ernste Herausforderung dar, mit der sowohl Abnehmer als auch Lieferanten derzeit in China konfrontiert sind.

In den Fallstudien fällt auf, dass fast alle Interviewpartner im Vergleich zu anderen Hauptfaktoren dem Faktor Vertrauen aufgrund der besonderen Stellung in der chinesischen Kultur eine Schlüsselbedeutung beimessen. Die Fallstudienergebnisse ergaben, dass das Vorhandensein von gegenseitigem Vertrauen gerade in China die Kooperation bei der gemeinsamen Optimierung maßgeblich erleichtern kann, indem die Transaktionskosten mit der geringeren Wahrscheinlichkeit des opportunistischen Verhaltens der anderen Partei deutlich verringert werden.[1080] Liegt eine solide Vertrauensbasis vor, sind die beteiligten Parteien tendenziell bereitwilliger, mehr Ressourcen transaktionsspezifisch in den Entwicklungsprozess zu investieren. Ferner stellt das gegenseitige Vertrauen auch den Grundstein zum Aufbau einer langfristig ausgerichteten Kooperationsbeziehung dar. Daraus lässt sich Folgendes ableiten:

H6a-d	*Ausreichende Top-Management-Unterstützung (a), effektive bilaterale Kommunikation (b), gut qualifiziertes Projektpersonal (c) und gegenseitiges Vertrauen (d) fördern maßgeblich die Durchführung der gemeinsamen Optimierung.*

In Bezug auf die nachhaltige Kooperationsstrategie als letzten Hauptfaktor werden deren positive Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit des Projekterfolgs in allen untersuchten Fällen bestätigt. Die miteinander abgestimmte nachhaltige Kooperationsstrategie dient als Fundament

[1079] Aussage I.02.34.
[1080] Aussage III.01.35.

zur Institutionalisierung der durchgesetzten Verbesserungsmaßnahmen und wird sogar als Grundstein der Lieferantenentwicklung verstanden.[1081] Insbesondere für die gemeinsame Optimierung liegt eine nachhaltige Kooperationsstrategie im Interesse der beiden beteiligten Unternehmen und rechtfertigt in hohem Maße die intensive transaktionsspezifische Investition. Aus den Fallstudien geht zudem hervor, dass einer der Hauptbeweggründe des Abnehmers zur Initiierung der strategischen Lieferantenentwicklung in China darin besteht, durch die dadurch realisierten Leistungsverbesserungen einen kritischen lokalen Zulieferer zum langfristigen Zulieferpartner zu machen. Analog dazu sind viele chinesische Lieferanten oft erst bereit, an der ressourcenaufwendigen gemeinsamen Optimierung teilzunehmen, wenn sie die langfristige Verpflichtung seitens des Abnehmers wahrnehmen und gleichzeitig mit diesem für einen langen Zeitraum kooperieren. In dieser Hinsicht lässt sich argumentieren, dass das Vorhandensein einer klargelegten, langfristig ausgerichteten Kooperationsstrategie ebenfalls eine wesentliche Voraussetzung für das Betreiben der strategischen bzw. direkten Lieferantenentwicklung in China darstellt.[1082] Daraus lässt sich Folgendes ableiten:

H7a	*Die nachhaltige Kooperationsstrategie wirkt sich positiv auf die Nachhaltigkeit der Erfolgswirkung von Lieferantenentwicklungen aus.*
H7b	*Das Vorhandensein einer nachhaltigen Kooperationsstrategie ist eine wesentliche Voraussetzung für den Abnehmer zur Initiierung der direkten bzw. strategischen Lieferantenentwicklung.*

6.7.3 Chinaspezifische Einflussfaktoren

Aus den Interviews geht klar hervor, dass China als der derzeit größte Automobilproduktionsstandort der Welt über eine Reihe wesentlicher Standortvorteile verfügt. Zu diesen zählen eine ausgereifte und vollständige Industrie- bzw. Wertschöpfungskette und verschiedene landesweite, industriespezifische Beschaffungscluster, die die Produktions- und Einkaufskonditionen erheblich verbessern.[1083] Insbesondere im NEV-Bereich stellen Chinas reiche Vorkommen an bestimmten Rohstoffen einen weiteren Standortvorteil dar. Viele lokale NEV-Zulieferer

[1081] Aussage I.02.38.
[1082] Aussage I.01.38.
[1083] Aussage IV.02.37.

konnten hiervon in den letzten Jahren profitieren, indem sie mit deren Hilfe hohe Wettbewerbsvorteile in NEV-Bereichen wie Batterien etablierten.[1084] Mit diesen Lieferanten wollen die internationalen Abnehmer derzeit vorrangig kooperieren. Darüber hinaus gehört die gut ausgebaute Infrastruktur des Landes – sowohl die traditionelle als auch die neue digitale Infrastruktur – zu den bedeutendsten Standortvorteilen.[1085] Sämtliche genannte Standortvorteile führen einerseits zur mittlerweile raschen Entwicklung der chinesischen Automobilzulieferindustrie. Andererseits stärken sie die Bereitschaft der internationalen Abnehmerunternehmen, ihre Präsenz und ihr Engagement in China auszubauen und die Beziehungen mit den chinesischen Lieferanten zu vertiefen. Daraus lässt sich Folgendes ableiten:

H8a	*Durch die Standortvorteile Chinas können die internationalen Abnehmer dazu veranlasst werden, die Beziehungen zu den chinesischen Lieferanten zu stärken, was die Initiierung der Lieferantenentwicklung in China positiv beeinflussen kann.*
H8b	*Durch die Standortvorteile Chinas können die internationalen Abnehmer dazu veranlasst werden, langfristig in China präsent zu sein, was zur Entstehung einer nachhaltigen Kooperationsstrategie mit den lokalen Lieferanten führt.*

Obwohl im Laufe des Strukturwandels der chinesischen Fertigungsindustrie eine Reihe technologisch fortschrittlicher lokaler Unternehmen in bestimmten Bereichen hervorgebracht wurde, weisen die meisten chinesischen Automobilzulieferer aber immer noch erhebliche Leistungsdefizite bzw. Schwächen auf, die vornehmlich in der Rückständigkeit der Technologien, dem schwachen Qualitätsbewusstsein, der Homogenisierung des Produktangebots sowie der geringen Marktkonzentration liegen.[1086] Dies verstärkt die Notwendigkeit für internationale Abnehmerunternehmen, die Leistungsdefizite ihrer lokalen Zulieferer zu schließen. Zum selben Zweck wurden auf nationaler Ebene bereits eine Reihe Fördermaßnahmen veröffentlicht, um die heimischen Automobilzulieferunternehmen bei der Stärkung eigener technologischer Fähigkeiten zu unterstützen. Hinzu kommt, dass die aktive Teilnahme an der Zusammenarbeit mit international renommierten Automobilunternehmen oder Automobilzulieferunternehmen wie der direkten Lieferantenentwicklung oder der gemeinsamen Optimierung nach

[1084] Aussage III.01.42.
[1085] Aussage II.02.37.
[1086] Aussage IV.02.40.

Ansicht der lokalen Zulieferer eine gute Gelegenheit darstellt, die eigene Leistungsfähigkeit zu verbessern.[1087] In Bezug auf weitere strukturelle Faktoren wie den Fachkräftemangel und den Lohnkostenanstieg lässt sich aus den Interviews ableiten, dass diese Faktoren zwar existieren, aber gegenwärtig die allgemeinen Geschäftstätigkeiten nur noch einschränkend beeinflussen. Für die Lieferantenentwicklung in China stellt der Mangel an qualifizierten Projektmitarbeitern und insbesondere an kompetenten und erfahrenen Projektmanagern eine Herausforderung dar.[1088] Insgesamt lässt sich daraus Folgendes ableiten:

H9a	*Der Strukturwandel Chinas verstärkt die Notwendigkeit der internationalen Abnehmer zur Entwicklung der chinesischen Automobilzulieferer.*
H9b	*Der Strukturwandel Chinas fördert die Bereitschaft der lokalen Automobilzulieferer, an der von internationalen Abnehmern initiierten Lieferantenentwicklung teilzunehmen.*
H9c	*Der mit dem Strukturwandel einhergehende Fachkräftemangel wirkt sich negativ auf die Qualifikation der Projektmitarbeiter bezüglich der Lieferantenentwicklung aus.*

Aus den Interviews geht hervor, dass der chinesische Automobilmarkt in den Augen der Praktiker nach wie vor einer der vielversprechenden Automobilmärkte mit immer noch großem Entwicklungspotenzial und hoher strategischer Relevanz ist. Als der derzeit größte NEV-Absatzmarkt der Welt hat die chinesische Automobilindustrie in den vergangenen zehn Jahren großes Wachstum im NEV-Sektor verzeichnet. Dies spiegelt sich sowohl im raschen Anstieg des privaten NEV-Besitzes als auch in der immer noch boomenden Nachfrage der chinesischen Verbraucher wider.[1089] Darüber hinaus hat die rasante Entwicklung des chinesischen NEV-Sektors auch eine Reihe neuer Wachstumschancen für die relevanten vor- und nachgelagerten Industrien bzw. Märkte eröffnet, wobei die lokale Automobilzulieferindustrie davon erheblich profitieren kann. In vielen NEV-bezogenen Marktsektoren nehmen viele chinesische Zulieferunternehmen derzeit im internationalen Vergleich mit einem hohen Marktanteil bereits eine Führungsrolle ein.[1090] Für viele westliche Automobilunternehmen, die in der Ver-

[1087] Aussage IV.03.27.
[1088] Aussage I.01.40.
[1089] Aussage II.02.40, I.02.40.
[1090] Aussage II.01.43.

gangenheit bei der Einführung der NEVs eher zurückhaltend waren, ist der NEV-Markt Chinas wohl der bedeutendste Wachstumsmarkt der Zukunft, weshalb sie ihre Geschäftspräsenz auf dem chinesischen Markt weiter ausbauen wollen. Mit diesem Ziel wird die langfristige Bindung leistungsfähiger lokaler Automobilzulieferer bereits zu einem vorrangigen Anliegen für die befragten Fallunternehmen. Auch für die lokalen NEV-Zulieferer kann die erfolgreiche Zusammenarbeit mit renommierten Kunden den Internationalisierungsprozess beschleunigen.[1091] Daraus lässt sich Folgendes ableiten:

H10a	*Die guten Aussichten und die Wachstumsdynamik des chinesischen Automobilmarkts veranlassen internationale Automobilunternehmen dazu, langfristig in China präsent zu sein, was sich positiv auf die Entwicklung chinesischer Automobilzulieferer auswirken kann.*
H10b	*Die guten Aussichten und die Wachstumsdynamik des chinesischen Automobilmarkts fördert die Aussicht bei der Entwicklung chinesischer Automobilzulieferer.*
H10c	*Die wachsende Marktposition bestimmter chinesischen NEV-Zulieferer und deren strategische Relevanz veranlassen den Abnehmer dazu, eine nachhaltige Kooperationsstrategie bei der Entwicklung solcher Lieferanten zu ergreifen.*
H10d	*Die wachsende Marktposition bestimmter chinesischen NEV-Zulieferer und deren strategische Relevanz wirken sich positiv auf den Grad der Top-Management-Unterstützung des Abnehmers bei der Lieferantenentwicklung aus.*

In Bezug auf die kultur- und verhaltensbezogenen Einflussfaktoren wird deutlich, dass insbesondere für ausländische Mitarbeiter des Abnehmers das mangelnde Verständnis über die chinesische Kommunikationskultur bzw. das fehlende chinaspezifische Kommunikationsgeschick beim Umgang mit dem chinesischen Lieferanten oft zu fehlgeschlagener Kommunikation oder sogar zum Scheitern des Entwicklungsprojekts führt. Die Wurzel dieses Problems liegt oft in den unterschiedlichen Denkweisen der westlichen und chinesischen Kultur, wobei die direkte und offene Kommunikationsweise in der chinesischen Kultur oft als unangemessen, aggressiv oder gesichtsverletzend angesehen wird.[1092] In den Interviews wurde mehrmals betont, dass das Aneignen einer chinaspezifischen Kommunikationstechnik für ausländische Mitarbeiter von großem Vorteil sein kann. Das grundlegende Know-how sowie die Beachtung

[1091] Aussage IV.01.41.
[1092] Aussage III.01.46.

der chinesischen Kommunikationskultur und von Verhaltensregeln tragen maßgeblich dazu bei, das Vertrauen des chinesischen Lieferanten im Laufe der Kommunikation schnell zu gewinnen. Ferner wird darauf hingewiesen, dass nicht nur ausländische Mitarbeiter, sondern auch die chinesischen, insbesondere die jungen Mitarbeiter in die Lage versetzt werden sollen, kultur- und verhaltenskonform mit ihren lokalen Lieferanten zu kommunizieren, was als eine der erforderlichen Qualifikationen für die Projektmitarbeiter in der Lieferantenentwicklung angesehen wird.[1093] Daraus lässt sich Folgendes ableiten:

H11a	*Das chinaspezifische Kommunikationsgeschick fördert die Kommunikation zwischen internationalen Abnehmern und lokalen Lieferanten, was sich positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung in China auswirkt.*
H11b	*Das China-spezifische Kommunikationsgeschick trägt dazu bei, das Vertrauen des chinesischen Lieferanten zu gewinnen, was sich positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung in China auswirkt.*
H11c	*Das China-spezifische Kommunikationsgeschick fördert die Effizienz und Wirksamkeit der internen Kommunikation innerhalb des Entwicklungsteams, was sich positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung in China auswirkt.*
H11d	*Das China-spezifische Kommunikationsgeschick gehört zu den erforderlichen Qualifikationen des Projektpersonals der Lieferantenentwicklung in China.*

Zur optimalen Ausgestaltung der Beziehungen mit den chinesischen Lieferanten erweist sich die Guanxi in der Befragung trotz gewisser Zweifel immer noch als ein bedeutendes und wirksames Instrument. Gute Guanxi beruht vornehmlich auf dem Reziprozitätsprinzip und der traditionellen chinesischen Wertvorstellung, die in hohem Maße der von der Lieferantenentwicklung angestrebten, partnerschaftlichen und gegenseitig vorteilhaften Lieferanten-Abnehmer-Beziehung entspricht.[1094] Sowohl Abnehmer als auch Lieferanten sind sich darüber einig, dass diejenige Lieferantenentwicklung, von der nur eine einzige Partei profitiert, weder erfolgreich noch zielführend ist. Der Aufbau guter Guanxi ist allerdings nicht immer einfach und erfordert generell ausreichend Geduld und Geschick auf beiden Seiten. In Bezug auf die Lieferantenentwicklung wird explizit darauf hingewiesen, dass gerade der Abnehmer proaktiv

[1093] Aussage III.01.47.
[1094] Aussage IV.04.43.

die Initiative ergreifen sollte, um Guanxi mit einem kritischen lokalen Lieferanten zu etablieren. Dabei sollte eine solide Guanxi nicht nur zwischen einzelnen Projektmitarbeitern der beiden Unternehmen aufgebaut, sondern wenn möglich auch zwischen Verantwortlichen der Führungsebenen nachhaltig gepflegt werden.[1095] Eine enge und solide Guanxi auf persönlicher Ebene trägt maßgeblich zum Aufbau gegenseitigen Vertrauens bei und kann zur geschäftlichen Bindung zwischen beiden Unternehmen führen, was viele Vorteile für eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung bringen kann. Ferner lässt sich konstatieren, dass gute Guanxi in China zwar kein Ersatz für einen Vertrag ist, aber unter gewissen Umständen eine höhere Bindungswirkung aufweist. Daraus lässt sich Folgendes ableiten:

H12a	*Eine gute Guanxi fördert das gegenseitige Verständnis und Vertrauen zwischen Abnehmer und Lieferant, was sich positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung auswirkt.*
H12b	*Eine gute Guanxi fördert die Bereitschaft der beiden Parteien, kritische Informationen auszutauschen und damit die Kommunikationseffizienz, was sich positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung auswirkt.*
H12c	*Eine gute Guanxi zwischen dem Top-Management der beiden Unternehmen erhöht den Grad der Top-Management-Unterstützung für die Lieferantenentwicklung und fördert die Motivation des Abnehmers, eine strategische Lieferantenentwicklung zu initiieren.*
H12d	*Eine gute Guanxi zwischen Abnehmer und Lieferant dient als Voraussetzung für eine nachhaltige Kooperationsstrategie.*

Eine Übersicht sämtlicher abgeleiteter Hypothesen ist im Anhang E zu finden.

6.8 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die vorangegangenen Unterkapitel lieferten anhand der Fallstudienanalyse ein umfassendes Bild über die Lieferantenentwicklung in der heutigen Automobilindustrie in China, wobei sowohl die Schwerpunkte bei der Durchführung eines Lieferantentwicklungsprojekts als auch verschiedene Einflussfaktoren sowie deren Auswirkungen auf die Lieferantenentwicklung in China aus praktischer Sicht dargelegt wurden. Die Untersuchung hat gezeigt, dass obwohl das Betreiben der Lieferantenentwicklung in China grundsätzlich dem gängigen Lieferantenent-

[1095] Aussage III.01.48.

wicklungsprozess in der üblichen Praxis entspricht, es allerdings dennoch zahlreiche Faktoren gibt, die nicht lediglich für eine reibungslose Lieferantenentwicklung, sondern auch im Allgemeinen für den Geschäftserfolg in China entscheidend sind. Aus den Fallstudien kann extrahiert werden, dass ein Grundverständnis für die Arbeitsweise der Lieferantenentwicklung auf operativer Ebene alleine oft nicht ausreicht, um den internationalen Abnehmer in die Lage zu versetzen, die Lieferantenentwicklung in China zielführend und reibungslos zu betreiben. Um durch eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung sowohl die eigene Wettbewerbsfähigkeit des Abnehmers als auch die der Lieferkette in China zu stärken, muss der Abnehmer sich noch mit einer Reihe weiterer Faktoren gut auskennen, wie z.B. den in China für die Lieferantenentwicklung besonders relevanten Einflussfaktoren, der Einstellung oder den Präferenzen der lokalen Zulieferer für verschiedene Arten der Lieferantenentwicklung, sowie den markt- oder standortbezogenen Entwicklungen oder Rahmenfaktoren usw.

Aus den Forschungsergebnissen der vorliegenden, explorativ angelegten Arbeit lassen sich konkrete und China-spezifische Handlungsempfehlungen bzw. handlungsrelevante Ansätze für die Lieferantenentwicklung in China ableiten. Insgesamt wurden im Rahmen dieser Arbeit basierend auf den Ergebnissen der qualitativen Fallstudienanalyse, den theoretischen Erkenntnissen aus der Literatur sowie den eigenen empirischen Beobachtungen und Überlegungen drei praxisnahe Handlungsempfehlungen entwickelt, welche im Folgenden jeweils kurz erläutert werden sollen.

Handlungsempfehlung I: Der Abnehmer sollte bewusst mehr strategische bzw. direkte Lieferantenentwicklung in China betreiben

Aus den untersuchten Fallstudien geht hervor, dass die Lieferantenentwicklung in China gegenwärtig schon gut verbreitet ist und für immer mehr chinesische Zulieferunternehmen kein fremdes Thema mehr darstellt. Bei der Entwicklung ihrer chinesischen Lieferanten agieren internationale Abnehmer auch weniger konservativ wie in der Vergangenheit und entscheiden sich in immer stärkerem Maße eher für eine strategisch und proaktiv initiierte Lieferanten-

entwicklung. Im Vergleich zum reaktiven Ansatz führen die strategische Lieferantenentwicklung bzw. die direkten Entwicklungsmaßnahmen nicht nur zu deutlicheren und längerfristigen Leistungsverbesserungen des entwickelten Lieferanten, sondern wirken sich auch positiv auf die Beziehung zwischen den beiden Parteien aus.

Die zunehmende Notwendigkeit für das Betreiben der Lieferantenentwicklung, insbesondere der strategischen Lieferantenentwicklung, ergibt sich in den Fallstudien unter anderem durch diverse China-spezifische Rahmenfaktoren. Fast sämtliche internationalen Automobilunternehmen betrachten den chinesischen Automobilmarkt als einen Zukunftsmarkt mit großem Wachstumspotenzial und zielen auf den Ausbau ihrer Geschäftspräsenz in China ab, während immer mehr chinesische Automobilzulieferer in der globalen Automobillieferkette eine immer bedeutendere Rolle spielen. Insbesondere im Zeitalter der E-Mobilität, in dem New-Energy-Vehicles (NEVs) mittlerweile zum Mainstream auf dem Automobilmarkt werden, und wo viele chinesische NEV-Zulieferer eine führende Marktposition einnehmen, ist es sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene von besonders großer Wichtigkeit, durch zielgerichtete strategische Lieferantenentwicklung wie gemeinsamen Entwicklungsprojekten die Kooperationsbeziehungen bzw. Partnerschaft zu gewissen kritischen lokalen Lieferanten zu stärken.

Ferner zeigen die Zuliefererinterviews noch, dass viele chinesische Automobilzulieferer derzeit eine hohe Bereitschaft haben, sich von internationalen Abnehmern strategisch bzw. direkt entwickeln zu lassen. Dies kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass im Laufe der industriellen Modernisierung des Landes immer mehr lokale Zulieferunternehmen einen stetig höheren Anspruch an den Fortschritt ihrer eigenen Technologien, Innovationskraft, Fähigkeit zur Prozesssteuerung usw. entwickelt haben. Eine tiefgreifende und umfangreiche Lieferantenentwicklung durch einen technologisch führenden Abnehmer stellt somit in den Augen der lokalen Lieferanten eine gute Gelegenheit dar. Zum anderen deuten viele Zulieferexperten darauf hin, dass sie manchmal eher bereit sind, sich an einer strategischen Lieferantenentwicklung zu beteiligen, weil sie dabei deutlich mehr Engagement und Commitment seitens

des Abnehmers spüren können, als beispielsweise bei einer Eigenoptimierung, was ihre Bereitschaft zu transaktionsspezifischen Investitionen erheblich steigert. Bei der Eigenoptimierung ist in der Regel der Lieferant selbst für alle Investitionen verantwortlich, und trägt zudem noch das gesamte Risiko, weshalb er damit eher zurückhaltend ist. Dies wird von Abnehmerseite auch bestätigt und zudem darauf hingewiesen, dass gerade für die Entwicklung chinesischer Lieferanten eine proaktiv initiierte Lieferantenentwicklung oder ein direktes Eingreifen durch den Abnehmer sehr wichtig ist, und in vielen Fällen sogar als Voraussetzung für eine erfolgreiche Eigenoptimierung dient, da es vielen chinesischen Lieferanten am erforderlichen methodischen Know-how mangelt, und diese unbedingt vorab vom Abnehmer geschult werden müssen.

Handlungsempfehlung II: Bei der Entwicklung chinesischer Lieferanten sollten internationale Abnehmer mehr Eigeninitiative ergreifen, um gute Guanxi mit kritischen Lieferanten aufzubauen.

Viele internationale Abnehmer haben sich aufgrund ihrer dominanten Machtposition längst daran gewöhnt, chinesische Lieferanten als kostengünstige Lieferquellen zu betrachten und zu nutzen. Oft wartet der Abnehmer passiv darauf, dass der lokale Lieferant zu ihm kommt und um neue Aufträge bzw. Kooperationen bittet. Um vor diesem Hintergrund von einem passiven bzw. reaktiven hin zu einem eher proaktiveren Ansatz beim Umgang mit den immer bedeutender werdenden chinesischen Automobilzulieferern gelangen zu können, muss zunächst ein Wandel der Denkweise bzw. der Managementphilosophie der in China tätigen internationalen Abnehmer vollzogen werden. Im Vergleich zu früher sind internationale Abnehmer bei ihrer Lokalisierungsstrategie in China in wachsendem Maße von lokalen chinesischen Zulieferern abhängig. Lokale Lieferanten dienen für Abnehmer heute nicht mehr lediglich als kostengünstige Beschaffungsquellen, sondern sollen vielmehr aus der Supply-Chain-Perspektive als wichtige Zulieferpartner behandelt werden, mit denen enge Beziehungen etabliert werden sollen. Zu diesem Zweck sind in den Interviews die hohe Relevanz und der prägende Einfluss guter Guanxi zwischen Abnehmer und Lieferant mehrfach betont worden.

Dieser proaktive Ansatz gilt in besonderem Maße auch für die Entwicklung chinesischer Lieferanten, insbesondere für die Entwicklung bestimmter strategisch relevanter Lieferanten wie der NEV-Zulieferer. Das Ziel ist, durch hohe Eigeninitiative oder proaktives Verhalten des Abnehmers eine gegenseitige Vertrauensbasis zu schaffen und damit gute Guanxi zu diesem Lieferanten aufzubauen. Hierfür werden den Experten zufolge folgende Faktoren als relevant und zielführend erachtet:

- ***Offene und aktive Kommunikation bei Beachtung der China-spezifischen Verhaltensregeln:*** Es empfiehlt sich, dass der Abnehmer bei der Lieferantenentwicklung proaktiver und mit einer höheren Frequenz mit dem zu entwickelnden Lieferanten kommuniziert, sodass vertiefte Informationen wie die wahren Ursachen von Leistungsdefiziten oder andere Schwierigkeiten beim Lieferanten entdeckt werden können. Zudem ist von großer Relevanz, bei der Kommunikation auf spezielle kultur- und mentalitätsbezogene Verhaltensregeln wie die Wahrung oder das Geben von Mianzi zu achten, was maßgeblich zum Aufbau von Vertrauen beiträgt.
- ***Commitment und Engagement des Abnehmers zu den Lieferanten:*** Der Abnehmer kann sein Commitment beispielsweise in Form von dedizierter Zeit und Aufmerksamkeit für diesen Lieferanten, der bereitgestellten Ressourcen, der Setzung attraktiver Anreize usw. eindeutig zeigen. Insbesondere aus Sicht des zu entwickelnden Lieferanten stellt das wahrgenommene Commitment des Abnehmers eine wesentliche Voraussetzung für die aktive Teilnahme am Optimierungsprozess dar. Ferner deuten die Erkenntnisse aus den Interviews darauf hin, dass der Grad des gezeigten Commitment des Abnehmers ein klarer Hinweis darauf ist, wie viel Bedeutung der Abnehmer dieser Kooperationsbeziehung beimisst.
- ***Top-Management-Involvement:*** Dabei handelt es sich nicht nur um die mobilisierten personellen oder finanziellen Ressourcen durch das Topmanagement. Von höherer Relevanz ist das aktive und umfassende Engagement der Führungsebene des Abnehmerunternehmens, etwa die persönliche Leitung bzw. Betreuung des Entwicklungsprojekts, Vor-

Ort-Besuche bzw. das persönliche Kennenlernen mit dem Lieferantenmanagement. Dies trägt in hohem Maße dazu bei, persönliche Guanxi auf einer höherer Ebene zu etablieren.

- ***Gegenseitigkeitsverhältnis:*** Von einer erfolgreicher Lieferantenentwicklung sollte niemals nur eine einzige Partei wie der Abnehmer profitieren. Angestrebt ist eine nachhaltige Win-win-Situation, was gerade der Reziprozitätslogik hinter dem Guanxi-Konzept entspricht. Infolgedessen sollte der Abnehmer beim Aufbau der Guanxi mit einem kritischen Lieferanten besonders auf die gegenseitige Vorteilhaftigkeit achten. Bei der Lieferantenentwicklung empfiehlt es sich, dass der Abnehmer zuerst die Initiative ergreift, und damit seinen „guten Willen" gegenüber einem kritischen Lieferanten demonstriert.

Handlungsempfehlung III: Internationale Abnehmer sollten die Lieferantenentwicklung in China auf Grundlage einer nachhaltigen Kooperationsstrategie betreiben.

Eine auf Basis einer nachhaltigen Kooperationsstrategie initiierte Lieferantentwicklung liegt sowohl im Interesse des Abnehmers als auch der Lieferanten. Aus der Supply-Chain-Perspektive ist ein erfahrener Abnehmer nicht bereit, seine Lieferanten stetig zu wechseln. Stattdessen zielt er oft auf langfristige stabile Beziehungen mit leistungsfähigen Lieferanten ab, um dadurch eine stabile und wettbewerbsfähige Lieferkette aufzubauen, was ebenfalls dem Grundgedanke der Lieferantenentwicklung entspricht. Gleichfalls ist ein kluger Lieferant auch nicht gewillt, seine Kunden ständig zu wechseln. Vielmehr strebt er eine langfristige Geschäftsbeziehung zu denjenigen Kunden mit abgestimmter Strategie an, um dadurch ein Portfolio von Unternehmen mit nachhaltiger stabiler Rentabilität zu schaffen. Dies trifft auch auf die derzeitige Marktsituation in der chinesischen Automobilindustrie zu, wobei aufgrund der vielversprechenden Aussichten des chinesischen Automobilmarkts und der Standortvorteile Chinas internationale Automobilunternehmen ihre langfristige Geschäftspräsenz und ihre Lokalisierungsstrategie in China weitgehend ausbauen wollen, während immer mehr lokale Zulieferer an einer tiefgreifenden Zusammenarbeit mit globalen Abnehmern ebenfalls interessiert sind, um von ihnen zu lernen und zugleich die eigene Geschäfte auf internationale Märkte zu expandieren.

Basiert die Lieferantenentwicklung auf einer langfristigen Partnerschaftsstrategie, dann bedeutet dies oftmals, dass der Abnehmer einen langfristigen Entwicklungsplan für diesen Lieferanten hat und über einen langen Zeitraum in diesen Lieferanten investieren wird, um ihn bei der Verbesserung zu unterstützen. Für den zu entwickelnden Lieferanten impliziert dies auch die langfristige Verpflichtung des Abnehmers, welche im Gegenzug auch das Commitment des Lieferanten selbst zu der Kooperationsbeziehung steigert. Ferner liefert das Vorhandensein einer nachhaltigen Kooperationsstrategie auch eine unabdingbare Grundlage für die Bildung von Vertrauen, was gleichzeitig auch die Voraussetzungen für gute Guanxi erfüllt.

Auf operativer Ebene wird vorgeschlagen, dass nach erfolgreichem Projektabschluss der Lieferantenentwicklung aufseiten des Abnehmers eine spezifische verantwortliche Person sowie ein Support-Team benannt werden sollten, die dem Lieferanten helfen, den nächsten Verbesserungsplan zu entwickeln und ihm zur kontinuierlichen Verbesserung zu führen. Außerdem müssen die Verbesserungsergebnisse nach Projektabschluss noch regelmäßig kontrolliert werden. Bei Bedarf ist eine weitere sekundäre Entwicklung dieses Lieferanten erforderlich.

Schließlich ist anzumerken, dass der zu entwickelnde Lieferant tatsächlich eine Kooperation auf strategischer Ebene anstreben sollte, anstatt nur auf einen langfristigen Liefervertrag zu setzen. Nur so lässt sich eine wirkliche Win-win-Situation durch die Lieferantenentwicklung erreichen.

7 Implikationen, Zusammenfassung und Ausblick

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Ausgehend von den übergreifenden Forschungsfragen und Zielsetzungen, die im Einleitungskapitel formuliert wurden, widmet sich das vorliegende Unterkapitel der Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse.

Nach Herleitung des Forschungsbedarfs, der Motivation und Ziele sowie der untersuchungsleitenden Forschungsfragen im Einleitungskapitel wurde im Kapitel 2 zunächst der Begriff der Lieferantenentwicklung von anderen relevanten Begriffen terminologisch abgegrenzt, und als fester Bestandteil in das Lieferantenmanagement eingeordnet. Nach Ableitung der Arbeitsdefinition der Lieferantenentwicklung wurden wesentliche Beweggründe und Ziele für die Lieferantenentwicklung dargelegt. Daran schloss sich eine umfassende Literaturrecherche über den bisherigen Forschungsstand zur Lieferantenentwicklung an, wobei insbesondere auf die Arten der Lieferantenentwicklungsaktivitäten, die unterschiedlichen Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung sowie die wesentlichen Einflussfaktoren eingegangen wurde. Dieser Teil endete mit der Vorstellung der vorherrschenden Prozessvorschläge zur Lieferantenentwicklung und der Herleitung eines in vier Phasen unterteilten Modells für ein typisches Lieferantenentwicklungsprojekt.

Das dritte Kapitel hatte vornehmlich die Identifizierung von möglichen China-spezifischen Einflussfaktoren auf die Lieferantenentwicklung zum Gegenstand. Dazu wurde zuerst ein kurzer Überblick über Chinas Wirtschaftsentwicklung sowie den laufenden Strukturwandel der chinesischen Wirtschaft und Industrie gegeben. Darauf aufbauend ließ sich die Relevanz des China-Sourcing jeweils in Hinblick auf die Standortvorteile des Landes sowie die gegenwärtigen lieferantenbedingten Herausforderungen für internationale Abnehmer aufzeigen. Im Anschluss daran erfolgte die Darstellung der China-spezifischen kultur- und mentalitätsbezogenen Verhaltensregeln, zu denen insbesondere die Relevanz der Guanxi-Beziehung und die Wahrung bzw. das Geben von Mianzi gehören. Zum Abschluss des Kapitels wurden insge-

samt sechs China-spezifische Einflussfaktoren identifiziert, die zwischen den China-spezifischen Rahmenbedingungen und den kultur- und verhaltensbezogenen Einflussfaktoren zu differenzieren sind.

Zur weiteren wissenschaftlichen Ausrichtung der Untersuchung befasste sich das vierte Kapitel mit der Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens, wobei wesentliche theoretische Konstrukte und relevante Einflussgrößen sowie deren Beziehungen untereinander heuristisch expliziert werden konnten. Als theoretische Grundlage dieser Arbeit wurden bewusst die Transaktionskostentheorie und die ressourcenorientierten Ansätze ausgewählt. Nach der inhaltlichen Erläuterung der beiden Theorien wurde die Lieferantenentwicklung jeweils unter den beiden theoretischen Gesichtspunkten interpretiert. Auf dieser Basis ließ sich das theoretische Verständnis mit den in den vorangegangenen Kapiteln gewonnenen Erkenntnissen in den zu entwickelnden theoretischen Bezugsrahmen zusammenführen. Dabei wurde das erzielte Vorwissen zuerst im Rahmen eines Vor-Ort-Workshops mit einer Gruppe von Industrievertretern und Akademikern aufbereitet und diskutiert. Darauffolgend wurden acht Hauptfaktoren und sechs China-spezifische Einflussfaktoren identifiziert und in den theoretischen Bezugsrahmen integriert, wobei die postulierten Ursache-Wirkungszusammenhänge in Form von Propositionen formuliert wurden. Der so entstandene theoretische Bezugsrahmen bildete das Fundament für die empirische Untersuchung der Arbeit. Am Ende des Kapitels wurde auf Basis des theoretischen Bezugsrahmen sowie der entwickelten Propositionen ein vorstrukturierter Interviewleitfaden erarbeitet, der für die spätere qualitative Befragung in der Hauptstudie eingesetzt wurde.

Das fünfte Kapitel lieferte die forschungsmethodische Grundlage für die nachfolgende empirische Fallstudienanalyse, wobei erstens die Wahl des qualitativ explorativen Fallstudienansatzes als eigenständige Forschungsstrategie begründet wurde. Im zweiten Schritt wurde kurz auf die methodische Grundlage der Fallstudienforschung eingegangen, indem die Definition, Merkmale, Grundelemente und -formen von Fallstudien vorgestellt wurden. Darauf aufbauend ließ sich im dritten Schritt ein fünfphasiger Arbeitsplan für die vorliegende Fallstudienun-

tersuchung aufbauen, wobei zunächst mit Bezug auf die Forschungsfragen dieser Arbeit sowie den im vorangegangenen Kapitel entwickelten theoretischen Bezugsrahmen die integrierte Mehrfallstudie als Fallstudiendesign festlegt wurde, während vier in China tätige, weltweit renommierte internationale Automobilunternehmen als Fälle selektiert wurden. Für die Datenerhebung wurden das qualitative Experteninterview und die schriftliche Befragung in den Fallunternehmen als primäre Erhebungsmethoden eingesetzt. Die dadurch erhobenen qualitativen Daten wurden im nächsten Schritt sorgfältig von zwei Forschern transkribiert, aufbereitet und in die englische Sprache übersetzt. Erst nach Überprüfung der Richtigkeit durch den befragten Experten selbst wurde die Datenmenge mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyseverfahren unter Berücksichtigung der wissenschaftlichen Gütekriterien ausgewertet.

Im sechsten Kapitel wurde mit der Hauptstudie der Arbeit begonnen. Kurz nach der Darstellung des Analysevorgehens und einer überblicksartigen Vorstellung der untersuchten Fälle wurden die aus den erhobenen Daten extrahierten Fallstudienergebnisse gemäß dem theoretischen Bezugsrahmen sowie dem Interviewleitfaden fallübergreifend präsentiert. Im Verlauf der Analyse ließen sich ferner auch die eingangs formulierten Forschungsfragen beantworten.

Zu diesem Zweck wurde die Fallstudienuntersuchung inhaltlich in vier Blöcke unterteilt. Erstens wurden im Unterkapitel 6.3 die Experten nach der derzeitigen Relevanz bzw. der Verbreitung der Lieferantenentwicklung in unternehmerischer Praxis in China, sowie ihrer Einschätzung zur allgemeinen Leistungsperformance der chinesischen Lieferanten gefragt, um daraus den Status-quo der Lieferantenentwicklung in China zu explizieren. Daraus ergab sich, dass obwohl die Lieferantenentwicklung in China noch sehr wenig erforscht ist, sie als ein wirksames Instrument zur Steuerung der Lieferantenperformance und -beziehungen in der chinesischen Automobilindustrie derzeit aber schon sehr weit verbreitet ist, und künftig einen immer weiter zunehmenden Stellenwert einnehmen wird.

Der zweite Teil der Fallstudien (Unterkapitel 6.4) befasste sich mit dem allgemeinen prozessualen Ablauf der Lieferantenentwicklung in China, der primär der Beantwortung der ersten Forschungsfrage, nämlich wie die Lieferantenentwicklung in China typischerweise betrie-

ben wird, diente. Dabei wurde ein dreistufiges Projektmodell für ein typisches Lieferantenentwicklungsprojekt als Grundlage herangezogen. Aus prozessualer Sicht konnte festgestellt werden, dass der allgemeine Prozessablauf zum Betreiben der Lieferantenentwicklung in China grundsätzlich mit den bislang existierenden Prozessmodellen übereinstimmt. Von erheblicher Praxisrelevanz ist allerdings, dass sich in der Fallstudienuntersuchung eine Reihe von neuen Tendenzen erkennen ließen, die bislang in der Forschung kaum beleuchtet wurden und daher als wesentliche Bezugspunkte zur Ausgestaltung der Lieferantenentwicklung in China dienen könnten.

In China wird die Lieferantenentwicklung offensichtlich zunehmend von den Abnehmern auf eine strategische bzw. proaktive Weise initiiert, während die damit verfolgten Ziele von den Typen der zu entwickelnden Lieferanten abhängig sind. Zudem wird der direkten Lieferantenentwicklung derzeit offenbar mehr Relevanz sowohl von Abnehmern als auch von lokalen Lieferanten beigemessen, wobei in der Untersuchung ein deutlich höheres Engagement zu beobachten war, was den Erkenntnissen in der Literatur zum Teil widerspricht. Internationale Abnehmer sahen die direkte Lieferantenentwicklung unter gewissen Umständen als eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Eigenoptimierung durch den chinesischen Lieferanten selbst, während in der Literatur indirekte Maßnahmen generell als Grundlage für das Betreiben direkter Lieferantenentwicklung betrachtet werden.[1096] In Bezug auf die transaktionsspezifischen Investitionen wiesen internationale Abnehmer eine vergleichsweise höhere Bereitschaft als die Lieferanten auf. Zu beachten ist aber noch, dass die transaktionsspezifischen Investitionen des Abnehmers oft mit dem Einsatz von nicht-monetären Ressourcen begonnen wurden, welche mit positiven Erfahrungen schrittweise zunahmen. Hierzu bildete die direkte finanzielle Investition bzw. Beteiligung am Zulieferunternehmen eine Ausnahme, die von Abnehmer nur selten getätigt wurden. Des Weiteren ergab sich, dass für die beiden Parteien das Risiko opportunistischen Verhaltens der Gegenpartei nicht hundertprozentig ausgeschlossen werden kann. Sowohl Abnehmer als auch Lieferanten gingen jedoch davon aus,

[1096] Vgl. hierzu z.B. Krause et al. (2000), S. 37

dass ein solches Risiko ihre Bereitschaft zu notwendigen transaktionsspezifischen Investitionen in die Lieferantenentwicklung nicht verhindert, solange die gewünschten Ergebnisse erzielt werden können. In Bezug auf die Erfolgswirkungen wurde der signifikante Beitrag der Lieferantenentwicklung zur Förderung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen von beiden Parteien explizit bestätigt.

Mit der zweiten und dritten Forschungsfrage, welche wesentlichen Einflussfaktoren, darunter sowohl die allgemeinen als auch die China-spezifischen Einflussfaktoren, für die Lieferantenentwicklung in China besonders relevant sind, und wie sie sich auf die Lieferantenentwicklung auswirken, beschäftigten sich die Unterkapitel 6.5 und 6.6. Der erste Teil dieser beiden Fragen wurde bereits vor Beginn der empirischen Untersuchung beantwortet, indem im Laufe der Entwicklung des theoretischen Bezugsrahmens auf Grundlage der bisherigen Untersuchung und der eigenen Beobachtungen des Verfassers acht Hauptfaktoren sowie sechs China-spezifische Einflussfaktoren identifiziert wurden. In den Experteninterviews wurden die Relevanz der identifizierten Faktoren von den Befragten mit hoher Zustimmung als einflussreich eingeschätzt. Nur an wenigen Stellen sollte die vermutete Wirkungsweise einzelner Einflussfaktoren den Experten zufolge leicht modifiziert bzw. erweitert werden.

Im Unterkapitel 6.5 wurden die Einflüsse sämtlicher zuvor identifizierter Hauptfaktoren auf das Betreiben von Lieferantenentwicklung in China aufgezeigt, wobei die Faktoren jeweils in drei Gruppen unterteilt wurden, die den verschiedenen Projektphasen zugeordnet wurden.[1097] Im ersten Teilbereich wurden Faktoren wie die umfassende Lieferantenbewertung, die Klarstellung der Machverhältnisse zwischen Abnehmer und Lieferant sowie die Aussicht der Lieferantenentwicklung thematisiert, die als unabdingbare Voraussetzungen für die Initiierung eines Lieferantenentwicklungsprojekts in der Planungsphase erachtet wurden. Erörtert wurde vor allem deren Einfluss auf die Notwendigkeit bzw. die Existenz der Lieferantenentwicklung, die Wahl der geeigneten Art der Entwicklungsaktivitäten, das Ausmaß der transaktionsspezifi-

[1097] Auf eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse über die konkrete Wirkungsweise einzelner Faktoren wird hier bewusst verzichtet. Dies gilt auch für die China-spezifischen Einflussfaktoren. Diese Ergebnisse können jeweils den Unterkapiteln 6.5 und 6.6 sowie dem Unterkapitel 6.7 bei der Interpretation der Ergebnisse entnommen werden.

schen Investitionen sowie die Auswahl optimaler Entwicklungskandidaten. Im zweiten Teilbereich wurde, neben den bislang in der Forschung häufig diskutierten Einflussfaktoren – ausreichende Top-Management-Unterstützung und effektive bilaterale Kommunikation – explizit die hohe Relevanz gut qualifizierter Projektmitarbeiter für die erfolgreiche Durchführung der Lieferantenentwicklung in China unterstrichen. Überdies wurde dem Vertrauen aufgrund dessen besonderer Bedeutung in der chinesischen Kultur eine Schlüsselbedeutung beigemessen. Das gegenseitige Vertrauen ist nicht nur wegen dessen erheblichen Einflusses auf die betriebsübergreifende Kooperation wichtig, sondern auch aufgrund der Tatsache, dass der Aufbau von Vertrauen einerseits ein übergeordnetes Ziel vieler anderer Einflussfaktoren wie z.B. die effektive Kommunikation darstellt. Andererseits agiert das Vertrauen in diesem Zusammenhang als Schnittstelle zwischen gewissen China-spezifischen Einflussfaktoren und der Lieferantenentwicklung, wobei der Einfluss solcher Faktoren erst über das Vorhandensein einer Vertrauensbasis auf die erfolgreiche Lieferantenentwicklung weitergeleitet werden kann. Im Mittelpunkt des dritten Teilbereichs stand allein der einzige Einflussfaktor der nachhaltigen Kooperationsstrategie, der oft die Nachhaltigkeit des Projekterfolgs fördert. Ferner wurde darauf hingewiesen, dass das Vorhandensein der klargelegten langfristig ausgelegten Kooperationsstrategie oftmals als das ultimative Ziel der Lieferantenentwicklung betrachtet wird, welches die Initiierung bzw. die Notwendigkeit insbesondere der ressourcenaufwändigen direkten Lieferantenentwicklung rechtfertigt. Dies weicht zum Teil von der ursprünglich formulierten Proposition dadurch ab, dass die nachhaltige Kooperationsstrategie nicht lediglich zum Bewahren der erzielten Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung beiträgt, sondern vielmehr ebenfalls als eine wesentliche Voraussetzung zur Initiierung einer strategischen bzw. direkten Lieferantenentwicklung interpretiert werden kann.

Analog dazu wurde im Unterkapitel 6.6 auf die China-spezifischen Einflussfaktoren eingegangen, die weitgehend zwischen zwei Kategorien unterteilt wurden, um die konkrete Wirkungsweise der Faktoren sowie deren Einflüsse auf eine Lieferantenentwicklung in China herauszukristallisieren. Der erste Teilbereich beschäftigte sich mit den verschiedenen China-spezifischen Rahmenbedingungen, indem jeweils die standortbezogenen, strukturellen und

marktbezogenen Faktoren thematisiert wurden. Insgesamt bleibt zum einen festzuhalten, dass sowohl durch die Standort- und Marktvorteile als auch die im Laufe des Strukturwandels entstandenen Wachstumschancen internationale Abnehmer dazu veranlasst werden konnten, langfristig in China präsent zu sein und immer mehr hervorragende chinesische Zulieferer zu binden, was schließlich wiederum die hohe Notwendigkeit zum Betreiben der Lieferantenentwicklung in China rechtfertigt. Zum anderen ließ sich daraus eindeutig eine wachsende hohe Bereitschaft der lokalen chinesischen Lieferanten zur aktiven Teilnahme an der Lieferantenentwicklungsaktivitäten ablesen. Erörtert wurde im zweiten Teilbereich die in der Praxis oft untergeschätzte Relevanz der kultur- und verhaltensgezogenen Faktoren. Dabei wurden zum einen die positiven Auswirkungen des verhaltenskonformen Kommunikationsgeschicks auf die bilaterale Kommunikation sowie auf die Entstehung von gegenseitigem Vertrauen herausgestellt, und es wurde darauf hingewiesen, dass das Aneignen oder zumindest das ausreichende Verständnis von gewissen China-spezifischen Kommunikationsgeschick zu den wesentlichen Qualifikationsanforderungen des Projektpersonals gehört. Ähnliche Einschätzungen ließen sich ebenfalls bei der Auseinandersetzung mit der Funktionsweise von Guanxi explizieren, welche von den Befragten als ein besonders wirksames Werkzeug zur optimalen Ausgestaltung der Beziehungen mit Lieferanten in China angesehen wurde. Neben deren signifikantem Beitrag zum Vertrauen und zur Kommunikation kann gute Guanxi auf strategischer Ebene ferner noch zur engeren geschäftlichen Bindung zwischen den beiden Unternehmen führen, was die Motivation des Abnehmers zur Initiierung langfristig orientierter, strategischer Lieferantenentwicklung fördert.

Zum Abschluss des sechsten Kapitels wurden sämtliche wesentliche Erkenntnisse aus den Fallstudien im Unterkapitel 6.7 nochmals inhaltlich interpretiert, und zusammenfassend in Form von insgesamt zwölf Hypothesen dargestellt, welche wesentliche Anhaltspunkte für weitere Untersuchungen liefern. Auf dieser Basis ließ sich die vierte und letzte Forschungsfragen, welche Handlungsempfehlungen bzw. Implikationen für die Praxis aus der Untersuchung abgeleitet werden können, beantworten. Als Ergebnis wurden im Unterkapitel 6.8 insgesamt drei konkrete, praxisnahe Handlungsempfehlungen für Abnehmer hergeleitet. Dabei

wurde vor allem die zunehmende Relevanz von der strategisch bzw. proaktiv initiierten Lieferantenentwicklung in China sowie deren Erfolgspotenzial nochmals betont. Gerade vor dem Hintergrund der stetig wachsenden Relevanz immer mehr leistungsfähiger chinesischer Lieferanten sollten Abnehmer nicht mehr lediglich passiv auf schlechte Lieferantenleistung reagieren, sondern vielmehr die Initiative ergreifen, um proaktiv den Lieferanten zum eigenen Gunsten zu entwickeln. Ferner wurde die Relevanz der Guanxi für erfolgreiche Lieferantenentwicklung in China großgeschrieben. Im Mittelpunkt standen dabei der proaktive Ansatz zum Aufbau guter Guanxi mit kritischen chinesischen Lieferanten, wobei eine Reihe relevanter Faktoren überblicksartig aufgelistet wurde. Die dritte Handlungsempfehlung beruhte auf der als Fundament der Lieferantenentwicklung betrachteten nachhaltigen Kooperationsstrategie, deren Relevanz im Laufe der Untersuchung wiederholt hervorgehoben wurde. Neben den potenziellen Vorteile einer langfristigen Partnerschaften auf strategischer Ebene für die beiden Unternehmen wurden noch Praxisvorschläge auf operativer Ebene präsentiert.

7.2 Beitrag und Limitation der Arbeit

Die Motivation der vorliegenden Dissertation lag einerseits in der bislang mangelnden wissenschaftlichen Forschung zur Lieferantenentwicklung in China, und andererseits in der stets wachsenden Praxisrelevanz der Lieferantenentwicklung für die beteiligten Parteien in China begründet. Auf dieser Basis setzte sich die vorliegende Untersuchung zum Ziel, einen Beitrag zur Verkleinerung der Lücke in der Forschung zur Lieferantenentwicklung in China zu leisten, indem der Versuch unternommen wurde, einen China-spezifischen Ansatz zur Lieferantenentwicklung zu schaffen. Mit der Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein signifikanter Beitrag zur Erreichung des Forschungsziels geleistet. Im Einzelnen lieferte die Arbeit durch die eingehende Auseinandersetzung mit den theoretischen Aspekten in der bestehenden Forschung mit Einblick in die gegenwärtige Praxis folgende wesentliche Beiträge:

Anhand der umfassenden fachbezogenen Recherche und Analyse der bestehenden Literatur wurde der aktuelle Stand der Forschung zur Lieferantenentwicklung wiedergegeben. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse zur Lieferantenentwicklung wurden auf Grundlage der Trans-

aktionskostentheorie und der ressourcenorientierten Ansätze multitheoretisch fundiert, womit der Anforderung des Theorienpluralismus entsprochen wurde.

Auf Basis der Ergebnisse des Literaturstudiums und mit Einbezug der Praxisperspektive wurden im Rahmen eines Vor-Ort-Workshops in China insgesamt acht als Hauptfaktoren genannte wesentliche Einflussfaktoren aus der Vielfalt der bislang vorhandenen Einflussfaktoren für die Lieferantenentwicklung in China festgelegt, die den jeweiligen Projektphasen eines gemeinsam entwickelten, dreistufigen Projektmodells für das Betreiben der Lieferantenentwicklung in China zugeordnet wurden. Parallel dazu wurden eine Reihe China-spezifischer Einflussfaktoren identifiziert, die zwischen China-spezifischen Rahmenbedingungen und kultur- und verhaltensbezogenen Einflussfaktoren zu unterscheiden sind.

Mittels sowohl der facettenreichen Darstellung der Relevanz des China-Sourcing, des bisherigen Strukturwandels der chinesischen Wirtschaft als auch des Aufzeigens der Standort- und Marktvorteile des Landes ließen sich daraus die potenzielle Notwendigkeit der Lieferantenentwicklung in China sowie die hohe Relevanz der Bindung leistungsfähiger chinesischer Lieferanten für internationale Abnehmer postulieren, welche im weiteren Untersuchungsverlauf ebenfalls nachgewiesen wurden.

Einen weiteren Beitrag lieferte aus methodischer Perspektive der qualitative explorative Fallstudienforschungsansatz. Auf Basis des entwickelten theoretischen Bezugsrahmens wurden die postulierten Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Konstrukten im Rahmen einer fallübergreifenden Fallstudienanalyse anhand vier realer Fälle aus der chinesischen Automobilindustrie empirisch beleuchtet. Dabei wurden ein dyadisch ausgelegtes Erhebungsverfahren verfolgt, indem sowohl die Abnehmer- als auch die lokale Zulieferperspektive bei der Datenerhebung und -auswertung berücksichtigt wurden, was die Robustheit der Fallstudienergebnisse förderte.

Insgesamt betrachtet leistet die vorliegende Dissertation aus wissenschaftlicher Sicht einen wesentlichen Beitrag zur Verkleinerung der Forschungslücke im Bereich der Lieferantenentwicklung, und erlaubt einen vertieften Einblick in die Lieferantenentwicklung in China, wel-

che bislang in der Forschung eher ein fremdes Gebiet darstellt. Dazu wurden zum Schluss die wesentlichen Erkenntnisse in Form von zwölf Hypothesen zusammengefasst, die für die zukünftige Untersuchungen als wertvolle Grundlage dienen können. Gleichzeitig wurden drei praxisnahe Handlungsempfehlungen für die Praktiker erarbeitet, mit deren Hilfe die Lieferantenentwicklung in China verbessert werden kann.

Wie jede wissenschaftliche Untersuchung unterliegt auch die vorliegende Dissertation gewissen Grenzen bzw. Limitationen, die sich aber zugleich als wesentliche Ansatzpunkte oder interessante offene Fragen für weitere, zukünftige Forschung anbieten.

Zunächst ist die der Untersuchung zugrunde liegende Industrie zu beachten. In dieser Arbeit wurde das Betreiben von Lieferantenentwicklung sowie die Einflüsse der identifizierten Einflussfaktoren lediglich in der chinesischen Automobilindustrie untersucht. Obwohl die Lieferantenentwicklung in der Automobilindustrie vergleichsweise weit verbreitet ist, während die Automobilindustrie in der bisherigen Forschung zur Lieferantenentwicklung ebenfalls sehr häufig herangezogen wird, ist es aber gleichwohl fraglich, inwieweit die in dieser Arbeit gewonnenen Ergebnisse ohne Weiteres auf andere Industrien übertragen werden können. Daher stellt der einseitige Fokus auf die Automobilindustrie eine Limitation der vorliegenden Arbeit dar. Es empfiehlt sich, dass künftige Forschungsarbeiten die Untersuchung dadurch ausweiten, dass mehr Unternehmen aus anderen chinesischen Industrien bzw. Branchen hinsichtlich des gleichen Zusammenhangs betrachtet und miteinander verglichen werden.

Aus der methodischen Perspektive lassen sich auch weitere Anregungen für zukünftige Untersuchungen herleiten. Bei den auf Grundlage der qualitativen explorativen Fallstudienmethode erzielten Forschungsergebnissen der vorliegenden Arbeit ist gemäß Yin (2009) nur eine analytische Generalisierbarkeit möglich.[1098] Zur Erreichung statistischer Generalisierbarkeit empfiehlt es sich, dass die explorativ erzielten Ergebnisse bzw. die aufgestellten Hypothesen in zukünftiger Forschung anhand großzahliger quantitativ-empirischer Methoden z.B. im Rahmen einer Stichprobenuntersuchung überprüft werden. Dadurch kann die Frage beantwortet

[1098] Yin (2009), S. 43 f.

werden, inwieweit die angenommenen Wirkungszusammenhänge auf einer breiteren Datenbasis nachweisbar sind.

Des Weiteren könnte es sich lohnen, für zukünftige Untersuchungen möglicherweise weitere neue China-spezifische Einflussfaktoren miteinzuschließen. Angesichts der rasanten Industrieentwicklung Chinas ist die Festlegung der China-spezifischen Rahmenbedingungen aus Sicht des Verfassers eher ein dynamischer Prozess, da sich die Rahmenbedingungen z.B. mit neuen Entwicklungen auf dem Markt schnell verändern können.

Insgesamt bleibt abschließend festzuhalten, dass die Lieferantenentwicklung in China sowohl in der wissenschaftlichen Forschung als auch für die Praxis für die Zukunft immer noch ein hochspannendes Forschungsgebiet bleiben wird. Der Verfasser dieser Arbeit erhofft sich, dass durch diese Dissertation neue Anregungen und Impulse für die wissenschaftliche Diskussion gegeben werden konnten.

Anhang A Fragebogen

Hinweise zum Fragebogen*[1099]*:

Sämtliche im Fragebogen erhobene Daten und Informationen werden streng vertraulich gemäß dem Anonymitätsprinzip behandelt. Die Ergebnisse dienen ausschließlich wissenschaftlichen Zwecken. Wir bitten Sie, jede Frage basierend auf Ihren
Erfahrungen der Lieferantenentwicklung möglichst so neutral und objektiv zu beantworten. Zuletzt wird nochmals darauf hingewiesen, dass sich die folgenden Fragestellungen auf die Entwicklung der lokalen chinesischen Lieferanten beziehen sollen.

Fragen zur Person:

1. In welcher Abteilung arbeiten Sie derzeit in Ihrem Unternehmen?
2. Wie lange haben Sie sich schon mit diesem Aufgabenbereich beschäftigt?
3. Wie lange sind Sie schon in Ihrem Unternehmen tätig?

Teil I

1. Hat Ihr Unternehmen in der Vergangenheit schon erste Erfahrungen mit der Lieferantenentwicklung gemacht?
    a. Ja
    b. Nein

2. Seit wann wurde Lieferantenentwicklung in Ihrem Unternehmen betrieben?
    a. seit 1 bis 3 Jahren
    b. seit 3 bis 5 Jahren
    c. seit mehr als 5 Jahren

3. Wie groß ist der Umfang der Lieferantenbasis Ihres Unternehmens? (Anzahl der Lieferanten)
    a. < 50
    b. 50 bis 100

[1099] Der hierbei dargestellte Fragebogen wurde zum Zweck der Datenerhebung im Rahmen der Fallstudien genutzt und jeweils innerhalb den beiden Fallunternehmen verteilt. Für die Befragung der zugehörigen Zuliefererunternehmen des Abnehmers wird ebenfalls ein Fragebogen entwickelt und genutzt, der grundsätzlich die identische Struktur und Fragestellungen – allerdings aus Lieferantenperspektive formuliert – enthielt. Nur an wenigen Stellen werden die Fragestellungen inhaltlich leicht modifiziert. Der originale Fragebogen wurde auf Chinesisch ausformuliert, da die Befragten Chinesen waren.

   c. > 100
4. Wie schätzen Sie den gegenwärtigen Verbreitungsgrad von Lieferantenentwicklung in der Automobilindustrie in China ein?
   a. Sie befindet sich noch in der frühen Anfangsphase
   b. Nach einigen Jahren ist sie zwar gut entwickelt aber nur noch begrenzt verbreitet.
   c. Sie ist momentan bereits hoch entwickelt und weit verbreitet.

5. Wie evaluieren Sie das gegenwärtige Leistungsniveau der chinesischen Lieferanten im Schnitt? ? (1 = Unzufrieden, sehr defizitär, 5 = sehr zufrieden, World-class-Niveau)

6. Wie hoch ist der Anteil der chinesischen Lieferanten an Ihrer Lieferantenbasis für Ihre Geschäfte in China?
   a. < 30 Prozent
   b. 30 bis 50 Prozent
   c. 50 bis 80 Prozent
   d. > 80 Prozent

7. In welchen Bereichen sind gravierende Leistungsdefizite der chinesischen Lieferanten am häufigsten zu finden?
   a. Qualität
   b. Kosten
   c. Produktionstechnik
   d. Durchlaufzeit
   e. Logistik und Transport
   f. Lieferzuverlässigkeit
   g. Flexibilität
   h. Managementkapazität
   i. Innovationsfähigkeit
   j. Nachhaltigkeit

8. Aus welchen Beweggründen wird Lieferantenentwicklung in Ihrem Unternehmen bevorzugt initiiert?
   a. Reaktiv motiviert – meistens aufgrund des unerwarteten Leistungsdefizits eines Lieferanten
   b. Strategisch motiviert – meistens als eine Art antizipatives Handelns des Unternehmens, welches auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeiten eines spezifischen Lieferanten abzielt

9. Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen in Bezug auf die Beweggründe der chinesischen Lieferanten zur Teilnahme an der Lieferantenentwicklung zu? (1 = ich stimme nicht zu, 5 = ich stimme völlig zu)

a. Der lokale Lieferant nimmt an der Lieferantenentwicklung teil, weil er die Anforderungen des mächtigen Kunden erfüllen muss.
b. Der lokale Lieferant nimmt an der Lieferantenentwicklung teil, weil auch er selbst seine Leistungen und/oder Fähigkeiten verbessern lassen möchte.
c. Der lokale Lieferant nimmt an der Lieferantenentwicklung teil, weil er dadurch mehr Erfahrungen in den internationalen Geschäften mit einem globalen Kunden sammeln möchte.
d. Der lokale Lieferant nimmt an der Lieferantenentwicklung teil, weil er dadurch höhere Reputation in der Branche gewinnen kann.

10. Worin besteht das zentrale Ziel Ihres Unternehmens bei der Durchführung der Lieferantenentwicklung?
    a. Verbesserung der kurzfristigen Leistung eines Lieferanten
    b. Verbesserung der langfristigen Fähigkeiten eines Lieferanten
    c. Verbesserung der gegenseitigen Lieferanten-Abnehmer-Beziehung

11. Wie lange dauert generell ein typisches Lieferantenentwicklungsprojekt?
    a. < 1 Monat
    b. 1 bis 6 Monate
    c. > 6 Monate

12. Verfügt Ihr Unternehmen über eine eigenständige Abteilung für Lieferantenentwicklung?
    a. Ja
    b. Nein

13. Wenn ja, wie viele Mitarbeiter arbeiten in dieser Abteilung?

14. Hat Ihr Unternehmen bisher ein spezifisches Projektteam für ein Lieferantenentwicklungsprojekt?
    a. Ja, es besteht aus Mitarbeiter verschiedener Unternehmensfunktionen
    b. Ja, es besteht vor allem aus Mitarbeiter der Einkaufsabteilung
    c. Nein, es gibt kein solches Projektteam. Der Einkaufsmanager bzw. Lieferantenmanager übernimmt meistens die Rolle des Projektmanagers.

15. Wie evaluieren Sie die folgenden Kompetenzen bzw. Fähigkeiten eines zuständigen Projektmanagers für Lieferantenentwicklung? (1 = nicht wichtig, 5 = sehr wichtig)
    a. Fachliches Qualifikation (z.B. Lean Management, 6-Sigma)
    b. Technisches Wissen (Produkt, Technik, Prozess)
    c. Erfahrungen im Projektmanagement
    d. Interpersonelles Kommunikations- und Koordinationsgeschick
    e. Know-how im Beziehungsmanagement

16. Wie zufrieden sind Sie derzeit mit der Qualifikation der an der Lieferantenentwicklung beteiligten Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? (1 = sehr unzufrieden, 5 = zufrieden)

17. Anhand welchen Auswahlkriterien werden potenzielle Entwicklungskandidaten für die Lieferantenentwicklung ausgewählt?
    a. Auf Basis der jährlichen Einkaufsvolumen (Lieferanten mit einem höheren Einkaufsvolumen werden bevorzugt ausgewählt)
    b. Auf Basis der Leistungsperformance der Zulieferers (leistungsschwache Lieferanten werden bevorzugt ausgewählt)
    c. Auf Basis der strategischen Relevanz des Beschaffungsobjekts
    d. Auf Basis der Länge der Kooperationsbeziehung mit einem Lieferanten

18. Wie häufig werden die folgenden Entwicklungsmaßnahmen bei der Lieferantenentwicklung ergriffen? (1 = sehr selten, 5 = sehr häufig)
    a. Intensivierung des Wettbewerbsdruck
    b. Formale Lieferantenbewertung inkl. Leistungsfeedback
    c. Vorgabe der Verbesserungsziele zur Eigenoptimierung
    d. Lieferantenaudit
    e. Lieferantenzertifizierung
    f. Vor-Ort-Besichtigung in Zuliefererunternehmen
    g. Beratung der Lieferanten
    h. Schulung der Lieferantenmitarbeiter durch Abnehmer
    i. Entsendung der eigenen Mitarbeiter zum Zuliefererunternehmen
    j. Gemeinsame Optimierung
    k. Bereitstellung bestimmter Fertigungsanlagen
    l. Bereitstellung von Kapital bzw. direkte finanzielle Investitionen

19. Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu, dass der entwickelte chinesische Lieferant generell über ausreichend Ressourcen wie Personal oder Kapital zur Eigenoptimierung verfügt, um die von Abnehmer vorgegebenen Entwicklungsziele zu erreichen? (1 = ich stimme nicht zu, 5 = ich stimme völlig zu)

20. Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu, dass der entwickelte chinesische Lieferant generell über ausreichend Methodenkompetenz zur Eigenoptimierung verfügt, um die von Abnehmer vorgegebenen Entwicklungsziele zu erreichen? (1 = ich stimme nicht zu, 5 = ich stimme völlig zu)

21. Wie schätzen Sie die Bereitschaft des entwickelten Lieferanten, transaktionsspezifische Investitionen für die Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen zu tätigen bzw. eigene Ressourcen darin zu allokieren? (1 = eher nicht bereit, 5 = ich sehr be-

reitwillig)

22. Welchen Stellenwert nimmt Lieferantenentwicklung derzeit in Ihrem Unternehmen ein? (1 = nicht wichtig, 5 = sehr wichtig)

23. Welchen Stellenwert wird Lieferantenentwicklung in fünf Jahren in Ihrem Unternehmen einnehmen? (1 = nicht wichtig, 5 = sehr wichtig)

24. Wird der Umfang der getätigten transaktionsspezifischen Investitionen bzw. des Ressourceneinsatzes der beiden Unternehmen bei der Lieferantenentwicklung ex ante explizit vertraglich geregelt?
    a. Ja
    b. Nein

25. Wie schätzen Sie den Grad der Unterstützung des Top-Managements Ihres Unternehmens für die Lieferantenentwicklung ein? (1 = sehr gering, 5 = sehr stark)

26. Wie zufrieden sind Sie mit den aktuellen Kommunikationswegen mit Ihren Lieferanten? (1 = sehr unzufrieden, 5 = sehr zufrieden)

27. Wie schätzen Sie die Kooperationsbereitschaft der entwickelten Lieferanten für bestimmte Joint Actions im Allgemeinen ein? (1 = sehr gering, 5 = sehr stark

28. Wie evaluieren Sie die Relevanz von Guanxi mit dem Lieferanten für eine erfolgreiche Lieferantenentwicklung in China? (1 = gar nicht wichtig, 5 = sehr erfolgskritisch)

29. Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu, dass gute Guanxi in China maßgeblich zum Aufbau von gegenseitigem Vertrauen zwischen Abnehmer und Lieferant beitragen kann? (1 = ich stimme nicht zu, 5 = ich stimme völlig zu)

30. Inwieweit stimmen Sie der Aussage zu, dass gute Guanxi in China eine unabdingbare Voraussetzung für den breitwilligeren und umfangreicheren Ressourceneinsatz des Zulieferunternehmens in die Lieferantenentwicklung darstellt? (1 = ich stimme nicht zu, 5 = ich stimme völlig zu)

31. Wie schätzen Sie die unten aufgelisteten Schwierigkeiten bei der Durchführung der Lieferantenentwicklung in China ein? (1 = sehr gering, 5 = sehr hoch)
    a. Mangelhafte Ressourcen des Abnehmers
    b. Mangelhafte Ressourcen des Lieferanten
    c. Mangelhafte Methodenkompetenz des Abnehmers
    d. Mangelhafte Methodenkompetenz des Lieferanten
    e. Unzureichende Unterstützung des Management des Abnehmers

f. Unzureichende Unterstützung des Management des Lieferanten
g. Geringe Kooperationsbereitschaft der lokalen Lieferanten
h. Unzureichender Einfluss bzw. Macht des Abnehmers gegenüber dem Lieferanten

Teil II

Die folgenden Fragen beziehen sich auf ein konkretes, zuvor abgeschlossenes Lieferantenentwicklungsprojekt mit einem spezifischen chinesischen Lieferanten Ihres Unternehmens, wobei gewisse transaktionsspezifische Investitionen bzw. eigene Ressourcen durch den Abnehmer geleistet wurden.

1. Seit wann beschaffen Sie Produkte aus diesem Lieferanten, bevor eine Lieferantenentwicklung formal initiiert wurde?

2. Wie schätzen Sie die strategische Relevanz der bezogenen Zulieferteile von diesem Lieferanten für Ihr Unternehmen ein? (1 = nicht wichtig, 5 = sehr wichtig)

3. Wie hoch liegt das jährliche Einkaufsvolumen Ihres Unternehmens bei diesem Lieferanten (in Millionen EUR)?

4. Wie hoch ist der Prozentsatz dieses Betrags im Verhältnis zum gesamten Einkaufsvolumens Ihres Unternehmens in China?

5. Welchen Anteil Ihres gesamten Bedarfs an diesen Zulieferteilen bzw. Produkten wird von diesem Lieferanten gedeckt?

6. In welchem Verhältnis lässt sich der gesamte Aufwand für die Lieferantenentwicklung zwischen diesem Lieferanten und Ihrem Unternehmen aufteilen?
   a. Lieferanten: ____ Prozent
   b. Abnehmer: ____ Prozent

7. Wie lange Restlaufzeit hat der Liefervertrag mit diesem Lieferanten nach Abschluss der Lieferantenentwicklung?

8. Haben Sie nach der ersten Lieferantenentwicklung diesen Lieferanten später im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung nochmals entwickelt?
   a. Ja
   b. Nein

9. Welche der folgenden Entwicklungsmaßnahmen wurden bei der Entwicklung dieses Lieferanten ergriffen? (1 = sehr selten, 5 = sehr häufig)

a. Intensivierung des Wettbewerbsdruck
b. Formale Lieferantenbewertung inkl. Leistungsfeedback
c. Vorgabe der Verbesserungsziele zur Eigenoptimierung
d. Lieferantenaudit
e. Lieferantenzertifizierung
f. Anreizsetzung der Lieferanten
g. Vor-Ort-Besichtigung in Zuliefererunternehmen
h. Beratung der Lieferanten
i. Schulung der Lieferantenmitarbeiter durch Abnehmer
j. Entsendung der eigenen Mitarbeiter zum Zuliefererunternehmen
k. Bereitstellung bestimmter Fertigungsanlagen
l. Bereitstellung von Kapital bzw. direkte finanzielle Investitionen

10. Inwiefern stimmen Sie der Aussage zu, dass für diese Zulieferteile auf dem Beschaffungsmarkt leicht einen alternativen und gleichqualitativen Zulieferern gefunden werden kann? (1 = ich stimme nicht zu, 5 = ich stimme völlig zu)

11. Inwiefern stimmen Sie der Aussage zu, dass das Geschäft dieses Lieferanten stark betroffen sein werden könnte, wenn Ihr Unternehmen nicht mehr von diesem kaufen? (1 = ich stimme nicht zu, 5 = ich stimme völlig zu)

12. Inwiefern schätzen Sie die positiven Auswirkungen der Lieferantenentwicklung auf die folgenden Leistungsaspekte des Lieferanten ein? (1 = sehr wenig, 5 = sehr eindeutig)
    a. Produktkosten
    b. Produktqualität
    c. Durchlaufzeit
    d. Flexibilität
    e. Lieferzuverlässigkeit

13. Inwiefern schätzen Sie die positiven Auswirkungen der Lieferantenentwicklung auf die folgenden Fähigkeitsaspekte des Lieferanten ein? (1 = sehr wenig, 5 = sehr eindeutig)
    a. Produktionsmanagement
    b. Prozessoptimierung
    c. Managementkapazität
    d. Innovationsfähigkeit

14. Inwiefern schätzen Sie die positiven Auswirkungen der Lieferantenentwicklung auf die Einkaufsleistung des Abnehmers ein? (1 = sehr wenig, 5 = sehr eindeutig)
    a. Produktkosten
    b. Produktqualität

c. Zufriedenheit der internen Kunden
d. Profitabilität des Abnehmers

15. Inwiefern schätzen Sie die positiven Auswirkungen der Lieferantenentwicklung auf die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung ein? (1 = sehr wenig, 5 = sehr eindeutig)

Anhang B Interviewleitfaden

Fragenblock 1: Der Status-quo der Lieferantenentwicklung in China	
Fragen	**Nachfragen**
1. Seit wann wird Lieferantenentwicklung in Ihrem Unternehmen betrieben?	a. Wie schätzen Sie die Relevanz der Lieferantenentwicklung gegenwärtig in Ihrem Unternehmen ein und warum? b. Welchen Stellenwert wird Lieferantenentwicklung voraussichtlich in fünf Jahren in Ihrem Unternehmen einnehmen?
2. Wie ist Lieferantenentwicklung in Ihrem Unternehmen verankert?	a. Verfügt Ihr Unternehmen über eine eigene Abteilung für Lieferantenentwicklung? b. Wenn ja, wie ist diese Abteilung organisatorisch aufgebaut und wie viele Mitarbeiter arbeiten in dieser Abteilung? c. Wenn nein, wer übernimmt die Verantwortung für Lieferantenentwicklung?
3. Verfügt Ihr Unternehmen über einen standardisierten Prozess für das Betreiben der Lieferantenentwicklung?	a. Wie läuft ein typisches Lieferantenentwicklungsprojekt ab? b. Verfügt Ihr Unternehmen zudem über einen langfristig ausgerichteten Masterplan bzw. ein Programm für die systematische Entwicklung der Lieferanten oder wird sie eher sporadisch vorgenommen?
4. Wie hoch ist der grobe Anteil der chinesischen Lieferanten an Ihrer Lieferantenbasis in China?	a. Inwieweit werden kritische Zulieferteile bzw. Zulieferteile mit einem hohen Technikanforderungen von chinesischen Lieferanten bezogen? b. Ist eine Zunahme der Anteil von chinesischen Lieferanten an Ihrer Lieferantenbasis in China eindeutig zu beobachten? c. Wie schwer ist es für solche kritischen Zulieferteile in China eine lokale Lieferquelle zu finden?
5. Inwieweit sind Sie mit der gegenwärtigen Performance Ihrer chinesischen Lieferanten zufrieden?	a. Wie würden Sie das durchschnittliche Leistungsniveau Ihrer chinesischen Lieferanten evaluieren? b. In welchen Bereichen haben die chinesischen Lieferanten bisher großen Fortschritt erzielt? c. In welchen konkreten Bereichen sind Leistungsdefizite der chinesischen Lieferanten am häufigsten aufgetreten? d. In welchen Hinsichten weisen chinesische Lieferanten immer noch erheblichen Nachholbedarf gegenüber den globalen Benchmark-Zulieferern auf?

Fragenblock 2a: Planung und Durchführung der Lieferantenentwicklung	
Fragen	**Nachfragen**
1. Aus welchen Beweggründen wird Lieferantenentwicklung in Ihrem Unternehmen initiiert?	a. Wie reagieren Sie generell auf einen dringlichen Leistungsabfall eines Lieferanten? b. Was bewegt Sie dazu, bestimmte lokalen Lieferanten strategisch zu entwickeln, anstatt einfach eine neue Lieferquelle zu finden?
2. Welches Ziel bzw. welche Ziele verfolgen Sie im Allgemeinen bei der Lieferantenentwicklung?	a. Worin besteht das zentrale Ziel bei Durchführung einer reaktiv motivierten bzw. indirekten Lieferantenentwicklung? b. Worin besteht das zentrale Ziel bei Durchführung einer proaktiven bzw. direkten Lieferantenentwicklung?
3. Anhand welchen Kriterien erfolgt die Festlegung der Art der Lieferantenentwicklung (indirekt vs. direkt)?	a. Wann wird indirekte Lieferantenentwicklung im Sinne der Eigenoptimierung bevorzug initiiert? b. Wann sind Sie bereitwilliger, einen bestimmten Lieferanten strategisch und direkt zu entwickeln? c. Welche Art der Lieferantenentwicklung wird in Ihrem Unternehmen bevorzugter bzw. häufiger betrieben?
4. Wie lässt sich der geeignete Entwicklungskandidat für eine strategische bzw. direkte Lieferantenentwicklung auswählen?	a. Nach welchen konkreten Kriterien wird ein Entwicklungskandidat festgelegt? b. Welcher Faktor nimmt bei der Auswahl die wichtigste Rolle ein?
5. Welche Entwicklungsmaßnahmen werden bei der Eigenoptimierung häufig eingesetzt?	a. Wie lassen sich diejenige Zulieferer sowie deren Verbesserungsbereiche zur Eigenoptimierung identifizieren? b. Mit welchem Anteil Ihrer Lieferanten ergreifen Sie diese Entwicklungsmaßnahmen (z.B. gemessen in Prozent des gesamten Einkaufsvolumen)?
6. Inwieweit sind die lokalen Lieferanten in der Lage, eigenständig wie erwartet zu optimieren?	a. Verfügen die Lieferanten über ausreichende Ressourcen zur Implementierung der Entwicklungsmaßnahmen? b. Sind die lokalen Zulieferer methodisch kompetent, um eigenständig wie das Optimierungsziel zu erreichen? c. Wie schätzen Sie das Engagement bzw. Commitment des lokalen Zulieferers bei der Eigenoptimierung ein?

7. Welche Maßnahmen werden bei der direkten Lieferantenentwicklung häufig eingesetzt?	a. Inwieweit sind Sie bereit, erforderliche personelle Ressourcen in direkte Lieferantenentwicklung zu allokieren? b. Inwieweit sind Sie bereit, den zu entwickelnden Lieferanten finanziell zu unterstützen? c. Wie schätzen Sie das Commitment Ihres Unternehmens gegenüber dem Zulieferer bei direkter Lieferantenentwicklung im Sinne einer Joint Action ein?
8. Wie schätzen Sie die Kooperationsbereitschaft der entwickelten Lieferanten bei der Joint Action ein?	a. Wie schwierig ist es, die geplanten Verbesserungsmaßnahmen innerhalb der Zuliefererorganisation reibungslos umzusetzen, die enge kooperative Zusammenarbeit aufseiten des Zulieferers erfordern? b. Wie schätzen Sie die Bereitschaft des entwickelten Lieferanten, transaktionsspezifische Investitionen im Rahmen der Joint Action zu tätigen? c. Wie gehen Sie damit um, wenn ein Zulieferer bei der Joint Action nicht gut kooperiert?
9. Inwieweit sind Sie bereit, bei direkter Lieferantenentwicklung transaktionsspezifische Investitionen zu tätigen, um das Entwicklungsziel zu erreichen?	a. Unter welchen Bedingungen würden Sie bereit sein, transaktionsspezifische Investitionen in Joint Actions vorzunehmen? b. Wie schätzen Sie die potenzielle Gefahr, dass die getätigte transaktionsspezifische Investitionen ggf. von dem entwickelten Lieferanten aber opportunistisch ausgenutzt werden könnten, ein? c. Ist solches opportunistisches Verhaltensweisen in der Vergangenheit schon einmal vorgekommen? d. Welche spezielle Steuerungs- oder Kontrollmechanismen haben Sie zum Schutz Ihrer Investitionen implementiert?

Fragenblock 2b: Erfolgswirkungen der Lieferantenentwicklung	
Fragen	**Nachfragen**
1. Wie schätzen Sie die allgemeinen Erfolgswirkungen der bislang durchgeführten Lieferantenentwicklung in China ein?	a. Inwieweit sind Sie mit den bislang erzielten Ergebnissen durch Lieferantenentwicklung zufrieden? b. Hat die Eigenoptimierung durch den Zuliefererselbst die erwartete Leistungsfortschritt erzielt? c. Haben Sie bei direkter Lieferantenentwicklung die erwarteten positiven Auswirkungen erzielt? d. Wurden die verfolgten Ziele nach der Lieferantenentwicklung erreicht?

2. In welchen Bereichen hat Lieferantenentwicklung spürbaren Einfluss auf den entwickelten Lieferanten?	a. Inwieweit schätzen Sie die Auswirkungen der Lieferantenentwicklung auf die Leistung des Lieferanten ein? b. Inwieweit schätzen Sie die Auswirkungen der Lieferantenentwicklung auf die Fähigkeiten des Lieferanten ein?
3. Inwieweit wirkt sich Lieferantenentwicklung deutlich positiv auf die Einkaufsleistung Ihres Unternehmens aus?	a. In welchen operativen Aspekten Ihres Unternehmens ist eine deutliche Leistungsverbesserung unmittelbar nach der Lieferantenentwicklung zu beobachten? b. Sind die Beschaffungskosten Ihres Unternehmens nach der Lieferantenentwicklung gesunken?
4. Wie hat sich die Geschäftsbeziehung mit dem Zuliefern nach der erfolgreich abgeschlossenen direkten Lieferantenentwicklung verändert?	a. Hat der erfolgreich (direkt) entwickelte Zulieferer zukünftig eine bessere Aussicht, mit Ihrem eine langfristige Partnerschaft zu etablieren? b. Inwieweit würden sie das Einkaufsvolumen bei diesem Lieferanten erhöhen, nachdem die Lieferantenentwicklung erfolgreich abgeschlossen ist?
5. Welche Maßnahmen werden häufig ergriffen, um die erzielten Erfolgswirkungen insbesondere der direkten Lieferantenentwicklung nachhaltig zu halten?	a. Wie oft ist nach gewisser Zeit ein Rückfall der Lieferantenleistung zu erwarten? b. Ob Sie versuchen würden, bestimmte Lieferanten zur Teilnahme an einem weiteren Lieferantenentwicklungsprojekt zu motivieren?

Fragenblock 3: Einfluss der Hauptfaktoren	
Fragen	**Nachfragen**
1. Welche Rolle nimmt die Lieferantenbewertung bei der Planungsphase der Entwicklung der lokalen Lieferanten ein?	a. Wie wird die Lieferantenbewertung bei Ihrem Unternehmen durchgeführt? b. Stellt das Bewertungsergebnis ein zentrales Orientierungsmaßstab bei der Auswahl des Entwicklungskandidaten dar?
2. Unter welcher Machtkonstellation zwischen Ihrem Unternehmen und dem Lieferanten wird generell ein gemeinsames Optimierungsprojekt initiiert?	a. Seit wann beschaffen Sie Produkte aus diesem Lieferanten, bevor eine erste Lieferantenentwicklung initiiert wurde? b. Können Sie dieses Volumen ohne Schwierigkeiten von einer alternativen Lieferquelle beziehen? c. Wie stark wird die Geschäft dieses Lieferanten betroffen, wenn Sie nicht mehr von ihm beschaffen?
3. Welche Größen finden Sie bei der Evaluation der Aussicht des Lieferantenentwicklungsprojekts als unerlässlich?	a. Welche interne und externe Faktoren rücken bei der Beurteilung der Entwicklungsaussicht ins Zentrum der Betrachtung?

4. Wie beurteilen Sie die Unterstützung des Top-Management Ihres Unternehmens für die ressourcenaufwendige direkte Lieferantenentwicklung?	a. Erkennt das Top-Management die strategische Notwendigkeit der Lieferantenentwicklung und bereit sind, der Lieferantenentwicklung gewisse Aufmerksamkeit und Ressourcen zu widmen? b. Welchen Einfluss hat eine unterstützende Haltung der Führungsebene auf das Betreiben von Lieferantenentwicklung?
5. Wie findet die bilaterale Kommunikation zwischen Ihrem Unternehmen und dem Lieferanten statt?	a. Halten Sie die gegenwärtigen Kommunikationsmechanismen als wirksam und effizient? b. Welche Rolle spielt die informelle Kommunikation auf den Erfolg der Lieferantenentwicklung? c. Gibt es ein funktionierendes Kommunikationsmechanismus innerhalb Ihres cross-funktionalen Entwicklungsteams?
6. Verfügt Ihr Unternehmen über ein spezifisches Team von Mitarbeiter für direkte Lieferantenentwicklung?	a. Welche Mitarbeiter aus welchen Funktionsbereichen werden in dieses Projektteams integriert? b. Inwieweit sind Sie mit der Qualifikation der Projektmitarbeiter zufrieden? c. Was sind Ihres Erachtens die wichtigsten Fähigkeiten bzw. Kompetenzen eines Projektmanagers?
7. Halten Sie ein gutes Vertrauensverhältnis für eine unabdingbare Voraussetzung, um die Lieferantenentwicklung erfolgreich durchführen zu können?	a. Glauben Sie, dass zwischen Ihnen und Ihren Lieferanten ein gutes Vertrauensverhältnis besteht? b. Wie lässt sich das gegenseitige Vertrauen zwischen Ihnen und Ihren Lieferanten aufbauen?
8. Inwieweit streben Sie nach einer langfristigen Kooperationsbeziehung mit dem Lieferanten, mit dem ein direktes Entwicklungsprojekt durchgeführt wird?	a. Wie lange ist die durchschnittliche Dauer der Lieferbeziehung mit diesem Lieferanten? b. Welchen Einfluss hat die Länge der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung auf das Betreiben von Lieferantenentwicklung?

Fragenblock 4: Einfluss der China-spezifischen Einflussfaktoren	
Fragen	**Nachfragen**
1. Wie schätzen Sie China als ein Produktions- und Absatzstandort für Automobil im Allgemeinen ein?	a. Welchen Einfluss hat die Entwicklung des Standort China auf die Leistungsfähigkeit der chinesischen Lieferanten im Allgemeinen und auf das Betreiben von Lieferantenentwicklung im Speziellen? b. Planen Sie in der Zukunft Ihren Geschäftsumfang bzw. Produktionskapazitäten langfristig in China auszuweiten?

2. Welchen Einfluss hat der gegenwärtige Strukturwandel der chinesischen Wirtschaft bzw. Industrie auf die Automobilbranche?	a. Welche neue Chancen für die in China tätigen Automobilunternehmen sehen Sie im Zuge des Strukturwandels? b. Inwieweit können die chinesischen Lieferanten von diesem Strukturwandel profitieren?
3. Finden Sie es gegenwärtig schwer, ausreichend Fachleute auf dem lokalen Arbeitsmarkt einzustellen?	a. Inwiefern beeinflusst der Fachkräftemangel die Notwendigkeit der Lieferantenentwicklung aus Ihrer Sicht und auf die Motivation der lokalen Lieferanten zur Teilnahme an der gemeinsamen Optimierung?
4. Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung des chinesischen Absatzmarkts für Automobil ein?	a. Wie schätzen Sie die Marktentwicklung für die NEVs ein in China? b. Wie hoch ist die aktuellen Wettbewerbsintensität auf dem Absatzmarkt, wo sich Ihr Unternehmen befindet? c. Wie hoch ist die aktuellen Wettbewerbsintensität auf dem Beschaffungsmarkt, wo sich Ihre Lieferanten befinden?
5. Worauf muss besonders geachtet werden, wenn man mit chinesischen Lieferanten über Lieferantenentwicklung kommuniziert?	a. Was ist derzeit die größte Schwierigkeit beim Umgang mit ihren chinesischen Lieferanten? b. Spielt das Wahren von Mianzi in der heutigen Geschäftswelt in China immer noch eine unabdingbare Rolle? c. Hat aus Ihrer Sicht das Verständnis bzw. die Einhaltung der kultur- bzw. mentalitätsbezogenen Verhaltensregeln positiven Einfluss auf das Engagement oder Commitment des Zulieferers für das Optimierungsprojekt oder eher nicht?
6. Inwiefern schätzen Sie die Relevanz von einer guter Guanxi mit dem zu entwickelnden Lieferanten für erfolgreiche Lieferantenentwicklung ein?	a. Spielt Guanxi in der heutigen Geschäftswelt in China immer noch eine unabdingbare Rolle? b. Wie beurteilen Sie die Guanxi zwischen der Führungsebene Ihres Unternehmens und dem Lieferantenmanagement, mit dem ein gemeinsames Optimierungsprojekt durchgeführt wird? c. Würden Sie als Abnehmer die Guanxi mit dem entwickelten Lieferanten spontan zu pflegen oder umgekehrt? d. Welchen Einfluss hat gute Guanxi auf das gegenseitige Vertrauen?
7. Inwieweit schätzen Sie Ihre Beziehung mit dem direkt zu entwickelnden Lieferanten als für beide Seiten vorteilhaft bzw. reziprok ein?	a. Sehen Sie der direkt zu entwickelnde Lieferanten reine als ein Lieferant oder eher als ein Partner? b. Wie teilen Sie generell das erzielte Ergebnis der Lieferantenentwicklung mit dem Lieferanten auf (in welchem Verhältnis)?

Anhang C Kategoriensystem der Arbeit

I. Allgemeines
1. Angaben zur Person
2. Zuliefererstruktur und Lieferantenmanagement

II. Status-quo der Lieferantenentwicklung
1. Erfahrungen mit der Lieferantenentwicklung
2. Stellenwert der Lieferantenentwicklung
3. Status-quo der Lieferantenentwicklung
4. Chinesische Lieferanten
    1) Leistungsniveau
    2) Strategische Rolle
    3) Leistungsdefizite

III. Planung und Initiierung der Lieferantenentwicklung
1. Motivation (reaktiv oder strategisch)
    1) Abnehmerperspektive
    2) Zuliefererperspektive
2. Ziele
    1) Leistungsziele
    2) Fähigkeitsziele
    3) Beziehungsziele
3. Auswahl des Entwicklungskandidaten

IV. Durchführung der Lieferantenentwicklung
1. Indirekte Lieferantenentwicklung (Eigenoptimierung)
    1) Entwicklungsmaßnahmen (indirekt)
    2) Ressourcenausstattung
    3) Methodenkompetenz
    4) Einstellung des Lieferanten
2. Direkte Lieferantenentwicklung
    1) Entwicklungsmaßnahmen (direkt)
    2) Projektteam
    3) Commitment (Abnehmer)
    4) Kooperationsbereitschaft (Lieferanten)
3. Transaktionsspezifische Investitionen
    1) Bereitschaft
    2) Gefahr des opportunistischen Verhaltens
    3) Gegenmaßnahmen

V. Erfolgswirkungen

1. Lieferantenleistung
2. Lieferantenfähigkeiten
3. Abnehmerleistung
4. Lieferanten-Abnehmer-Beziehung

VI. Einfluss der Hauptfaktoren

1. Lieferantenbewertung
    1) Bewertungsverfahren
    2) Einfluss
2. Machtverhältnisse
    1) Machtposition des Abnehmers
    2) Machtposition des Lieferanten
    3) Abhängigkeitsverhältnis
    4) Substituierbarkeit
3. Entwicklungsaussicht
    1) Beschaffungsobjekt
    2) Strategische Relevanz des Lieferanten
    3) Lieferantenbasis
4. Top-Management-Unterstützung
    1) Haltung gegenüber der Lieferantenentwicklung
    2) Involvement des Topmanagement
5. Kommunikation
    1) Interorganisationale Kommunikation
    2) Interne Kommunikation
6. Mitarbeiterqualifikation
    1) Projektmanager
    2) Projektmitarbeiter
    3) Qualifikationsanforderungen
7. Vertrauen
    1) Der Aufbau von Vertrauen
    2) Auswirkungen auf Lieferantenentwicklung
8. Nachhaltige Kooperationsstrategie
    1) Existenz der nachhaltigen Kooperationsstrategie
    2) Partnerschaftlicher Ansatz
    3) Kontinuierliche Verbesserung

VII. Einfluss der China-spezifischen Rahmenbedingungen

1. Standort China
    1) Wertschöpfungskette

2) Infrastruktur
3) Beschaffungsregionen

2. Strukturelle Faktoren
   1) Veränderungen durch den Strukturwandel
   2) Einfluss auf chinesische Lieferanten
   3) Fachkräftemangel
3. Marktbezogene Faktoren
   1) Chinesischer Absatzmarkt
   2) Marktentwicklung
   3) Beschaffungsmarkt

VIII. Einfluss der kultur- und mentalitätsbezogenen Einflussfaktoren

1. Interpersonelles Kommunikationsgeschick
   1) Gegenwärtige Schwierigkeiten
   2) Das Konzept von Mianzi
   3) Kommunikationsgeschick
   4) Positive Auswirkungen
2. Guanxi
   1) Guanxi auf Managementebene
   2) Der Aufbau von Guanxi
   3) Positive Auswirkungen
3. Reziprozität
   1) Gegenseitigkeitsverhältnis
   2) Positive Auswirkungen

IX. Ausblick in die Zukunft

Anhang D Intercoder-Reliabilität

Interview	Kodierung	Übereinstimmungen	Widersprüche	PoA	Ir
I.01	48	41	7	85,42 %	92,34 %
I.02	49	43	6	87,76 %	93,61 %
I.03	37	33	4	89,19 %	94,38 %
II.01	51	45	6	88,26 %	93,88 %
II.02	49	41	8	83,67 %	91,37 %
II.03	33	28	5	84,85 %	92,03 %
III.01	52	44	8	84,62 %	91,90 %
III.02	29	24	5	82,76 %	90,87 %
IV.01	49	42	7	85,71 %	92,49 %
IV.02	46	39	7	84,78 %	91,99 %
IV.03	31	27	4	87,10 %	93,26 %
Summe	474	407	67	-	-
Mittelwert	43,09	37,0	6,09	85,83%	92,79 %

Anhang E Hypothesen

H1	*Die Lieferantenentwicklung ist in der chinesischen Automobilindustrie derzeit weit verbreitet und wird in Zukunft immer größere Relevanz erhalten.*
H2a	*Die Lieferantenentwicklung wird in der chinesischen Automobilindustrie bevorzugt strategisch initiiert, wobei die direkte Lieferantenentwicklung im Sinne der gemeinsamen Optimierung in der Praxis der Abnehmer verstärkt eingesetzt wird.*
H2b	*Der Grad der Beteiligung der chinesischen Lieferanten an der Lieferantenentwicklung – egal welcher Art – hängt vom wahrgenommenen Commitment des Abnehmers und dem potenziellen Nutzen ab.*
H3a	*Internationale Abnehmer sind tendenziell bereit, transaktionsspezifisch in die Lieferantenentwicklung zu investieren, solange sich mit hohem Konfidenzniveau feststellen lässt, dass dadurch die erwarteten Ergebnisse erzielt werden können.*
H3b	*Das potenzielle Risiko des opportunistischen Verhaltens verhindert nicht die Bereitschaft des Abnehmers zu transaktionsspezifischen Investitionen in die Lieferantenentwicklung.*
H4a	*Die Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die allgemeine Leistungsperformance der chinesischen Lieferanten aus, während gleiche Erfolgswirkungen auf die Lieferantenfähigkeiten nur einschränkend beobachtbar sind.*
H4b	*Die Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die Einkaufsleistung der internationalen Abnehmer aus, insbesondere in Hinblick auf die Senkung der Einkaufskosten.*
H4c	*Die Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die Verstärkung der Beziehungen zwischen internationalen Abnehmern und chinesischen Lieferanten aus.*
H5a	*Die umfassende Lieferantenbewertung beeinflusst die Auswahl des passenden Entwicklungskandidaten und die Notwendigkeit bzw. die Existenz des Entwicklungsprojekts.*
H5b	*Die Machtverhältnisse zwischen Abnehmer und Lieferant beeinflussen die Wahl der Art der Lieferantenentwicklung, die Bereitschaft zu transaktionsspezifischen Investitionen sowie die bei der Lieferantenentwicklung verfolgten Ziele.*
H5c	*Die Aussicht der Lieferantenentwicklung beeinflusst deren Notwendigkeit sowie die Wahl der Art der Lieferantenentwicklung.*
H6a-d	*Ausreichende Top-Management-Unterstützung (a), effektive bilaterale Kommunikation (b), gut qualifiziertes Projektpersonal (c) und gegenseitiges Vertrauen (d) fördern maßgeblich die Durchführung der gemeinsamen Optimierung.*
H7a	*Die nachhaltige Kooperationsstrategie wirkt sich positiv auf die Nachhaltigkeit der Erfolgswirkung von Lieferantenentwicklungen aus.*
H7b	*Das Vorhandensein einer nachhaltigen Kooperationsstrategie ist eine wesentliche Voraussetzung für den Abnehmer zur Initiierung der strategischen Lieferantenentwicklung.*

H8a	*Durch die Standortvorteile Chinas können die internationalen Abnehmer dazu veranlasst werden, die Beziehungen zu den chinesischen Lieferanten zu stärken, was die Initiierung der Lieferantenentwicklung in China positiv beeinflussen kann.*
H8b	*Durch die Standortvorteile Chinas können die internationalen Abnehmer dazu veranlasst werden, langfristig in China präsent zu sein, was zur Entstehung einer nachhaltigen Kooperationsstrategie mit den lokalen Lieferanten führt.*
H9a	*Der Strukturwandel Chinas verstärkt die Notwendigkeit der internationalen Abnehmer zur Entwicklung der chinesischen Automobilzulieferer.*
H9b	*Der Strukturwandel Chinas fördert die Bereitschaft der lokalen Automobilzulieferer, an der von internationalen Abnehmern initiierten Lieferantenentwicklung teilzunehmen.*
H9c	*Der mit dem Strukturwandel einhergehende Fachkräftemangel wirkt sich negativ auf die Qualifikation der Projektmitarbeiter bezüglich der Lieferantenentwicklung aus.*
H10a	*Die guten Aussichten und die Wachstumsdynamik des chinesischen Automobilmarkts veranlassen internationale Automobilunternehmen dazu, langfristig in China präsent zu sein, was sich positiv auf die Entwicklung chinesischer Automobilzulieferer auswirken kann.*
H10b	*Die guten Aussichten und die Wachstumsdynamik des chinesischen Automobilmarkts fördert die Aussicht bei der Entwicklung chinesischer Automobilzulieferer.*
H10c	*Die wachsende Marktposition bestimmter chinesischen NEV-Zulieferer und deren strategische Relevanz veranlassen den Abnehmer dazu, eine nachhaltige Kooperationsstrategie bei der Entwicklung solcher Lieferanten zu ergreifen.*
H10d	*Die wachsende Marktposition bestimmter chinesischen NEV-Zulieferer und deren strategische Relevanz wirken sich positiv auf den Grad der Top-Management-Unterstützung des Abnehmers bei der Lieferantenentwicklung aus.*
H11a	*Das chinaspezifische Kommunikationsgeschick fördert die Kommunikation zwischen internationalen Abnehmern und lokalen Lieferanten, was sich positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung in China auswirkt.*
H11b	*Das China-spezifische Kommunikationsgeschick trägt dazu bei, das Vertrauen des chinesischen Lieferanten zu gewinnen, was sich positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung in China auswirkt.*
H11c	*Das China-spezifische Kommunikationsgeschick fördert die Effizienz und Wirksamkeit der internen Kommunikation innerhalb des Entwicklungsteams, was sich positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung in China auswirkt.*
H11d	*Das China-spezifische Kommunikationsgeschick gehört zu den erforderlichen Qualifikationen des Projektpersonals der Lieferantenentwicklung in China.*
H12a	*Eine gute Guanxi fördert das gegenseitige Verständnis und Vertrauen zwischen Abnehmer und Lieferant, was sich positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung auswirkt.*

H12b	*Eine gute Guanxi fördert die Bereitschaft der beiden Parteien, kritische Informationen auszutauschen und damit die Kommunikationseffizienz, was sich positiv auf die Durchführung der Lieferantenentwicklung auswirkt.*
H12c	*Eine gute Guanxi zwischen dem Top-Management der beiden Unternehmen erhöht den Grad der Top-Management-Unterstützung für die Lieferantenentwicklung und fördert die Motivation des Abnehmers, eine strategische Lieferantenentwicklung zu initiieren.*
H12d	*Eine gute Guanxi zwischen Abnehmer und Lieferant dient als Voraussetzung für eine nachhaltige Kooperationsstrategie.*

Literaturverzeichnis

[Aberle/Eisenkopf (2013)] Aberle, G., Eisenkopf, A.: Wettbewerbspolitische Probleme innovativer Beschaffungskonzeptionen, in: Hahn. D., Kaufmann L. (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement: Internationale Konzepte – Innovative Instrumente – Aktuelle Praxisbeispiele, 2. Aufl., S. 165-180, Wiesbaden 2013.

[Aghamanoukjan et al. (2009)] Aghamanoukjan, A., Buber, R., Meyer, M.: Qualitative Interviews, in: Buber, R., Holzmüller, H. H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung. Konzepte - Methoden – Analysen, 2. Aufl., S. 415–436, Wiesbaden 2009.

[AHK (2016)] Auslandshandelskammer China (AHK): Leitfaden für Elektromobilität in China. 2016.

[Ahmend/Hendry] Ahmed, M., Hendry, L.: Supplier development literature review and key future research areas, in: International Journal of Engineering and Technology Innovation, 2(4), 293.

[Ambramson/Ai (1999)] Ambramson, N. R., Ai, J.: Canadian companies doing business in China: key success factors, in: Management International Review, 39, S. 17–27.

[Amit/Schoemaker (1993)] Amit, R., Schoemaker, P. J. H.: Strategic assets and organizational rent, in: Strategic Management Journal 14 (I), S. 33-46.

[Anderson/Weitz (1992)] Anderson, E., Weitz, B.: The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, in: Journal of Marketing Research, Vol. 29, Nr. 1, S. 18-34.

[Arrow (1969)] Arrow, K. J.: The organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. The analysis and evaluation of public expenditure: the PPB system, 1, S. 59-73.

[Atteslander (2008)] Atteslander, P.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl., Berlin et al. 2008.

[Bain (1968)] Bain, J. S.: Industrial Organization, 2. Aufl., 1968.

[Bamberger/Wrona (1996)] Bamberger, I., Wrona, T.: Der Ressourcenansatz im Rahmen des strategischen Managements, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 25 (8), S. 386 - 391.

[Barney (1986)] Barney, J. B.: Strategic Factor Markets - Expectations, Luck, and Business Strategy, in: Management Science, 32 (10), S. 1231-1241.

[Barney (1991)] Barny, J. B.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantadge, in: Journal of Management Science, 17 (1), S. 99-120.

[Barney (2001)] Barny, J. B.: Is the Resource-based View a Useful Perspective for Stra-tegic Management Research? Yes, in: Academy of Management Review, 26 (1), S. 41-56.

[Barney/Arikan (2001)] Barney, J.B., Arikan, A.M.: The Resource-Based View: Origins and Implications, in: Hitt, M.A., Freeman, R.E., Harrison, J.S. (Hrsg.): The Blackwell Handbook of Strategic Management, S. 124-188, Hoboken 2001..

[Beer (2012)] Beer, S.: China Sourcing: Einkauf im Land der Mitte. Hamburg 2012.

[Bian (2001)] Bian, Y.: Guanxi Capital and Social Eating in Chinese Cities.Theoretical Models and Empirical Analyses: Theory and Research. In Lin, N., Cook, K., Burt, R. (Hrsg.): Social Capital: Theory and Research. New York 2001, 275-295.

[Bian (2013)] Bian, Y.: The Increasing Significance of Guanxi in China's Transitional Economy. 41st Annual Sorokin Lecture, the University of Saskatchewan, Saskatoon, Saskatchewan, Canada.

[BIS (2020)] Bank of International Settlement (BIS) (Hrsg.): Total credit to the non-financial sector (core debt), URL: https://stats.bis.org/statx/srs/table/f1.2, abgerufen am 7.7.2020.

[Bloom et al. (2003)] Bloom, D. E., Canning, D., Sevilla, J.: The Demographic Dividend: A New Perspective on the Economic Consequences of Population Change. (Population Matters Series), California 2003, S.37-43.

[BMVI (2019)] Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (Hrsg.): Innovationsprogramm: Logistik 2030. Berlin 2019. Im Internet unter der URL: https://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Anlage/G/innovationsprogramm-logistik2030.pdf?__blob=publicationFile, abgerufen am 28.8.2020.

[Bogner/Menz (2005)] Bogner, A., Menz, W.: Das theoriegenerierende Experteninterview, in: Bogner, A., Littig, B., Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. 2. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005.

[Boote und Beile (2005)] Boote, D. N., Beile, P.: Scholars before researchers: On the centrality of the dissertation literature review in research preparation, in: Educational researcher, 34. Jg., Nr. 6, S. 3-15.

[Borchardt/Göthlich (2007)] Borchardt, A., Göthlich, S.: Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 2. Aufl., S. 33-48, Wiesbaden 2007.

[Bortz/Döring (2006)] Bortz, J., Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg, 2006.

[Boutellier/Wagner (2003)] Boutellier, R., Wagner, S. M.: Sourcing concepts: Matching product architecture, task interface, supplier competence and supplier relationship, in: Business engineering, S. 223-248, Berlin, Heidelberg 2003.

[Burnes und New (1996)] Burnes, B., New, S.: Understanding supply chain improvement, in: European Journal of Purchasing and Supply Management, 1996, Nr. 1, S. 21-30.

[Burr (2002)] Burr, W.: Das Konzept des verteidigungsfähigen Wettbewerbsvorteils – Ansatzpunkte zur Dynamisierung und Operationalisierung, in: Die Unternehmung, 57(5), S. 357-373.

[Cai (2016)] Cai, F.: China's Economic Growth Prospects - From Demographic Dividend to Reform Dividend, Edward Elgar Publishing: Cheltenham/Northampton.

[Carr (1992)] Carr, M.: Chinese „Face“ in Japanese and English (Part 1), in: Renwen Yanjiu

(84), S. 39-77.

[Carr (1993)] Carr, M.: Chinese „Face“ in Japanese and English (Part 2), in: Renwen Yanjiu (85), S. 69-101.

[Carr et al. (2008)] Carr, A. S., Kaynak, H., Hartley, J. L., Ross, A.: Supplier dependence: Impact on supplier's participation and performance, in: International Journal of Operations and Production Management, 2008, Vol. 28, Nr. 9, S. 899-916.

[Carr/Kaynak (2007)] Carr, A. S., Kaynak, H.: Communication methods, information sharing, supplier development and performance: An empirical study of their relationships, in: International Journal of Operations and Production Management, Vol. 27, Nr. 4, S. 346-370.

[Caves/Ghemawat (1992)] Caves, R. E., Ghemawat, P.: Identifying mobility barriers, in: Strategic Management Journal, 13(1), S. 1-12.

[Cheung (1983)] Cheung, S. N.: The contractual nature of the firm, in: The Journal of Law and Economics, 26(1), S. 1-21.

[Chidambaranathan et al. (2009)] Chidambaranathan, S., Muralidharan, C., Deshmukh, S. G.: Analyzing the interaction of critical factors of supplier development using Interpretive Structural Modeling: An empirical study, in: The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol. 43, Nr. 11-12, S. 1081-1093.

[Choi (1997)] Choi, T. Y.: The Successes and Failures of Implementing Continuous Improvement Programs: Cases of Seven Automotive Parts Suppliers, in Liker, J. (Hrsg.): Becoming Lean: Inside Stories of U.S. Manufacturers, New York 1997.

[Christopher (2011)] Christopher, M.: Logistics and Supply Chain Management, 4. Aufl., Dorchester 2011.

[Christopher/Peck (2004)] Christopher, M, Peck, H.: Building the Resilient Supply Chain, in: The International Journal of Logistics Management, Vol. 15(2).

[Coase (1937)] Coase, R. H.: The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development.

[Coase (1960)] Coase, R. H.: The problem of social cost, in: Classic papers in natural resource economics, S. 87-137, London 1960.

[Cohen/Levinthal (1990)] Cohen, W. M., Levinthal, D. A.: Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, in: Administrative science quarterly, S. 128-152.

[Collis (1991)] Collis, D. J.: A resourse-based analysis of global competition: the case of the bearings industry, in: Strategic management journal, 12(S1), S. 49-68.

[Cooper/Schindler (2013)] Cooper, D. R., Schindler, P. S.: Business research methods, 12. Aufl., 2013.

[Das/Teng (2000)] Das, T. K., Teng, B. S.: A resource-based theory of strategic alliances, in: Journal of management, 26(1), S. 31-61.

[De Toni/Nassimbeni (2000)] De Toni, A., Nassimbeni, G.: Just-in-time purchasing: An empirical study of operational practices, supplier development and performance, in: Omega, 2000, Vol. 28, Nr. 6, S. 631-651.

[Dederichs (2018)] Dederichs, A.: Kulturelle Differenzierung in Wirtschaftskooperationen - Deutsche und chinesische Entsendenarrative und diskursive Einflüsse. Wiesbaden 2018.

[Denzin/Lincoln (2005)] Denzin, N.K., Lincoln, Y.S.: Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research, in: Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Hrsg.): The Sage Handbook of Qualitative Research, 3. Aufl., Thousand Oaks, 2005.

[Deutsche Bundesbank (2018)] Deutsche Bundesbank: Die Neuausrichtung der chinesischenWirtschaft und ihre internationalen Folgen, in: Deutsche Bundesbank Monatsbericht Juli 2018, S. 41-59, Frankfurt am Main 2018.

[Dibbern et al. (2008)] Dibbern, J., Winkler, J., Heinzl, A.: Explaining Variations in Client Extra Costs Between Software Projects Offshored to India, in: MIS Quarterly, Vol. 32, No. 2, S. 333-366.

[Diekmann/Fang (2008)] Diekmann, E., Fang, J.: China-Knigge: Business und interkulturelle

Kommunikation.

[Dierickx/Cool (1989)] Dierickx, I., Cool, K.: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science, 35, S. 1504-1511.

[Dieter (2019)] Dieter, H.: Chinas Verschuldung und seine Außenwirtschaftsbeziehungen – Peking exportiert ein gefährliches Modell, in: SWP-Studie 2019/S 18, Berlin 2019.

[Diller (1995)] Diller, H.: Beziehungs-Marketing – Relationship Marketing, in: Wirtschafts-wissenschaftliches Studium, 24 (9), 442-447.

[Dillmann (1996)] Dillmann, L.: Outsourcing in der Produktentwicklung, Frankfurt am Main u.a. 1996.

[Dobbs et al. (2015)] Dobbs, R., Lund, S., Woetzel, J., Mutafchieva M.: Debt and (not much) deleveraging. Mickinsey Global Institute, February 2015, S. 75-93.

[Doz (1996)] Doz, Y. L.: The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, in: Strategic management journal, 17(S1), S. 55-83.

[Doz/Hamel (1991)] Doz, Y. L., Hamel, G.: Alliances in technology strategies. Working Paper, November 1992.

[Drinkmann (1990)] Drinkmann, A.: Methodenkritische Untersuchungen zur Metaanalyse, Weinheim 1990.

[Dubé/Paré (2003)] Dubé, L., Paré, G.: Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations, in: MIS Quarterly, Vol. 27, No. 4 (2003), S. 597-635.

[Duschek (2002)] Duschek, S.: Innovation in Netzwerken, Wiesbaden 2002.

[Duschek (2004)] Duschek, S.: Inter-firm resources and sustained competitive advantage, in: Management Revue, Vol. 15, Nr. 1, S. 53-73.

[Duschek/Sydow (2002)] Duschek, S., Sydow, J.: Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements: Zwei Perspektiven auf Unternehmungskooperation, in: Wirt-

schaftswissenschaftliches Studium, Vol. 31, Nr. 8, S. 426-431.

[Durst (2011)] Durst, S.: Strategische Lieferantenentwicklung: Rahmenbedingungen, Optionen und Auswirkungen auf Abnehmer und Lieferant, Heidelberg 2011.

[Dyer (1996)] Dyer, J.H.: Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry, in: Strategic Management Journal 17 (4), S. 271-191.

[Dyer (1997)] Dyer, J. H.: Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, in: Strategic Management Journal, 1997, Vol. 18, Nr. 7, S. 535-556.

[Dyer (2000)] Dyer, J. H.: Collaborative advantage: Winning through extended enterprise supplier networks. Oxford University Press, New York 2000.

[Dyer/Nobeoka (2000)] Dyer, J. H., Nobeoka, K.: Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, Nr. 3, S. 345-367.

[Dyer/Ouchi (1993)] Dyer, J. H., Oochi, W. G.: Japanese-style partnerships: Giving companies a competitive edge, in: Sloan Management Review, 1993, Vol. 35, Nr. 1, S. 51-63.

[Dyer/Singh (1998)] Dyer, J. H., Singh, H.: The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, in: Academy of Management Review, 1998, Vol. 23, Nr. 4, S. 660-679.

[Ebers/Gotsch (2019)] Ebers, M., Gotsch W.: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 8., erweiterte und aktualisierte Aufl., Stuttgart 2019.

[Eisenhardt (1989)] Eisenhardt, K. M.: Building Theories from Case Study Research, in: Academy of Management Review, 1989/14, No. 4, S. 532-550.

[Eisenhardt/Schoonhoven (1996)] Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B.: Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms,

in: Organization Science, 7(2), S. 136-150.

[Eisenhardt/Graebner (2007)] Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E.: Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges in: Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 1, S. 25–32.

[Ellram/Edis (1996)] Ellram, L. M., Edis, O. R. V.: A Case-Study of Successful Partnering Implementation, in: International Journal of Purchasing and Material Management, S. 20-28.

[Emerson (1962)] Emerson, R. M.: Power-Dependence Relations, in: American Sociological Review, 26, S. 31-41.

[Erlei/Jost (2001)] Erlei, M., Jost, P.-J.: Theoretische Grundlagen des Transaktionskostenansatzes, in: Jost, P.-J. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 35-75.

[Fan (2002)] Fan, Y.: Questioning guanxi: definition, classification and implications, in: International Business Review 11 (2002), 543-561.

[Fargel (2011)] Fargel, Y. M.-Y.: Strategisches Talentmanagement in China – Die besten Mitarbeiter finden. Leitfaden für erfolgreiche Personalführung. Wiesbaden 2011.

[Faust/Yang (2013)] Faust, P., Yang, G. (Hrsg.): China Sourcing – Beschaffung, Logistik und Produktion in China. 2. korrigierte Aufl. 2013.

[Ferrarini/Hinojales (2018)] Ferrarini, B., Hinojales, M.: State-Owned Enterprises. Leverage as a Contingency in Public Debt Sustainability Analysis: The Case of the People's Republic of China, in: Asia Development Bank (ADB) Economics Working Paper Series, Nr. 534.

[Fettke (2006)] Fettke, P.: State-of-the-Art des State-of-the-Art – Eine Untersuchung der Forschungsmethode "Review" innerhalb der Wirtschaftsinformatik, in: Wirtschaftsinformatik, 48(4), S. 257-266.

[Fischer (2017)] Fischer, S.: Sourcing in China: Qualitätssicherung bei der Beschaffung in China muss kein Luxus sein, in: Digitalbusiness-Cloud, 2009.

[Flick (2007)] Flick, U.: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung (4. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag. 2007.

[Foss (1997)] Foss, N. J.: Resources and strategy: Problems, open issues, and ways ahead, in: Foss, N. J. (Hrsg.): Resources, firms, and strategies. S. 345-365, Oxford 1997.

[Franz/Kopp (2004)] Franz, H., Kopp, R.: Betriebliche Experteninterviews. Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 27 (1), 51–61.

[Freiling (2001)] Freiling, J.: Resource-based View und ökonomische Theorie – Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes, Wiesbaden 2001

[Gassmann (1999)] Gassmann, O.: Praxisnähe mit Fallstudienforschung, in: Wissenschaftsmanagement(3), S. 11-16.

[Gebhardt (2006)] Gebhardt, A.: Entscheidung zum Outsourcing von Logistikleistungen - Rationalitätsanforderungen und Realität in mittelständischen Unternehmen. Wiesbaden, 2006.

[Geisbauer/D´heur (2012)] Geisbauer, R., D´heur, M.: 2010–2012 Global Supply Chain Trends: Are Our Supply Chains Able to Support the Recovery? Lessons Learned from the Global Recession, in: PRTM Management Consultants Annual Survey, 2012.

[Gibbert et al. (2008)] Gibbert, M., Ruigrok, W., Wicki, B.: What passes as a rigorous case study? Strategic Management Journal, 29 (13), S. 1465-1474.

[Gill/Kharas (2007)] Gill, I., Kharas, H.: An East Asian Renaissance – Ideas for Economic Growth. World Bank, Washington, D.C., 2007.

[Giunipero (1990)] Giunipero, L. C.: Motivating and monitoring JIT supplier performance, in: Journal of Purchasing and materials Management, 26(3), S. 19-24.

[Glantschnig (1994)] Glantschnig, E.: Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung, Köln 1994.

[Glass (1976)] Glass, G. V.: Primary, secondary, and meta-analysis of research, in: Educational researcher, 5(10), 3-8.

[Gläser/Laudel (2010)] Gläser, J., Laudel, G.: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl. Wiesbaden 2010.

[Gomes-Casseres (1989)] Gomes-Casseres, B.: Ownership structures of foreign subsidiaries: Theory and evidence, in: Journal of Economic Behavior & Organization, 11(1), S. 1-25.

[Govindan et al. (2010)] Govindan, K., Kannan, D., Haq, A.: Analyzing supplier development criteria for an automobile industry, in: Industrial Management & Data Systems, Vol. 110 No. 1, 2010, S. 43-62.

[Göbel (2011)] Göbel, F.: Case Study Approach, in: Schwaiger, M., Meyer. A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, S. 359-376.

[Granier (2004)] Granier, B.: Business-Guide China: Absatz Einkauf Kooperation – mit Erfahrungsberichten deutscher Unternehmer, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Köln Marienburg 2004.

[Grant (1991)] Grant, R. M.: The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, in: California Management Review, 1991, Vol. 33, Nr. 3, S. 114-135.

[Grant (1996)] Grant, R. M.: Toward a knowledge-based theory of the firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 17, Nr. S2, S. 109-122.

[Grant (2000)] Grant, R. M.: Shifts in the world economy: the drivers of knowledge management, in: Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management, S. 27-53.

[Gremler (2004)] Gremler, D.: The Critical Incident Technique in Service Research, in: Journal of Service Research, Vol. 7, No. 1, S. 65-89.

[Gu et al. (2010)] Gu, S., Li, S., Li, J.: An Experimental Analysis of the Supplier Development Activities, in: Soft Science 2010, 24(1), S. 97-104.

[Gu/Li (2011)] Gu, S., Li. S.: An Experimental Study on the Classification of Supplier Development Activities, in: Journal of Xi'an University of Technology , Vol. 27 (2), 2011, S. 244-251.

[Guo/N'Diaye (2009)] Guo, K., N'Diaye, P. M.: Determinants of China's Private Consumption: An International Perspective, in: International Monetary Fund (IMF) Research Paper Series.

[Gulati (1995)] Gulati, R.: Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. Administrative Science Quarterly, 40: 619-652.

[Gulati (1999)] Gulati, R.: Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, in: Strategic Management Journal 20 (5), S. 397-420.

[Gülow (2011)] Gülow, W.: Interkulturelle Kommunikation zwischen Deutschen und Chinesen auf der Geschäftsebene Ergebnisse einer qualitativen Interviewstudie, in: Zeitschrift für Management, 2011(6), S. 315-340.

[Hahn et al. (1990)] Hahn, C. K., Watts, C. A., Kim, K. Y.: The supplier development program: a conceptual model, in: Journal of Purchasing and Materials Management, 26(2), 2-7.

[Hall (1992)] Hall, R.: The strategic analysis of intangible resources, in: Strategic management journal, 13(2), S. 135-144.

[Hambrick/D'Aveni (1992)] Hambrick, D. C., D'Aveni, R. A.: Top team deterioration as part of the downward spiral of large corporate bankruptcies, in: Management Science, 38(10), S. 1445-1466.

[Hamel (1991)] Hamel, G.: Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances, in: Strategic Management Journal 12, Special Issue, Summer, S. 83-104.

[Hamel (1992)] Hamel, J.: The case study method in sociology. Current Sociology, 40.

[Hamel und Prahalad (1994)] Hamel, G., Prahalad, C. K.: Competing for the Future, Boston 1994.

[Hamm (1998)] Hamm, V.: Bedeutungszuwachs durch Globalisierung und reduzierte Fertigungstiefe. Zukunftsperspektiven des Einkaufs, in: Beschaffung Aktuell 1998/7, S. 13–16.

[Hammersley/Gomm (2000)] Hammerlsey, M., Gomm, R.: Introduction, in: Gomm, R. et al. (Hrsg.): Case study method, London, S. 1-16.

[Handelsministerium der Volksrepublik China (2019)] Handelsministerium der Volksrepublik China: Annual Report on High-Quality Development of China's Automotive Trade (2019).

[Handfield et al. (2000)] Handfield, R. B., Krause, D. R., Scannell, T. V., Monczka, R. M.: Avoid the pitfalls in supplier development, in: Sloan Management Review, 41/2, S. 37-49.

[Hanson/Grimmer (2007)] Hanson, D., Grimmer, M.: The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals,1993–2002, in: European Journal of Marketing, Vol. 41, No.1/2, S. 58–70.

[Hartley/Choi] Hartley, J. L., Choi, T. Y.: Supplier development: customers as a catalyst of process change. Business horizons, 39(4), 37-44.

[Hartley/Jones (1997)] Hartley, J. L, Jones, G. E.: Process Oriented Supplier Development: Building the Capability for Change, in: International Journal of Purchasing and Materials Management (33), S. 24-29.

[Hartmann (2015)] Hartmann, H.: Lieferantenmanagement – Gestaltungsfelder, Methoden, Instrumente mit Beispielen aus der Praxis, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Gernsbach 2015.

[Häder (2010)] Häder, M.: Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2010.

[He/Liu (2017)] He, Q., Liu, T.: 我国生产性服务业与制造业协同发展研究 (Research on the coordinated Development of the Productive Service Sector and Manufacturing Sector in China), in: National Statistical Society of China (Hrsg.): The World of Survey and Research, 2017. 10., S. 3-10.

[Heide/John (1990)] Heide, J. B., John, G.: Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships, in: Journal of Marketing Research, Vol. 27, Nr. 1, S. 24-36.

[Heide/Miner (1992)] Heide, J. B., Miner, A. S.: The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation, in: Academy of management journal, 35(2), S. 265-291.

[Heinrich et al. (2004)] Heinrich, L. J., Heinzl, A., Roithmayr, F.: Wirtschaftsinformatik-Lexikon, 7. Aufl., München – Wien, 2004.

[Helmond/Terry (2017)] Helmond, M., Terry, B.: Global Sourcing and Supply Management Excellence in China – Procurement Guide for Supply Experts. Singapore 2017.

[Helmod/Terry (2018)] Helmond, M., Terry, B.: Lieferantenmanagement in China – Wettbewerbsfähigkeit durch wertfokussierte Lieferantenbeziehungen. Berlin Boston 2018.

[Hildebrandt/Weiss (1997)] Hildebrandt, L., Weiss, C. A.: Internationale Markteintrittsstrategien und der Transfer von Marketing-Know-how, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 49, S. 3-25.

[Hirschsteiner (2006)] Hirschsteiner, G.: Einkaufs- und Beschaffungsmanagement, Ludwigshafen (Rhein), 2006.

[Hofbauer et al. (2016)] Hofbauer, G., Mashhour, T., Fischer, M.: Lieferantenmanagement – die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung. 3., vollständig aktualisierte Aufl., Berlin Boston 2016.

[Holsti (1969)] Holsti, O.: Content Analysis for the Social Sciences and Humanities. Addison-Wesley, Reading 1969.

[Holtbrügge/Puck (2008)] Holtbrügge, D., Puck, J. F.: Geschäftserfolg in China: Strategien für den größten Markt der Welt, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl. Berlin Heidelberg 2008.

[Holtemann (2008)] Holtemann, J.: Pfadabhängigkeit strategischer Entscheidungen: Eine Fallstudie am Beispiel des Bertelsmann Buchclubs Deutschland, Köln 2008.

[Hopf (1995)] Hopf, C.: Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick, in: Flick, U, Kardorff, E., Keup, H. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl., 1995.

[Humphreys et al. (2004)] Humphreys, P. K., Li, W., Chan, L.: The impact of supplier development on buyer-supplier performance, in: Omega, Vol. 32, No.2, S. 131 – 143.

[Huotari (2018)] Huotari, M.: China in der Weltwirtschaft, in: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.): Informationen zur politischen Bildung / izpb – Volksrepublik China, Vol. 337, 2/2018, S. 76-81, Bonn, 2018.

[IMF (2020)] International Monetary Fund (IMF) (Hrsg.): World Economic Outlook 2020, URL: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October, abgerufen am 27.10.2020

[Janker (2008)] Janker, C. G.: Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, 2., aktualisierte und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2008.

[JD.com (2019)] JD.com unveils China's first 5G-powered smart logistics park, URL: https://jdcorporateblog.com/jd-com-unveils-chinas-first-5g-powered-smart-logistics-park/, abgerufen am 28.8.2020.

[Jentsch (2009)] Jentsch, M.: „Gesichts-Bauprojekt“: Darstellung ausgewählter Aspekte und zugehöriger Menschenbilder, in: Henningsen, L., Roetz, H. (Hrsg.): Menschenbilder in China (Jahrbuch der Deutschen Vereinigung für Chinastudien). Wiesbaden 2009.

[JP Morgan (2016)] JP Morgan: 中国劳动力市场技能缺口研究 [Research of Skill Gaps in

Chinese Labor Market], Beijing Shanghai 2016.

[Kaufmann et al. (2005)] Kaufmann, L., Panhans, D., Poovan, B., Sobotka, B.: China Champions: Wie deutsche Unternehmen den Standort China für ihre globale Strategie nutzen, 1. Aufl., Wiesbaden 2005.

[Kleemann (2006)] Kleemann, F.: Global-Sourcing: Allgemeine Grundlagen internationales Beschaffungscontrolling Spend-Management, Saarbrücken 2006.

[Klein et al. (1978)] Klein, B., Crawford, R. G., Alchian, A. A.: Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, in: The Journal of Law and Economics, Vol. 21, Nr. 2, S. 297-326.

[Kleinau (1995)] Kleinau, A. C.: Zur Strategie der Lieferantenentwicklung, Frankfurt am Main 1995.

[Klorer/Stepan (2015)] Klorer, E., Stepan, M.: Ausbildung am Bedarf vorbei: Fachkräftemangel bedroht Chinas Aufstieg zur Industrie-Supermacht, in: Merics (Hrsg.): China Monitor, Nr. 24, 2. September 2015.

[Knyphausen-Aufseß (1993)], Knyphausen-Aufseß, D.: "Why Are Firms Different?: Der Ressourcenorientierte Ansatz Im Mittelpunkt Einer Aktuellen Kontroverse Im Strategischen Management, in: Die Betriebswirtschaft : Vol. 53, Nr. 6.

[Knyphausen-Aufseß (1997)] Knyphausen-Aufseß, D: Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? – Resource-Dependence-Theorie der Organisation und Resource-based view des Strategischen Managements im Vergleich, in: Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen, Westdeutscher Verlag 1997.

[Kogut (1988)] Kogut, B.: Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives, in: Strategic management journal, 9(4), S. 319-332.

[Kogut/Zander (1992)] Kogut, B., Zander, U.: Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, in: Organization Science 3 (3), S. 383-397.

[König et al. (1996)] König, W., Heinzl, A., Rumpf, M., von Poblotzki, A.: Zur Entwicklung der Forschungsmethoden und Theoriekerne der Wirtschaftsinformatik, in: Heilmann, H., Heinrich, L., Roithmayr, F. (Hrsg.): Information Engineering – Wirtschaftsinformatik im Schnittpunkt von Wirtschafts-, Sozial- und Ingenieurswissenschaften, S. 35-65, Oldenbourg München 1996.

[Kraljic (1983)] Kraljic, P.: Purchasing must become supply management, in: Harvard Business Review, 1983, Vol. 61, Nr. 5, S. 109-117.

[Krause (1997)] Krause, D. R.: Supplier development: current practices and outcomes, in: International journal of purchasing and materials management, 33(1), S. 12-19.

[Krause (1999)] Krause, D. R.: The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers, in: Journal of Operations Management, 1999, 17. Jg., Nr. 2, S. 205-224.

[Krause/Ellram (1997a)] Krause, D. R., Ellram, L. M.: Critical elements of supplier development: The buying-firm perspective, in: European Journal of Purchasing and Supply Management, 1997, 3. Jg., Nr. 1, S. 21-31.

[Krause/Ellram (1997b)] Krause, D. R., Ellram, L. M.: Success factors in supplier development, in: International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 1997, 27. Jg., Nr. 1, S. 39-52.

[Krause et al. (1998)] Krause, D. R., Handfield, R. B., Scannell, T. V.: An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes, in: Journal of operations management, 17(1), 39-58.

[Krause et al. (2000)] Krause, D., Scannell, T., Calantone, R.: A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms' Strategies to Improve Supplier Performance, in: Decision Sciences. Vol.31, Issue 1, S. 33-55.

[Krasue/Scannell (2002)] Krause, D. R., Scannell, T. V.: Supplier development practices: Product- and service-based industry comparisons, in: Journal of Supply Chain Management, 38(1), S. 13-21.

[Krokowski (2007)] Krokowski, W.: Grundlagen des Global Sourcing, in: Arnold., U., Kasulke, G. (Hrsg.): Praxishandbuch innovative Beschaffung: Wegweiser für den strategischen und operativen Einkauf, S.441-476, Weinheim 2007.

[Krüger/Homp (1997)] Krüger, W., Homp, C.: Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, 1997.

[Kuckartz (2010)] Kuckartz, U.: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 3. Aufl., Wiesbaden 2010.

[Kuster et al. (2011)] Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witschi, U., Wüst, R.: Warum Projektmanagement? Handbuch Projektmanagement.

[Kuß/Eisend] Kuß, A., Eisend, M.: Marktforschung, 3. Aufl., Wiesbaden 2010.

[Küpper/Felsch (2000)] Küpper, W., Felsch, A..:Organisation, Macht und Ökonomie: Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Wiesbaden 2000.

[Laamanen (2005)] Laamanen, T.: Dependency, resource depth, and supplier performance during industry downturn, in: Research Policy, 34(2), S. 125-140.

[Lam et al. (2017)] Lam, R., Schipke, A., Tan, Y., Tan, Z.: Resolving China's Debt Zombies: Tackling Debt and Raising Productivity. IMF Working Paper WP/17/266, Washington 2017.

[Lamming (2005)] Lamming, R.: Supplier relationship management. In Perspektiven des supply management, Berlin Heidelberg 2005.

[Lamnek (2005)] Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim 2005.

[Large (2006)] Large, R.: Strategisches Beschaffungsmanagement, 3. Auflage, Wiesbaden 2006.

[Large (2009)] Large, R.: Strategisches Beschaffungsmanagement: Eine praxisorientierte Einführung. Mit Fallstudien. 4. Aufl., Wiesbaden 2009.

[Lascelles/Dale (1990)] Lascelles, D. M., Dale, B. G.: Examining the Barriers to Supplier

Development, in: International Journal of Quality & Reliability Management, 7 (2), S. 46-56

[Lasch (2017)] Lasch, R.: Strategisches und operatives Logistikmanagement: Beschaffung, 1. Aufl., Wiesbaden 2017.

[Lavie (2006)] Lavie, D.: The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View, in: Academy of Management Review, Jg. 31, H. 3, S. 638-658.

[Lau (2020)] Lau, L. J.: The Impacts of the Trade War and the COVID-19 Epidemic on China-U.S. Economic Relations. China Development Forum 2020, Peking.

[Lauth et al. (2009)] Lauth, H., Pickel, G., Pickel, S.: Methoden der vergleichenden Politikwissenschaft: eine Einführung. Heidelberg 2009.

[Lee et al. (2009)] Lee, P. K., Yeung, A. C., Cheng, T. E.: Supplier alliances and environmental uncertainty: An empirical study, in: International Journal of Production Economics, 120(1), S. 190-204.

[Leenders (1966)] Leenders, M. R.: Supplier Development, in: Journal of Purchasing, Vol.2, Issue 4, November 1966, 47-62.

[Leenders/Blenkhorn (1989)] Leenders, M. R., Blenkhorn, D.: Reverse Marketing: The New Buyer-Supplier Relationship, in: Journal of Marketing. Vol. 53, No. 2, S. 129-131.

[Leitherer (1965)] Leitherer, E.: Die typologische Methode in der Betriebswirtschaftslehre-Versuch einer Übersicht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 17, S. 650-662.

[Li (2011)] Li, Q.: Supplier Development Management – for BI Corporation. Beijing 2011.

[Li et al. (2007)] Li. W., Humphreys, P. K., Yeung, A. C. L., Cheng, T. C. E.: The impact of supplier development on buyer competitive advantage: an empirical model. In: International Journal of Production Economics, Vol. 106, No. 1, S. 230-247.

[Li et al. (2012)] Li, W., Humphreys, P. K., Yeung, A. C., Cheng, T. C. E.: The impact of supplier development on buyer competitive advantage: A path analytic model. International Journal of Production Economics, 135(1), 353-366.

[Li/Gu (2011)] Li, S., Gu S.: An Experimental Study on the Classification of Supplier Development Activities, in: Journal of Xi'an University of Technology(2011) Vol. 27, No. 2, S. 244-251, Xi'an 2011.

[Liker (2004)] Liker, J. K., Morgan, J. M.: The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. Madison 2004.

[Lipsey/Wilson (2001)] Lipsey, M. W., Wilson, D. B.: Practical meta-analysis, 2001.

[Lippman/Rumelt (1982)] Lippman, S. A., Rumelt, R. P.: Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, in: The bell journal of Economics, S. 418-438.

[Lovett et al. (1999)] Lovett, S., Simmons, L. C., Kali, R.: Guanxi versus the market: ethics and efficiency, in: Journal of International Business Studies, 30(2), 231.

[Lu/Liu (2019] Lu, J., Liu, Q.: The Research Priorities and Prospects of Population Studies in China under the Background of Population Development Shift, in: Population Journal, Vol. 41, Beijing 2019.

[Luo et al. (2011)] Luo, Y., Huang, Y., Wang S. L.: Guanxi and Organisational Performance: A Meta-Analysis, in: Management and Organization Review 8.1 (2011), 139-72.

[Ma/Becker (2015)] Ma, X., Becker, F.: Business-Kultur in China: China-Expertise in Werten, Kultur und Kommunikation. Wiesbaden 2015.

[MacNeil (1978)] Macneil, I. R.: Relational contract theory as sociology: A reply to professors Lindenberg and de Vos, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE), Vol. 143(2), S. 272-290.

[Mahapatra et al. (2012)] Mahapatra, S. K., Das, A., Narasimhan, R.: A contingent theory of

supplier management initiatives: Effects of competitive intensity and product life cycle, in: Journal of Operations Management, 2012, Vol. 30, Nr. 5, S. 406-422.

[Mahoney/Pandian (1992)] Mahoney, J. T., Pandian, J. R.: The resource ‐ based view within the conversation of strategic management, in: Strategic management journal, 13(5), S. 363-380.

[Marshall/Rossmann (1989)] Marshall, C., Rossman, G. B.: Designing Qualitative Research, 1989.

[Matros (2012)] Matros, R.: Der Einfluss von Cloud Computing auf IT-Dienstleister. Eine fallstudienbasierte Untersuchung kritischer Einflussgrößen. Wiesbaden 2012.

[Mayring (1990)] Mayring, P.: Einführung in die qualitative Sozialforschung, München 1990.

[Mayring (2007)] Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl., Beltz, Weinheim 2007.

[Mayring/Brunner (2007)] Mayring, P., Brunner, E.: Qualitative Inhaltsanalyse, in: Buber, R., Holzmüller, H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, S. 669-680, Wiesbaden 2007.

[McEvily/Zaheer (1999)] McEvily, B., Zaheer, A.: Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities, in: Strategic Management Journal 20 (12), S. 1133-1156.

[Meuser/Nagel (1991)] Meuser, M, Nagel, U.: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Garz, D., Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Westdeutscher Verlag, S. 441-471.

[Meyer/Raffelt (2011)] Meyer, A., Raffelt, U.: Qualitative Forschung: Zwischen Wissenschaft und Kunst, in: Schwaiger, M., Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft – Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München 2011.

[Micholka-Metsch/Metsch (2015)] Micholka-Metsch, J., Metsch, M-C.: Strategien für die-deutsch-chinesische Geschäftsbeziehung – Erfolgreich verhandeln und Konflikte lösen.

Wiesbaden 2015.

[Mieg/Näf (2006)] Mieg, H. A., Näf, M.: Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung. Lengerich 2006.

[Miles/Hubermann (1994)] Miles, M., Huberman, M.: Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook. 2. Aufl., Sage, Thousand Oaks 1994.

[MIIT (2018)] Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of China (MIIT): 关于调整完善新能源汽车推广应用财政补贴政策的通知 [Notice on Adjusting and Improving the Financial Subsidy Policy for the Promotion and Application of New Energy Vehicles] URL: http://www.miitcfc.cn/n73563/n73620/c1206074/part/1206093.pdf, Datum des Zugriff: 4.10.2020.

[Ministry of Commerce of China (2020)] Ministry of Commerce of China (Hrsg.): 国家发改委首次明确“新基建”范围 [Nationale Entwicklungs- und Reformkommission klärt erstmals den Umfang der "neuen Infrastruktur"], URL: Quelle: http://www.mofcom.gov.cn/article/i/jyjl/e/202004/20200402957398.shtml, abgerufen am 28.8.2020.

[Ministry of Transport of China (2019)] Ministry of Transport of China (Hrsg.): 2018 年交通运输行业发展统计公报 [Statistisches Bulletin über die Entwicklung des Verkehrssektors im Jahr 2018], URL: http://xxgk.mot.gov.cn/jigou/zhghs/201904/t20190412_3186720.html, abgerufen am 28.8.2020.

[Mintzberg (1979)] Mintzberg, H.: An emerging strategy of “direct” research, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, S. 580-589.

[Mitchell/Singh (1996)] Mitchell, W., Singh, K.: Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods, in: Strategic management journal, 17(3), S. 169-195.

[Modi/Mabert (2007)] Modi, S. B., Mabert, V. A.: Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer, in: Journal of operations management, 25(1), 42-64.

[Monczka et al. (1993)] Monczka, R. M., Trent, R. J., Callahan, T. J.: Supply base strategies to maximize supplier performance, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.

[Monczka/Trent (1991)] Monczka, R. M., Trent, R. J.: Evolving Sourcing Strategies for the 1990s, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 25 (5), S. 4-12.

[Montgomery (1995)] Montgomery, C. A.: Of diamonds and rust: a new look at resources. In Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis, S. 251-268, Boston 1995.

[Montgomery/Wernerfelt (1988)] Montgomery, C. A., Wernerfelt, B.: Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q, in: The Rand journal of economics, S. 623-632.

[Nagati/Rebolledo (2013)] Nagati, H., Rebolledo, C.: Supplier development efforts: The suppliers' point of view, in: Industrial Marketing Management, 2013, 42/2, S. 180-188.

[National Bureau of Statistics of China (2013)] National Bureau of Statistics of China (Hrsg.): 2012 年国民经济发展稳中有进 [Stetige Fortschritte bei der wirtschaftlichen Entw-icklung des Landes im Jahr 2012], URL: http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201301/t20130118_12924.html, abgerufen am 3.7.2020.

[National Bureau of Statistics of China (2020a)] National Bureau of Statistics of China (Hrsg.): 国民经济核算：国内生产总值 [Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung: Bruttoinlandsprodukt], URL: https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0209&sj=2019, abgerufen am 3.7.2020.

[National Bureau of Statistics of China (2020b)] National Bureau of Statistics of China (Hrsg.): Composition of GDP by industries, URL: https://data.stats.gov.cn/english/easyquery.htm?cn=C01, abgerufen am 3.7.2020.

[Newman und Krehbiel (2007)] Newman, W. R., Krehbiel, T. C.: Linear performance pricing: A collaborative tool for focused supply cost reduction, in: Journal of Purchasing and

Supply Management, Vol. 13, Nr. 2, S. 152- 165.

[OECD (2019)] Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD): Main S cience and Technology Indicators, URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MSTI_PUB, abgerufen am 3.7.2020.

[Oh/Rhee (2008)] Oh, J., Rhee, S. K.: The influence of supplier capabilities and technology uncertainty on manufacturer – supplier collaboration: a study of the Korean automotive industry, in: International Journal of Operations & Production Management.

[Otte (2017)] Otte, C.: Unternehmen blicken nach Westen: Neue Wirtschaftszentren im Inland, in: GTAI – Germany Trade & Invest (Hrsg.): Chinas Regionalcluster – Wirtschaftsstrukturen im Wandel, Ausgabe 2017, Bonn 2017.

[Peng/Luo (2000)] Peng, M., Luo, Y.: Managerial ties and organizational performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link, in: Academy of Management Journal, 43(3), S. 486-501.

[Penrose (1959)] Penrose, E. T.: The Theory of the Growth of the Firm. New York 1959.

[Perreault/Leigh (1989)] Perreault, W., Leigh, L.: Reliability of Nominal Data Based on Qualitative Judgments, in: Journal of Marketing Research, Vol. 26, No. 2, S. 135-148.

[Peteraf (1993)] Peteraf, M. A.: The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, Nr. 3, S. 179-191.

[Picot (1982)] Picot, A.: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 42, S. 267-284.

[Picot/Dietl (1990)] Picot, A., Dietl, H.: Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 19, S. 178-184.

[Picot et al. (1996)] Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R.: Die grenzlose Unternehmung – Information, Organization und Management, 5. aktualisierte Aufl., Wiesbaden 1996.

[Picot et al. (1999)] Picot, A., Freudenberg, H., Gassner, W.: Die neue Organisation - ganz

nach Mass geschneidert, in: Harvard-Business-Manager : das Wissen der Besten, 21(5).

[Picot et al. (2002)] Picot, A., Dietl, H., Franck, E.: Organisation – Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 2002.

[Picot/Wenger (1988)] Picot, A., Wenger, E.: The Employment Relation from the Transactions Cost Perspective, in: Dlugos G., Dorow, W., Weiermair K., Danesy, F. (Hrsg.): Management Under Differing Labour Market and Employment Systems, S. 29-44, Berlin Boston 1988.

[Pigott (1994)] Pigott, T. D.: Methods for handling missing data in research synthesis. The handbook of research synthesis, 4(10).

[Porter (1980)] Porter, M. E.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York 1980.

[Prahalad/Hamel (1990)] Prahalad, C. K., Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68 (3), S. 79-91.

[Prahinski/Benton (2004)] Prahinski, C., Benton, W. C.: Supplier evaluations: Communication strategies to improve supplier performance, in: Journal of operations management, Vol. 22, Nr. 1, S. 39-62.

[Preyer/Krause (2014)] Preyer, G., Krause, R-M.: Chinas Power-Tuning. Wiesbaden 2014.

[Proch (2016)] Proch, M.: Optimale Steuerung der Lieferantenentwicklung – Ein verhandlungsbasierter Algorithmus zur unternehmensübergreifenden Koordination, Wiesbaden 2016.

[Proch et al. (2013)] Proch, M., Krampf, P., Schlüchtermann, J.: Linear Performance Pricing als Instrument zur Kostenoptimierung in der Supply Chain, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 73, Nr. 6, S. 515-534.

[PWC-Studie (2018)] PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Deutsche Unternehmen in China – Logistikprozesse im Wandel. URL:

https://www.pwc.de/de/transport-und-logistik/pwc-china-studie-2018.pdf, abgerufen am 28.8.2020.

[Quayle (2002)] Quayle, M.: Supplier Development and Supply Chain Management in Small and Medium Size Enterprises, in: International Journal of Technology Management, 23(1/2/3), S.172-188.

[Randolph (2009)] Randolph, J.: A guide to writing the dissertation literature review, in: Practical Assessment, Research, and Evaluation, 14(1), Article 13.

[Rasche (1994)] Rasche, C.: Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen – Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden 1994.

[Rasche/Wolfrum (1993)] Rasche, C., Wolfrum, B.: Ressourcenorientierte Unternehmensführung - Ein ressourcenorientierter Ansatz, in: Die Betriebswirtschaftslehre, Vol. 54, Nr. 4.

[Reed/DeFillippi (1990)] Reed, R., DeFillippi, R. J.: Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, in: Academy of Management Review, Vol. 15, S. 88-102.

[Reisach et al. (2009)] Reisach, U., Tauber, T., Yuan, X.: China - Wirtschaftspartner zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Ein Handbuch für Praktiker, 4., aktualisierte und überarbeitete. Aufl. Heidelberg 2007.

[Riedl (2006)] Riedl. R.: Erkenntnisfortschritt durch Forschungsfallstudien, in: Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften, S. 113-145.

[Riesenhuber (2007)] Riesenhuber, F.: Großzahlige empirische Forschung, in: Albers, S., Klapper, D., Konradt, U., Walter, A., Wolf, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, S. 1-16, Wiesbaden 2007.

[Rink/Wagner (2007)] Rink, C., Wagner, S. M.: Lieferantenmanagement: Strategien, Prozesse und systematische Umsetzung. In: Brenner, W., Wenger, R. (Hrsg.): Elektronische Beschaffung – Stand und Entwicklungstendenzen, Berlin Heidelberg 2007, S. 39–62.

[Rohde (2019)] Rohde, R.: Logistik in China: China bietet gut ausgebaute Infrastruktur. Im Internet unter der URL: https://www.gtai.de/gtai-de/trade/wirtschaftsumfeld/logistik-in-china-164694.pdf, Datum des Zugriffs: 28.8.2020.

[Rowley/Slack (2004)] Rowley, J., Slack, F.: Conducting a literature review. Management research news.

[Rumelt et al. (1994)] Rumelt, R. P., Dan, E., Schendel, Teece, D. J.: Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda, in: Harvard Business School Press.

[Rühli (1994)] Rühli, E.: Die Resource-based view of strategy. In Unternehmerischer Wandel S. 31-57, Wiesbaden 1994.

[Sako/Helper (1998)] Sako, M., Helper, S.: Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States, in: Journal of Economic Behavior & Organization, 34(3), S. 387-417.

[Sánchez-Rodríguez (2009)] Sánchez-Rodríguez, C.: Effect of strategic purchasing on supplier development and performance: A structural model, in: Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 24, Nr. 3/4, S. 161-172.

[Sánchez-Rodríguez et al. (2005)] Sánchez-Rodríguez, C., Hemsworth, D., Martínez-Lorente, Á. R.: The effect of supplier development initiatives on purchasing performance: a structural model, in: Supply chain management.

[Scheele (1993)] Scheele, U.: Infrastruktur und regionale Entwicklung. Eine Literaturstudie, Oldenburg 1993.

[Schiele et al. (2011)] Schiele, H., Veldman, J., Hüttinger, L.: Supplier innovativeness and supplier pricing: The role of preferred customer status, in: International Journal of Innovation Management, 15(01), 1-27.

[Shi-Kupfer (2018)] Shi-Kupfer, K.: Gesellschaft im Umbruch, in: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.): Informationen zur politischen Bildung / izpb – Volksrepublik China, Vol. 337, 2/2018, S. 42-57, Bonn, 2018.

[Shi-Kupfer/Ohlberg (2019)] Shi-Kupfer, K., Ohlberg, M.: China's digital rise: Challenges for Europe, in: Merics (Hrsg.): Paper on China, No.7, April 2019.

[Schiller (2000)] Schiller, T.: Kompetenz-Management für den Anlagenbau. Ansatz, Empirie und Aufgaben, in: Becker, W., Weber, J. (Hrsg.): Unternehmensführung & Controlling, Wiesbaden 2000.

[Schmidt (2006)] Schmidt, L.: Technologie als Prozess. Eine empirische Untersuchung organisatorischer Technologiegestaltung am Beispiel von Unternehmenssoftware.

[Schneider (1997)] Schneider, D.: Betriebswirtschaftslehre. Band 3: Theorie der Unternehmung. München Wien 1997.

[Schnell et al. (2005)] Schnell, R., Hill, P., Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Aufl., München 2005.

[Schuh et al. (2014)] Schuh, G., Guo, D., Hoppe, M., Ünlü, V.: Steuerung der Lieferantenbasis, in: Schuh, G. (Hrsg.): Einkaufsmanagement. Handbuch Produktion und Management 7. 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin Heidelberg 2014.

[Schumpeter (1987)] Schumpeter, J. A.: Theorie c1er wirtschaftlichen Entwicklung, 7. Aufl., Berlin 1987.

[Schwaiger/Zimmermann (2011)] Schwaiger, M., Zimmermann, L.: Quantitative Methoden und methodische Fragestellungen für die betriebswirtschaftliche Forschung, In: Schwaiger, M., Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft – Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München 2011.

[Schögel/Tomczak (2009)] Schögel, M., Tomczak, T.: Fallstudie, in: Empirische Mastertechniken, S. 79-105, Wiesbaden 2009.

[Seidenschwarz & Comp (2009)] Seidenschwarz & Comp (Hrsg.): Quality made in China – status, expectations, potentials, Value Paper Nr. 24, URL: https://www.seidenschwarz.com/artikel_beitraege0.0.html, abgerufen am 27.10.2020.

[Selznick (1957)] Selznick, P.: Law and the Structures of Social Action.

[Siggelkow (2007)] Siggelkow, N.: Persuasion with Case Studies, in: Academy of Management Journal, Vol. 50, No.1, S. 20-24.

[Simanek (1998)] Simanek, A.: Markt- und kompetenzorientierte Geschäftsfeldplanung. Wettbewerbs- und Integrationsstrategien in divisional organisierten Unternehmen, Wiesbaden 1998.

[Simon (1976)] Simon, H. A.: Administrative Behavior, 3. Aufl., New York 1976.

[Simonin (1999)] Simonin, B.L: Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, in: Strategic Management Journal 20 (7), S. 595-623.

[Simmons/Munch (1996)] Simmons, L. C., Munch, J. M.: Is relationship marketing culturally bound: A look at Guanxi in China, in: Advances in Consumer Research, 23.

[Stake (2005)] Stake, R. E.: Qualitative Case Studies, in: Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (Hrsg.): The Sage Handbook of Qualitative Research, 3.Aufl., Thousand Oaks, 1981.

[State Council of China (2015)] State Council of People's Republic of China: 国务院关于颁发中国制造 2025 的通知[Notice of the State Council on Issuing "Made in China 2025" (No. 28 [2015] of the State Council)], URL: http://www.gov.cn/zhengce/content/2015-05/19/content_9784.htm, abgerufen am: 3.7.2020.

[Straub et al. (1994)] Straub, D., Ang, S., Evaristo, R.: Normative Standards for IS Research, in: DATA BASE, February 1994, S. 21-34.

[Stuart et al. (2002)] Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachlin, R., Samson, D.: Effective case research in operations management: a process perspective, in: Journal of Operations Management, Vol. 20(2002), Nr. 5, S. 419-433.

[Sucky/Durst (2013)] Sucky, E., Durst, S. M.: Supplier development: Current status of empirical research, in: International Journal of Procurement Management, Vol. 6, Nr. 1, S. 92-127.

[Sydow (1992)] Sydow, J.: Strategische Netzwerke und Transaktionskosten, in: Managementforschung, Vol. 2, S. 239-212.

[Sydow (1995)] Sydow, J.: Konstitutionsbedingungen von Vertrauen in Unternehmungsnetzwerken – Theoretische und empirische Einsichten, in: Bühner, R., Haase, K.D., Wilhelm, J. (Hrsg.): Die Dimensionierung des Unternehmens, S. 177-200, Stuttgart 1995.

[Sydow/Möllering (2015)] Sydow, J., Möllering, G.: Produktion in Netzwerken: Make, Buy & Cooperate, 2015.

[Terpend et al (2008)] Terpend, R., Tyler, B. B., Krause, D. R., Handfield, R. B.: Buyer-supplier Relationships: Derived Value over Two Decades, in: Journal of Supply Chain Management, 44 (2), S. 28-55.

[Tian/Pan (2018)] Tian, S., Pan, Z.: "Made in China 2025" and "Industrie 4.0" – in Motion Together, in: Sendler, U. (Hrsg.): The Internet of Things. Berlin, Heidelberg, S. 87-113, 2018.

[Tranfield et al. (2003)] Tranfield, D., Denyer, D., Smart, P.: Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, in: British Journal of Management, 14. Jg., Nr. 3, S. 207-222.

[United Nations Statistics Division (2008)] United Nations Statistics Division (Hrsg.): National Accounts - Analysis of Main Aggregates (AMA), URL: https://unstats.un.org/unsd/classifications/Econ/ISIC.cshtml, abgerufen am 5.7.2020.

[United Nations Statistics Division (2019)] United Nations Statistics Division (Hrsg.): Economics Statistics, URL: https://unstats.un.org/unsd/snaama/, Datum des Zugriffs: 27.6.2020.

[Uzzi (1997)] Uzzi, B.: Towards a network perspective on organizational decline, in: International Journal of Sociology and Social Policy, 1997.

[Vaus (2003)] Vaus, d.: Research design in social research, London u. a., 2003.

[Vinck et al. (2009)] Vinck, B., Glatter, J., Vinck, I.: Optimierung von Einkauf und Beschaffung in China: Den China-Einkauf effizienter und rechtssicher gestalten. Bundesanzeiger Verlag 2009.

[vom Brocke et al. (2009)] vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Niehaves, B., Reimer, K., Plattfaut, R., Cleven, A.: Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process.

[Voss et al. (2002)] Voss, C., Tsikriktsis, N., Frohlich, M.: Case research in operations management, in: International Journal of Operation & Productions Management, Vol. 22, Nr. 2, S. 195-219.

[Wagner (2001)] Wagner, S. M.: Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen: Eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten, Frankfurt am Main 2011.

[Wagner (2002)] Wagner, S.M.: Lieferantenmanagement. München 2002.

[Wagner (2003)] Wagner, S. M. (2003): Management der Lieferantenbasis., in: Boutellier, R., Wagner, S. M., Wehrli, H. P. (Hrsg.): Handbuch Beschaffung. München Wien 2003, S. 691–731.

[Wagner (2005)] Wagner, S. M.: The Relationship Between a Firm’s Efforts to Develop Deficient Suppliers and Competitive Advantage, in: 14th Annual IPSERA Conference, Archamps 2005.

[Wagner (2006a)] Wagner, S. M.: Supplier development practices: an exploratory study, in: European Journal of Marketing, Vol. 40 Issue: 5/6, S. 554-571.

[Wagner (2006b)] Wagner, S. M.: A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage, in: Journal of Business Research, 59(6), S. 686-695.

[Wagner (2010)] Wagner, S. M.: Indirect and direct supplier development: performance implications of individual and combined effects, in: Engineering Management, IEEE Transactions on, 2010, Vol. 57, Nr. 4, S. 536-546.

[Wagner/Boutellier (2002)] Wagner, S. M., Boutellier, R.: Capabilities for managing a portfolio of supplier relationships, in: Business Horizons, 45(6), 79-99.

[Wagner/Boutellier (2003)] Wagner, S.M., Boutellier, R.: Lieferantenentwicklung in der Supply Chain – Eine Bestandsaufnahme, in: Logistik Management, 5 (4), S. 50-70.

[Wagner/Krause (2009)] Wagner, S. M., Krause, D. R.: Supplier development: Communication approaches, activities and goals, in: International Journal of Production Research, 2009, Vol. 47, Nr. 12, S. 3161-3177.

[Wagner/ten Hoevel (2003)] Wagner, S. M., ten Hoevel, S.: Umsetzung von Projekten zur Lieferantenförderung bei DaimlerChrysler, in: Boutellier, R., Wagner, S. M., Wherli, H. P. (Hrsg.): Handbuch Beschaffung: Strategien - Methoden – Umsetzung, S. 1023-1041, München 2003.

[Walsham (1993)] Walsham, G.: Interpreting information systems in organizations, New York 1993.

[Wang (2014)] Wang, B.: The High-speed Growth of Investment of China is Not Sustainable. In: National Statistical Society of China (Hrsg.): The World of Survey and Research 2014.01, S. 4-9.

[Wang et al. (2020)] Wang, H., Liu, G., He, L.: Will the Industrial Chain move out of China? Trend on China's Industry (2), in: China International Capital Corporation Ltd. (CICC): Market Strategy Research, 2020.5.

[Watts/Hahn (1993)] Watts, C. A., Hahn, C. K.: Supplier development programs: an empirical analysis, in: International journal of purchasing and materials management, 29(1), S. 10-17.

[Webster/Watson (2002)] Webster, J., Watson, R. T.: Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. MIS quarterly, xiii-xxiii.

[Wei et al. (2017)] Wei, S-J., Xie, Z., Zhang, X.: From "Made in China" to "Innovated in China": Necessity, Prospect, and Challenges, in: Journal of Economic Perspectives, Vol.

31(1), S. 49-70.

[Wen-li et al. (2003)] Wen-li, L., Humphreys, P., Chan, L. Y., Kumaraswamy, M.: Predicting purchasing performance: The role of supplier development programs, in: Journal of Materials Processing Technology, Vol. 138.

[Wernerfelt (1984)] Wernerfelt, B.: A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5 (2), S. 171-180.

[Wernerfelt (1989)] Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy, in: Journal of general management, 14(3), S. 4-12.

[Wieland (1997)] Wieland, J.: Die Neue Organisationsökonomik: Entwicklung und Probleme der Theoriebildung, in: Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft, S. 35-66, Opladen 1997.

[Williamson (1975)] Williamson, O. E.: Markets and hierarchies, New York 1975.

[Williamson (1981)] Williamson, O. E.: The economics of organization: The transaction cost approach, in: American Journal of Sociology, Vol. 87, Nr. 3, S. 548-577.

[Williamson (1985)] Williamson, O. E.: The economic intstitutions of capitalism, New York 1985.

[Williamson (1990)] Williamson, O. E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, 1990, Tübingen.

[Williamson (1991)] Williamson, O. E.: Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives, in: Administrative Sscience Quarterly, Vol. 36, Nr. 2, S. 269-296.

[Woetzel et al. (2015)] Woetzel, J., Chen, Y., Manyika, J., Roth, E., Seong, J., Lee, J.: The China effect on global innovation. McKinsey Global Institute, Shanghai 2015.

[Wolf (2008)] Wolf, J.: Organisation, Management, Unternehmensführung - Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 3. Aufl., Wiesbaden 2008.

[World Bank (2020a)] Word Bank Open Data, URL: https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS, abgerufen am 27.6.2020.

[World Bank (2020b)] Word Bank Open Data, URL: https://data.worldbank.org/country/china?view=chart, abgerufen am 27.6.2020.

[World Bank (2020c)] Word Bank Open Data, URL: https://data.worldbank.org/?locations=XT-CN, abgerufen am 27.6.2020.

[Wrona (2005)] Wrona, T.: Die Fallstudienanalyse als wissenschaftliche Forschungsmethode, ESCP-EAP Working Paper, Nr. 10, Berlin 2005.

[Wu/Ragatz (2010)] Wu, S. J., Ragatz, G. L.: The role of integrative capabilities in involving suppliers in New Product Development: a knowledge integration perspective, in: International Journal of Manufacturing Technology and Management, 19(1-2), S. 82-101.

[Xia et al. (2018)] Xia, M., Li, B., Peng, C.: The Relationship Between Manufacturing and Services: Comparative Analysis from Theoretical and Empirical Perspectives, in: Forum on Science and Technology in China, Vol. 1, 2018, S. 76-82. Beijing.

[Xinhuanet (2014)] Xinhuanet: 中国经济新常态 [Chinas neue wirtschaftliche Normalität], URL: http://www.xinhuanet.com/world/2014-11/09/c_1113175964.htm, abgerufen am 3.7.2020.

[Xu/Chen (2015)] Xu, R., Chen, B.: Can Personal Income Tax Reform Stimulate Household Consumption? In: Journal of Financial Research, 2015, Vol.: 425(11), S. 80-97.

[Yeung/Tung (1996)] Yeung, I. Y. M., Tung, R. L.: Achieving business success in Confucian societies: the importance of guanxi, in: Organisational Dynamics, 25(2), 54–65.

[Yin (2014)] Yin, R. K.: Case Study Research – Design and Methods, 5. Aufl., Thousand Oaks, 2014.

[Yin (2012)] Yin, R. K.: Applications of Case Study Research, 3. Aufl., Sage Publications, 2012.

[Zenglein/Wübbeke (2018)] Zenglein, M., Wübbeke, J.: Von der „Werkbank der Welt“ zur Innovationswirtschaft, in: Bundeszentrale für politische Bildung/bpb (Hrsg.): Informationen zur politischen Bildung / izpb – Volksrepublik China, Vol. 337, 2/2018, S. 64-75, Bonn, 2018.

[Zinzius (2006)] Zinzius, B.: China Business: Der Ratgeber zur erfolgreichen Unternehmensführung im Reich der Mitte, 2. vollständige, überarbeitete und erweiterte. Aufl., Berlin 2006.

[Zinzius (2007)] Zinzius, B.: China-Handbuch für Manager: Kultur, Verhalten und Arbeiten im Reich der Mitte. München 2007.

[Zipser et al. (2016)] Zipser, D., Chen, Y., Gong, F.: 2016 China Consumer Report – The Modernization of the Chinese Consumer, in: Mckinsey&Company: Consumer & Retail Practice 2016.

[Zhang (2020)] Zhang, Y.: China to speed up development of new infrastructure facilities, in: State Council of the People’s Republic of China, URL: http://english.www.gov.cn/premier/news/202004/28/content_WS5ea84adbc6d0b3f0e9496999.html, abgerufen am 28.8. 2020.

[Zhao/Wang (2009)] D. Zhao, Z.Wang: Procurement and Supply Chain Management, Beijing 2009.

[Zwicker (2009)] Zwicker, F.: Ubiquitous Computing im Krankenhaus. Eine fallstudienbasierte Betrachtung betriebswirtschaftlicher Potenziale, 1. Aufl., Wiesbaden 2009.