

Strategische Machtfaktoren in Kunden-Lieferanten-Verhältnissen

am Beispiel Schweizer Unternehmen und ihren chinesischen Lieferanten

Josef Oehmen, Paul Schönsleben, ETH Zürich, Max von Bredow, Philipp Gruber und Gunther Reinhart, TU München

Dipl.-Ing. Josef Oehmen, MBA, arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI) des Departements MTEC an der ETH Zürich. Er befasst sich mit der Integration chinesischer Lieferanten und Risikomanagement.

Prof. Dr. Paul Schönsleben leitet das ETH-Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI) und das Fachgebiet Logistik-, Operations- und Supply Chain Management des Departements MTEC an der ETH Zürich.

Dipl.-Ing. Max von Bredow arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften (iwb) an der Technischen Universität München. Er befasst sich mit der Bewertung risikobehafteter Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

Dipl.-Ing. Philipp Gruber war Student der TU München und arbeitete im Rahmen des DC-SC-M Forschungsprojekts an der ETH Zürich.

Prof. Dr.-Ing. Gunther Reinhart leitet das Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften (iwb) der TU München und ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswissenschaften und Montagetechnik.

Die zunehmende Globalisierung eröffnet westlichen Unternehmen große Möglichkeiten. In diesem Zusammenhang gewinnt speziell China

Kontakt:

ETH Zürich
ETH-Zentrum für Unternehmenswissenschaften (BWI)
Kreuzplatz 5
CH-8032 Zürich
Tel.: +41 (0)44 / 632-0526
E-Mail: joehmen@ethz.ch
URL: <http://www.lim.ethz.ch>

als Beschaffungsmarkt in den letzten Jahren vermehrt an Bedeutung. Trotz vieler Chancen lässt sich aber in jüngster Vergangenheit das Phänomen eines Rückzugs vieler Unternehmen aus dem chinesischen Markt feststellen. Dies liegt u.a. in einem mangelnden Potenzial der westlichen Unternehmen zur Einflussnahme auf die Leistungen und Forderungen der chinesischen Unternehmen begründet. In diesem Beitrag werden Werkzeuge und Wege aufgezeigt, um diesem Problem erfolgreich zu begegnen und die eigene Machtposition als Kunde in Westeuropa zu verbessern.

Durch eine wachsende Globalisierung der Märkte gelten vermehrt ausländische Lieferanten als mögliche Beschaffungsquelle. Viele westliche Industrieunternehmen versuchen, durch eine Beschaffung in Niedriglohnländern einen Vorteil gegenüber ihren Konkurrenten zu erlangen. Als einer der wichtigsten Beschaffungsmärkte und Produktionsstandorte für europäische Unternehmen hat sich Asien und dort im Wesentlichen China herausgebildet. Der erwartete Vorteil des kostengünstigen Bezugs hat sich jedoch für viele Unternehmen nur partiell eingestellt. Aufgrund unterschiedlicher Entwicklungen in vielen Branchen reduzierten sich diese Erwartungen sowohl direkt

als auch indirekt. So müssen einerseits direkt höhere Preise akzeptiert oder andererseits indirekt Qualitätsmängel oder das Nichteinhalten von Lieferbedingungen durch Mehraufwendungen egalisiert werden. Dieses Problem basiert im Wesentlichen auf einem Mangel an Macht bzw. einer gewissen strategischen Abhängigkeitssituation der westlichen Unternehmen.

Um die Situation zu Gunsten der Abnehmer nachhaltig verändern zu können und diesen in eine gestärkte Machtposition zu bewegen, müssen folgende drei Schritte durchlaufen werden:

1. Beschreibung der Beschaffungssituation,
2. Bewertung der Beschaffungssituation,
3. Aufzeigen von Verbesserungsoptionen.

Anfangs ist die Situation anhand relevanter Kriterien ganzheitlich zu erfassen und zu beschreiben. Darauf aufbauend müssen machstrategische Schwachstellen in der sich darbietenden Situation gefunden, greifbar gemacht und anschließend bewertet werden. Das Kernstück einer nachhaltigen Verbesserung der Machtsituation stellt das Aufzeigen potenzieller Handlungsoptionen zur gezielten Einflussnahme auf den gefundenen strategischen Schwachpunkt dar. Deren Praxisnähe spielt für eine mögliche Implementierung eine wichtige Rolle.

Produktbezogene Faktoren

- technologische Substitutionsmöglichkeit (Verwendung neuer/anderer Technologie)
- relativer Anteil am spezifischen Handelsgeschäft (Einkaufs- bzw. Verkaufsvolumen)
- Profiteinfluss des Produktes

Unternehmensbezogene Faktoren

- Kapitalsituation
- bisherige spezifische Investitionen in die Beziehung
- Drohpotential zur Rückwärts- bzw. Vorwärtsintegration
- Informationslage über die jeweils andere Partei und deren Branche

Branchenbezogene Faktoren

- Konzentrationsgrad der Branche
- Markteintrittsbarriere in der Branche der anderen Partei
- Umstellungskosten auf einen anderen Teilnehmer der Branche der anderen Partei
- aggressive Rivalität innerhalb der Branche
- Bedeutung am Markt

Bild 1: Faktoren zur Bewertung der Abhängigkeit des Abnehmers und des Lieferanten.

Porter [1-5], die zur strategischen Analyse von Kunden-Lieferanten-Beziehungen verwendet werden können, erfüllen die Anforderungen für eine ganzheitliche Analyse und Lösung des Problems nicht. Ihre spezifischen Stärken und Schwächen liegen in unterschiedlichen Bereichen (z.B. die einseitige Fokussierung auf Einzelfaktoren wie spezifische Investments). Sie weisen jedoch alle signifikante Defizite in der Ableitung konkreter Handlungsoptionen zur aktiven Situationsverbesserung auf. Die vorgeschlagenen Verhaltensstrategien sind sehr allgemein, schemenhaft und ohne einen speziellen Bezug zur Behandlung einer internationalen Beziehung mit chinesischen Unternehmen verfasst.

Methodik

Im Rahmen einer Fallstudie nach der Case Study Research Methode [6] mit vier schweizerischen Unternehmen wurden Managementansätze zur Verbesserung der Machtposition eruiert und entwickelt. Die Auswahl an Unternehmen unterschiedlicher Branchen deckt ein Spektrum von Kleinunternehmen mit 12 Mitarbeitern und ca. 3 Mio. CHF Jahresumsatz bis zu Tochtergesellschaften börsennotierter Großkonzerne mit über 100.000 Mitarbeitern und ca. 30 Mrd. US Dollar Jahresumsatz ab. Im Rahmen durchgeführter Interviews wurden lediglich Beziehungen zu chinesischen Lieferanten diskutiert, in welchen nur ein Produkt gehandelt wird, um evtl. Störeinflüsse anderer

Beziehungsverflechtungen ausschließen zu können. Die jeweilige Situation wurde anhand eines eigens generierten Abhängigkeits-/Machtmodells umfassend beschrieben und gleichzeitig zur Evaluation graphisch dargestellt. Durch die Untersuchung machtstrategischer Verschiebungen im zeitlichen Verlauf der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung wurden erfolgreiche Maßnahmen aus Sicht des Abnehmers gesammelt und in Zusammenarbeit mit den Vertretern der Industrie neue Ansätze entwickelt. Sowohl das Untersuchungsmodell als auch der erstellte Maßnahmenkatalog wurde den am Projekt teilnehmenden Unternehmen präsentiert und durch deren Vertreter abschließend verifiziert.

Abhängigkeits-/Machtmodell

Das Abhängigkeits-/Machtmodell stellt ein anwendungsorientiertes Werk-

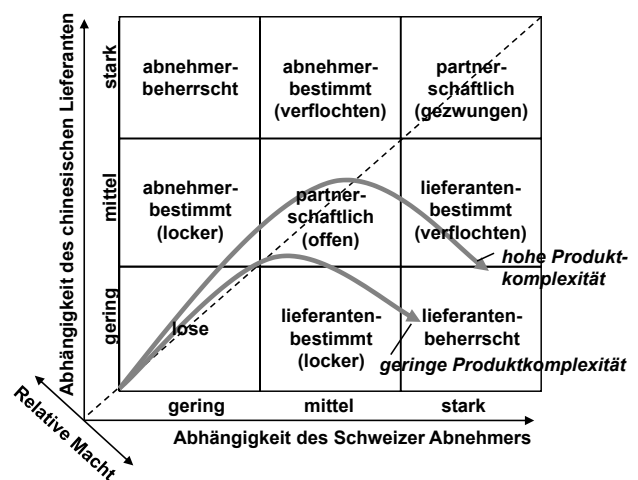
zeug für eine ganzheitliche Darstellung und Bewertung der Situation dar. Es basiert auf der Gegenüberstellung der jeweiligen absoluten Interdependenzen [2]. Diese sind durch jeweils zwölf Abhängigkeitsfaktoren (Bild 1) in drei Kriteriengruppen qualitativ charakterisiert. Sie umfassen produkt-, branchen- und unternehmensbezogene Kriterien. Die relative Macht als entscheidender Indikator für das Potenzial zur Einflussnahme in der Beziehung ist durch die Distanz zu der gestrichelten Diagonale im Modell gekennzeichnet. Das Modell und die festgestellte stereotype zeitliche Entwicklung bei Beziehungen zu chinesischen Unternehmen sind in Bild 2 dargestellt.

Diese beobachtete, mittel- und langfristig negative Machtpositionsveränderung des Abnehmers ist auf zwei Hauptereignisse zurückzuführen:

1. Die Abhängigkeit des Lieferanten reduziert sich aufgrund eines überproportionalen Wachstums der chinesischen Unternehmen und des dadurch sinkenden relativen Anteils des Schweizer Abnehmers am Gesamtumsatz dieses Lieferanten.
2. Die Abhängigkeit des Abnehmers steigt durch eine zunehmende Verlagerung der Hauptbezugsquelle Schweizer Unternehmen nach China und den dadurch steigenden relativen Anteil der chinesischen Lieferanten am Gesamtbeschaffungsvolumen des spezifischen Produkts.

Sowohl die Art und Weise als auch die Dauer dieser Veränderung beruht nur

Bild 2: Abhängigkeits- und Machtmodell mit zeitlicher Entwicklung des Machtverlaufs bei unterschiedlicher Produktkomplexität.



bedingt auf der Unternehmensgröße des Abnehmers. Vielmehr ergeben sich Unterschiede durch den Grad der Komplexität des Beschaffungsguts. Bei technologisch sehr einfachen Produkten kann sich eine solche Entwicklung im Extremfall innerhalb weniger Monate vollziehen. Die Beziehung übersteigt in solchen Fällen die Stufe einer geringen Abhängigkeit für den Lieferanten kaum. Anders stellt sich die Situation bei Produkten mit höherer Komplexität dar. Zum einen findet die Machtverschiebung über einen längeren Zeitraum statt (bis zu 4 Jahren). Dies ist auf eine längere Lernkurve zur Technologie- und Prozessbeherrschung des chinesischen Lieferanten zurückzuführen. Zum anderen steigt im Laufe der Beziehung auch die Abhängigkeit des Lieferanten bis zu einem mittleren Grad. Dies liegt in der Aussicht des chinesischen Lieferanten auf Neukunden und damit einen enormen Vorteil gegenüber seinen direkten Konkurrenten begründet. Er ist stark auf die Bemühungen der westlichen Unternehmen zur Zusammenarbeit mit ihm angewiesen. Würde diese Unterstützung den Wettbewerbern zukommen, hätte dies langfristig negative Folgen für den speziellen Lieferanten innerhalb dieser Branche.

Ein Beispiel einer solchen Entwicklung ist die Beschaffung einer unbestückten Leiterplatte eines Unternehmens mittlerer Größe aus China. In diesem Fall handelt es sich um ein technologisch sehr einfaches Produkt. Im Laufe der letzten 15-20 Jahre kam es hierbei zu mehreren gezwungenen Lieferantenwechseln aufgrund einer teilweise durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate der chinesischen Lieferanten von über 100 %. Die um ca. 5-10 % steigenden Abnahmemengen des schweizerischen Unternehmens waren somit nach ca. 2-3 Jahren für das chinesische Unternehmen nur noch wenig relevant. Als Konsequenz schwand das Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit seitens des Lieferanten. Allerdings wird eine Beziehung, wie in der westlichen Welt üblich, nicht beendet, sondern sie „verblasst“ [7]. D.h.

Bild 3: Auflistung der Maßnahmen.

- M1: Suche und Drohung zur Verwendung neuer/anderer Technologien
- M2: Investitionen in Forschung und Entwicklung zur möglichen Technologiesubstitution
- M3: Reduzierung der Produktspezifität
- M4: Einkaufsbündelung
- M5: Wechsel zu kleinerem Lieferant
- M6: Höhere Stückpreise akzeptieren
- M7: Niedrigere Stückpreise bezahlen
- M8: Einführung eines Konsignationslager
- M9: Adaption der IT- Landschaft des Lieferanten an eigene Systeme
- M10: Verwendung eigener interner Normen bei Lieferant
- M11: Vermeidung eines Know-how-Transfers
- M12: Schutz der Informationen über eigene Kunden
- M13: Schutz der Informationen über weitere eigene Lieferanten
- M14: Ständige Recherche über Lieferanten und Lieferantenbranche
- M15: Aktiver Informationsaustausch mit anderen Abnehmern
- M16: Offenlegung aller Unterlagen und Zugang zu allen Gebäuden des Lieferanten fordern
- M17: Entwicklung und Förderung neuer kleiner Lieferanten
- M18: Erhöhung des Eigentumsanteils an Lieferanten
- M19: Produktdifferenzierung
- M20: Spezielle Lieferantenentwicklung (Unterstützung zu spezifischen Investitionen)
- M21: Spezielle Langzeitverträge abschließen und nur „einseitige“ Kündigung ermöglichen
- M22: Gegeneinander ausbooten gleichwertiger Lieferanten
- M23: Bedeutung des eigenen Namens als Referenz hervorheben
- M24: Suche und Entwicklung einer zusätzlichen Beschaffungsquelle (in China oder anderer)
- M25: Teilweise Eigenfertigung
- M26: Bildung von Kapitalrücklagen
- M27: Vermeidung der Entwicklung neuer Lieferanten
- M28: Abgabe der Logistikaufgaben und -verantwortung an den Lieferanten
- M29: Kontaktpflege mit Lieferant 2. Grades
- M30: Schutz der Informationen über das eigene Unternehmen
- M31: Frühzeitige Suche und Evaluierung bestehender Lieferanten

die Kontakte werden nach und nach zurückgenommen bzw. Reklamationen ignoriert. Die anschließende kurzfristige Suche, Evaluierung und Entwicklung eines anderen Lieferanten war mit hohen Kosten und enormen Erfolgsdruck verbunden.

Managementansätze zur Verbesserung der Machtposition

Um diesem Machtverlauf entgegenzuwirken oder die negativen Auswirkungen einer nachteiligen Machtposition zu reduzieren, sind in einem umfassenden Maßnahmenkatalog 31 Managementansätze (Bild 3) aufgezeigt worden, die jeweils einen oder mehrere der 12 die Abhängigkeit bestimmenden Faktoren beeinflusst. Die einzelnen Maßnahmen werden in Bezug zu den situationsbedingten Voraussetzungen für die Anwendbarkeit (z.B. Unternehmensgröße und Beschaffungsvolumen), den gewünschten Auswirkungen und den eventuell auftretenden Problemen gesetzt. Eine Korrelationsmatrix zwischen den Abhängigkeitskriterien des Abhängigkeits-/ Machtmodells und den Managementansätzen zur Machtpositionsverbesserung ermöglicht eine gezielte Beeinflussung der gefundenen,

strategischen Schwachpunkte. So ist beispielsweise der relative Anteil des Abnehmers am Gesamtumsatz ein entscheidender Machtfaktor. Dieser kann durch einen Wechsel zu einem kleineren Lieferanten direkt beeinflusst werden. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der einzelnen Maßnahmen sind diese unter zwei Gesichtspunkten bewertet und klassifiziert: dem zeitlichen Gesichtspunkt entlang des Verlaufs der Beziehung sowie unter unternehmensspezifischen Gesichtspunkten. Für eine Evaluation unter zeitlichen Gesichtspunkten findet eine Einteilung des standardisierten Verlaufs in vier Phasen statt (Bild 4):

Phase 1: Kontaktaufnahme-, Evaluations-, und Vertragsverhandlungsphase,

Phase 2: Serienproduktionsanlauf- und Beziehungsentwicklungsphase,

Phase 3: Veränderungsphase (eventueller Wachstumsschub des Lieferanten) und

Phase 4: Abhängigkeitsphase.

Dem Abhängigkeitsverlauf entsprechend können die Maßnahmen zur präventiven Abhängigkeitsvorbeugung, bzw. Konsequenzreduzierung und zur Abhängigkeitsreduzierung grob eingeteilt werden. Des Weiteren sind die Maßnahmen nach unternehmensstruk-

Beschaffungsregionen nach produkt-, branchen- und unternehmensbezogenen Gesichtspunkten und deren jeweiliger Chancen/Risiken erarbeitet werden. Das Ziel ist ein globales Ländercluster zur Unterstützung bei der Generierung einer effizienten und erfolgreichen Einkaufsstrategie für jede Art von Unternehmen und deren spezifischen Bedürfnissen.

Literatur

- [1] Kraljic, P.: Purchasing must become supply management. In: Harvard Business Review 61 (1983) 10, S. 109-117.
- [2] Caniels, M.C.J.; Geldermann, C.J.: Purchasing strategies in the Kraljic matrix-A power and dependence perspective. In: Journal of purchasing and supply management 11 (2005) 2/3, S. 141-155.
- [3] Bensaou, M.: Portfolios of buyer-supplier relationships. In: MIT Sloan Management 40 (1999) 10.
- [4] Cox, A.: Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence. In: Jour-

nal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply 37 (2001) 8, S. 8-15.

- [5] Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategien: Methode zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. Frankfurt a.M. 1999.
- [6] Yin, R.K.: Case study research - design and methods. Thousand Oaks, USA u.a. 2003.
- [7] Pressey, A.D.; Qiu, X.X: Buyer-supplier relationship dissolution: the Chinese context. In: Journal of Business and Industrial Marketing 22 (2007) 11, S. 107-117.

Schlüsselwörter:

China, Supply Chain Management, Kunden-Lieferanten-Beziehung, Machtverhältnis

Die Autoren möchten sich bei der Förderagentur für Innovation (KTI) des schweizerischen Bundes für die Unterstützung durch das Projekt 8353.1 ESPP-ES (DC-SC-M), der Deutschen Forschungsgemeinschaft durch die Förderung des Projekts „Ausgleich von

Interessensasymmetrien in Kooperationen produzierender Unternehmen“ und den teilnehmenden Industriepartnern bedanken.

Strategic Power Factors in Buyer Supplier Relationships

The increasing globalization gives western companies great new opportunities. Especially China gained increasing importance as a sourcing market in the last years. Despite these opportunities, a retreat of many companies from China could be witnessed recently. Among other factors, this is due to the fact that western companies cannot exert enough influence on the performance and price of their suppliers. This article presents tools and processes to successfully face this challenge and improve the own position of power as a customer.

Keywords:

China, supply chain management, customer-supplier-relationship, position of power



*Das Koblenzer Forum für Business Software
am 22. September 2009 an der Universität in Koblenz*

Das Koblenzer Forum für Business Software (KoFoBiS), eine Veranstaltung der Forschungsgruppe Betriebliche Anwendungssysteme der Universität in Koblenz, dient der Förderung des Austauschs von Experten- und Anwenderwissen über betriebswirtschaftliche Software.

Wie im letzten Jahr konnten wieder namhafte Business-Software-Partner gewonnen werden. Ausgewählte Referenzkunden präsentieren im Interview mit einem Hochschulvertreter in Fallstudien ihre konkreten Erfahrungen und erläutern ihren Erfolg nach der Einführung von Business Software. Auf Grund der großen Nachfrage und dem zehnten Geburtstag der eXperience-Fallstudienmethodik wird das Programm in diesem Jahr von vier auf insgesamt sechs Fallstudien erweitert. Behandelt werden neben Fallstudien aus dem Bereich *Enterprise Resource Planing (ERP)* nun auch erstmalig *Customer Relationship Management (CRM)* Fallstudien.

Kontakt:

KoFoBiS Organisationsteam
Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsinformatik
Tel. 0261- 287 2520
E-Mail: info@bas.uni-koblenz.de
<http://www.kofobis.de>