

Stölzle, Wolfgang:

**Beziehungsmanagement – Konzeptverständnis und Implikationen
für die Beschaffung**

In: Hildebrandt, H.; Koppelman, U. (Hrsg.):

Beziehungsmanagement mit Lieferanten. Konzepte, Instrumente,
Erfolgsnachweise.

Stuttgart 2000, S. 1 - 21

Beziehungsmanagement – Konzeptverständnis und Implikationen für die Beschaffung

Wolfgang Stoezel*

1. Beziehungsmanagement – Neue Erfolgspotentiale für die Beschaffung?
2. Konzept des Beziehungsmanagements in der Beschaffung
 - 2.1 Theoretische Grundlagen
 - 2.2 Konzeptspezifikation und -komponenten
 - 2.3 Methoden- und Instrumenteneinsatz unter besonderer Berücksichtigung der Erfolgsmessung
3. Perspektiven des Beziehungsmanagements in der Beschaffung

Literatur

* Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Stoezel, Professur für Betriebswirtschaftslehre der Brau- und Lebensmittelindustrie, Technische Universität München (Standort Weihenstephan)

1. Beziehungsmanagement – Neue Erfolgspotentiale für die Beschaffung?

Im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Themengebieten haben der Bereich der Beschaffung im allgemeinen und der Umgang mit Lieferanten im speziellen über lange Zeit eine eher nachgeordnete Beachtung in der Literatur sowie in der praktischen Diskussion erfahren. Seit etwa Anfang der 90er Jahre ist eine gewisse Trendwende zu konstatieren, die sich in einer Vielzahl von Konzepten manifestiert, welche die Beschaffung zumindest tangieren oder zentral betreffen. Zur Illustrierung möge der Hinweis auf die Konzepte der Just-in-Time Anlieferung, des Netzwerkmanagements oder des Supply Chain Managements genügen. Hierbei werden – jeweils aus einer eigenständigen Perspektive heraus – Beziehungen zwischen Zulieferer und ihren Abnehmern thematisiert. Dies gilt in besonderem Maße für das Beziehungsmarketing und das Kundenbindungsmanagement, die beide aus der Blickrichtung des Marketings eines Zulieferers die Beziehungen zu seinen Abnehmern beleuchten. Die Übertragung eines solchen Ansatzes auf die Beschaffung des Abnehmers führt zum Konzept des Beziehungsmanagements, das im Mittelpunkt des vorliegenden Sammelbandes steht.

Gewinnt ein neues Konzept einen großen Stellenwert in der Fachdiskussion, ergibt sich regelmäßig die Frage nach seiner Innovationskraft. Nicht selten wird dabei der Vorwurf formuliert, daß mit Hilfe eines schlagwortartigen Begriffs »alter Wein in neuen Schläuchen« präsentiert werde. Vor diesem Hintergrund soll in diesem Beitrag die Frage beantwortet werden, ob das Beziehungsmanagement in der Beschaffung lediglich ein modisches Etikett ohne neue Inhalte trägt oder ob ein gewisser Innovationsanspruch zu erkennen ist. In diesem Zusammenhang gilt es auch zu hinterfragen, ob der Terminus »Management« im Konzept eine angemessene Berücksichtigung erfährt.

Aus der Perspektive der Unternehmenspraxis sind zwei grundlegende Aspekte von Interesse. Erstens ist zu untersuchen, inwieweit eine differenzierte Ausgestaltung des Konzepts etwa nach Maßgabe verschiedener Produkt- oder Materialkategorien, verschiedener Märkte oder auch verschiedener Lieferanten möglich ist. Zwar können hier keine einzelnen praktischen Spielarten aufgezeigt werden, doch ist zumindest zu überprüfen, ob das Beziehungsmanagement in der Beschaffung ausreichende Freiräume für eine solche differenzierte Handhabung läßt. Zweitens dürfte für die Unternehmenspraxis die Frage der Erfolgspotentiale und der Erfolgsmessung eine große Relevanz besitzen. Deshalb wird ein Überblick über die bekannten Ansätze zur Erfolgsmessung vermittelt. Den Abhandlungen aus der Unternehmenspraxis in diesem Sammelband obliegt dann die Aufgabe, über Erfahrungen mit der Umsetzung der Erfolgsmessung des Beziehungsmanagements mit Lieferanten zu berichten.

2. Konzept des Beziehungsmanagements in der Beschaffung

In Anbetracht der zweifelsohne großen Popularität, die das Beziehungsmanagement derzeit in der Betriebswirtschaftslehre im allgemeinen und in der Beschaffung im speziellen erfährt, steht im folgenden eine Vorstellung des Konzepts mit besonderem Blick auf das Anwendungsgebiet der Beschaffung im Mittelpunkt. Um eine Beurteilung darüber zu ermöglichen, ob das Beziehungsmanagement als Mode-Phänomen zu betrachten ist oder eine eigene inhaltliche Substanz aufweist, die einen nachhaltig wirksamen Erfolgsbeitrag verspricht, liegt es nahe, zunächst die theoretischen Grundlagen des Konzepts aufzuzeigen (Kap. 2.1). Anschließend gilt es, das Grundverständnis und die einzelnen Komponenten des Beziehungsmanagements offenzulegen (Kap. 2.2), bevor mit Blick auf die praktische Ausgestaltung einige Methoden und Instrumente angesprochen werden (Kap. 2.3). Die Frage des Erfolgsbeitrags und der Erfolgsmessung des Beziehungsmanagements in der Beschaffung wird nicht zuletzt wegen der Nähe zu methodisch-instrumentellen Implikationen unmittelbar in diesem Zusammenhang aufgegriffen.

2.1 Theoretische Grundlagen

Die Suche nach theoretischen Anknüpfungspunkten des Beziehungsmanagements in der Beschaffung führt selbst bei wissenschaftlichen Arbeiten nicht immer zu einem brauchbaren Erfolg. Eine deutlich stärkere theoretische Fundierung weisen diejenigen Abhandlungen auf, die sich mit dem Beziehungsmanagement aus der Sicht des absatzorientierten Marketing, speziell des sogenannten Relationship Marketing (Beziehungsmarketing) befassen. Da das Beziehungsmanagement in der Beschaffung ebenfalls eine externe Marktperspektive aufweist und sich ebenso wie das absatzorientierte Beziehungsmarketing im Kern auf eine Zulieferer-Abnehmer-Beziehung konzentriert, erscheint die Annahme einer gemeinsamen theoretischen Basis plausibel. Diese wird vornehmlich von den Interaktionsansätzen gebildet. Ergänzend steht die Transaktionskostentheorie zur Verfügung.¹

Die Interaktionsansätze entstammen der allgemeinen Austauschtheorie und stellen im Ursprung soziale Beziehungen zwischen Individuen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Eine starke Verbreitung hat mit Blick auf eine organisationale Betrachtung insbesondere der IMP-Interaktionsansatz der IMP-Group (Industrial Marketing and Purchasing) gefunden.² Hier wird für industrielle Märkte ein dyadisch-organisationales Modell diskutiert, das nicht nur einen kontinuierlichen Leistungsaustausch zwischen Zulieferer und Abnehmer zum Gegenstand hat, sondern darüber hinaus ein komplexes Interaktionsgeflecht zwischen beiden Marktpartnern unter Berücksichtigung ihrer Rollen und ihrer Erwartungen an diese Rollen thematisiert.³

Eine stufenweise Weiterentwicklung dieses Ansatzes mündet in ein umfassendes Interaktionsmodell, das auf den Interaktionsprozess zwischen zwei Organisationen fokussiert. Dabei werden unter Berücksichtigung der Transaktionsatmosphäre neben kurz- bis mittelfristigen Transaktionssequenzen auch langfristig institutionalisierte Geschäftsbeziehungen beleuchtet.⁴ Das Modell ermöglicht damit keine Ableitung von Handlungsempfehlungen. Vielmehr verfolgt es den Zweck, die industriell determinierten Austauschbeziehungen zu beschreiben und die vielschichtigen Verflechtungen zwischen den Marktpartnern offenzulegen. Als zentrale, qualitativ abgebildete Modellgrößen finden im einzelnen Berücksichtigung:⁵

- Der Interaktionsprozess mit dem Austausch von Informationen und der Pflege sozialer Kontakte ohne zwingende Kopplung an den Transaktionsprozess,
- zwei beteiligte Institutionen unter spezieller Beachtung ihrer Technologie, Größe, Struktur und strategischen Ausrichtung sowie der betroffenen Individuen mit ihrer Persönlichkeit, Erfahrung und Motivationsstruktur,
- das Umfeld des Interaktionsprozesses mit den Determinanten Marktstruktur, Dynamik im Wechselspiel von Umfeld und Interaktionsbeziehung, Internationalisierung der Märkte, Stellung der Akteure in der Wertschöpfungskette sowie soziales Umfeld in Gestalt von Einschätzungen und Werthaltungen in den betreffenden Märkten,
- die Atmosphäre der Interaktionsbeziehung mit den Macht- und Abhängigkeitsrelationen, der Kooperations- und Bindungsintensität sowie den gegenseitigen Erwartungen als integrierende Variable des Interaktionsprozesses.

Damit kann diesem ausdifferenzierten Interaktionsmodell eine Strukturierungsleistung vor allem hinsichtlich des Interaktionsprozesses in Geschäftsbeziehungen attestiert werden (siehe Abb. 1). Kritisch wird die Beschränkung auf eine qualitative Beschreibung der Zusammenhänge gesehen, weil das Modell damit weder Erklärungsleistungen noch Gestaltungsempfehlungen anbietet. Zudem suggeriert der IMP-Interaktionsansatz eine Einengung auf intensive und langfristig ausgerichtete Geschäftsbeziehungen.

Bei der Weiterentwicklung des IMP-Interaktionsansatzes erfahren zum einen verhaltenstheoretische Erkenntnisse im Hinblick auf die Akteure⁶ und zum anderen die Übertragung auf interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen eine besondere Berücksichtigung.⁷ Gerade die Akzentuierung der Verhaltenskomponente legt eine Verbindung zur Transaktionskostentheorie nahe.

Die Transaktionskostentheorie⁸ ist der Neuen Institutionenökonomie zuzurechnen und befaßt sich im Kern mit dem Güter- und Leistungsaustausch, d. h. den Transaktionen. Die Transaktionskosten dienen zur Beurteilung sogenannter institutioneller Arrangements zwischen den Akteuren, wobei im wesentlichen zwischen Marktlösungen, Hybridformen und Hierarchielösungen unterschieden wird. Für die Akteure gelten die auch verhaltenstheoretisch relevanten

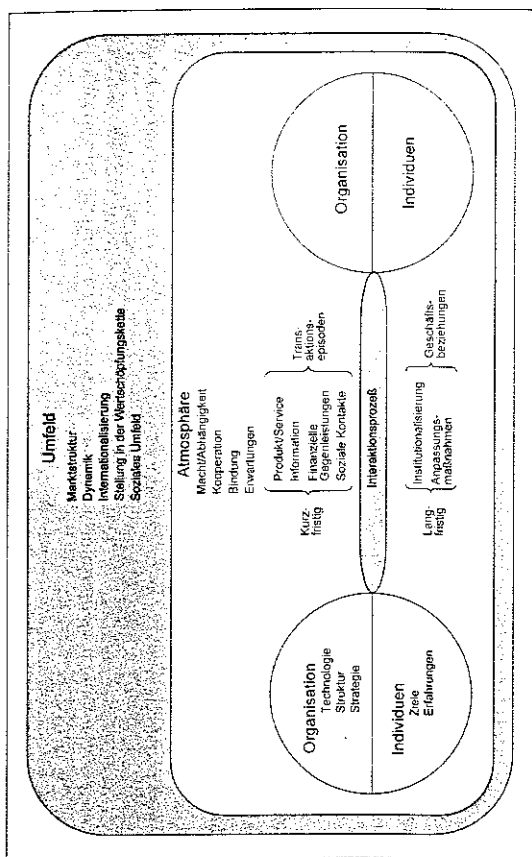


Abb. 1: Ausdifferenziertes Interaktionsmodell
(Quelle: Frei übersetzt aus IMP-Group (1990), S. 20)

Annahmen der beschränkten Rationalität und des Opportunismus. Weiterhin werden als Determinanten die spezifischen Investitionen, die Unsicherheit und die Häufigkeit als Eigenschaften von Transaktionen unterschieden. Schließlich steht die Transaktionsatmosphäre für alle sozialen und technologischen Rahmenbedingungen, die mittelbar über die anderen Determinanten oder unmittelbar auf die Leistungsbeziehung wirken. Als Hauptaussagen der Transaktionskostentheorie gelten vor diesem Hintergrund:

- die Anpassung der Charakteristika eines institutionellen Arrangements an die über die transaktionsbezogenen Determinanten beschriebenen Charakteristika einer Transaktion und
- die Wahl eines institutionellen Arrangements für eine gegebene Transaktion mit dem Ziel minimaler Transaktionskosten (bei konstanten Produktions- und Distributionskosten).

Für die Untersuchung des Beziehungsmanagements in der Beschaffung ist dabei insbesondere die Kenntnis der Ausprägungsformen der genannten Determinanten von Interesse, um auf dieser Basis das Anwendungsspektrum des Beziehungsmanagements charakterisieren und mögliche Problemfelder – etwa im Zusammenhang mit dem Verhalten der Akteure oder deren spezifische Investitionen – erkennen zu können. Eine solche Anwendung der Transaktionskostentheorie erfordert eine hinreichend konkrete Kennzeichnung des Konzepts des Beziehungsmanagements.

2.2 Konzeptspezifikation und -komponenten

Die Popularität des Beziehungsmanagements liegt nicht zuletzt in der Forderung nach dauerhaften und intensiven Beziehungsgefügen zwischen den Akteuren begründet, zumal diese starke Bindungsintensität einen plakativen Kontrast zu klassischen, d. h. rein marktlichen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen bildet. Aus theoretischer Sicht knüpft das Beziehungsmanagement an die Aussage des IMP-Interaktionsansatzes an, indem ein transaktionsübergreifendes Beziehungsverständnis proklamiert wird. Einflüsse der Transaktionskostentheorie lassen sich insbesondere bei den Konzeptkomponenten identifizieren, die Wirkungen der verschiedenen relevanten Kategorien von Determinanten reflektieren.

Als Akteure kommen beim Beziehungsmanagement alternativ Personen oder Institutionen in Frage. Der Bezug zu den Individuen wird über das Interaktionsverhalten hergestellt. Da in einer Zulieferer-Abnehmer-Beziehung jedoch der Leistungsaustausch und das Interaktionsgeflecht zwischen Organisationen primär von Interesse sind, steht hier die institutionelle Perspektive im Vordergrund der Betrachtung.

Keine eindeutige Klärung hat bisher der Beziehungsbegriff erfahren. Grundsätzlich findet der Terminus Beziehung auch bei einem rein marktlichen Austausch Verwendung, während das Konzept des Beziehungsmanagements – wie oben ausgeführt – auf eine hohe Bindungsintensität und damit auf sogenannte Partnerschaften zwischen Zulieferern und Abnehmern fokussiert. Insofern bietet es sich an, dem Beziehungsbegriff selbst ein breites Interpretationsspektrum zuzugestehen, während das Beziehungsverständnis des Konzepts des Beziehungsmanagements eine enge Auslegung im Sinne von Partnerschaften erfährt.⁹

Die Abgrenzung einer partnerschaftlichen Beziehung kann mit Blick auf die Umsetzung des Konzepts nicht über eine scharfe Definition gelingen. Vielmehr dienen umfangreiche Merkmalskataloge dazu, die verschiedenartigen Auffassungen von partnerschaftlichen und rein marktlichen Beziehungen zu verdeutlichen (siehe Abb. 2). Eine transaktionskostentheoretisch gestützte Differenzierung zeigt, daß es unter Heranziehung der Determinante »spezifische Investitionen« neben rein marktlichen und partnerschaftlichen Beziehungen zwei weitere Beziehungsfelder gibt. Dazu zählen der Abnehmer als »Gefangener« für den Fall, daß das beschaffene Unternehmen einseitig umfangreich spezifische Investitionen in die Beziehung getätigt hat und somit kurzfristig erhebliche Ausstiegsbarrieren überwinden muß, während der Zulieferer vergleichsweise problemlos die Beziehung beenden kann. Im umgekehrten Fall wird analog der Zulieferer als »Gefangener« in der Beziehung tituliert (siehe Abb. 3). Für eine Weiterentwicklung dieser Systematisierung bieten sich produkt-, markt- und lieferantenbezogene Merkmalskategorien an (siehe Abb. 4). Dabei gilt es zu beachten, daß auch hier keine trennscharfe Felderabgrenzung vorliegt, sondern lediglich eine nähere Kennzeichnung der

Merkmale	Partnerschaftliche Beziehung	Rein marktliche Lieferantenbeziehung
Kriterien der Zuliefererauswahl: Preis, Leistung in der Vergangenheit, Qualitätsicherung (BSI 5750 / ISO 9000 oder ähnliches, internes Qualitätskontrollsystem), technologische Leistungsfähigkeit, Personal, finanzielle Stabilität, Produktgestaltung, Leistungsfähigkeit in Forschung und Entwicklung	Alles wichtig	Preis, Leistung in der Vergangenheit BSI 5750 und ISO 9000 Zertifizierung wichtig
Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen Zulieferer und Kunden	Langfristig	Kurzfristig
Grundlage von Preisänderungen	Kostenleistungsindikatoren für beide Partner	Keine Angabe
Lieferantenstamm (für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung)	Ein oder zwei Zulieferer	Viele Zulieferer
Wareneingangskontrolle	Nein	Ja
Erhebung der Zulieferer- und Kundenleistungen und Vereinbarung über regelmäßige Rückmeldungen	Ja	Nein
Weiterbildungsprogramme und technische Unterstützung des Lieferanten	Umfassend oder zumindest im Ansatz	Keine
Einrichten von Teams für Verbesserungsmaßnahmen	Umfassend oder zumindest im Ansatz	Gewöhnlich nicht, allenfalls begrenzt
Mitwirkung bei der Produktgestaltung	Umfassend oder zumindest im Ansatz	Gewöhnlich nicht, allenfalls begrenzt
Mitwirkung bei der Gestaltung von Logistikprozessen	Umfassend oder zumindest im Ansatz	Gewöhnlich nicht, allenfalls begrenzt
Regelmäßige Treffen auf leitender Managementebene	Umfassend oder zumindest im Ansatz	Gewöhnlich nicht, allenfalls begrenzt
Mitteilen von strategischen Informationen und Kostendaten	Umfassend oder zumindest im Ansatz	Gewöhnlich nicht, allenfalls begrenzt
Gemeinsame Investitionsplanung	Umfassend oder zumindest im Ansatz	Gewöhnlich nicht, allenfalls begrenzt
Austausch der Daten über Bedarfsprognosen, Umsatzdaten, Lagerbeständen, Produktions- und Lieferpläne und deren Aktualisierung	Umfassend oder zumindest im Ansatz	Gewöhnlich nicht, allenfalls begrenzt

Abb. 2: Merkmale zur Abgrenzung einer partnerschaftlichen gegenüber einer rein marktlichen Lieferantenbeziehung

(Quelle: Gekürzt und frei übersetzt aus Groves/Vatsanakis (1998), S. 53)

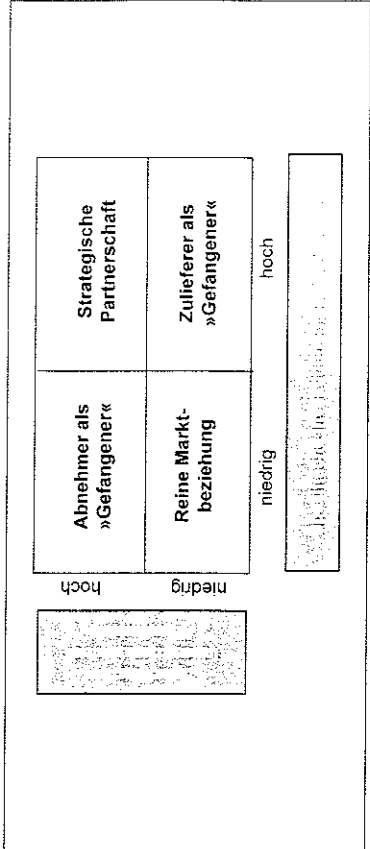


Abb. 3: Typisierung von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen
(Quelle: Frei übersetzt aus Bensaou (1999), S. 36)

Portfoliosegmente erfolgt. Die nachstehenden Ausführungen konzentrieren sich in Anlehnung an diese Typisierung von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen auf das Feld »strategische Partnerschaft«.

Obwohl Partnerschaften grundsätzlich für mehrere Akteure denkbar sind, beschränkt sich das Konzept des Beziehungsmanagements auf dyadische Beziehungen, die genau zwei Akteure – im Fall der Anwendung im Beschaffungsmanagement einen Zulieferer und einen Abnehmer – enthalten. Dies wird auch durch das Zielsystem zum Ausdruck gebracht, das neben den jeweiligen eigenen Zielen eines Akteurs in Gestalt von Beziehungserfolg und Beziehungsgerechtigkeit explizit auf den Partner bezogene Ziele abbildet. Zu letzteren gehören nicht nur dessen Ergebnisse der Partnerschaft (Beziehungserfolg und Beziehungsgerechtigkeit aus seiner Sicht), sondern auch dessen Aktivitäten in und für die Partnerschaft wie z. B. das Tätigen zweckspezifischer Investitionen für die Geschäftsbeziehung.¹⁰ Damit legt das Konzept zumindest eine Basis für die Erfolgsmessung.

Zu konkreten Konzeptkomponenten hat sich in der Literatur bisher keine einheitliche Auffassung durchgesetzt. Ein pragmatischer Vorschlag sieht sogenannte Konstrukte vor, die das Management von Partnerschaften beschreiben.¹¹ In Anlehnung an das funktionale Managementverständnis wird hier eine Differenzierung in die Komponenten Steuerung, Organisation, Kontrolle sowie Entwicklung einer Geschäftsbeziehung gewählt. Die Komponenten enthalten ihrerseits jeweils mehrere solcher Konstrukte.¹²

Die Steuerung umfaßt die Konstrukte Vertrauen (Trust) und innere Verpflichtung (Commitment). Gelegentlich wird zusätzlich noch Zuversicht (Confidence) genannt. Das Vertrauen hat seinen Ursprung in einer rein personenbezogenen Betrachtung. Es wird heute jedoch auch häufig auf Institutionen angewandt. Der institutionenbezogene Vertrauensbegriff umfaßt im wesentlichen die Kategorien Risikobereitschaft, Ex-ante-Reziprozität, Verlässlichkeit, Integrität und ökonomische Betroffenheit.¹³ Die Risikobereitschaft setzt am sogenannten endogenen Risiko einer Geschäftsbeziehung an und thematisiert das Problemfeld des opportunistischen Verhaltens der Akteure.¹⁴ Durch Vertrauensstrategien, die auf die eigenen Verhaltensmuster bei Transaktionen in der Vergangenheit abstellen, soll dem Partner signalisiert werden, daß er mit einem solchen Verhalten auch in der Zukunft rechnen kann und somit seine eigene Risikobereitschaft in der Beziehung steigt.¹⁵

Die Ex-ante-Reziprozität sieht vor, dem Partner gegenüber zu bekunden, daß man ihm selbst Vertrauen entgegenbringt. Darauf stützt sich die Erwartungshaltung, daß der Partner seinerseits ein Vertrauensverhältnis aufbaut. Die Verlässlichkeit hat ihre Basis in Ähnlichkeiten zwischen den Partnern. Werden etwa gleichartige Organisations- oder Prozeßstrukturen konstatiert, folgt daraus die Annahme ähnlicher Verhaltensmuster. Dies kann eine gleichmaßen

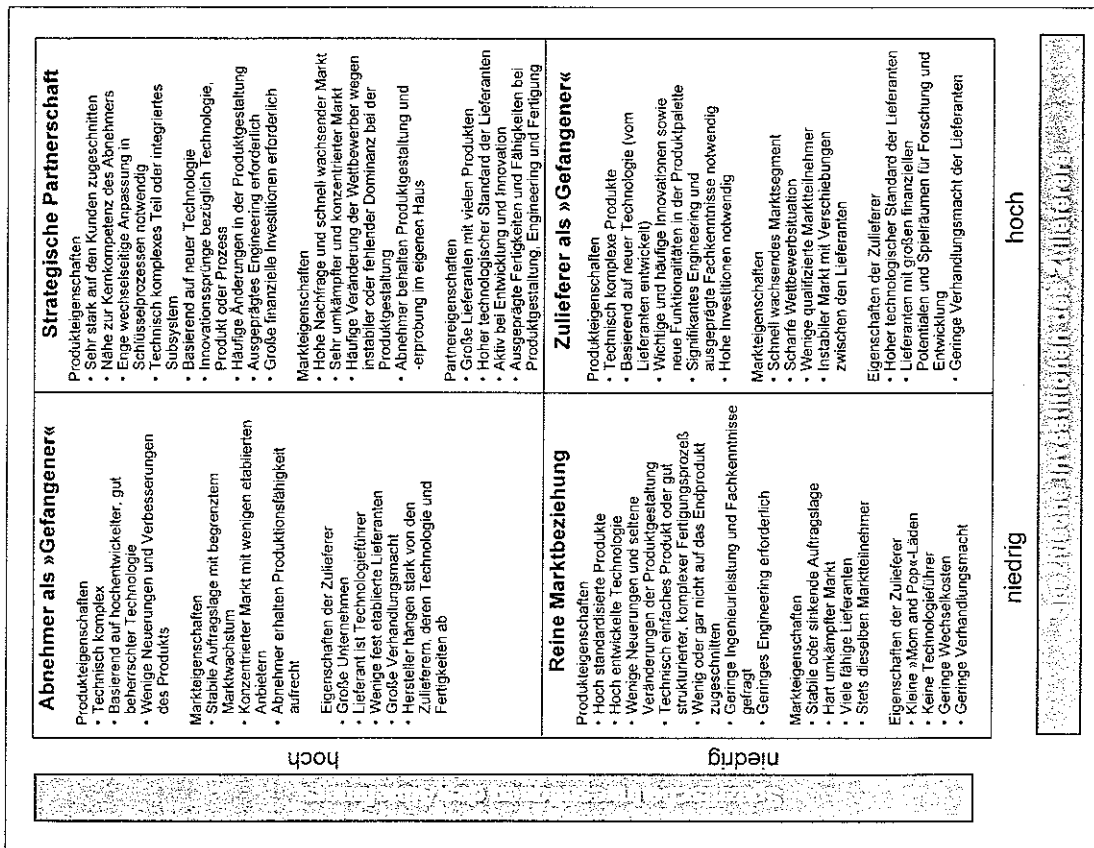


Abb. 4: Weitere Differenzierungsmerkmale für die Typisierung von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen (Quelle: Frei übersetzt aus Bensaou (1999), S. 38)

ausgeprägte Verlässlichkeit in der Beziehung begründen. Die Integrität spiegelt das institutionale Selbstvertrauen wider, das seine Wurzeln in der fachlichen und sozialen Kompetenz der Mitarbeiter hat. Die Kompetenz der Mitarbeiter gibt dem Partner Anlaß zur Erwartung konstanter Verhaltensmuster in der Geschäftsbeziehung. Der damit zum Ausdruck gebrachten Integrität wohnt insofern zugleich die Annahme eines dauerhaften Verhaltensmusters inne. Die ökonomische Betroffenheit als letztgenannte Vertrauenskategorie fußt auf einem erheblichen Ausmaß spezifischer Investitionen beider Partner in die Beziehung. Dieses beiderseitige wirtschaftliche Engagement der Akteure bildet seinerseits im Zusammenspiel mit den anderen genannten Kategorien eine solide Basis für den Aufbau von Vertrauen.

Das Konstrukt der inneren Verpflichtung (Commitment) enthält nicht zwingend eine rechtlich relevante, sondern eine subjektiv empfundene Bindung zwischen den Partnern. Dies gilt als wesentliche Voraussetzung für eine intensive und dauerhaft angelegte Geschäftsbeziehung. In Gestalt einer passiven Loyalität geben Zugeständnisse des Partners aus der Vergangenheit Anlaß für eine zukünftige Verpflichtung zur Partnerschaft. Dagegenüber fordert eine aktive Auffassung vom Commitment das Ergreifen von Maßnahmen zur Erhöhung der gegenseitigen Verpflichtung in der Zukunft.¹⁶ Eine mögliche Maßgröße für das Ausmaß des Commitments stellen die Wechselkosten dar, die den Abbruch der derzeitigen und den Aufbau einer neuen Geschäftsbeziehung aus Sicht der Partner quantifizieren.¹⁷

Die Charakterisierung der Konstrukte Vertrauen und innere Verpflichtung offenbart erhebliche Wechselwirkungen, so daß eine eindeutige Abgrenzung kaum möglich erscheint. Dies gilt in besonderem Maße für die Zuversicht (Confidence), die deshalb hier keine explizite Berücksichtigung erfährt.

Die Konzeptkomponente Organisation ist im Vergleich mit der Steuerung nur im Ansatz durchdrungen. So existieren bisher erst einzelne Anhaltspunkte für die organisatorischen Implikationen des Beziehungsmanagements. Dazu zählen vornehmlich Teamstrukturen mit heterogen zusammengesetzten Teams.¹⁸ Als Gestaltungsspektrum werden die Einbeziehung von Teammitgliedern aus unterschiedlichen Funktionsbereichen, die Bildung spiegelsbildlicher Teams bei beiden Partnern und die Konstituierung eines gemeinsamen Teams genannt. Weitgehend offene Fragen stellen sich in diesem Zusammenhang in bezug auf die Ressourcenausstattung, die Entscheidungsbefugnis und die Anreizmechanismen sowohl auf Teamebene als auch persönlich für die einzelnen Teammitglieder.¹⁹

Eine starke Beachtung findet der Vorschlag, einen Beziehungspromotor einzusetzen,²⁰ der die Interaktionsprozesse zwischen den Partnern so gestaltet, daß Vertrauen und innere Verpflichtung in der Geschäftsbeziehung aufgebaut werden können und sich damit der gewünschte stabilisierende Effekt einstellt. Die Rolle dieses Beziehungspromotors enthält im wesentlichen die

- Initiierung des Informationsaustauschs,
- Identifizierung geeigneter Kontaktpersonen,
- Zusammenführung dieser Kontaktpersonen,
- Koordination der Aktivitäten der Kontaktpersonen unter Berücksichtigung ihrer Kompetenzen und ihrer Ressourcenausstattung sowie die
- Erzielung von Verhandlungsergebnissen einschließlich der Handhabung von Konflikten.

Neben diesen beiden Elementen der Komponente Organisation werden derzeit Vorstellungen zu weiteren organisatorischen Gestaltungsfeldern des Beziehungsmanagements entwickelt. Dazu gehören etwa das organisationale Lernen auf der interorganisatorischen Ebene²¹ oder das Management von Schnittstellen zwischen den Partnern.²² Da sich jedoch diesbezüglich noch keine einheitliche Forschungslinie erkennen läßt, werden die genannten Gestaltungsfelder hier nicht weiter ausgeführt.

Dies gilt insgesamt auch für die Konzeptkomponente der Kontrolle. Hierbei steht das Wechselspiel zwischen Kontrolle und Vertrauen innerhalb einer Geschäftsbeziehung im Mittelpunkt der Diskussion. Konsens besteht darüber, daß beide Konstrukte nicht als Substitute zu betrachten sind, sondern als Quellen von Zuversicht (Confidence) gelten und sich mit Blick auf das Niveau an Zuversicht in einem komplexen Wirkungsverbund befinden.²³

Eine andere Interpretation der Kontrolle von Geschäftsbeziehungen greift an der Zielsetzung des Beziehungsmanagements an. Dabei ergeben sich zwei relevante Fragestellungen in Gestalt der Effektivitäts- und der Effizienzkontrolle. Die Wirkungen des Konzepts sind Gegenstand der Effektivitätskontrolle, während die Effizienzkontrolle zusätzlich die Kosten der Konzeptimplementierung erfaßt.²⁴

Mit Blick auf die in diesem Band thematisierte Erfolgsmessung des Beziehungsmanagements verdient insbesondere die Effizienzkontrolle Aufmerksamkeit. Ohne den Ausführungen in Kap. 2.3 vorgreifen zu wollen, sei schon hier der Hinweis erlaubt, daß weder die Wirkungen von Geschäftsbeziehungen über vollständige und in sich schlüssige Indikatorenbatterien abgebildet noch die Probleme im Zusammenhang mit der Erfassung und Verrechnung von Kosten gelöst sind. Auf dieser »Forschungsbaustelle« wird derzeit unter dem Stichwort »Koperationscontrolling« intensiv gearbeitet.²⁵

Den Abschluß der hier anzusprechenden Komponenten des Beziehungsmanagements bildet die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung. Die prozessorientierte Sichtweise von Geschäftsbeziehungen fordert schon der IMP-Interaktionsansatz. Mit Ausnahme des Verständnisses der Lieferantenentwicklung und -förderung, die den dynamischen Aspekt zwar beleuchten, sich dabei jedoch auf die Sichtweise des Abnehmers beschränken, liegen eher rudimentäre Vorschläge zu Phasenschemata von Geschäftsbeziehungen vor. Beispielsweise sei in diesem Zusammenhang der An-

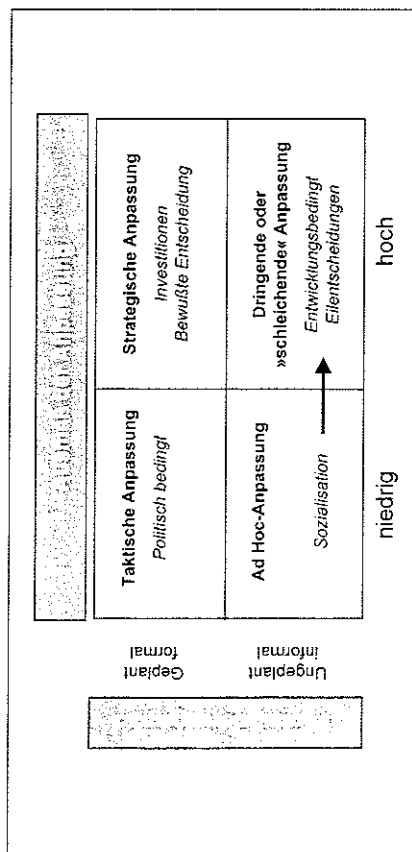


Abb. 5: Segmentierung des Anpassungsprozesses in einer Zulieferer-Abnehmer-Beziehung
(Quelle: Frei übersetzt aus Brennan/Turnbull (1999), S. 486)

satz genannt, in Anlehnung an die Sichtweise von Entscheidungsprozessen unterschiedliche Segmente der Anpassung zu identifizieren (siehe Abb. 5). Daneben stehen Prozessmodelle des Kundenbindungsmanagements zur Verfügung, die davon ausgehen, daß der Kundenwert aus Sicht eines Zulieferers mit zunehmender Bindungsdauer und -intensität steigt.²⁶ Dieses Denken in Kundenbeziehungs-Lebenszyklen läßt sich auf Geschäftsbeziehungen im allgemeinen übertragen (siehe Abb. 6).²⁷ Dabei ist zu beachten, daß es sich um ein rein deskriptives Modell handelt, das für die Existenz und die Abfolge der Phasen keine Erklärungsleistung bietet. Insofern können aus diesen Phasenschemata auch keine Gestaltungsempfehlungen gewonnen werden. Gerade mit Blick auf die Implementierung des Konzepts und möglicherweise phasenspezifisch differenzierte Verhaltensmuster der Partner besteht ein großer Bedarf, die dynamische Betrachtung von Geschäftsbeziehungen zu intensivieren. Für eine Umsetzung des Konzepts ist neben der Kenntnis dynamischer Zusammenhänge vornehmlich der Methoden- und Instrumenteneinsatz relevant.

2.3 Methoden- und Instrumenteneinsatz unter besonderer Berücksichtigung der Erfolgsmessung

Betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente dienen dazu, Handlungswissen zu generieren. Sowohl Methoden als auch Instrumente sehen ein prozessual strukturiertes Vorgehen vor, das einer Transformation von einem Anfangs- in einen gewünschten Endzustand dient.²⁸ Im Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Konzepten kommen Methoden und Instrumente im Zuge der Erfüllung konzeptspezifischer Aufgaben zum Einsatz.

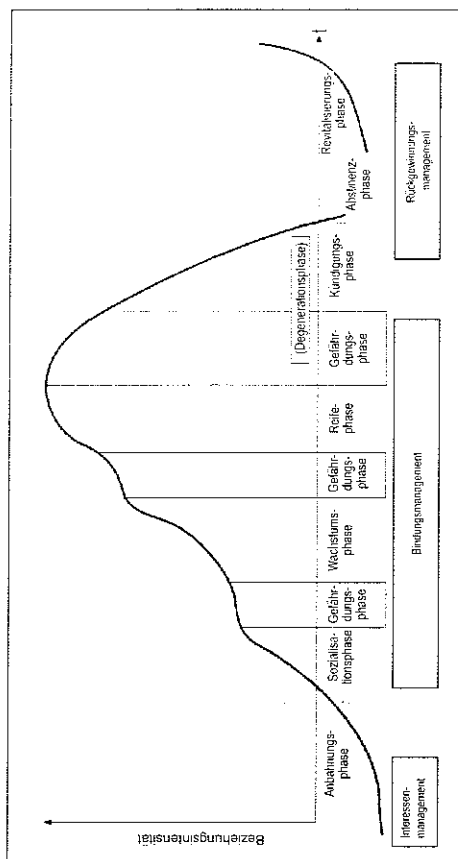


Abb. 6: Modell eines Lebenszyklus für Geschäftsbeziehungen
(Quelle: Adaptiert von Stauss (2000), S. 16)

Für das Konzept des Beziehungsmanagements existieren eine Vielzahl von Methoden und Instrumenten, die sich teilweise auch für partnerschaftliche Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen eignen. Dazu zählen die in der Beschaffung bekannten Ansätze der Lieferantenentwicklung und -förderung ebenso wie die Durchführung von Lieferantenaudits. Besonders für enge und dauerhaft angelegte Beziehungsgefüge werden Verfahren zur Weitergabe von Planungsinformationen empfohlen. Beispielsweise kann in diesem Zusammenhang auf die Offenlegung von Daten der Produktionsprogrammplanung bei einer Just-in-Time Beschaffung verwiesen werden. Mit Blick auf die Konstrukte der Steuerung von Geschäftsbeziehungen stehen etwa die Abgabe glaubhafter Verpflichtungen oder das Eingehen langfristiger Vertragsbindungen zur Disposition.²⁹

Eine nähere Auseinandersetzung mit den genannten methodisch-instrumentellen Ansätzen zeigt, daß sich nicht durchgängig eine eindeutige Zuordnung zum Konzept des Beziehungsmanagements aufzeigen läßt. So können Lieferantenaudits oder bestimmte Maßnahmen der Lieferantenentwicklung – gegebenenfalls in modifizierter Form – auch bei rein marktlichen Beziehungsgefügen mit Zulieferern sinnvoll erscheinen. Ferner hat sich bisher kein Vorschlag zur Systematisierung von Methoden und Instrumenten durchgesetzt. Dies gilt sowohl für die Zuordnung einzelner Ansätze zu unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Konzepten als auch für eine Untergliederung derjenigen Methoden und Instrumente, die speziell für partnerschaftliche Beziehungen in Frage kommen.³⁰ Insofern erhebt die vorliegende Abhandlung nicht den Anspruch einer vollständigen, in sich schlüssigen Übersicht. Vielmehr wird es als zielführend erachtet, zwei Kategorien von Methoden und Instrumenten beispielhaft aufzugreifen, denen

gerade in partnerschaftlichen Beziehungen eine hervorgehobene Bedeutung beizumessen ist und die in der aktuellen Diskussion eine besondere Stellung einnehmen.³¹ Dazu gehören zum einen das Signaling und zum anderen die Ansätze zur Erfolgsmessung.

Das Signaling hängt eng mit dem Screening zusammen. Letzteres kennzeichnet ein Verfahren der Informationssuche mit dem Ziel, eine (potentielle) Geschäftsbeziehung hinreichend beurteilen zu können. Dabei steht die Suche nach Informationen über Risikoquellen in solchen Beziehungsgefügen im Mittelpunkt.³²

Als mögliche Risikoquellen kommen Informationsasymmetrien oder unterschiedlich ausgeprägte spezifische Investitionen zwischen den Partnern in Betracht. In beiden Fällen besteht für einen der Beteiligten ein Anreiz, sich opportunistisch zu verhalten. Hier setzt das Abgeben von Signalen (Signaling) an, mit deren Hilfe Opportunismusspielräume reduziert und damit eine Stabilisierung der Geschäftsbeziehung erreicht werden soll. Insofern knüpft das Signaling an die Konstrukte des Vertrauens (Trust) und der inneren Verpflichtung (Commitment) zur Steuerung von Geschäftsbeziehungen an. Signale basieren damit nicht primär auf Transaktionen zwischen den Akteuren, sondern konzentrieren sich auf Interaktionen und entfalten so eine transaktionsübergreifende Wirkung. Eine anhaltende Signalgebung leistet demnach einen Beitrag zur Sicherstellung einer dauerhaften Partnerschaft zwischen Zulieferer und Abnehmer.³³ Signale lassen sich aufgrund der Tatsache, daß Opportunismusspielräume prinzipiell auf jeder Seite der Geschäftsbeziehung auftauchen können, beiden Partnern zuordnen.³⁴ Bei der in diesem Sammelband vorliegenden Spezifikation des Beziehungsmanagements auf die Beschaffung empfiehlt sich jedoch eine Konkretisierung dergestalt, daß ein Abnehmer gegenüber einem Zulieferer Signale absetzt, um letzterem anzuzeigen, daß die eigenen Freiräume für opportunistisches Verhalten nicht ausgeschöpft werden sollen.

Als Kategorien der Signalgebung werden die Selbstbindung und die Reputation unterschieden. Selbstbindungen zielen eindeutig auf einen Lieferanten ab und sollen einen Beitrag dazu leisten, dessen subjektiv empfundene Risiken zu reduzieren.³⁵ Dies erscheint besonders dann erforderlich, wenn der Lieferant einseitig Investitionen getätigt hat, die er für andere Abnehmer nicht einzusetzen vermag. Dazu zählen etwa Fertigungs- oder Logistikkapazitäten für Komponenten, die speziell auf die Produkte des Abnehmers zugeschnitten sind. Ebenso geben Informationsvorsprünge des Abnehmers resultierend aus Forschungs- und Entwicklungsprozessen oder aus Marktforschungsaktivitäten Anlaß, sich über langfristige Verträge an den Lieferanten zu binden, damit bei letzterem nicht der Verdacht aufkommt, der Abnehmer wolle die Informationsasymmetrie dazu ausnutzen, den Lieferanten gegen andere (potentielle) Lieferanten auszuspielen. Als konkrete Signale der Selbstbindung stehen neben einer langen Vertragsdauer auch die Zusage eines bestimmten Auftragsvolumens, das Simultaneous Engineering oder das Coaching von Lieferanten zur Verfügung.³⁶

Der Aufbau von Reputation als zweite Kategorie des Signaling richtet sich in der Regel an mehrere Zulieferer. Die Wahrnehmung der Reputation eines Abnehmers seitens des Zulieferers kann für diesen ausschlaggebend dafür sein, überhaupt eine partnerschaftliche Beziehung mit dem Abnehmer einzugehen. Werden reputationsinduzierte Signale von Lieferanten wahrgenommen, geht damit häufig ein Verzicht auf die Forderung nach Selbstbindungen des Abnehmers einher. Insofern können Reputation und Selbstbindung in einem substitutionalen Verhältnis zueinander stehen. Weiterhin vermag eine bestehende abnehmerseitige Reputation einen Lieferanten dazu bewegen, nicht mehr aktiv nach alternativen Abnehmern zu suchen, sondern eine dauerhafte Geschäftsbeziehung mit dem betreffenden Abnehmer einzugehen. In diesem Fall wirkt die Reputation als Barriere gegen das Eindringen konkurrierender Abnehmer in eine bestehende Partnerschaft.³⁷ Gleichzeitig werden positive Ausstrahlungseffekte auf andere Zulieferer induziert, mit denen ebenfalls Partnerschaften aufgebaut werden sollen. Problematisch erscheint insbesondere bei der Reputation, daß sie ein breites Spektrum an Ansätzen anspricht, die zwar durchgängig Signalwirkungen entfalten, aber nicht immer eindeutig dem Signaling, sondern gegebenenfalls auch anderen Methoden- und Instrumentenkategorien zugerechnet werden.

Während sich das Signaling schwerpunktmäßig an Interaktionen orientiert und im Rahmen der Konstrukte Vertrauen und innere Verpflichtung einen Beitrag zur Reduzierung der Opportunismussneigung innerhalb einer Geschäftsbeziehung leistet, haben die Methoden und Instrumente der Erfolgsmessung ihren Anknüpfungspunkt in der Kontrolle als weiterer Komponente des Konzepts. Hierfür bieten sich konkret der Beziehungserfolg und die Beziehungsgerechtigkeit an, die als Ziele des Konzepts gelten und insofern einer Überprüfung aussetzen sind. Am Rande sei angemerkt, daß von einer als gerecht empfundenen Aufteilung des Beziehungserfolgs zwischen den Partnern wiederum Signalwirkungen ausgehen, so daß zwischen den Kontrollansätzen und dem Signaling Wechselwirkungen auftreten können.

Die nachstehenden Ausführungen zur Erfolgsmessung beschränken sich dabei auf das Ziel »Beziehungserfolg«. Das daran anknüpfende Ziel »Beziehungsgerechtigkeit« ist methodisch-instrumentell vergleichsweise anspruchsvoller umzusetzen, wobei sich derzeit für das Beziehungsmanagement in der Beschaffung noch keine Vorgehensweise etabliert hat.

Die Auseinandersetzung mit den Erfolgswirkungen partnerschaftlicher Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen konzentriert sich bisher auf die anglo-amerikanische Literatur. Wirtz³⁸ hat diesbezügliche empirische Veröffentlichungen analysiert und dabei folgende Kategorien von Untersuchungen identifiziert:

- Auswirkungen von langfristigen Geschäftsbeziehungen auf die Erfolgsdimensionen Umsatzwachstum, Lagerkosten, Return on Investment und Bruttomargen.
- Auswirkungen von Unsicherheit auf das Ausmaß relationaler Elemente und die Beschaffungskosten in Geschäftsbeziehungen auf industriellen Märkten.

- Auswirkungen von relationalem Verhalten auf die Zufriedenheit mit Geschäftsbeziehungen unter Beachtung ausgewählter Kontextfaktoren.

Bei allen drei Kategorien handelt es sich um einzelne Studien, die jeweils sehr spezielle Forschungsansätze verfolgen und deshalb nicht den Anspruch erheben, einen umfassenden und in sich geschlossenen Erkenntnisstand zu repräsentieren.³⁹ Dennoch lassen sich daraus zwei wichtige Komponenten der Erfolgsmessung ableiten: Zum einen gilt es, quantitative, insbesondere finanzielle Erfolgskomponenten zu ermitteln.⁴⁰ Zum anderen ist die Zufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung als qualitative Erfolgskomponente zu beachten. Dabei bildet die Messung der Beziehungszufriedenheit eine wichtige Voraussetzung für eine Beurteilung der oben angesprochenen Beziehungsgerechtigkeit.

Einen konkreten Vorschlag zur Abbildung dieser beiden Erfolgskomponenten unterbreiten Groves und Valsamakis,⁴¹ die partnerschaftliche Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen vor dem Hintergrund des Supply Chain Managements analysieren und dabei die Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der betroffenen Unternehmen untersuchen. Die finanzielle Leistungsfähigkeit wird dabei über drei verschiedene Stufen abgebildet. Den Ausgangspunkt stellen fi-

finanziellen Leistungsfähigkeit	Leistungsfähigkeit des Unternehmens	Finanzielle Erfolgsgrößen
Qualität der Lieferungen Lieferfähigkeit der Lieferanten Stabilität in Produktions- und Lieferplänen	geringere Lagerbestandshöhen	Umsatz (U) / gesamte Lagerbestände (L) Umsatz (U) / Rohstoffbestand (R) Umsatz (U) / Bestand halbfertiger Produkte (H) Umsatz (U) / Bestand Fertigprodukte (F)
Verzicht auf Wareneingangskontrollen Kooperationen zwischen Lieferanten und Kunden sowie Integration von Informationssystemen zur Reduzierung des administrativen Aufwands des Managements von Lieferanten und Kunden Stabilität von Produktions- und Lieferplänen reduziert den Aufwand bei Lager- und Produktionsplanung sowie bei den Kontrollmaßnahmen	geringere Gemeinkosten	Gesamtanzahl Mitarbeiter (umgerechnet auf Vollzeitbeschäftigte) Anzahl indirekter Mitarbeiter Die Anzahl der indirekten Mitarbeiter ist definiert durch die Summe der Mitarbeiter in den folgenden Funktionen: Verkauf und Marketing, Einkauf, Lagerung, Qualitätssicherung, Produktionskontrolle
Qualität der Lieferungen Lieferfähigkeit der Lieferanten Stabilität der Produktions- und Lieferpläne	große Arbeitseffizienz	Arbeitseffizienz = Wertschöpfung / Gesamtzahl der Mitarbeiter
Kundenauftragsbearbeitungszeiten Qualität der Lieferungen Lieferfähigkeit der Lieferanten Stabilität von Produktionsplänen zur Synchronisation der Beschaffung mit den aktuellen Anforderungen der Fertigung und der Distribution	hoherer Cash Flow	Schuldner (C) / Umsatz (G) Gläubiger (G) / Umsatz (G)
Reduzierung von Lagerbestandshöhen Reduzierung der Vorforder- und Debitorenrisiko	reduzierte Kapitalintensität	Kapitalintensität = Umsatz / Working Capital
Qualität der Lieferungen Lieferfähigkeit der Lieferanten Stabilität der Produktions- und Lieferpläne mit Blick auf geringere Fiktionen zwischen Produktions- und Distribution	große Fixkosten-Effizienz	Fixkosten-Effizienz = Umsatz / Fixkosten
Integrierter Blick auf die Wertschöpfungskette	große Rentabilität	Umsatzrendite (%) ROI (%)

Abb. 7: Effekte einer partnerschaftlichen Lieferantenbeziehung auf finanzielle Erfolgsgrößen (Quelle: Frei übersetzt aus Groves/Valsamakis (1998), S. 57)

Eigenschaften der Partnerschaft	Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens	Nicht-finanzielle Erfolgsgrößen
Gemeinsame Anstrengungen zur kontinuierlichen Verbesserung von Produkten und Verfahren sowie Beteiligung der Lieferanten im Entwicklungsprozess für neue Produkte	höheres Qualitätsniveau der Lieferanten	Prozentsatz der eingehenden, nicht mit den Spezifikationen übereinstimmenden Materialien
Einhellige Sicht der Wertschöpfungskette	Stärkter Überblick mit Blick auf Qualitätsanforderungen der Kunden	Prozentsatz der Ressourcen von Kunden
Unidirektionaler und zeitlicher Austausch von Informationen hinsichtlich Bestandsbeständen, Umsatzplänen, Lagerbeständen, Produktions- und Lieferplänen und deren Aktualisierung	höhere Lieferfähigkeit der Lieferanten höhere Lieferfähigkeit zu den Kunden	Prozentsatz der pünktlichen Lieferungen von Zulieferern Prozentsatz der pünktlichen Lieferungen an Kunden
Beteiligung von Lieferanten und Kunden an dem Entwicklungsprozess für neue Produkte	Schnellere Entwicklungsprozesse neuer Produkte	Produktentwicklungszeit Anzahl der Produktneuentwürfe pro Jahr
Unidirektionaler und zeitlicher Austausch von Informationen hinsichtlich Bestandsbeständen, Umsatzplänen, Lagerbeständen, Produktions- und Lieferplänen und deren Aktualisierung	Größere Stabilität von Planungsdaten	Anzahl der Änderungen von Lieferplänen an Kunden pro Woche
Unidirektionaler und zeitlicher Austausch von Informationen hinsichtlich Bestandsbeständen, Umsatzplänen, Lagerbeständen, Produktions- und Lieferplänen und deren Aktualisierung	Größere Flexibilität	Anzahl der Änderungen von Lieferplänen an Kunden pro Woche Anzahl der erforderlichen Tage für Änderungen in Lieferplänen an Bestandsbeständen

Abb. 8: Effekte einer partnerschaftlichen Lieferantenbeziehung auf nicht-finanzielle Erfolgsgrößen (Quelle: Frei übersetzt aus Groves/Valsamakis (1998), S. 56)

nanziell relevante Effekte dar, die aus einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit eines Abnehmers mit einem Zulieferer resultieren. Diese Effekte werden sieben Leistungsdimensionen teilweise mehrfach zugeordnet, bevor die Leistungsdimensionen ihrerseits eine Unteraussortierung durch jeweils mehrere finanzielle Erfolgsdimensionen erfahren (siehe Abb. 7). Auch bei den nicht-finanziellen Erfolgskomponenten wählen die Autoren ein dreistufiges Vorgehen. Zunächst werden wiederum typische Merkmale partnerschaftlicher Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen erfasst, deren ökonomische Effekte anschließend im Mittelpunkt stehen. Den Abschluss bilden nicht-finanzielle Leistungsdimensionen, welche die genannten ökonomischen Effekte messbar machen sollen (siehe Abb. 8). Auf eine Quantifizierung der Zufriedenheit der Partner als eigenständige qualitative Erfolgskomponente wird jedoch verzichtet.

Damit ist der Vorschlag von Groves und Valsamakis einerseits als praktikabler Ansatz zur Messung wichtiger Erfolgskomponenten des Beziehungsmanagements zu werten. Andererseits wird die Notwendigkeit deutlich, sich intensiv mit der Erfolgsmessung des Beziehungsmanagements in der Beschaffung zu beschäftigen. Das diesbezügliche Vorgehen ausgewählter deutscher Unternehmen kann dem Beitrag diese Sammelbandes entnommen werden. Einige

Perspektiven für die notwendigen Forschungsarbeiten bilden den Abschluß des vorliegenden Beitrags.

3. Perspektiven des Beziehungsmanagements in der Beschaffung

Die Bereitstellung einer profunden Basis für die methodisch-instrumentelle Ausgestaltung der Erfolgsmessung im Beziehungsmanagement gilt als eine der vornehmlichen künftigen wissenschaftlichen Aufgaben in diesem Bereich. Dafür wird es hilfreich sein, auch den theoriegeleiteten Rahmen des Konzepts zu konkretisieren und insbesondere mit Blick auf die Komponenten des Konzepts mit zusätzlicher Substanz anzureichern. Abgesehen von Nutzenüberlegungen erscheint es in diesem Zusammenhang notwendig, auch die Kostenkategorien des Konzepts als eigenständige Erfolgsdeterminante stärker zu beleuchten und zu hinterfragen. Eine solche Analyse der Beziehungskosten erfordert möglicherweise theorieseitig eine Ergänzung der Interaktionsansätze, die für sich genommen kaum Ansatzpunkte für eine Kostendiskussion des Konzepts erkennen lassen.

Ein weiterer Forschungsbedarf ergibt sich aus der Forderung nach einer Dynamisierung des Konzepts. Hier stellt sich die Frage, ob gerade bei dauerhaft angelegten Beziehungsgefügen eine gewisse Anpassung der Konzeptausgestaltung empfehlenswert erscheint. Dies geht auf der theoretischen Ebene einher mit Überlegungen zu einem Konzept-Lebenszyklus. Aus praktischer Sicht wäre dabei zu untersuchen, inwieweit in verschiedenen Lebenszyklusphasen jeweils unterschiedliche Methoden und Instrumente zum Einsatz gelangen.

Schließlich liegt es zurückkommend auf die einführenden Worte dieses Beitrags nahe, ausgehend von den Kernbestandteilen des Beziehungsmanagements in der Beschaffung mögliche Affinitäten mit anderen Konzepten aufzuspüren und nach diesbezüglichen Integrationspotenzialen zu suchen. Denn für die Unternehmenspraxis dürfte das Aufzeigen solcher Verbindungen einen deutlich größeren Nutzen stiften als das permanente Präsentieren neuer Schlagwörter, die zumindest teilweise über den »alten Wein in neuen Schläuchen« nicht hinauskommen.

Anmerkungen

- 1 Siehe zum Zusammenhang zwischen dem Beziehungsmanagement und den dazu herangezogenen theoretischen Erklärungsmustern Stölzle (1999), S.239–240. Wirtz (1999), S.386 konstatiert für industrielle Ansätze des absatzorientierten Beziehungsmarketing in der anglo-amerikanischen Literatur eine Dominanz transaktionskostentheoretischer Erklärungs-

muster. Eine spezielle Weiterentwicklung der Interaktionsansätze stellt Wirth (2000) mit der »negotiated order theory« in den Mittelpunkt seiner theoriegeleiteten Untersuchung industrieller Beziehungen.

- 2 Vgl. IMP-Group (1990).
- 3 Vgl. Håkansson (1982), S. 14.
- 4 Vgl. Ford (1990), S.43–44.
- 5 Vgl. IMP-Group (1990), S.12–19.
- 6 Vgl. Diller/Kusterer (1988), S.21 f.
- 7 Vgl. Neuhaus (1996), S.96.
- 8 Ein Überblick findet sich bei Stölzle (1999), S.34–50.
- 9 Werani (1999), S.328–329 zieht zur Charakterisierung sogenannter kooperativer Geschäftsbeziehungen die Merkmalausprägungen langfristige Orientierung, hohe beziehungsspezifische Investitionen, geringe Bedeutung vertraglicher Absicherungen, hohe Interaktionshäufigkeit und seltener Wechsel der Ansprechpartner heran.
- 10 Vgl. Plinke (1997), S.49–51.
- 11 Vgl. Parker/Hartley (1997), S.121–122; Söllner (1998), S. 48; Kiedaisch (1997), S. 128–138 oder auch schon Diller/Kusterer (1988), S.216–219.
- 12 Siehe Stölzle (1999), S.228–236.
- 13 Vgl. Birnborg (1998), S.422; Kiedaisch (1997), S.132 und Werner (1997), S.87.
- 14 Siehe zu den Einflußfaktoren der Opportunismuseinigung in einer Zulieferer-Abnehmer-Beziehung das theoretische Modell von Böhme (1999), S.94.
- 15 Gierl (2000), S.110–112 führt als theoretische Basis einer empirischen Untersuchung zum Opportunismus in langfristigen Geschäftsbeziehungen drei Ansätze zur Vermeidung von Opportunismus an. Dazu zählen vertragliche Regelungen, ausgleichende Investitionen sowie der Aufbau von Beziehungsqualität. Gerade letzgenannter Aspekt umfaßt die Entwicklung von Vertrauensstrategien mit Blick auf eine gesteigerte Risikobereitschaft der Akteure.
- 16 Siehe zu den beiden Ausprägungsformen von Commitment Werner (1997), S.90–91 und Diller/Kusterer (1988), S.218.
- 17 Vgl. Preß (1997), S.82–83.
- 18 Vgl. Duncan/Moriarty (1998), S.9–10 und Gemünden/Helfert (1997), S.250–252.
- 19 Vgl. Gemünden/Helfert (1997), S.253–254.
- 20 Vgl. Walter (1998), S.124–127.
- 21 Vgl. Lincoln/Ahmadjian/Mason (1998).
- 22 Vgl. Zahn/Herbst/Hertweck (1999).
- 23 Vgl. Das/Teng (1998), S.497 und S.507.
- 24 Vgl. Homburg/Bruhn (1998), S.27–28.
- 25 Vgl. z. B. Kraege (1997), S.132–142.
- 26 Vgl. Töpfer (2000), S.52–53. Werani (1999), S.331 kennzeichnet den Wert einer partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung als die auf die kooperative Interaktion von Zulieferer

und Abnehmer zurückzuführende Differenz zwischen geschätzten Beziehungsnutzen und -kosten.

- 27 Siehe etwa auch Homburg/Bruhn (1998), S.9–10.
- 28 Siehe zu einer näheren Kennzeichnung des Methodenverständnisses Ernst (1996), S.15–20. Da sich Methoden von Instrumenten häufig nur graduell unterscheiden, wird hier auf eine definitorische Abgrenzung verzichtet.
- 29 Einen Überblick über methodische Handlungsempfehlungen für partnerschaftliche Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen gibt Large (1999), S.259–261.
- 30 Für ein breites Spektrum von Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen liegt ein Systematisierungsvorschlag von Stölzle (1999), S.289–294 mit den Merkmalen Adressat, Analyse-schwerpunkt, Erkenntnisbeitrag, Zeitbezug und Zielsetzung vor. Damit gelingt eine Strukturierung der exemplarisch beleuchteten Ansätze der Total Cost of Ownership, des Benchmarking, des Signaling, des Pricing, der Prozesskostenrechnung und des Target Costing.
- 31 Weitere, aus Sicht der Unternehmenspraxis bedeutsame Ansätze finden sich in den anderen Beiträgen dieses Sammelbandes.
- 32 Vgl. Plinke/Söllner (1997), S.345.
- 33 Vgl. Kleinaltenkamp/Wolters (1997), S.66.
- 34 Siehe zur Charakterisierung des Signaling als Ansatz, der sich für die Gestaltung einer Beziehung und nicht für einen der beiden Akteure anbietet, Stölzle (1999), S.309–310.
- 35 Vgl. Kaas (1992), S.893–894.
- 36 Einen umfassenden Überblick über Ausprägungsformen von Signalen eines Herstellers gegenüber Systemlieferanten in verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus gibt Wolters (1995), S.173.
- 37 Vgl. Kaas (1992), S.896–897.
- 38 Wirtz (1999), S.394–396.
- 39 Folgerichtig fordert Wirtz (1999), S.397 eine intensivere Analyse zwischen Maßnahmen des Beziehungsmanagements und deren Erfolgswirkungen auf einer breiten empirischen Basis.
- 40 Werani (1999), S.336 schlägt demgegenüber vor, den Beziehungswert zu messen. Dazu stellt er die Nutzenkomponenten Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, Technologie- und Know-how-Transfer, ökonomische Effekte sowie das Vertrauensverhältnis zum Partner den Kosten interner und externer Beziehungskoordination gegenüber. Eine nominale Messung dieser Größen ist allerdings nicht vorgesehen. Vielmehr gehen die ordinal skalierten Ausprägungen in eine Conjoint-Analyse ein.
- 41 Groves/Valsamakis (1998).

Literatur

- Bensaou, M.: Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, in: Sloan Management Review, 40 (1999) 4, S.35–44.
- Birnberg, J.G.: Control in Interfirm Co-operative Relationships, in: Journal of Management Studies, 35 (1998) 4, S.421–428.
- Böhme, A.: Die Ausgestaltung von Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen. Eine theoretische und empirische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Opportunismussneigung des Abnehmers, Köln 1999.
- Breman, R.; Turnbull, P. W.: Adaptive Behavior in Buyer-Supplier Relationships, in: Industrial Marketing Management, 28 (1999), S.481–495.
- Das, T. K.; Teng, B.-S.: Between Trust and Control. Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances, in: Academy of Management Review, 23 (1998) 3, S.491–512.
- Diller, H.; Kusterer, M.: Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, 10 (1988) 3, S.211–220.
- Duncan, T.; Mortaty, S. E.: A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, in: Journal of Marketing, 62 (1998) 7, S.1–13.
- Ernst, A.: Methoden im Beschaffungsmarketing, Köln 1996.
- Ford, D.: The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets, in: Ford, D. (Hrsg.): Understanding Business Markets. Interaction, Relationships and Networks, London 1990, S.42–57.
- Gemünden, H. G.; Helfert, G.: Hypothesen zum Einsatz von Teams bei Kundengeschäftsbeziehungen, in: Marketing ZFP, 19 (1997) 4, S.247–258.
- Gierl, H.: Opportunismus in langfristigen Geschäftsbeziehungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52 (2000) 3, S.107–140.
- Groves, G.; Valsamakis, V.: Supplier-Customer Relationships and Company Performance, in: The International Journal of Logistics Management, 9 (1998) 2, S.51–64.
- Håkansson, H. (Hrsg.): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach, Chicester 1982.
- Homburg, C.; Bruhn, M.: Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Erfahrungen, Wiesbaden 1998, S.3–35.
- IMP-Group: An Interaction Approach, in: Ford, D. (Hrsg.): Understanding Business Markets. Interaction, Relationships and Networks, London 1990, S.7–26.
- Kaas, K. P.: Kontraktgütermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44 (1992) 10, S.884–901.

Kiedaisch, I.: Internationale Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Determinanten, Steuerungsmechanismen, Beziehungsqualität, Wiesbaden 1997.

Kleinalkamp, M.; Wolters, H.: Die Gestaltung von Systempartnerschaften zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern. Eine spieltheoretische Analyse, in: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Gestaltung von Organisationsgrenzen. Managementforschung 7. Berlin, New York 1997, S.45–78.

Kraege, R.: Controlling strategischer Unternehmenskooperationen. Aufgaben, Instrumente und Gestaltungsempfehlungen, München, Mering 1997.

Large, R.: Partnerschaftliche Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen und Reduktion von Unsicherheit. Informationsökonomische Überlegungen zur industriellen Beschaffung von spezialisiertem Produktionsmaterial, in: Logistik Management, 1 (1999) 4, S.253–263.

Lincoln, J. R.; Anadjan, C. L.; Mason, E.: Organizational Learning and Purchase – Supply Relations in Japan. Hitachi, Matsushita and Toyota Compared, in: California Management Review, 40 (1998) 3, S.241–264.

Neuhäus, P.: Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Wiesbaden 1996.

Parker, D.; Hartley, K.: The Economics of Partnership Sourcing versus Adversarial Competition. A Critique, in: European Journal of Purchasing & Supply Management, 3 (1997) 2, S.115–125.

Plinke, W.: Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements. In: Kleinalkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin u. a. 1997, S.1–62.

Plinke, W.; Söllner, A.: Screening von Risiken in Geschäftsbeziehungen, in: Backhaus, K. u. a. (Hrsg.): Marktleistung und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Wiesbaden 1997, S.331–363.

Preß, B.: Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, in: Kleinalkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin 1997, S.63–111.

Söllner, A.: Implementing Customer Orientation, in: Thesis, 15 (1998) 4, S.44–49.

Stauss, B.: Perspektivenwandel. Vom Produkt-Lebenszyklus zum Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Thesis, 17 (1999) 2, S.15–18.

Stölzle, W.: Industrial Relationships, München 1999.

Töpfer, A.: Kundenbindung gezielt messen und steigern. Periodische Kundenbefragung, die »voice of the customer«, werden damit zur Pflicht, in: io Management Zeitschrift, 69 (2000) 4, S.50–54.

Walter, A.: Der Beziehungspromotor. Ein personaler Gestaltungsansatz für erfolgreiches Relationship Marketing, Wiesbaden 1998.

Werani, T.: Die Stabilität kooperativer Geschäftsbeziehungen in industriellen Märkten. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung des Beziehungswert-Konzeptes, in: Engelhard, J.; Sinz, E.J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie, Wiesbaden 1999, S.326–345.

Werner, H.: Relationales Beschaffungsverhalten, Ausprägungen und Determinanten, Wiesbaden 1997.

Wirth, C.: Industrielle Beziehungen als »negotiated order«, in: Industrielle Beziehungen, 7 (2000) 1, S.43–68.

Wirtz, B. W.: Stand und Entwicklungsperspektiven der empirischen Beziehungsmarketingforschung im Business to Business-Bereich, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 45 (1999) 4, S.380–401.

Wolters, H.: Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie. Gestaltung der Kooperation zwischen europäischen Hersteller- und Zulieferunternehmen, Wiesbaden 1995.

Zahn, E.; Herbst, C.; Herrtweck, A.: Management vertikaler Wertschöpfungspartnerschaften. Konzepte für die Umsetzung und Integration, in: Industrie Management, 15 (1999) 5, S.9–13.