



Prof. Dr. Roman Boutellier,
Vorsitzender der
Konzernleitung, SIG
Schweizerische Industrie-
Gesellschaft Holding AG,
CH-Neuhausen



Dr. Stephan M. Wagner,
MBA, Institut für
Technologiemanagement an
der Universität St.Gallen,
CH-St.Gallen

Strategische Partnerschaften mit Lieferanten

Die laufende Merger-&-Acquisition-Welle macht deutlich: Die grössten Synergien liegen im Einkauf. DaimlerChrysler schätzte zu Beginn des Zusammenschlusses, dass die beiden Unternehmen ab dem Jahr 2001 rund USD 1,6 Milliarden pro Jahr würden einsparen können. Immer mehr Unternehmen haben begonnen, ihre Beziehungen zu Lieferanten langfristig auszurichten. Sie haben erkannt, dass nur offene Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen zu einer engagierten Bearbeitung von Problemen führt. Lieferantenbeziehungen mit einem Fokus auf langfristige und für beide Seiten vorteilhafte Abnehmer-Lieferanten-Partnerschaften bilden zwar den Inhalt umfangreicher Forschungen (z. B. Ellram 1991; Stuart/McCutcheon 1996) – in der Unternehmenspraxis findet man sie aber immer noch selten. Trotz der häufig favorisierten kooperativen Lieferantenbeziehungen wird in letzter Zeit immer wieder auf die Berechtigung kurzfristiger, nicht kooperativer Lieferantenbeziehungen (Bensaou 1999; Boutellier/Zagler 2000, S. 97) und die Notwendigkeit selektiver Strategien hingewiesen: «... the general recommendation is that relationships should be organized in a selective fashion, based on careful attention to the existing conditions» (Heide/Stump 1995, S. 64). Für viele Unternehmen stellt sich jedoch die Frage, wie denn eine «optimale» Beziehung zu den Lieferanten aussieht und wie man diese Beziehungen besser managen könnte.

1 Lieferantenportfolio und differenzierte Beziehungen

1.1 Gestaltung von Lieferantenportfolios

Die Ausschöpfung der Beschaffungsmärkte – insbesondere der Potenziale aus Lieferantenbeziehungen – bleibt eine fortwährende Herausforderung für Unternehmen aller Branchen. Unternehmen müssen diejenigen Lieferanten auswählen, die ihre Bedürfnisse erfolgreich erfüllen. Die Beziehungen zu diesen Lieferanten sind aufzubauen und laufend zu verbessern. Dies erfordert die aktive Gestaltung des Lieferantenportfolios und damit einer Vielzahl unterschiedlicher Kriterien, wie beispielsweise (Wagner 2001, S. 188 f.):

- die Anzahl der Lieferanten je Warengruppe
- der Lieferantenmix, das heisst den Anteil an Teile-, Komponenten-, Modul- und Systemlieferanten innerhalb des Lieferantenportfolios
- die regionale Verteilung der Lieferanten, das heisst der Anteil an in- und ausländischen Lieferanten und deren Verteilung auf die verschiedenen Wirtschaftsregionen
- die Lieferantenrisiken, das heisst das immanente Risiko des Lieferantenportfolios in Abhängigkeit der verfolgten Risikostrategien
- der Anteil an ISO-9000-zertifizierten Lieferanten
- der Anteil an «woman- or minority-owned»-Lieferanten, ein wichtiges Kriterium bei der Zusammensetzung des Lieferantenportfolios in den Vereinigten Staaten
- die Arten der Beziehungen (Beziehungstypen), die das Unternehmen mit den Lieferanten des Portfolios unterhält

Kriterien zur Gestaltung des Lieferantenportfolios

1.2 Gestaltung individueller Lieferantenbeziehungen

1.2.1 Einflussfaktoren

Die Auswahl und die Weiterentwicklung der Beziehungstypen sind die wichtigsten Gestaltungsvariablen im Rahmen der Portfoliooptimierung. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Möglichkeiten zur Gestaltung individueller Lieferantenbeziehungen und deren Zusammenspiel im Lieferantenportfolio eingehender untersucht.

Zahlreiche interne und externe Faktoren beeinflussen die Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen (Wagner 2001, S. 114-139). Abbildung 1 gibt eine Übersicht über diese Grössen.

Welcher Beziehungstyp im Einzelfall die meisten Vorteile bietet, hängt von der Ausprägung all dieser Faktoren ab. Unternehmen können jedoch nur einen Teil dieser Faktoren selbst beeinflussen. In den übrigen Fällen besteht lediglich die Möglichkeit zur Antizipation von Veränderungen und zur frühzeitigen Festlegung von Massnahmen. Zieht man alle Ausprägungen in Betracht, so ergeben sich Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen, die sich auf einem Kontinuum abtragen lassen, das von opportunistischen Einmalbeziehungen bis zu langfristigen Strategischen Partnerschaften reicht.

Lieferantenbeziehungen zwischen Opportunismus und Strategischer Partnerschaft

1.2.2 Festlegung des Beziehungstyps

Wann soll nun der Einkäufer eine opportunistische beziehungsweise eine partnerschaftliche Beziehung anstreben? Vereinfacht sollte er bei der Beurteilung ebenfalls eine interne und eine externe Perspektive unterscheiden.

Interne Faktoren

Beschaffungsobjekt

- Kaufklasse identischer Wiederkauf, modifizierter Wiederkauf, Neukauf)
- Produktstandardisierung (standardisiert, kundenspezifisch)
- Anforderungen an das Produkt (Basis-, Schlüssel-, Schrittmacheranforderung)
- Lebenszyklus der Produkttechnologie (Entstehung, Wachstum, Reife, Alter)
- Produktkomplexität (gering, hoch)
- Kaufhäufigkeit (einmalig, selten, regelmässig)
- Bedeutung (unkritisch, kritisch)

Disposition des Unternehmens

- Strategische Neigung (stark, schwach auf Strategie ausgerichtet)
- Risikoneigung (risikoscheu, risikofreudig)
- Beziehungseignung (schwach, stark)

Externe Faktoren

Charakteristika der Industrie

- Verhandlungsmacht der Kunden (gering, gross)
- Verhandlungsmacht der Lieferanten (gering, gross)
- Wettbewerb zwischen den Unternehmen (gering, gross)
- Risiko neuer Wettbewerber (gering, gross)
- Gefahr von Substitutionsprodukten (gering, gross)

Innerbetriebliche Faktoren

- Ausmass und Umfang spezifischer Investitionen
- Organisationsstrukturen des Buying Centers (Struktur, Verhalten, Einfluss)
- Beschaffungsprozess (Prozesstyp, Anzahl der Prozessschritte)
- Interne Beziehungsmuster (wettbewerbsmässig, kooperativ)
- Beziehungspromotoren (gering, stark)
- Sourcingstrategie (Sole-, Single-, Dual-, Multiple-Sourcing)
- Fertigungstechnologie (Einzel-, Kleinserien-, Serien-, Massenfertigung)

Zwischenmenschliche Faktoren

- Fähigkeiten (Motive, Charaktereigenschaften, Geschicke, Wissen)
- Umgang mit Risiko (Loyalität, Beurteilungskriterien, Referenzpunkt)
- Ethische Position (Beurteilungen, Standards, Verhaltensregeln, Wahrnehmungen)
- Verfügbare Ressourcen (begrenzt, umfangreich)
- Verantwortungsbereich (Art, Niveau)
- Kontakte (unkontrolliert, kontrolliert)
- Vertrauen (gering, gross)

Umweltfaktoren

- Technologieentwicklung (Prognostizierbarkeit, Technologiewellen, Änderungsgeschwindigkeit)
- Rechtliche Rahmenbedingungen (in Bezug auf Beschaffungsmarkt, Beschaffungsprozess, Beschaffungsobjekt)
- Ausmass der Unsicherheit des Beschaffungsmarktes
- Ressourcenpotenziale/-verfügbarkeit (finanziell, materiell, personell)
- Makroökonomie (Wachstum, Wechselkurse, Zinssätze, Inflation)
- Länderrisiken (gering, gross)
- Gesellschaftliche soziale Systeme (Werte, Einstellungen, Verhaltensweisen)

Intern sind vor allem das Produkt und die Technologien von Bedeutung. *Opportunismus* empfiehlt sich bei «necessary, but non-strategic inputs», die nicht zur Differenzierung der Endprodukte beitragen und kein «Customizing» erfordern (Dyer et al. 1998, S. 68 und 72). Mit dem Lieferanten kann bei offenen Systemarchitekturen und autonomen Innovationen opportunistisch umgegangen werden, ohne dass dadurch negative Auswirkungen auf die Produkttechnologie oder -qualität entstehen. Generell handelt es sich dabei um Produkte und Leistungen von geringerem Wert, obwohl es von dieser Regel auch Ausnahmen gibt. Zigarettenhersteller etwa beschaffen Tabak in grossen Mengen und zu beträchtlichen Werten meist ohne Verträge, alles auf mündliche Zusagen. Weil es sich hier aber um typische Commodities handelt und Zigarettenhersteller grosse Unternehmen sind, können sie mit den Lieferanten trotz der hohen Beschaffungswerte opportunistisch verfahren und günstigste Preise realisieren.

Im Gegensatz dazu sollte der Einkäufer *Partnerschaft* bei «strategic inputs» anstreben. Diese stehen zu den Kernkompetenzen des Abnehmers in Beziehung, können in der Regel nicht «von der Stange» gekauft werden und ermöglichen eine Differenzierung der Endprodukte (Dyer et al. 1998, S. 68 und 72). Geschlossene Systemarchitekturen und systemische Innovationen verlangen eine intensive Lieferanten-Abnehmer-Interaktion, wie sie nur Partnerschaften möglich machen. Der Einkauf kann Partnerschaften in der Regel aber nur bei Beschaffungsobjekten von hohem Wert rechtfertigen. Zu gross ist der Aufwand!

Die *externe* Perspektive umfasst die eigene Branche, den Markt und die Volkswirtschaft. Ist die Industrie des Lieferanten gekennzeichnet durch einfache Produkte und einen grossen Standardisierungsgrad, wie beispielsweise in der Erdöl verarbeitenden Industrie, dann sollte der Einkäufer besser *Opportunismus* in Erwägung ziehen. Man kann die Lieferanten und ihre Produkte jederzeit untereinander austauschen. Die Preise verlaufen in dieser Branche häufig proportional zur Auslastung der Produktionswerke. Das gleiche ist der Fall in schrumpfenden Industrien, wenn die Lieferanten permanent Überkapazitäten besitzen – verursacht durch hohe Austrittsbarrieren und hohe Fixkosten. Ein Beispiel dafür war in der zweiten Hälfte der Neunzigerjahre der Markt für Halbleiter-Speicherbausteine. Dieser war gesättigt, es existierten überschüssige Produktionskapazitäten, und die Lieferanten standen teilweise vor dem Ruin. Die anziehende Nachfrage bei Endprodukten und die Zer-

Opportunistisches Verhalten bei nicht-strategischen Gütern

Partnerschaftliches Verhalten bei strategischen Gütern

Opportunismus bei austauschbaren Produkten und in Märkten mit Überkapazität

störung von beträchtlichen Produktionsstätten (Kapazitäten) durch Erdbeben in Taiwan wendeten jedoch Ende der Neunzigerjahre das Blatt. Anstatt Lieferanten zu knebeln, suchten die Einkäufer plötzlich wieder nach zuverlässigen Partnerlieferanten und langfristigen Verträgen, um so die Versorgung sicherzustellen.

Partnerschaft bei komplexen und unstandardisierten Produkten und knappem Angebot

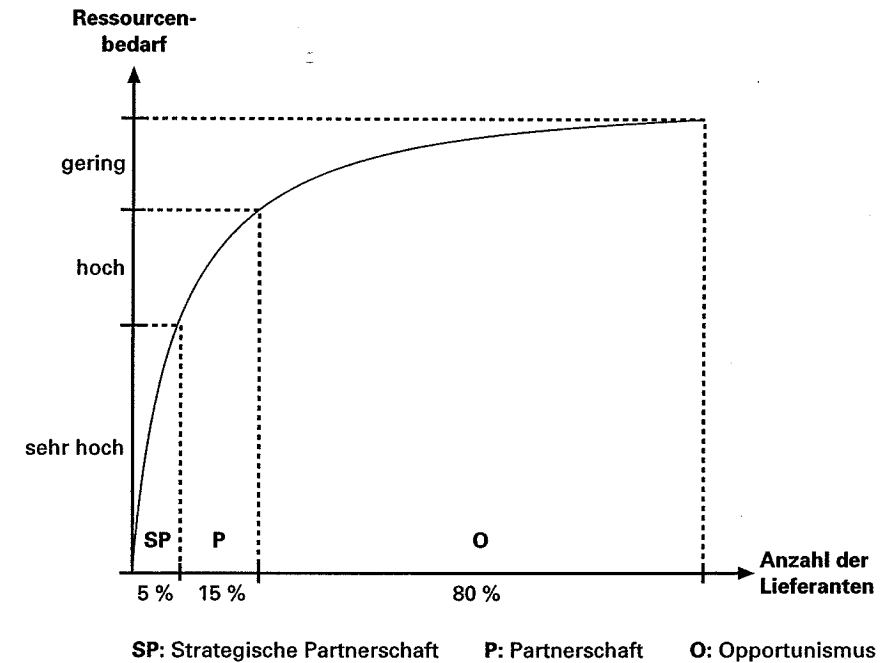
Bezieht man das Beschaffungsobjekt von Industrien mit komplexen und wenig standardisierten Produkten, erfordert dies oftmals eine enge *Partnerschaft* mit den Lieferanten. Komplexität erhöht die Effektivität enger interorganisationaler Koordination. Benötigt der Einkäufer Beschaffungsobjekte von wachsenden Märkten und führt die Ressourcenknappheit auf diesen Märkten zu einer Angebotsknappheit, dann bieten sich ebenfalls Partnerschaften an. Allerdings sollte man sie frühzeitig aufbauen und nicht erst in Engpasszeiten damit beginnen, wenn die ganze Verhandlungsmacht aufseiten der Lieferanten liegt.

1.2.3 Differenzierung

Aufbau und Pflege der Partnerschaft benötigen einen grossen Aufwand

Das gesamte Lieferantenportfolio wird aber meist aus unterschiedlichen Beziehungstypen bestehen, da partnerschaftliche Beziehungen einen enormen Aufwand an Ressourcen zum Aufbau und Unterhalt erfordern und in jedem Unternehmen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen. «Therefore, a buying company can be involved only in a limited number of interactive interfaces at the same time. This will require that the resources of other suppliers be accessed through less resource demanding interfaces» (Araujo et al. 1999, S. 504). Unternehmen können also nur mit einer geringen Anzahl an Lieferanten des Portfolios eine Partnerschaft oder sogar Strategische Partnerschaft eingehen. Die meisten Unternehmen sind heute aufgrund des sehr hohen Ressourcenbedarfs nicht in der Lage mehr als 5 Prozent ihrer Lieferantenbeziehungen als Strategische Partnerschaft zu managen (Abbildung 2). Ihnen fehlt die Kompetenz, derart intensive Beziehungen in grösserem Umfang zu unterhalten.

Dyer et al. (1998) fordern ebenfalls eine differenzierte Betrachtungsweise und einen bewussten Einsatz von sowohl «durable arm's-length»- als auch «strategic partnership»-Beziehungen. Sie postulieren anstatt einer «one-size-fits-all»-Strategie eine differenzierte Herangehensweise und die strategische Segmentierung der Lieferanten. Nur so können Unternehmen ihrer Meinung nach die Vorteile beider Beziehungstypen mit vertretbarem Aufwand realisieren.



Intensive Beziehungen, wie Strategische Partnerschaften, lassen sich nur dann erfolgreich umsetzen, wenn gleichzeitig die Kompetenz im Unternehmen vorhanden ist, aufwendige Beziehungen aufzubauen und zu entwickeln. Hohe Beziehungsintensität erfordert Beziehungskompetenz (Abbildung 3). Unternehmen benötigen ganz spezifische Kompetenzen, wenn sie intensive Beziehungen, das heisst Strategische Partnerschaften, erfolgreich managen wollen.

Abb. 2: Ressourcenbedarf beim Management von Lieferantenbeziehungen

2 Kennzeichen Strategischer Partnerschaften (Beziehungsintensität)

2.1 Theoretische Erklärungsansätze

Die Beziehungsintensität konträrer Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen unterscheidet sich stark. Konträre Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen lassen sich mithilfe vertragsrechtlicher und institutionenökonomischer Theorien erklären. Insbesondere die Relational-Contracting-Theorie (Macneil) und die Transaktionskostentheorie (Williamson) bieten hilfreiche theoretische Erklärungsansätze.

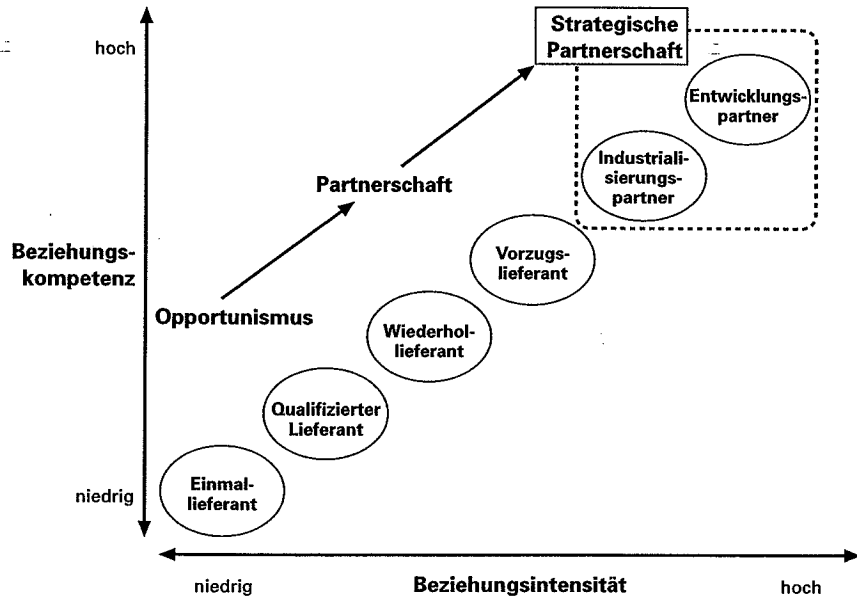


Abb. 3: Übereinstimmung von Beziehungsintensität und -kompetenz

Abstrakte Vertragsbeziehungen

2.1.1 Relational-Contracting-Theorie

Macneil unterscheidet zwischen abstrakten Vertragsbeziehungen («discrete») und relationalen Vertragsbeziehungen («relational») (Macneil 1978 und 1980).

Bei *abstrakten Vertragsbeziehungen* wird von der Unabhängigkeit sämtlicher Transaktionen aus vergangenen und zukünftigen Beziehungen zwischen den Vertragsparteien ausgegangen. Dabei handelt es sich um die einmalige Übertragung von Verfügungsrechten. Ein Beispiel von Dwyer et al. (1987, S. 12) kommt einer abstrakten Vertragsbeziehung sehr nahe: «A one-time purchase of unbranded gasoline out-of-town at an independent station paid for with cash ...» In abstrakten Vertragsbeziehungen bleiben die einzelnen Vertragspartner unabhängig, streben danach, ihre Interessen mit Nachdruck durchzusetzen und stützen sich auf umfangreiche wirtschaftliche und rechtliche Sanktionen für den Fall, dass die Vertragsbedingungen durchgesetzt werden müssen. Bei wenig komplexen und Low-Tech-Produkten oder bei Commodities kann der Einsatz von Spot-Markt-Kontrakten sinnvoll sein – vorausgesetzt, dass ausreichend viele Lieferanten am Beschaffungsmarkt vorhanden sind. Ein niedriger Preis steht dabei im Vordergrund. In opportunistischen Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen kommen abstrakte Verträge zum Einsatz.

Der Hauptunterschied bei *relationalen Vertragsbeziehungen* besteht im Zeit-/Verlaufsaspekt. Jede Transaktion besitzt eine Vergangenheit und eine Zukunft, und die Transaktionspartner sind in komplexe Sozialbeziehungen eingebunden. Leistungen und Gegenleistungen legen die beiden offen und lange vorab fest. Konflikte löst man ohne Einschaltung von Gerichten. Richtig verstanden, bilden heute in der Beschaffungspraxis relationale Verträge die Basis für die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Abnehmern und Lieferanten. Die Beziehungsintensität ist dabei sehr hoch und vor allem wiederkehrend (Tabelle 1).

Relationale Vertragsbeziehungen

Tab. 1: Merkmale abstrakter und relationaler Vertragsbeziehungen (Quellen: Macneil 1978; 1980; Dwyer et al. 1987)

Merkmal	Abstrakte Vertragsbeziehung	Relationale Vertragsbeziehung
Zeitaspekte des Austausches	<ul style="list-style-type: none"> • Definierter Beginn • Kurze Dauer • Schlagartiges Ende 	<ul style="list-style-type: none"> • Beginn lässt sich auf frühere Vereinbarungen zurückverfolgen • Längere Dauer • Spiegelt kontinuierlichen Prozess wider
Erwartungen an die Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> • Interessen-/Zielkonflikt erwartet • Aufgrund sofortiger und schneller Abwicklung («cash payment») keine zukünftigen Probleme erwartet 	<ul style="list-style-type: none"> • Zu erwartende Interessenkonflikte und zukünftige Probleme werden durch Vertrauen und gemeinsame Anstrengungen aufgewogen
Kommunikationsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Minimale persönliche Beziehungen • Kommunikation ähnlich Ritualen dominieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Sowohl formale als auch informelle Kommunikation kommen zum Einsatz
Übertragbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Übertragbarkeit • Es ist unerheblich, wer vertragliche Verpflichtung erfüllt 	<ul style="list-style-type: none"> • Begrenzte Übertragbarkeit • Austausch hängt stark von der Identität der Parteien ab
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> • Keine gemeinsamen Anstrengungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Anstrengungen, sowohl in Planung als auch Ausführung • Anpassungen im Zeitverlauf sind endemisch
Aufteilung von Lasten und Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Scharfe Trennung zwischen den Parteien • Exklusive Zuweisung an Parteien 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilen von Lasten und Nutzen ist wahrscheinlich • Anpassung der geteilten Nutzen und Lasten über die Zeit

2.1.2 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie kann ebenfalls zur Entscheidung über den gewünschten Beziehungstyp beitragen. Sie geht jedoch weiter als die Relational-Contracting-Theorie, da sie versucht, rechtliche mit volkswirtschaftlichen und organisationswissenschaftlichen Theorien zu kombinieren. Dement-

sprechend unterscheiden nicht nur rechtliche, sondern auch organisatorische Merkmale die beiden konträren Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen.

Die Grundlagen der Transaktionskostentheorie entstanden in den Arbeiten von Commons (1931), Coase (1937) und Williamson (1975 und 1985). Eine Transaktion liegt vor, wenn Transaktionsobjekte (Sachen, Dienstleistungen, Nutzungsrechte) von einem Transaktionspartner (Lieferant) auf einen anderen (Abnehmer) übertragen werden. Transaktionskosten entstehen durch Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und unter Umständen auch durch Anpassung. Das Ausmass an transaktions-spezifischen Investitionen, der Grad der Unsicherheit und die Häufigkeit der Transaktion determinieren die Höhe der Transaktionskosten. Ausserdem fallen Transaktionskosten dann höher aus, wenn die Entscheidung in einer Umgebung getroffen wird, die gekennzeichnet ist durch einen hohen Grad an Unsicherheit und Komplexität oder eine geringe Anzahl an möglichen Transaktionspartnern (Lieferanten).

Der Austausch der Transaktionsobjekte zwischen den Transaktionspartnern vollzieht sich nach spezifischen organisatorischen Regeln. Ursprünglich betrachtete man in der Theorie nur zwei institutionelle Arrangements: Markt und Hierarchie. Hierarchie (vertikale Integration) war überlegen gegenüber den marktlichen Arrangements, wenn Faktorspezifität und Unsicherheit eine wichtige Rolle spielten. Weiterentwicklungen der Transaktionskostentheorie lösten jedoch diese Zweiteilung auf und schlugen vor, dass «many of the benefits offered by integration can be achieved in relationships between independent firms, under conditions when outright integration is not feasible or desirable» (Heide/Stump 1995, S. 59). Damit existiert eine Dreiteilung institutioneller Arrangements, bei der jedoch die vertikale Integration keine *Lieferantenbeziehung* bildet. Übrig bleiben deshalb marktliche Arrangements (Opportunismus) und hybride Arrangements (Partnerschaft) (vgl. Tabelle 2).

Die Transaktionskostentheorie empfiehlt die Wahl *hybrider* Organisationsformen, das heisst partnerschaftlicher Lieferantenbeziehungen, bei hohen spezifischen Investitionen, grosser Unsicherheit und häufigen Transaktionen. Partnerschaften tragen dann zur Minimierung der Transaktionskosten bei.

Opportunistische Lieferantenbeziehungen zielen ebenfalls auf die Minimierung der Transaktionskosten, allerdings in anderen Situationen. Eine Abwicklung über den *Markt*, das heisst über opportunistische Lieferantenbeziehungen, folgt aus der Transaktionskostentheorie bei geringen spezifischen Invest-

Transaktionskosten

Marktliche und hybride Arrangements

Merkmals	Markt	Hybrid
Zeithorizont	• Kurzfristig	• Mittel- bis langfristig
Ende der Beziehung	• Nach Vertragserfüllung	• Ende nicht festgelegt
Fokus des Austausches	• Preis des Produktes	• Kernprodukt • Technologie • Gemeinsame Wertschöpfung
Lieferantenbasis	• Gross (Multiple-Sourcing)	• Klein (Single-Sourcing)
Problemlösung	• Reaktiv	• Proaktiv zur Vermeidung von Problemen
Ausmass faktorspezifischer Investitionen	• Gar nicht bis gering	• Hoch
Funktionale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen	• Gering	• Intensiv
Interorganisationale Kommunikation	• Gering • Über wenige serielle Kommunikationswege • Formal	• Intensiv • Über zahlreiche parallele Kommunikationswege • Formal und informell
Planung	• In der Regel keine • Eventuell für einzelne Transaktion	• Proaktiv • Gemeinsam
Monitoring	• Extern • Reaktiv • Messung des Outputs	• Intern • Proaktiv • Selbstkontrolle
Transaktionskosten	• Gering	• Hoch

titionen und geringer Unsicherheit der Transaktion sowie bei geringer Transaktionshäufigkeit.

Tab. 2: Merkmale marktlicher und hybrider Arrangements (Quellen: Frazier et al. 1988; Heide 1994)

2.2 Unterscheidung in der Unternehmenspraxis

Konkrete Beispiele aus der Unternehmenspraxis stimmen mit der Theorie weitgehend überein. Allerdings muss man die Begriffe «spezifische Investitionen», «Unsicherheit» und «Häufigkeit» relativ auslegen.

2.2.1 Lieferantenstrategien

DaimlerChrysler erstellt für alle wichtigen Materialgruppen weltweit abgestimmte Commodity- und Supplier Strategies. Die Bestimmung des Beziehungstyps ist dabei ein wichtiger Teil des von GP&S (Global Procurement & Supply) durchgeführten Strategieprozesses. Im Rahmen dieses Prozesses wird eine passende Lieferantenbeziehung pro Materialgruppe bestimmt. Die Beurteilung erfolgt anhand von sieben Entscheidungskriterien:

Kriterien zur Beurteilung des Beziehungstyps

- Anteil an den Wertschöpfungskosten
- Abhängigkeit vom technologischen Wissen des Lieferanten
- eigenes Wissen über Spezifikationen und das Design für eine Technologie oder ein Produkt
- Anzahl möglicher Lieferanten
- Höhe der Wechselkosten beziehungsweise Wechselbarrieren
- Verhandlungsmacht des Lieferanten beziehungsweise Lieferantenmacht
- Massgeblichkeit der Materialgruppe oder der Lieferanten für die Kaufentscheidung der Kunden beziehungsweise Differenzierung gegenüber Kunden

Zuordnung einer Materialgruppe zu einem «Extended-Enterprise»-Beziehungstyp

Das Ergebnis ist die eindeutige Zuordnung einer Materialgruppe zu einem von vier «Extended Enterprise (EE)»-Beziehungstypen:

- EE-Transaktion (Marktbasierter Wettbewerb)
- EE-Koordination (Selektiver Wettbewerb)
- EE-Kooperation (Selektive Partnerschaft)
- EE-Allianz (Strategische Partnerschaft)

Die ersten beiden Beziehungstypen sind taktisch und der dritte und vierte Beziehungstyp strategisch geprägt (Abbildung 4). Die taktischen Typen basieren auf externem Wissen und Marktbedingungen und die strategischen Typen auf internem Wissen von DaimlerChrysler und den Lieferanten.

Die Entwicklung der Brennstoffzelle liefert Beispiele für Strategische Partnerschaften beziehungsweise den Beziehungstyp «EE-Allianz». Da es sich dabei um eine Technologieentwicklung handelt, die nur durch den gemeinsamen Aufbau von Fachwissen erfolgreich betrieben werden kann, ist das Ausmass des gemeinsamen Engagements von Lieferanten, Entwicklungspartnern und DaimlerChrysler sehr hoch. Zahlreiche Abteilungen sind auf beiden Seiten in das Projekt integriert. Es wird gemeinsam an Konzepten gearbeitet. Spezifische Investitionen, die durch die partnerschaftliche Beziehung abgesichert werden, sind hier charakteristisch.

2.2.2 Kooperationsstrategien

Zwei Strategien aus der Praxis verkörpern in besonderem Mass Strategische Partnerschaften mit Lieferanten: Strategische Kooperationen mit Entwicklungspartnern und Strategische Kooperationen mit Industrialisierungspartnern.

	EE Transaktion (Marktbasierter Wettbewerb)	EE Koordination (Selektiver Wettbewerb)	EE Kooperation (Selektive Partnerschaft)	EE Allianz (Strategische Partnerschaft)
Grundlage der Beziehung	Daten	Informationsaustausch	Wissenstransfer	Aufbau von Fachwissen
Dauer der Beziehung	Transaktion (kurzfristig)	Vertrag (z. B. jährlich)	Lebenszyklus	Über Lebenszyklus einer Baureihe hinaus
Ausmass des gemeinsamen Engagements	Keine Integration der Lieferanten	Eingeschränkte Integration der Lieferanten in Produktentwicklung, entlang definierter Schnittstellen geführt	Integration der Lieferanten in Produktentwicklung, gemeinsame Festlegung von Schnittstellen	Integration von Abteilungen, gemeinsame Konzepte und Produktentwicklung, Investition in gemeinsame Anlagen
Beispiele	Bleistifte	Pressteile	Abgasanlagen	Brennstoffzellen
	Taktische Typen		Strategische Typen	

Die gemeinsame Generierung von Wissen steht im Mittelpunkt *Strategischer Partnerschaften in der Entwicklungsphase* (Wagner/Corsten 1999). Abnehmer nehmen Zulieferer verstärkt in die Pflicht, indem sie diese frühzeitig und auf möglichst hohem Niveau in den Produktentwicklungsprozess einbinden. Die Argumentation ist einleuchtend. Machen sie die künftigen Lieferanten – also die Hersteller von Teilen, Komponenten und insbesondere Systemen – für den Produktentwurf verantwortlich, wird das Endergebnis besser ausfallen. Der Zulieferer kennt nämlich die technischen Möglichkeiten und kann eine bessere Kostenstruktur realisieren. Er arbeitet meist mit mehreren Kunden in verschiedenen Märkten. Aufgrund der notwendigen intensiven Interaktion bietet sich die Produktentwicklung hervorragend für Strategische Partnerschaften an (Ragatz et al. 1997), vor allem bei hoher Entwicklungsverantwortung des Lieferanten und grossem Risiko der Entwicklung (Wynstra/Pierick 2000).

Abb. 4: Beziehungstypen bei DaimlerChrysler

Strategische Partnerschaften in der Entwicklungsphase

Stork Digital Imaging (SDI) ist ein erfolgreicher niederländischer Hersteller von Tintenstrahldruckern zum Bedrucken von Papier und Textilien. SDI und Te Strake, ein Lieferant von Antriebssystemen und präzisen Motioncontrol-Systemen, arbeiten im Grenzbereich des technologisch Möglichen eng zusammen. Da SDI auf dem stark umkämpften Markt im Preiswettbewerb nicht gewinnen kann, muss sich das Unternehmen mit

ständigen technologischen Neuerungen am Markt differenzieren. Die Entwicklungszusammenarbeit mit den Zulieferern steht im Zeichen einer minimalen Time-to-Market. Dazu erstellt SDI das Grundkonzept, und die Zulieferer füllen dieses auf der Grundlage ihres Know-hows aus. Ein neues Produktkonzept für Production Inkjet Printers basiert auf einer radikal neuen Technologie und wurde nahezu vollständig von Zulieferern entwickelt. SDI tritt als Systemintegrator auf. Das Risiko der Amortisation der Entwicklungskosten von Te Strake wird stark vom Erfolg von SDI beeinflusst, weil SDI den kommerziellen Prozess kontrolliert. Das Risiko konnte Te Strake nur übernehmen, weil zwischen den beiden Unternehmen eine langfristige Strategische Partnerschaft besteht.

Vorgehensweisen und Ziele bei *Strategischen Partnerschaften in der Industrialisierungsphase* sind anders geartet. Während in der Entwicklungsphase das Augenmerk auf umfangreichen projektorientierten Aktivitäten liegt, geht es bei Letzteren um Kompetenzaufbau und die Zusammenarbeit bei der Produkt- oder Leistungserstellung (Wagner/Corsten 1999). Grundannahme ist, dass man – wie im Supply Chain Management – durch integrative Massnahmen erhebliche Effizienzsteigerungspotenziale realisiert (z.B. Spekman et al. 1998). Die Zusammenarbeit mit Industrialisierungspartnern führt zum Beispiel zu kürzeren Wiederbeschaffungszeiten, zuverlässigeren Lieferzusagen, geringeren Planabweichungen, niedrigeren Beständen, schnellerer Umsetzung von Produktänderungen, weniger Qualitätsproblemen, stabilen und wettbewerbsfähigen Preisen und zu Aufträgen, denen der Lieferant eine hohe Priorität beimisst.

Das erfolgreich und gemeinsam mit dem Strategischen Partner Bossard umgesetzte neue Direktbelieferungskonzept zur Versorgung von Werken der Geberit Gruppe mit Verbindungselementen demonstriert, dass partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Industrialisierungsphase – gepaart mit erprobten innovativen Lösungen – enorme Rationalisierungspotenziale freisetzen kann.

Das von Bossard entwickelte Kanban-2-Behälter-System basiert auf dem einfachen, jedoch bestechenden Grundprinzip, dass für jeden Artikel mindestens zwei Behälter zur Verfügung stehen, die am Verbrauchsort hintereinander angeordnet werden. Ist ein Behälter leer, gilt dies als Zeichen für den benötigten Nachschub. Der leere Behälter, der durch einen vollen ersetzt wird, ist das Signal für die Nachbestellung. Durch die Integration von Bossard vereinfachte sich der Beschaffungsablauf bei

Strategische Partnerschaften
in der Industrialisierungs-
phase

Kanban-2-Behälter-System

Geberit erheblich. Die zahlreichen Einzelschritte von der Angebotseinholung bis zur Lagerbewirtschaftung, die bei der konventionellen Lösung einen erheblichen Aufwand verursachen und ein erhöhtes Fehlerrisiko beinhalten, entfallen.

Das Kanban-2-Behälter-System reduzierte die Logistikkosten um 72 Prozent. Hinzu kommen Materialkosteneinsparungen in Höhe von 27 Prozent. Zur Realisierung des Rationalisierungspotenzials tragen zum Beispiel der vollständige Wegfall von Disposition und Bestelladministration, der Wegfall des Aufwands für Wareneingang und Wareneingangskontrolle, der minimale Aufwand für interne Transporte bei Geberit, die automatische Mengenkorrektur, der Wegfall des Abfüllens der Behälter durch Geberit, der Wegfall von Verpackungen und die monatliche Sammelrechnung bei. Weitere Vorteile des Kanban-Prinzips liegen für Geberit und Bossard in reduzierten Lagerbeständen, in höherer Verfügbarkeit und in kürzeren Durchlaufzeiten.

Da Geberit die Gesamtverantwortung für die Beschaffung von Schraubverbindungen vollständig delegierte und den Lieferanten sehr weitgehend in produktionsnahe Versorgungsprozesse integrierte, war Vertrauen in die Leistungsfähigkeit von Bossard und eine langfristig angelegte Strategische Partnerschaft eine unbedingte Voraussetzung. Ursprünglich versorgten zehn Lieferanten die Geberit Gruppe mit den Verbindungselementen (Multiple-Sourcing), die jetzt nur noch von einem Lieferanten bezogen werden (Single-Sourcing).

Vorteile des Kanban-
Systems

Single-Sourcing statt
Multiple-Sourcing

3 Management Strategischer Partnerschaften (Beziehungskompetenz)

3.1 Beziehungskompetenz

Beziehungskompetenz ist die Fähigkeit eines Unternehmens zum Aufbau und Management leistungsfähiger interorganisationaler Beziehungen (Dyer/Singh 1998). Diese Prozesse erfordern eine Vertrauenskultur, aber auch Strukturen und längerfristige Programme. Sie sind aber auch «strategic assets potentially crucial in the firm's ability to perform and achieve sustainable competitive advantage» (Johnson/Sohi 2002). Erstens ist Beziehungskompetenz schwer zu imitieren, zweitens kann sie Verbindungen zwischen Unternehmen herstellen, die ebenfalls nur schwer zu kopieren sind, und drittens ermöglicht Beziehungskompetenz dem Unternehmen «to capture supernormal rents in its interfirm linkages» (Johnson/Sohi 2002).

Beziehungskompetenz
erfordert Vertrauen,
Strukturen und Programme

Was charakterisiert die erforderliche Beziehungskompetenz zum Aufbau und zum Unterhalt Strategischer Lieferantenpartnerschaften?

3.2 Beziehungskompetenz bei Strategischen Partnerschaften

Enge Verknüpfung zwischen langfristigem, strategischem Denken und Konfliktfähigkeit ist notwendig

Das Management Strategischer Partnerschaften ist nicht möglich ohne hohe Beziehungskompetenz. Jede langfristige Beziehung kommt irgendwann unter Druck: Das Dringende verdrängt das Wichtige, operative Hektik lässt die Strategie vergessen. In solchen Fällen hilft nur eine enge Verknüpfung zwischen langfristigem strategischem Denken und der Fähigkeit, Spannungen in der Beziehung sachlich zu bewältigen.

3.2.1 Anbahnung und Entwicklung Strategischer Partnerschaften

Beziehungsmanagement bei Strategischen Partnerschaften mit Lieferanten ist vielschichtig und läuft in mehreren Schritten ab (Abbildung 5). Unternehmen mit hoher Beziehungskompetenz managen ihre Beziehungen mit Strategischen Partnern als dynamischen Prozess. Abnehmer mit geringerer Beziehungskompetenz konzentrieren sich auf singuläre Beschaffungsvorgänge und sind «more concerned with analysis of the (albeit complex) process by which buying firms arrive at individual purchase decisions, and the ways in which the seller can influence this process in its favour» (Ford 1980, S. 339).

Am Beginn des Prozesses steht ein Problem und die Erkenntnis, dass das Problem gemeinsam mit einem Lieferanten besser gelöst werden kann (Phase 1). Anschliessend erfolgen die

Abb. 5: Phasen beim Management Strategischer Partnerschaften (Quelle: in Anlehnung an Ellram 1991)

Phase 1: Vorbereiten	Phase 2: Potenzielle Partner identifizieren	Phase 3: Beurteilen und auswählen	Phase 4: Beziehung etablieren	Phase 5: Beziehung beurteilen
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Beurteilung des Bedarfs • Bildung eines Teams • Sicherstellung der Unterstützung durch das Topmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Auswahlkriterien • Identifikation potenzieller Strategischer Partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktierung der potenziellen Strategischen Partner • Beurteilung der potenziellen Partner • Entscheidung 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentation der Erwartungen • Dokumentation der Zusammenarbeitsmodalitäten • Sofortiges Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortführung der Beziehung auf bestehendem Niveau • Intensivierung der Beziehung • Reduzierung/ Auflösung der Beziehung

Identifikation (Phase 2) und die Auswahl (Phase 3) möglicher Partnerlieferanten. Später positionieren sich die Unternehmen zueinander und gleichen die gegenseitigen Erwartungen ab, um so ein Bild davon zu erhalten, wie Käufer und Verkäufer zum gegenseitigen Wettbewerbsvorteil beitragen werden (Dwyer et al. 1987, S. 16). Die Modalitäten der Zusammenarbeit werden festgelegt (Phase 4). Nach Ausarbeitung und Abschluss eines Partnerschafts- und Zusammenarbeitsvertrags intensivieren die Unternehmen die Kooperation. Ein regelmässiger Leistungsaustausch findet statt. «Expansion refers to the continual increase in benefits obtained by exchange partners and to their increasing interdependence» (Dwyer et al. 1987, S. 18). Die Strategischen Partner erkennen den Wert ihrer Beziehung und unterstützen sie nachhaltig. Typisch ist eine starke gegenseitige Abhängigkeit. «It is reached after large-scale deliveries of continuously purchased products have occurred or after several purchases of major unit products» (Ford 1980, S. 347). Probleme – auch schon während früherer Phasen – können korrektive Massnahmen erforderlich machen. Ziehen die Unternehmen solche Massnahmen nicht in Betracht oder führen diese nicht zum Erfolg, dann kommt es meist zur Auflösung der Beziehung (Phase 5).

Die dargestellten Phasen beziehen sich – wie zum Beispiel auch bei Ford (1980) oder Dwyer et al. (1987) – auf partnerschaftliche Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen. Opportunistische, transaktionsorientierte Beziehungen weisen per Definition keine in dieser Weise ausgeprägten Entwicklungen auf. Deshalb sind auch die Anforderungen an die Beziehungskompetenz wesentlich geringer.

3.2.2 Erfolgsfaktoren

Abnehmer mit hoher Beziehungskompetenz versuchen, ihre Strategischen Partnerschaften positiv zu beeinflussen. Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Lieferantenpartnerschaften wurden eingehend untersucht (z. B. Ellram 1995; Whipple/Frankel 2000). Klar definierte und gemeinsame Ziele von Abnehmer und Lieferant (Zielkongruenz), volle Unterstützung des Topmanagements, das gegenseitige Vertrauen und nicht zuletzt intensive Kommunikation zwischen den Partnern sind Faktoren, an denen die Abnehmer beim Management Strategischer Partnerschaften mit Lieferanten kontinuierlich arbeiten müssen.

Zielkongruenz: Strategische Partnerschaften können nur mit passenden Visionen der Partner über die Zukunft, passenden Strategien und mit laufender Überprüfung und Weiterentwick-

Fünf Phasen des Beziehungsmanagements bei strategischen Partnerschaften

Zielkongruenz

lung der Visionen und Strategien funktionieren. Kompatibilität muss im strategischen sowie operativen Management und in der Vorgehensweise bei der Lösung von Problemen vorliegen.

Unterstützung des Topmanagements: Topmanagement-Unterstützung erhöht die Motivation der Beteiligten und die Erfolgsaussichten einer Strategischen Partnerschaft. Die Involvierung muss weit über den eigentlichen Vertragsabschluss hinausgehen. Einkäufer gehören in vielen Unternehmen immer noch nicht zu den hochrangigen Persönlichkeiten und brauchen gerade deswegen Unterstützung in strategischen Belangen. Dazu muss das Management die Verfügbarkeit notwendiger Ressourcen, wie Personal, Zeit, Reisen, Technologien oder Facilities, sicherstellen, organisatorische Hindernisse abbauen und das «Klima» für eine gute Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern des Abnehmers und des Lieferanten erzeugen. Grad und Intensität der Involvierung hängen selbstverständlich von den Grössenverhältnissen beim Abnehmer und beim Lieferanten ab.

Unterstützung des
Topmanagements

Vertrauen

Vertrauen: Die Vertrauensebene sollte die eigentliche Ebene der Zusammenarbeit sein, sodass sie bei Strategischen Partnerschaften über der Vertragsebene steht. Dabei muss man grundsätzlich das Vertrauen zwischen Organisationen und das Vertrauen zwischen Personen unterscheiden:

- Unter Vertrauen *zwischen Personen* versteht man die Erwartung an die beteiligten Personen, dass sich diese in einer für beide Seiten akzeptablen Weise verhalten. Persönliche Kontakte dienen dem Aufbau von persönlichem Vertrauen.
- Von anderer Qualität ist das *interorganisationale* Vertrauen. Hier ist die Institution Unternehmen der Träger des Vertrauens und nicht der einzelne Mitarbeiter im Unternehmen. So ist es für Sako/Helper (1998, S. 389) das interorganisationale Vertrauen das «might survive a breakdown of interpersonal relationships due to labour turnover or personality clash, and which provides the stability necessary for firms to pursue innovative and competitive activities.»

Krystek (1999, S. 830 f.) führt Merkmale von Vertrauen auf, von denen sich einige sehr gut auf die Situation bei Strategischen Entwicklungs- und Industrialisierungspartnerschaften anwenden lassen:

- Vertrauen sich die Partner gegenseitig, so schliessen sie regelwidriges Verhalten aus.

- Es besteht die Möglichkeit von Verhalten, das von der Norm abweicht, sofern es den gemeinsamen Zielen förderlich ist. «Incomplete Contracts» (Hart 1988), das heisst Verträge, die den Vertragsgegenstand nicht bis ins letzte Detail spezifizieren und regeln, sind aufgrund der grossen Ungewissheiten kennzeichnend für Vereinbarungen zwischen Strategischen Partnern. «Ein guter Partner ist damit nicht derjenige, der sich lediglich an die Buchstaben des Vertrages hält, sondern das tut, was auch immer notwendig ist» (Boutellier/Zagler 2000, S. 95).
- Hohe Vorleistungen, zum Beispiel in Form von Entwicklungskosten, ein grosses technisches sowie kommerzielles Risiko und der oftmals unsichere Ausgang von Entwicklungsprojekten erfordern Vertrauen in den gemeinsamen Erfolg.

Vertrauen hat gerade sehr viel mit Planbarkeit und Voraussagbarkeit zu tun: Man weiss, wie sich der Partner in bestimmten Situationen verhält, und erlebt daher keine grossen Überraschungen.

Kommunikation: Intensive Kommunikation zwischen den Partnerunternehmen und den Mitarbeitern beeinflusst in hohem Mass die Wirksamkeit aller anderen Erfolgsfaktoren – Zielkongruenz, Topmanagement-Involvierung und Vertrauen.

Intensive Kommunikation

Bei hoher Beziehungsintensität sollten Unternehmen sowohl serielle als auch parallele Kommunikationsstrukturen zulassen. Laufen sämtliche Informationen unternehmensintern zum Einkauf, der die Schnittstelle zum Vertrieb des Lieferanten bildet, so spricht man von serieller Kommunikation. Im Fall paralleler Kommunikation tauschen die unterschiedlichen Funktionseinheiten der beiden Unternehmen Informationen direkt aus (Carter/Miller 1989).

Strategische Partner können auf unterschiedlichen Wegen kommunizieren:

- schriftlich
- telefonisch
- durch Meetings
- elektronisch

Die intensive und differenzierte Nutzung verschieden Kommunikationswege reduziert die Kosten und verbessert die Qualität der Kommunikation. Dyer (1996) beobachtete zahlreiche Massnahmen zur Verbesserung der seriellen und parallelen

Intensiver Informationsaustausch über zahlreiche Kanäle

Kommunikation zwischen Chrysler und den Lieferanten: der Einsatz von Resident Engineers, gemeinsame und kompatible E-Mail-Systeme, ein Advisory Board of Executives der Top-Lieferanten, Jahresmeetings mit den Top-Lieferanten, vierteljährliche Meetings mit allen Lieferanten und die Investitionen von Lieferanten in Chrysler-CAD-Systeme.

Die Ausprägungen der Kommunikation bei relationalen Vertragsbeziehungen und hybriden Arrangements (Tabellen 1 und 2) zeigen ebenfalls die Anforderungen an die Kommunikation in Strategischen Partnerschaften:

- Prinzipiell ist die Kommunikationsbeziehung sehr intensiv.
- Es kommen sowohl die formale als auch die informelle Kommunikation zum Einsatz.
- Die Kommunikation läuft über zahlreiche parallele Kommunikationswege.

Die freiwillige Bereitschaft zum Informationsaustausch steht im Gegensatz zu den verpflichtenden Informationsflüssen auf Basis vertraglicher Regelungen. So berichten zum Beispiel Huber/Daft (1987) über einen positiven Zusammenhang zwischen regelmässigerem Informationsaustausch und engen Geschäftsbeziehungen.

4 Fazit

Unternehmen, die in Strategischen Partnerschaften – also engen Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen – gemeinsam ihre Ressourcen und Fähigkeiten einsetzen, können nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit als «system resource of the firm» ist besonders immun gegen Nachahmung durch andere Unternehmen und kann deshalb eine nicht imitierbare, kritische Grundlage für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil der Diade darstellen (Jap 1999, S. 472).

Hoher Ressourcenbedarf und hohe Anforderungen an die Beziehungskompetenz rechtfertigen Strategische Partnerschaften nur bei wenigen, sorgfältig ausgewählten Lieferanten. Der Erfolg stellt sich nur ein, wenn im Unternehmen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, das heisst die notwendige Kompetenz im Lieferantenmanagement vorhanden ist.

Strategische Partnerschaften sind ein strategischer Wettbewerbsfaktor, stellen jedoch hohe Anforderungen an das Unternehmen

Literatur

- Araujo, L./Dubois, A./Gadde, L.-E. (1999): Managing interfaces with suppliers*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5/1999, September, pp. 497-506.
- Bensaou, B. M. (1999): Portfolios of buyer-supplier relationships*, in: *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4/1999, Summer, pp. 35-44.
- Boutellier, R./Zagler, M. (2000): Kooperative Beschaffung*, in: Kaluza, B./Blecker, T. (Hrsg.): *Produktions- und Logistikmanagement in virtuellen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken*, Berlin: Springer, S. 89-117.
- Carter, J. R./Miller, J. G. (1989): The impact of alternative vendor/buyer communication structures on the quality of purchased materials*, in: *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 4/1989, Autumn, pp. 759-776.
- Coase, R. H. (1937): The nature of the firm*, in: *Economica*, Vol. 9, No. 16/1937, November, pp. 386-405.
- Commons, J. R. (1931): Institutional economics*, in: *The American Economic Review*, Vol. 21, No. 4/1931, December, pp. 648-657.
- Dwyer, R. F./Schurr, P. H./Oh, S. (1987): Developing buyer-supplier relationships*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2/1987, April, pp. 11-27.
- Dyer, J. H. (1996): How Chrysler created an American Keiretsu*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 4/1996, July/August, pp. 42-56.
- Dyer, J. H./Cho, D. S./Chu, W. (1998): Strategic supplier segmentation: the next «best practice» in supply chain management*, in: *California Management Review*, Vol. 40, No. 2/1998, Winter, pp. 57-77.
- Dyer, J. H./Singh, H. (1998): The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, in: *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4/1998, October, pp. 660-679.
- Ellram, L. M. (1991): A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships*, in: *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 27, No. 3/1991, Summer, pp. 2-8.
- Ellram, L. M. (1995): Partnering pitfalls and success factors*, in: *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 31, No. 2/1995, Spring, pp. 36-44.

- Ford, D. (1980): The development of buyer-supplier relationships in industrial markets*, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 5-6/1980, pp. 339-354.
- Frazier, G. L./Spekman, R. E./O'Neal, C. R. (1988): Just-in-time exchange relationships in industrial markets*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 4/1988, October, pp. 52-67.
- Hart, O. D. (1988): Incomplete contracts and the theory of the firm*, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 4, No. 1/1988, Spring, pp. 119-139.
- Heide, J. B. (1994): Interorganizational governance in marketing channels*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1/1994, January, pp. 71-85.
- Heide, J. B./Stump, R. L. (1995): Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: a transaction cost explanation*, in: *Journal of Business Research*, Vol. 32, No. 1/1995, January, pp. 57-66.
- Huber, G. P./Daft, R. L. (1987): The information environments of organizations*, in: Jablin, F. M./Putman, L. L./Roberts, K. H./Porter, L. W. (Eds.): *Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective*, Newbury Park: Sage, pp. 130-164.
- Jap, S. D. (1999): Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships*, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, No. 4/1999, November, pp. 461-475.
- Johnson, J. L./Sohi, R. S. (2002): Absorptive capacity and relational competence: foundations of a strategic capability?* (in preparation).
- Krystek, U. (1999): Beschaffung und Vertrauen*, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): *Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement: internationale Konzepte – innovative Instrumente – aktuelle Praxisbeispiele*, Wiesbaden: Gabler, S. 825-846.
- Macneil, I. R. (1978): Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law*, in: *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, No. 6/1978, pp. 854-905.
- Macneil, I. R. (1980): The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*, New Haven: Yale University Press.
- Ragatz, G. L./Handfield, R. B./Scannell, T. V. (1997): Success factors for integrating suppliers into new product development*, in: *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, No. 3/1997, May, pp. 190-202.

- Sako, M./Helper, S. (1998): Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States*, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 34, No. 3/1998, March, pp. 387-417.
- Spekman, R. E./Kamauff, J. W. Jr./Myhr, N. (1998): An empirical investigation into supply chain management*, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28, No. 8/1998, pp. 630-650.
- Stuart, F. I./McCutcheon, D. (1996): Sustaining strategic supplier alliances*, in: *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 10/1996, pp. 5-22.
- Wagner, S. M. (2001): Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen: eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten*, Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Wagner, S. M./Corsten, D. (1999): Lieferantenmanagement: Lieferantenbeziehungen erfolgreich gestalten*, in: *Beschaffungsmanagement*, 33. Jg., Nr. 251/1999, Februar, S. 10-14.
- Whipple, J. M./Frankel, R. (2000): Strategic alliance success factors*, in: *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36, No. 3/2000, Summer, pp. 21-28.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985): The economic institutions of capitalism*, New York: The Free Press.
- Wynstra, F./Pierick, E. (2000): Managing supplier involvement into new product development: a portfolio approach*, in: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No. 1/2000, March, pp. 49-57.

Zusammenfassung

Strategische Partnerschaften zwischen Abnehmern und Lieferanten drängen sich immer stärker auf, kann doch kein Unternehmen mehr alle Kernkompetenzen selber aufbauen. Allerdings empfiehlt sich ein differenzierter Einsatz, denn Partnerschaften erfordern viel Zeit und Managementkapazität. Die Wahl zwischen Opportunismus und Kooperation kann man gut mit bestehenden Theorien erklären: Sind spezifische Investitionen notwendig, der Ausgang ungewiss und zeichnet sich ein hohes repetitives Volumen ab, so empfiehlt die klassische Transaktionskostentheorie eine Partnerschaft. Die Praxis zeigt aber, dass Zurückhaltung geboten ist, fehlt doch häufig auf beiden Seiten die notwendige Zeit, eine langfristige Vertrauensbasis aufzubauen.

Summary

Strategic partnerships between customers and suppliers are turning more and more into a necessity since companies are no longer able to provide all core competencies themselves. However, a differentiated approach to partnerships is required as partnerships demand substantial time and management capacities. Existing theories help to explain the choice between arm's-length and cooperative relationships: If specific investments need to be made while the outcome is uncertain and high repetitive volumes seem to emerge, classic transaction cost theory recommends partnership. Practice shows that even more care should be taken as both sides frequently lack the time required to build up a long-term basis of mutual trust.

Christian Belz/Joachim Mühlmeier (Hrsg.)

Key Supplier Management

Verlag Thexis, Institut für Marketing und Handel
an der Universität St.Gallen

Verlag Hermann Luchterhand, Kriftel-Neuwied

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Belz, Christian/Mühlmeier, Joachim (Hrsg.):
Key Supplier Management
St.Gallen/Kriftel-Neuwied: Thexis/Luchterhand 2001
ISBN 3-908545-66-8 (Thexis)
ISBN 3-472-04966-9 (Luchterhand)

Unsere Web-Adressen:
www.thexis.com
www.luchterhand.de

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2001 Verlag Thexis, Institut für Marketing und Handel, Bodanstrasse 8, CH-9000 St.Gallen
Ümschlaggestaltung: Reckels und Schneider-Reckels, DE-Wiesbaden
Satz: Heinz Hirt, CH-Herisau
Druck: Druckerei Kösel, DE-Kempton (www.KoeselBuch.de)
Printed in Germany