

Hofmann, E. / Trumpfheller, M. (2004):

Supply Chain Relationship Management: Beziehungsmanagement als konstitutives Element der Netzkompetenz in Supply Chains.

In: Pfohl, H.C.(Hrsg.): Netzkompetenz in Supply Chains. Wiesbaden 2004, S. 67-91

Dr. Erik Hofmann
Kühne-Institut für Logistik (KLOG-HSG)
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen

Michael Trumppheller, Erik Hofmann

Supply Chain Relationship Management

Beziehungsmanagement als konstitutives Element der Netzkompetenz in Supply Chains

1	Einleitung: Beziehungen im Supplier und Customer Relationship Management ..	69
2	Konzeption des Supply Chain Relationship Managements	72
2.1	Beziehungsprozess	73
2.2	Beziehungsleitbild	75
2.3	Beziehungsrichtungen	77
2.4	Beziehungsportfolio	80
2.5	Beziehungslebenszyklus	84
3	Ausblick: Supply Chain Relationship Management als Herausforderung der Netzkompetenz in Supply Chains	87
	Literaturverzeichnis	89

1 Einleitung: Beziehungen im Supplier und Customer Relationship Management

Das Management von Beziehungen in und zwischen Unternehmen gewinnt zunehmend an Bedeutung.¹ Aufgrund der Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen wird es immer wichtiger, die vielfältigen intra- und interorganisatorischen Beziehungen zu gestalten, zu steuern und zu kontrollieren. Daher wird im Folgenden mit dem Supply Chain Relationship Management (SCRM) ein Ansatz vorgestellt, der dieses Beziehungsmanagement basierend auf den Überlegungen des Supply Chain Managements ausgestaltet und als konstitutives Element der Netzkompetenz in Supply Chains interpretiert.²

Im Zuge der Diskussion der Beziehungen von und zwischen Unternehmen kommt man nicht umhin, eine Abgrenzung der verwendeten Begriffe vorzunehmen. Im vorliegenden Kontext sind dies das Beziehungsmanagement im Allgemeinen sowie das Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement) und das Supplier Relationship Management (Lieferantenbeziehungsmanagement) im Speziellen.³

Beziehungsmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht bezeichnet die Abstimmung von Zielen, Leitbildern und Einzelmaßnahmen zur langfristig angelegten Selektion, Planung, Steuerung und Kontrolle von Geschäftsverbindungen.⁴ Daraus kann je nach Ablauf der Beziehung auch die Beendigung resultieren.⁵ Als Grundlage des Beziehungsmanagements wird die gemeinsame Formulierung eines Leitbildes, sowie klarer Leitlinien empfohlen, an denen sich Zielsysteme und Gestaltungsansätze des Beziehungsmanagements orientieren.⁶ Das Beziehungsmanagement kann dabei in einem weiten Begriffsverständnis zum einen auf alle Arten von Geschäftsbeziehungen bezogen werden, d.h. sowohl vertikale (Kunden- und Lieferantenbeziehungen), horizontale

¹ Vgl. Pfohl, 2004, S. 355f.

² Die Ausführungen basieren auf den Ergebnissen der Network Excellence Group im Rahmen des ATHENE-Projekts der Technischen Universität Darmstadt und den in diesem Rahmen durchgeführten Fallstudien.

³ Der häufig ebenfalls in diesem Zusammenhang genannte Begriff *Relationship Marketing* (Beziehungsmarketing) stammt aus dem Beginn der 80er Jahre und wurde vornehmlich im anglo-amerikanischen Raum entwickelt. Die vornehmliche Zielsetzung war die Herstellung, Beibehaltung und Vertiefung von Kundenbeziehungen, vgl. Berry, 1983, S. 25. Trotz dieser Betonung der Kundenbeziehungen umfasst das Relationship Marketing auch die Austauschbeziehungen zu den vorgelagerten Märkten des Unternehmens, d.h. zu den Lieferanten, vgl. Köhler, 2001, S. 82; Wehrli, 1994, S. 193.

⁴ Vgl. Stölzle, 1999, S. 8.

⁵ Vgl. Diller, 1995, S. 442; Klee, 2000, S. 33.

⁶ Vgl. Colberg/Hoffmann/Kosmol, 2000, S. 51.

(z.B. Vertriebsgemeinschaften) als auch diagonale (zu Dienstleistern) und laterale (zu Behörden) Beziehungen umfassen.⁷ Zum anderen kann auch die Gestaltung der unternehmensinternen Beziehungen bspw. zu den Mitarbeitern unter dem Begriff des Beziehungsmanagements subsumiert werden.⁸ Hervorzuheben ist, dass beim Beziehungsmanagement immer die soziale bzw. persönliche Ebene einer intra- oder interorganisatorischen Interaktion zwischen Individuen oder Gruppen angesprochen ist.

Das *Customer Relationship Management* (CRM) setzt sich aus Sicht eines Supply Chain-Akteurs mit den „demand-seitigen“ Schnittstellen auseinander. Es betrifft demnach die Entwicklung, Gestaltung und Steuerung der Flüsse auf der Güter-, Finanz- und Informationsebene sowie auf der Institutions- und Sozialebene. Kunden sind für ein Handelsunternehmen die einzelnen Endkonsumenten und für Industrieunternehmen die jeweils nachgelagerten Abnehmer in der Wertschöpfungskette. Das Customer Relationship Management wird häufig reduziert auf die entsprechenden DV-technischen Systeme, wobei der Ansatz in jüngster Zeit auch vermehrt unter einem betriebswirtschaftlichen Fokus mit Aspekten wie Kundenwert, Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung diskutiert wird.⁹ Eine zweckmäßige Definition bezeichnet das CRM als „eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs-, und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen“.¹⁰ Die zentralen Gestaltungsbereiche sind also zum einen der Einsatz integrierter Informationssysteme zur Zusammenführung aller relevanten kundenbezogenen Informationen und zum anderen die Neuausrichtung aller Geschäftsprozesse und Verantwortlichkeiten auf den Kunden.¹¹ Als strategische Ziele werden eine Erhöhung der Profitabilität („Share of Wallet“) durch Differenzierung auf der Leistungs- und Kommunikationsebene und eine entsprechende Langfristigkeit der Beziehung angestrebt.¹² Im B2B-Bereich umfasst dies bspw. auch die Aktivitäten des Key Account Management.¹³

Der Begriff des *Supplier Relationship Management* (SRM), das die Beziehungen zu Lieferanten explizit in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, ist bisher vornehmlich durch praxisorientierte Literatur geprägt.¹⁴ Das SRM ist der Teil des Supply Chain Managements, der aus Sicht eines Supply Chain-Akteurs die „supply“-seitigen Schnittstellen

⁷ Eine andere Unterscheidung greift zusätzlich zirkuläre (der Partner ist gleichzeitig Kunde und Lieferant), sowie reziproke Beziehungen auf, vgl. Pfohl/Buse, 2000, S. 389.

⁸ Vgl. Diller/Kusterer, 1988, S. 212.

⁹ Vgl. Hippner, 2004, S. 15f.

¹⁰ Hippner/Wilde, 2001, S. 6, zu einer ähnlichen Definition vgl. auch Schumacher/Meyer, 2004, S. 19.

¹¹ Vgl. Hippner, 2004, S. 16

¹² Vgl. Hippner/Wilde, 2001, S. 7.

¹³ Eine Übersicht der Aufgaben des CRM bei Schumacher/Meyer, 2004, S. 44 verdeutlicht, dass im CRM alle Netzebenen des im Beitrag „Netzwerke in der Logistik“ von Gomm/Trumpfheller vorgestellten Ebenenmodells involviert sind.

¹⁴ Vgl. Stölzle/Heusler, 2003, S. 169ff. sowie Heusler, 2004, S. 117ff.

zu Lieferanten betrachtet. Es betrifft die Entwicklung, Gestaltung und Steuerung der Flüsse von den Lieferanten auf allen Netzebenen. Die Zielsetzung des SRM ist die umfassende Analyse der Lieferantenbeziehungen eines Unternehmens. Dazu werden Erkenntnisse aus den genannten Ansätzen des Relationship Marketing bzw. des Customer Relationship Management genutzt bzw. analog angewendet. Die zunehmende Bedeutung und das daraus resultierende Interesse an der Lieferantenbeziehungen lässt sich auf einige wesentliche Treiber zurückführen. Die Materialkosten stellen einen erheblichen und zunehmend wachsenden Anteil am Umsatz von Industrieunternehmen und haben damit einen direkten Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Dies hängt auch mit der fortschreitenden Reduzierung der Fertigungstiefe zusammen, die eine engere Einbindung der Lieferanten in die Wertschöpfungsprozesse nach sich zieht. Durch die immer kürzeren Produktlebenszyklen wird dieser Trend weiter verstärkt, da die Kundenanforderungen nur durch eine frühzeitige Beteiligung der wichtigsten Partner erfüllt werden können. Diese gestiegenen Anforderungen erhöhen die Komplexität der Beschaffungsaufgabe, da zum einen kooperativ mit den Lieferanten gearbeitet werden muss, zum anderen aber der Wettbewerb zwischen den Lieferanten nicht vollständig außer Kraft gesetzt werden darf. Letztlich ist mit dem Supplier Relationship Management der bestmögliche Wertschöpfungsbeitrag der Lieferanten zu erfassen und zu realisieren.¹⁵

Im Rahmen des Supply Chain Managements wird das Customer Relationship Management eines vorgelagerten Supply Chain-Akteurs mit dem Supplier Relationship Management eines nachgelagerten Supply Chain-Akteurs gekoppelt. Im Rahmen dieser so genannten „Supply Chain Collaboration“ können dann die beiden Beziehungsmanagementelemente aufeinander abgestimmt und unter der Berücksichtigung weiterer bestehender Beziehungen einer Optimierung zugeführt werden.

Das *Supply Chain Relationship Management* (SCRM) greift die vorgenannten Begriffe auf und verdeutlicht, inwiefern die Aktivitäten im Rahmen des Supply Chain Managements auf die Beziehungen in Supply Chains wirken. Durch die Begriffswahl wird deutlich, dass das Management der Beziehungen eine konstituierende Teilaufgabe des Supply Chain Managements darstellt.¹⁶ Nach diesen Überlegungen sind nicht mehr nur die Leistungsbeziehungen des Güter-, Informations- und Finanzflusses, sondern auch die „sozialen“ bzw. „persönlichen“ Beziehungen des sozialen und institutionellen Netzes Gegenstand der Betrachtung. Folgt man dieser Auffassung so gilt:

Supply Chain Relationship Management ist der Teil des Supply Chain Managements, der sich mit den Beziehungen zwischen den Institutionen bzw. den sie vertretenden Gruppen und/oder Personen über die gesamte Länge der

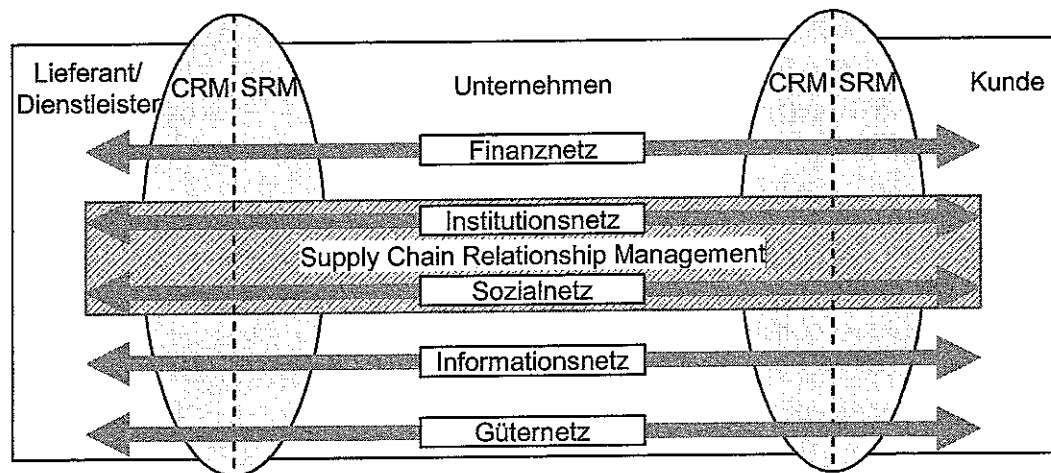
¹⁵ Ist das Management der Beziehungen zu Dienstleistern (bspw. Logistikdienstleistern) betroffen, kann man auch von Dienstleisterbeziehungsmanagement oder „Service Provider Relationship Management“ (SPRM) sprechen.

¹⁶ Vgl. Christopher, 1998, S. 18; Bowersox/Closs/Stank, 1999, S. 103ff.; Bund/Granthien, 2001, S. 130; Pfohl, 2004, S. 257.

Supply Chain beschäftigt. Es umfasst insbesondere die Abstimmung von Zielen, Leitbildern und Maßnahmen zur langfristig angelegten Selektion, Planung, Steuerung und Kontrolle im Lebenszyklus von sozialen Beziehungen in Supply Chains.

Dabei wird im Unterschied zu SRM und CRM nicht die gesamte Breite einer Supply Chain abgedeckt, vielmehr liegt der Fokus auf den Beziehungen der Supply Chain Länge, die im Modell der Netzebenen in Abbildung 1-1 durch die soziale und institutionelle Ebene repräsentiert werden.

Abbildung 1-1: Supply Chain Relationship Management als konstituierende Aufgabe des Supply Chain Managements



2 Konzeption des Supply Chain Relationship Managements

Zur inhaltlichen Ausgestaltung des Supply Chain Relationship Managements wird im Folgenden zunächst ein idealtypischer interorganisatorischer Beziehungsprozess in der Supply Chain vorgestellt. Dieser Prozess kann vor dem Aufbau einer Beziehung zur Einordnung potentieller Partner dienen, in einer bestehenden Beziehung zur Aufdeckung von Veränderungsnotwendigkeiten und Verbesserungspotenzialen beitragen und – bei Nicht-Erfüllung festgelegter Kriterien – zur Auflösung der Beziehung führen. Im Anschluss daran werden mit dem Beziehungsleitbild und den Beziehungsrich-

tungen weitere konzeptionelle Elemente des Supply Chain Relationship Managements vorgestellt. Mit dem Beziehungsportfolio wird es möglich, auf der Basis der Einordnung anhand einfach verfügbarer Daten Normstrategien für den Aufbau und die Nutzung von Netzkompetenz in Supply Chains abzuleiten. Zum Abschluss wird ein Lebenszyklusmodell eines Beziehungsverlaufs vorgestellt, das eine strukturierte Analyse von Supply Chain-Beziehungen erlaubt.

2.1 Beziehungsprozess

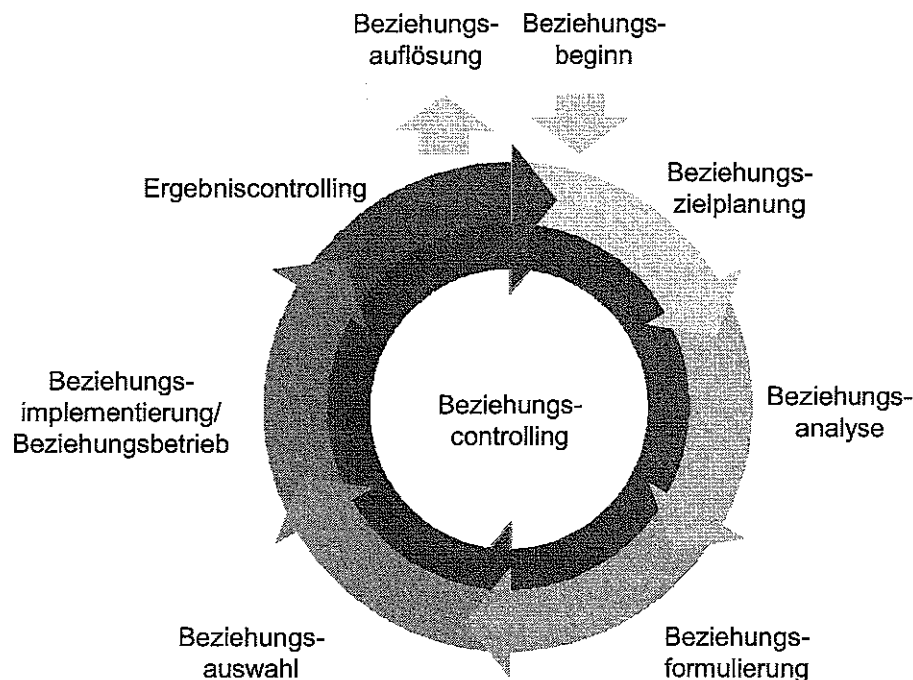
Im Rahmen des ATHENE-Projekts wurde für das Supply Chain Relationship Management ein idealtypischer Beziehungsprozess identifiziert.¹⁷ Er beinhaltet die in Abbildung 2-1 dargestellten Schritte Beziehungszielplanung, Beziehungsanalyse, Beziehungsformulierung, Beziehungsauswahl, Beziehungsimplementierung sowie ein spezifisches Ergebnis- und ein übergreifendes Beziehungscontrolling.¹⁸ Der Beziehungsprozess hat seinen Ausgangspunkt an einem geplanten oder emergenten *Beziehungsbeginn* und endet – wie bei Kooperationsprojekten üblich – mit einer geplanten oder emergenten *Beziehungsauflösung*. Eine Beziehung kann bewusst beendet werden, wenn bspw. bestehende Verträge explizit gekündigt werden. Verfolgen die Partner die gesteckten Ziele nicht mehr bzw. fällt die Beziehungsgrundlage weg, so spricht man von einem emergenten Ende der Beziehung.

Die *Beziehungszielplanung* bezieht sich auf das eigene Unternehmen. Ausgehend von den Unternehmenszielen ist zu hinterfragen, welche Ziele mit Hilfe des Beziehungsmanagements zu erreichen sind bzw. welchen Beitrag das Beziehungsmanagement zur Erreichung der Unternehmensziele leisten kann. Dazu gehört auch eine Analyse der Leistungsprozesse auf den Ebenen des Güter-, Informations- und Finanznetzes des Unternehmens. Erst durch die Ermittlung der Ressourcen, Fähigkeiten und letztlich auch der Kompetenzen des eigenen Unternehmens kann eingeschätzt werden, inwiefern die Notwendigkeit zur Gewinnung komplementärer Kompetenzen im Rahmen von Beziehungen in Supply Chains notwendig ist.

¹⁷ Zu weiteren prozessorientierten Strukturierungsansätzen vgl. Stölzle, 1999, S. 227 und die dort angegebene Literatur.

¹⁸ Sie sind als Kreislauf dargestellt, da dieser Prozess nach seiner Beendigung von neuem beginnt. Da sich im Verlauf des Prozesses allerdings die charakteristischen Parameter der Beziehung ändern, könnte der Prozess auch als Spirale dargestellt werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird hier allerdings darauf verzichtet.

Abbildung 2-1: Idealtypischer Beziehungsprozess in Supply Chains



Die *Beziehungsanalyse* bezieht sich auf die potentiellen, oder bei der Analyse bestehenden Beziehungen auf die tatsächlichen, Partnerunternehmen in der Supply Chain. Sie beinhaltet die Ermittlung der Ziele des Supply Chain-Partners, wobei die Ressourcen und Kompetenzen in Bezug auf die geforderte Leistungserstellung als Ausgangspunkt dienen. Das Ziel dieses Schrittes ist es, einen möglichen „Fit“ sowohl auf der Leistungsebene als auch auf der Ebene der Unternehmensziele und der Unternehmenskultur abzu prüfen.¹⁹

Basierend auf den vorangegangenen Schritten ist der dritte Schritt die *Beziehungsformulierung*. Ausgehend von den Anforderungen an die kooperative Zusammenarbeit in der Supply Chain werden geeignete „Beziehungstypen“, d.h. Ausgestaltungen der Beziehungen ermittelt und in einem Beziehungsleitbild festgehalten. Sie dienen als Orientierung für die Auswahl und Implementierung sowie des Controllings der Supply Chain-Beziehungen.

Die *Beziehungsauswahl* beinhaltet die Bewertung der möglichen Beziehungen und die Auswahl der am besten geeigneten Konfiguration. Damit ist die Formulierung des „Soll“-Zustands der Beziehung abgeschlossen.

¹⁹ Vgl. Zentes/Swoboda/Morschett, 2003, S. 829f.

In der *Beziehungsimplementierung* geht es nun darum, den angestrebten Zustand herzustellen. Dazu sind geeignete Methoden und Instrumente auszuwählen und anzuwenden.²⁰ Eine mögliche Strukturierung der Gestaltungsmaßnahmen ist bspw. die Unterscheidung von Maßnahmen in Bezug auf Mitarbeiter, Technik und Organisation.²¹ Die Umsetzung der gewählten Maßnahmen enthält auch die notwendigen Kontrollmechanismen.

In Bezug auf das Controlling im Rahmen des Beziehungsprozesses lassen sich das Ergebniscontrolling und das Beziehungscontrolling unterscheiden. Unter *Ergebniscontrolling* ist die Ausrichtung an den Unternehmenszielen zu verstehen, d.h. es ist zu hinterfragen inwiefern das Beziehungsmanagement einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet. Das Ergebniscontrolling ist damit ein Bestandteil des Unternehmenscontrollings. Das *Beziehungscontrolling* dient hingegen zur Analyse der Zielerreichung auf der Sozial- und Institutionsebene und begleitet den kompletten Prozess vom Beginn bis zur Auflösung der Beziehung. Beide Controllingaspekte sind über geeignete Kennzahlensysteme abzubilden.²²

2.2 Beziehungsbild

Grundlage des unternehmerischen Handelns ist die Unternehmensphilosophie. Diese ist geprägt durch drei Leitbilder: ein Menschenbild, ein Leitbild der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung und ein Unternehmensleitbild.²³ Unter der Prämisse, dass Beziehungen einen wesentlichen Bestandteil des unternehmerischen Handelns darstellen, ist es notwendig die allgemeinen Unternehmensleitbilder durch ein spezifisches „Beziehungsbild“ zu ergänzen.²⁴ Letzteres stellt einen Input für die Beziehungszielplanung dar, da es die Ausgangsposition der kooperativen Zusammenarbeit innerhalb einer Supply Chain definiert. Dabei kann in Analogie zur Unternehmensphilosophie davon ausgegangen werden, dass dieses Beziehungsbild nicht explizit formuliert sein muss, um die Handlungen der Akteure zu beeinflussen, sondern dass diese implizit auch von einem bestimmten Beziehungsbild ausgehen können.

Konstituierende Elemente des Beziehungsbildes sind Kultur, Werte und Normen des jeweiligen Unternehmens sowie die Motive und Ziele der beteiligten Individuen

²⁰ Vgl. den Beitrag „Gestaltungsoptionen des Supply Chain Relationship Managements“ von Trumpfeller/Gomm in diesem Band.

²¹ Vgl. Pfohl, 2004, S. 26f.

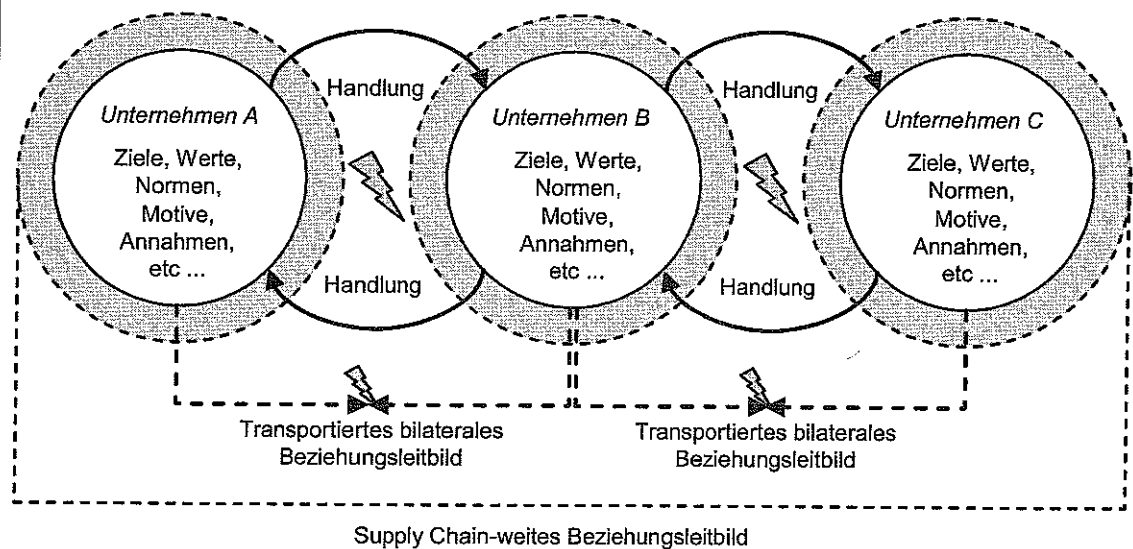
²² Vgl. Weber, 2002; Bacher, 2004, S. 183ff. Siehe dazu auch den Beitrag „Beziehungsmanagement im Rahmen vertikaler Kooperationen in Supply Chains der Konsumgüterbranche“ von Boldt et al. und allgemein den Beitrag „Erfolgsmessung von Beziehungen in Supply Chains“ von Boldt/Frunzke in diesem Band.

²³ Vgl. Ulrich/Fluri, 1995, S. 53.

²⁴ Zur normativen Verankerung des Beziehungsmanagements vgl. Klee, 2000, S. 179.

und Gruppen. Das Beziehungsleitbild wird geprägt durch die Handlungsmöglichkeiten sowie die Vertrauens- und Investitionsbereitschaft. In einer Beziehung hat jedes der beteiligten Unternehmen ein eigenes spezifisches Beziehungsleitbild. Dieses bestimmt zum einen die eigenen Handlungen im Rahmen der Beziehung, zum anderen werden die Handlungen der Partner mit Hilfe des Beziehungsleitbildes interpretiert. Gibt es eine zu starke Diskrepanz der Beziehungsleitbilder zwischen den beteiligten Unternehmen kann es zu Konflikten kommen, da die Handlungen nicht mit dem erwarteten Verhalten übereinstimmen (vgl. Abbildung 2-2).²⁵

Abbildung 2-2: Beziehungsleitbilder und mögliche Konflikte in Supply Chains



Für eine gut funktionierende Supply Chain-Partnerschaft ist es allerdings nicht zwingend notwendig, dass die Beziehungsleitbilder bzw. die sie konstituierenden Elemente übereinstimmen. Es gibt vielmehr ein Kontinuum von Übereinstimmungsgraden der Beziehungsleitbilder, d.h. bei einer reinen Marktbeziehung können diese gänzlich unterschiedlich sein, bei einer mittelfristigen Kooperation mit einer mittleren Interaktionsintensität ist eine teilweise Übereinstimmung und bei einer langfristigen Partnerschaft oder sogar einer teilweisen Integration muss eine hohe Übereinstimmung erreicht werden. Durch den Abgleich der gegenseitigen Erwartungen im Rahmen der Beziehung ist es möglich, den Beitrag des jeweiligen Partners zur Herausbildung kollektiver Netzkompetenz abzuschätzen.²⁶ Gelingt es nicht nur bilateral, d.h. zwischen zwei Supply Chain-Akteuren, sondern entlang der gesamten Wertschöpfungskette

²⁵ Vgl. zu weiteren Quellen von Konflikten Sonnek, 2004, S. 27.

²⁶ Vgl. Dwyer et al., 1987, S. 16.

einen Konsens hinsichtlich Kultur, Werten und Normen herzustellen, ist von einem Supply Chain-weiten Beziehungsleitbild zu sprechen (vgl. Abbildung 2-2). Dieses kann zum entscheidenden wertsteigernden Vorteil im zukünftigen Wettbewerb, der nicht mehr zwischen Unternehmen sondern zwischen Supply Chains entschieden wird, führen.

Beispielhafte Einflussfaktoren von Beziehungen mit Auswirkungen auf das Beziehungsleitbild sind:²⁷

- Kompatibilität der Partner hinsichtlich der Unternehmenskultur und der Unternehmensziele sowie der Risiko- und Beziehungsneigung,
- Übereinstimmung von Managementverständnis und eingesetzten Managementinstrumenten,
- Offenheit verbunden mit dem Willen zur langfristigen Zusammenarbeit sowie
- eine gewisse Symmetrie von Unternehmenscharakteristika (z.B. Unternehmensgröße, Marktanteile, technologische Leistungsfähigkeit).

Ergänzend dazu ist auch die strukturelle und kulturelle Prägung der beteiligten Abteilungen und Personen als Träger der Beziehungen zu beachten.²⁸ Dazu zählen neben den Fähigkeiten (Motive, Charaktereigenschaften, Geschicke, Wissen) auch der Umgang mit Risiko sowie die ethische Position (Beurteilung, Standards, Verhaltensregeln, Wahrnehmung) und die Vertrauensdisposition.²⁹

Aufgabe des Beziehungsmanagements in Supply Chains ist demnach die Schaffung eines situationsadäquaten und kompatiblen Beziehungsleitbildes, sowie eine angepasste Verständigung mit den Partnerunternehmen, die langfristig von Bedeutung sind und Wettbewerbsvorteile versprechen.

2.3 Beziehungsrichtungen

Auf der Basis einer Wertkettenbetrachtung lassen sich vertikale, horizontale und diagonale Beziehungsrichtungen identifizieren. Die in Abbildung 2-3 dargestellte Wertkette gilt sowohl für Industrie- als auch Handelsunternehmen und Dienstleister.³⁰ Für

²⁷ Vgl. dazu das Partnerships-Modell von Lambert/Emmelhainz/Gardner, 1996, S. 2ff. ergänzt um Einflussfaktoren nach Wagner, 2001, S. 114ff. Lambert/Emmelhainz/Gardner bezeichnen diese Faktoren als Rahmenbedingungen der Partnerschaft, die seitens der beteiligten Institutionen zumindest kurzfristig nicht zu beeinflussen sind, allerdings einen hohen Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg der Partnerschaft haben.

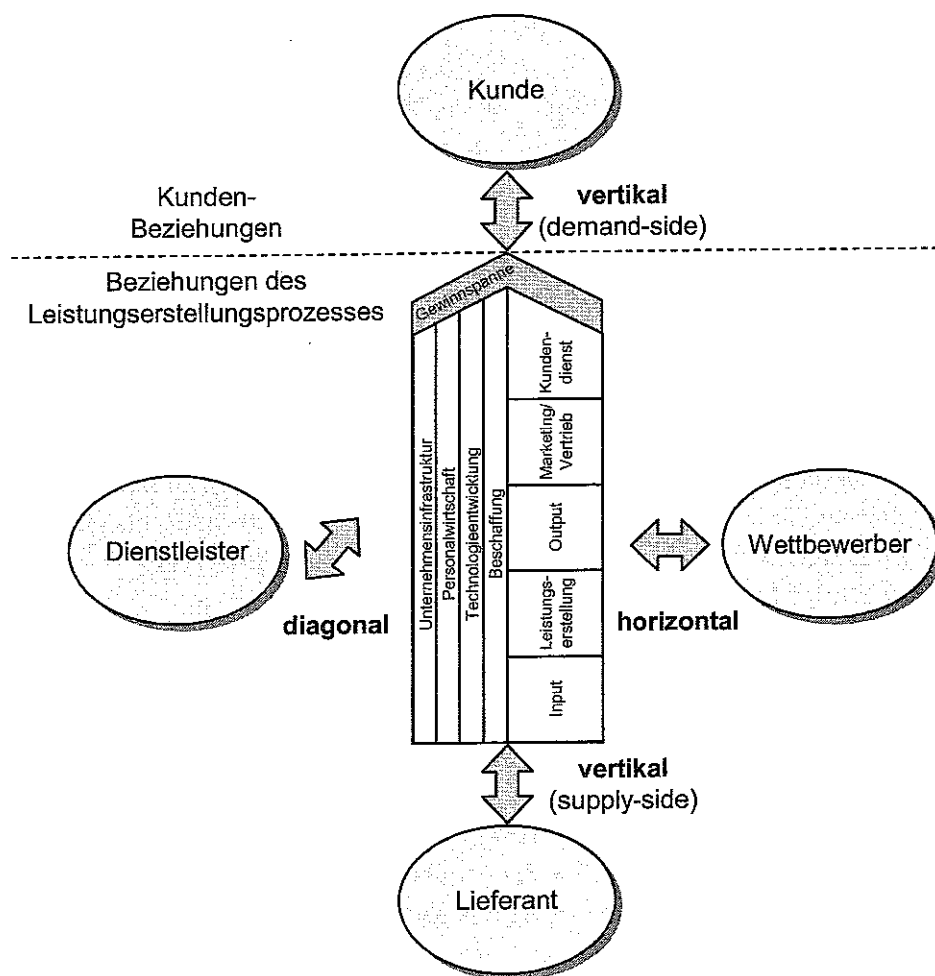
²⁸ Vgl. Gemünden/Helfert, 1997, S. 248.

²⁹ Vgl. Wagner, 2001, S. 114ff.

³⁰ Zur Abbildung von Dienstleistungen im Wertkettenmodell nach Porter vgl. Altobelli/Bouncken, 1998, S. 289.

ein Industrieunternehmen existieren bspw. Beziehungen zu Handelskunden (vertikal demand-side), Rohstofflieferanten (vertikal supply side), Logistikdienstleistern (diagonal) und Wettbewerbern (horizontal). Ein Logistikdienstleister hat bspw. Handelsunternehmen als Kunden und greift seinerseits auf Dienstleistungen bspw. von Banken oder Versicherungen zurück. Als Lieferanten kommen Subunternehmen (z.B. Transporteure) aber auch Hersteller verrichtungsspezifischer Logistiksysteme (z.B. Auftragsabwicklungssoftware, Lagereinrichtung) in Frage.

Abbildung 2-3: Beziehungsrichtungen in Supply Chains



Vertikale Beziehungen stellen die „klassischen“ Geschäftsverbindungen im Zuge der wirtschaftlichen Leistungserstellung dar. Im weiteren Verlauf wird vorausgesetzt, dass Geschäftsbeziehungen alle ökonomisch induzierten Interaktionen zwischen Unter-

nehmen oder Abteilungen bzw. einzelnen Personen als deren Vertreter umfassen.³¹ Zur Charakterisierung dieser Geschäftsbeziehungen können verschiedene theoretische Grundlagen herangezogen werden.³² So unterscheidet bspw. die Transaktionskostentheorie zwischen den Formen Markt und Hierarchie bzw. den entsprechenden hybriden oder intermediären Formen.³³ Als Merkmale werden dabei der Zeithorizont, ein mögliches Ende der Beziehung, der Fokus des Austauschs oder das Ausmaß faktorspezifischer Investitionen herangezogen.³⁴ Die vertikalen Beziehungen lassen sich weiterhin unterscheiden in die vertikalen Demand-Side- (Kunde) und die vertikalen Supply-Side- (Lieferanten) Beziehungen, über die Anwendung dieser Unterscheidung kann je nach Zweckmäßigkeit im Zuge der vorzunehmenden Analyse entschieden werden.³⁵

Horizontale Beziehungen sind generell schwieriger zu errichten, da das unmittelbare Geschäftsinteresse einer Lieferanten-Abnehmer-Beziehung nicht gegeben ist.³⁶ Die Vorteile liegen in der Regel eher in einer gemeinsamen Leistungsverbesserung oder Kostensenkung. Der Initiative mindestens eines potentiellen Partners kommt deshalb besondere Bedeutung zu.³⁷ Die Ausgestaltung dieser kooperativen Beziehungen kann in verschiedensten Formen vollzogen werden. Je nachdem welche Ressourcenprofile die Partner aufweisen, lassen sich dabei zwei Formen unterscheiden. Bei kongruenten Kompetenzprofilen geht es primär um die kurz- bis mittelfristige Ausnutzung vorhandener Größenvorteile. Beziehungen auf der Basis von komplementären Ressourcenkombinationen werden hingegen mittel- bis langfristig zur Entwicklung neuer Potenziale geschlossen und sind insbesondere zum Aufbau und zur Nutzung von Kompetenzen geeignet.³⁸

Als *diagonale Beziehungen* werden in diesem Kontext die Geschäftsverbindungen zu Dienstleistern bezeichnet. Sie werden von den vertikalen Lieferantenbeziehungen abgegrenzt, da sich Dienstleistungen durch wesentliche Charakteristika von Sachleistungen unterscheiden.³⁹ Typisch für Beziehungen zu Logistikdienstleistern ist dabei eine intensive Beteiligung verschiedener Funktionsbereiche des Unternehmens am

³¹ Vgl. Diller/Kusterer, 1988, S. 211.

³² Vgl. Stölzle, 1999, S. 21ff.

³³ Zu den logistikbezogenen Spezifika vgl. Pfohl, 2004, S. 369ff.

³⁴ Zu diesen und weiteren Merkmalen vgl. Boutellier/Wagner, 2001, S. 47.

³⁵ Auf der Kundenseite kann weiterhin zwischen Konsumenten als Endkunden und Geschäftskunden unterschieden werden. Im Rahmen des ATHENE-Projekts wurden insbesondere B2B-Beziehungen betrachtet.

³⁶ Vgl. Pfohl, 2004, S. 366f.

³⁷ Stärker sind die Anreize bei kooperativen Logistikservice-Netzwerken, da diese, insbesondere im Speditionssammelgutverkehr, sogar Voraussetzung der Leistungserstellung sind. Vgl. Freichel, 1992, S. 13f. und S. 59f.

³⁸ Zu einer ähnlichen Abgrenzung vgl. Werp, 1998, S. 30.

³⁹ Dazu gehören etwa die Immaterialität, die Unmöglichkeit der Lagerung, die Simultaneität von Produktion und Verwertung, die Standortgebundenheit, die Notwendigkeit zur Integration des externen Faktors etc. vgl. Corsten, 1985, S. 85ff.

Entscheidungsprozess.⁴⁰ Dieser kollektive Prozess ist dann besonders stark ausgeprägt, wenn komplexe Logistikdienstleistungen Gegenstand der Geschäftsverbindung sind. Neben Beziehungen zu den traditionellen Akteuren der Supply Chain wird zunehmend die Zusammenarbeit mit spezialisierten Finanzdienstleistern gesucht. Ausser den Banken gehören dazu beispielsweise auch Leasinggesellschaften, Versicherungen, M&A-Beratungen, Rating Agenturen oder Venture Capital Gesellschaften sowie institutionelle Anleger, Privatinvestoren oder Fonds.⁴¹

2.4 Beziehungsportfolio

Zur Entscheidung über die Beziehungsauswahl und in der Beziehungsimplementierung kann als Hilfsmittel ein „Beziehungsportfolio“ genutzt werden. Zum einen können hier potentielle oder auch bereits bestehende Beziehungen eingeordnet werden, um über die Aufnahme bzw. Fortführung der Beziehung zu entscheiden. Zum anderen ist es möglich durch die Einordnung in die Felder des Portfolios so genannte Normstrategien abzuleiten. Die Erstellung des Portfolios ist von dem Grundgedanken geleitet, dass neben der Kompetenz des Partners auch immer eine Wertgröße zu beachten ist, die eine Aussage zum Beitrag der Beziehung zu den eigenen (meist finanziell formulierten) Unternehmenszielen ermöglicht. Des Weiteren wird bei der Erstellung des Portfolios zwischen zwei grundsätzlichen Sichtweisen differenziert: den Beziehungen des Leistungserstellungsprozesses und den Kundenbeziehungen.

Beim Management der *Beziehungen des Leistungserstellungsprozesses* wird die Kompetenz-Dimension durch das qualitative Kompetenzpotenzial des Partners abgebildet (vgl. Abbildung 2-4). Dieses wird bspw. durch den potentiellen Beitrag des Partners zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse abgebildet und durch die Komponenten „Wollen“ und „Können“ beeinflusst.⁴² In Anwendung des „Relational View of Strategy“ lässt sich das „Wollen“ des Partners durch interorganisationale Routinen für den Austausch und die Kombination von Wissensbeständen und eine effektive institutionelle Rahmenordnung der Beziehungssteuerung und -kontrolle („governance structure“) abbilden.⁴³ Dabei ist insbesondere die „partnerspezifische absorptive Kapazität“ von Bedeutung. Wenn die Organisationsstrukturen und die beteiligten Individuen auf die Erkennung und den Austausch von relevantem Wissen ausgerichtet sind wird die Bereitschaft zur Zusammenarbeit erhöht. Dies kann bspw. durch die Ausrichtung von Anreizsystemen auf den Wissensaustausch mit den Supply Chain-Partnern unterstützt

⁴⁰ Vgl. Sink/Langley, 1997, S. 176. Zur Make-or-Buy-Entscheidung logistischer Dienstleistungen vgl. auch Kleer, 1991, S. 109; Lynch, 2000.

⁴¹ Vgl. den Beitrag „Collaborative Cash Flow Management“ von Hofmann/Elbert in diesem Band.

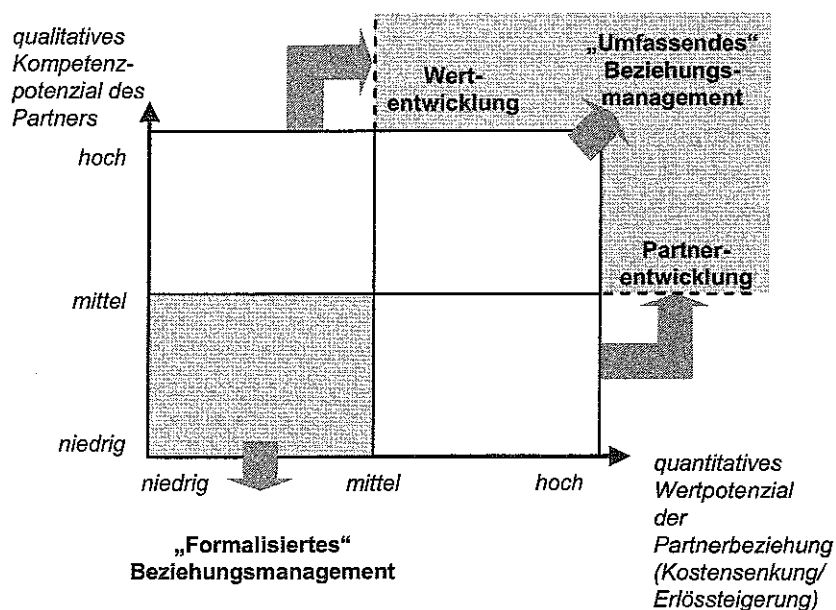
⁴² Vgl. Pfohl/Buse, 1999, S. 271ff.

⁴³ Vgl. Dyer/Singh, 1998, S. 670.

werden. Im Hinblick auf die Rahmenordnung der Beziehung ist die Unterbindung von Opportunismus von hoher Bedeutung, um das „Wollen“ des Partners zu beeinflussen.

Das „Können“ des Partners im Hinblick auf die Beziehung basiert in diesem Erklärungsmuster auf interorganisationalen beziehungsspezifischen Ressourcen und dem Vorhandensein komplementärer Ressourcen- und Kompetenzausstattungen. Dazu zählen bspw. beziehungsspezifische IT-Systeme, die an den jeweils zugrundeliegenden Leistungsprozess anpassbar sind. Aber auch die Qualifikation der Mitarbeiter und deren Fähigkeit beziehungsspezifisches Wissen (Sprache, Routinen u.ä.) aufzubauen und zu nutzen ist für das „Beziehungskönnen“ relevant. Durch die beziehungsspezifischen Ressourcen können sowohl die Gesamtkosten der Supply Chain gesenkt als auch die Differenzierung der Produkte erleichtert werden. Besitzt ein Unternehmen bzw. seine Mitarbeiter bereits Erfahrung im Aufbau langfristiger Beziehungen, stellt dies ebenfalls eine Quelle für Wettbewerbsvorteile dar, die sich positiv auf die Einschätzung des „Könnens“ auswirkt.

Abbildung 2-4: Konzeption des Beziehungsportfolios



„Können“ und „Wollen“ sind in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation zu einem gewissen Grad substituierbar. So ist es bspw. am Beginn einer Beziehung möglich, eventuelle Defizite im „Können“ aufgrund fehlender beziehungsspezifischer Ressourcen durch eine höheren Einsatz („Wollen“) zu kompensieren. Im Zuge der Weiterentwicklung der Beziehung ist allerdings die Entwicklung des „Könnens“ unabdingbar, was wiederum eine Substitution in die andere Richtung nach sich zieht.

Die Wertgröße als zweite Dimension ist quantitativ anzugeben. Hierbei ist beispielsweise das Potenzial des Partners zu bewerten, zur Kostensenkung bzw. Erlössteigerung beizutragen. Dabei ist auch die jeweilige Lebenszyklusphase der Beziehung zu beachten. So ist es bspw. in der Aufbauphase lediglich möglich die Potenziale zu betrachten, während in einer laufenden Beziehung die tatsächlich realisierten Wertgrößen bekannt sind.

Aus der Einordnung in das Portfolio lassen sich zunächst zwei grundsätzliche Ausgestaltungen des Beziehungsmanagements ableiten. Bei einer Einordnung in das linke untere Feld – bei niedrigem Kompetenzpotenzial und niedrigem Wertpotenzial – sollte ein *formalisiertes Beziehungsmanagement* implementiert werden. Dies bezieht sich bspw. auf die Systemunterstützung und beinhaltet die Ausrichtung auf eine Standardisierung und Automatisierung der Abläufe. Bei einer Einordnung in das Feld hohes Kompetenz- und Wertpotenzial ist hingegen ein *umfassendes Beziehungsmanagement* umzusetzen. Der Partner sollte ganzheitlich in die eigene Wertschöpfung integriert werden und das Beziehungsmanagement ist individuell auf den einzelnen Partner abzustimmen.⁴⁴ In den beiden anderen Feldern lassen sich als Entwicklungsrichtungen die Wertentwicklung einerseits und die Partnerentwicklung andererseits identifizieren. Bei der *Wertentwicklung* geht es darum, das hohe qualitative Kompetenzpotenzial des Supply Chain-Partners zu nutzen, um einen finanziellen Erfolg in Form von Kostendegressionen oder Erlösprogressionen zu realisieren. Die *Partnerentwicklung* zielt darauf ab das Kompetenzpotenzial des Partners nachhaltig zu erhöhen damit auch in Zukunft Wertsteigerungen durch die Beziehung möglich sind. Diese sind in Abhängigkeit von der Lebenszyklusphase der Beziehung auszugestalten. Je nachdem wie die Zielsetzung für eine bestimmte Beziehung formuliert wurde kann es auch zur Empfehlung der Beendigung der Beziehung statt eines formalisierten Beziehungsmanagements kommen.

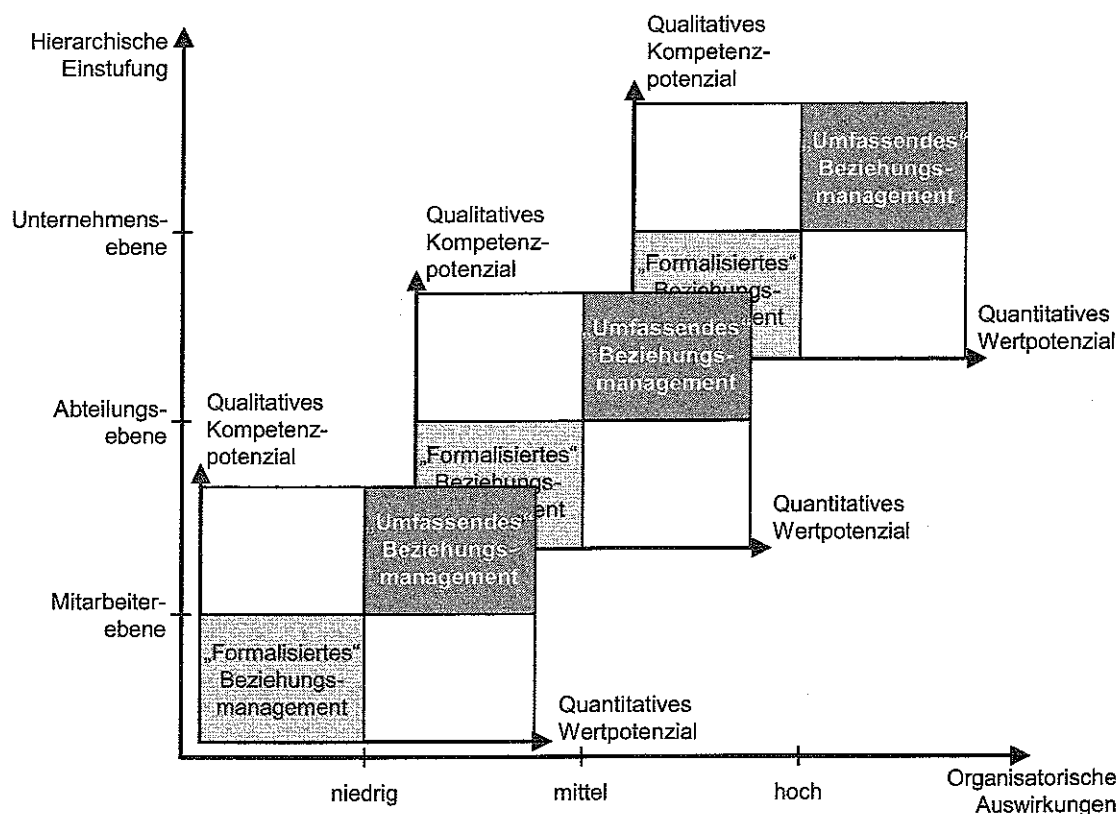
Für die Kundenbeziehungen kann analog ein äquivalentes Portfolio aufgestellt werden. Dabei sind als Dimensionen die „Kompatibilität“ des Leistungserstellungsprozesses und als Wertgröße der Umsatzanteil des Kunden aufzunehmen. Während die letzte Größe relativ einfach zu erfassen ist, kommt es bei der Einordnung der „Kompatibilität“ im Leistungserstellungsprozess auf die Bewertung des „Fit“ zwischen Anforderungen des Kunden und dem eigenen Angebot an. D.h. eine mögliche Empfehlung kann sein, dass das Unternehmen sein Angebot ändern muss, um den Kunden bedienen zu können oder dass der Kunde seine Prozesse ändern muss, um Produkte oder Dienstleistungen des eigenen Unternehmens nutzen zu können.

Bei den Wertgrößen stellt sich in der praktischen Anwendung die Frage, wie der Umsatzanteil bzw. das Potenzial zur Erlössteigerung und Kostensenkung zu bewerten ist. Hierbei ist es durch die Anwendung des Portfolioansatzes auf den verschiedenen

⁴⁴ Diese Einordnung trifft für etwa 5% der Beziehungen eines Unternehmens zu, wobei es sich aufgrund der strategischen Bedeutung um die wichtigsten 5% handelt, vgl. Boutellier/Wagner, 2001, S. 42.

Unternehmensebenen möglich, die Ebene, auf der das umfassende Beziehungsmanagement zu verankern ist, zu identifizieren. Denn es ist durchaus möglich, dass die Beziehung zu einem Lieferanten oder Logistikdienstleister auf der Unternehmensebene nur eine geringe Auswirkung auf das Wertpotenzial hat, auf der Abteilungsebene allerdings einen Großteil der Einflussmöglichkeiten darstellt. Auch für den einzelnen Mitarbeiter kann dieser Portfolioansatz zur Orientierung dienen, um zu verdeutlichen welcher der Partner von besonderer Bedeutung und daher im Rahmen eines umfassenden Beziehungsmanagements zu betreuen ist. Allerdings sind die organisatorischen Auswirkungen des Beziehungsmanagements (z.B. in Form der Anzahl involvierter Mitarbeiter und Abteilungen oder Anpassung von EDV-Systemen) auf der Unternehmensebene umfangreicher als auf der Abteilungs- bzw. Mitarbeiterebene (vgl. Abbildung 2-5).

Abbildung 2-5: Beziehungsportfolio auf den Unternehmensebenen



2.5 Beziehungslebenszyklus

Lebenszyklusmodelle sind eine geeignete Möglichkeit, um die Dynamik von Beziehungen abzubilden.⁴⁵ Wesentlich ist dabei, dass sowohl der Anfang als auch das Ende der Beziehung explizit in die Überlegungen einzubauen sind.⁴⁶

Bei der Betrachtung von Beziehungen über die Zeit sind verschiedene Aspekte zu beachten. Zum einen kann der Wertbeitrag der Beziehung sowohl auf der Unternehmens- als auch auf der Beziehungs- oder Supply Chain-Ebene betrachtet werden. Hierbei ist davon auszugehen, dass der Wertbeitrag zunächst steigt, um ab einem gewissen Punkt der Reife wieder zurückzugehen.⁴⁷ Um diesen Wertbeitrag zu ermitteln, ist es notwendig sowohl den Aufwand als auch den Ertrag der Beziehung abzubilden. Beim Aufwand für die Beziehung kann zwischen der qualitativen und quantitativen Beziehungsintensität unterschieden werden.⁴⁸

Die quantitative Beziehungsintensität wird durch die Faktoren

- Investitionen in die Beziehung,
- Interaktionshäufigkeit und
- Kommunikationshäufigkeit beeinflusst.

Als Faktoren der qualitativen Beziehungsintensität können die

- Einbeziehung in Entscheidungen,
- die vorherrschende Transparenz sowie die
- Übereinstimmung der „Beziehungsleitbilder“ unterschieden werden.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. Klee, 2000, S. 168ff; Heusler, 2004, S. 114. Gleichzeitig ist auf die Kritik an solchen Modellen hinzuweisen, die sich insbesondere an den Punkten mangelnder Beachtung der Evolutionsfähigkeit von Geschäftsbeziehungen, einer tendenziellen Vernachlässigung der situativen Bedingtheit der Beziehungsprozesse und der fortlaufenden Analyse der Beziehung und der sie beeinflussenden Faktoren, sowie der Suggestion einer Stetigkeit der Beziehungsentwicklung festmacht.

⁴⁶ „Phasen“ repräsentieren nicht nur temporale Aspekte, sondern dass jede Phase stellt Bündel von Anforderungen, Zielen usw. dar, vgl. Hite/Hesterley, 2001, S. 276.

⁴⁷ Vgl. bspw. Schumacher/Meyer, 2004, S. 36.

⁴⁸ Eine hohe Beziehungsintensität wird auch als Merkmal relationaler Vertragsbeziehungen in der Relational-Contracting-Theorie angesehen. Ähnliches gilt für die hybriden Formen der Zusammenarbeit im Rahmen der Transaktionskostentheorie, vgl. Boutellier/Wagner, 2001, S. 44ff. Siehe zum Intensitätsbegriff auch Werp, 1998, S. 32f.

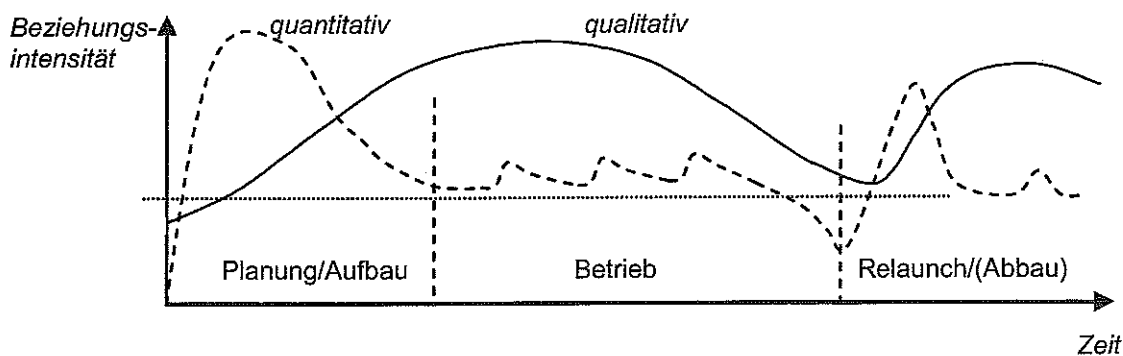
⁴⁹ Zu einer ähnlichen Unterscheidung vgl. Hirsch/Weber/Bacher, 2004, S. 199, die die Zusammenarbeit im Rahmen einer Partnerschaft durch die Aspekte Kooperationsintensität (Zahl gemeinsamer Projekte, Technisierungsgrad, Vielschichtigkeit der Beziehung u.a.) sowie die Kooperationsqualität (Entgegenkommen, Vertrautheit, Erfahrungen bei der Konfliktlösung u.a.) analysieren.

Die *Planungs- und Aufbauphase* beinhaltet die Schritte Beziehungszielplanung, Beziehungsanalyse, Beziehungsformulierung und Beziehungsauswahl des Beziehungsprozesses. Dazu gehören die Festlegung der strategischen Ziele der Partner sowie die Evaluation der Alternativen. Zum *Aufbau* der Beziehung sind neben den Anfangsinvestitionen auch häufigere persönliche Kontakte der beteiligten Mitarbeiter notwendig, d.h. es liegt eine hohe quantitative Intensität vor. Gleichzeitig ist diese Phase durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet, die aus der Unsicherheit und der beschränkten Verfügbarkeit von Informationen resultiert.⁵⁰

In der *Betriebsphase* der Beziehung können die persönlichen Kontakte reduziert werden, wobei ein bestimmtes Interaktionsniveau zur Aufrechterhaltung der Beziehung notwendig ist. Durch eine Standardisierung und „Routinisierung“ der implementierten Kommunikations- und Informationskanäle steigt allerdings die qualitative Beziehungsintensität. In dieser Phase ist insbesondere die Frage der Aufteilung des in der Beziehung geschaffenen Werts zu klären.

Im Zuge des *Abbaus* oder der Neukonfiguration, dem so genannten *Relaunch* der Beziehung, sind dann auf der quantitativen Seite wiederum mehr Kontakte und bei der Neukonfiguration evtl. auch wiederum Investitionen notwendig. Die qualitative Intensität der Beziehung verläuft idealtypisch nach dem klassischen Lebenszyklusmodell. Der Verlauf für einen Relaunch ist in Abbildung 2-6 dargestellt.⁵¹

Abbildung 2-6: Lebenszyklus von Beziehungen



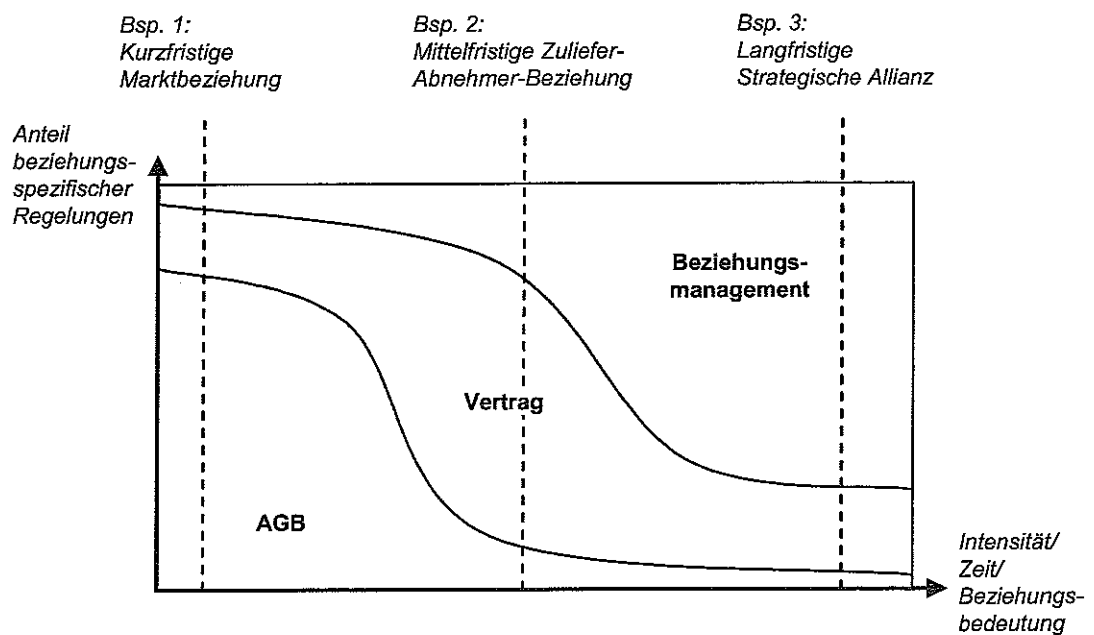
Eine weitere Betrachtungsmöglichkeit von Beziehungen über einen zeitlichen Verlauf ist der Anteil formeller beziehungsspezifischer Regelungen, der in Abbildung 2-7

⁵⁰ Vgl. Zajac/Olsen, 1993, S. 139f.

⁵¹ Zum Verlauf eines Abbaus der Beziehung und einem praktischen Anwendungsbeispiel in der Logistikdienstleistungsbranche vgl. den Beitrag „Management von Kundenbeziehungen in der Logistikdienstleistungsbranche“ von Frunzke in diesem Band.

dargestellt ist.⁵² Es lässt sich beobachten, dass erste Transaktionen als Ausgangspunkt von Beziehungen zu einem Großteil auf Basis der allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) abgewickelt werden. Dies ist auch ein Merkmal kurzfristiger Marktbeziehungen. Bei mittelfristigen Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen nimmt der abzuschließende Vertrag einen wesentlich größeren Raum ein. Das Beziehungsmanagement als Komponente der sozialen Ebene ist noch nicht so bedeutsam wie bei der langfristigen oder strategischen Beziehung. Hier besteht zwar ebenfalls ein Vertrag ein Großteil der Beziehung wird allerdings durch die Aktivitäten des Beziehungsmanagements geprägt. Gemeinsame Wertvorstellungen und eine größere Kompatibilität des Beziehungslebensbilda bestimmen diese Konstellation.⁵³ Neben der Zeit kann dieser Verlauf auch für eine Zunahme der Intensität bzw. der Beziehungsbedeutung beobachtet werden.

Abbildung 2-7: Zusammensetzung beziehungsspezifischer Regelungen im Beziehungslebenszyklus



⁵² Vgl. dazu auch Werani, 2000, S. 125f. Die verstärkte Tendenz zu impliziten Vereinbarungen anstelle vertraglicher Absicherung wird dort als Merkmal kooperativer Geschäftsbeziehungen definiert. Dazu auch Zentes/Swoboda/Morschett, 2003, S. 836.

⁵³ Vgl. dazu auch Klee, 2000, S. 171.

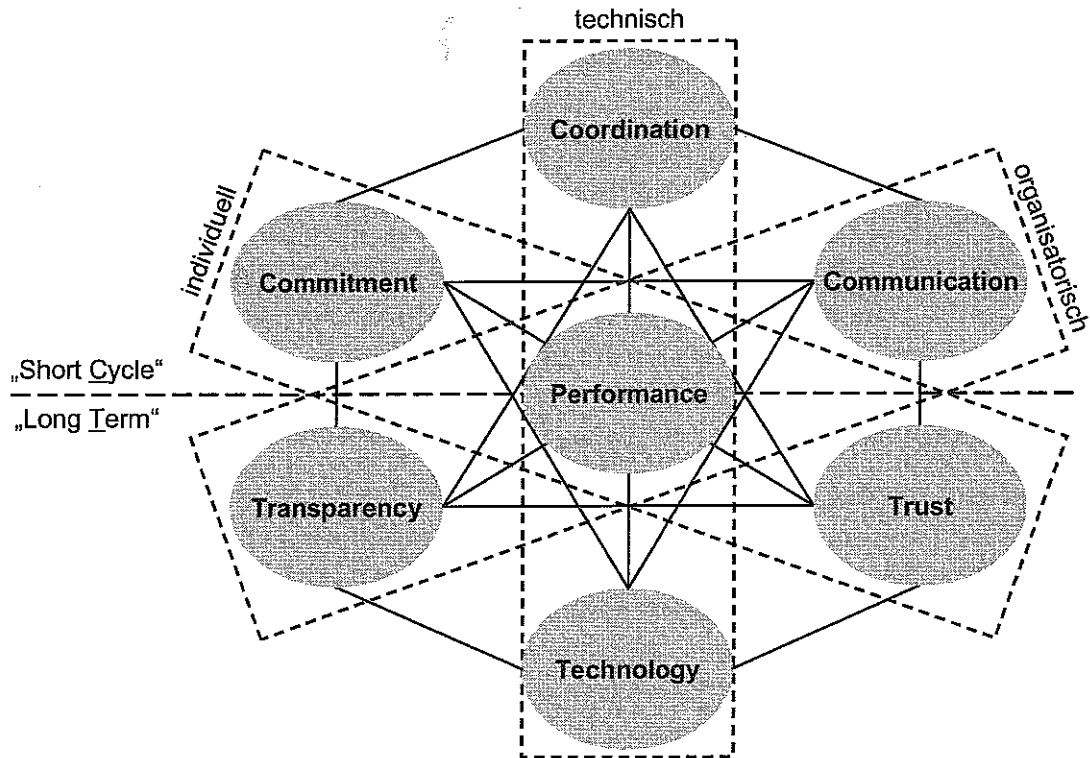
3 **Ausblick: Supply Chain Relationship Management als Herausforderung der Netzkompetenz in Supply Chains**

Beziehungen zwischen Unternehmen sind kein Selbstzweck. Sie dienen zur Erzielung zusätzlicher Renten, die ein Unternehmen allein nicht generieren könnte. Die aus der Transaktionskostentheorie bekannten Formen der Koordination zwischen Markt und Hierarchie bieten vielfältige Möglichkeiten zur Nutzung der Stärken der jeweiligen Partner. Insbesondere in einer zunehmend dynamischen Umwelt sind Supply Chain-Beziehungen am besten geeignet, um auf der einen Seite die steigenden Marktanforderungen zu erfüllen, andererseits aber auch die notwendige Flexibilität und Agilität zur Reaktion auf geänderte Situationen beizubehalten.

Mit dem Ansatz des Supply Chain Relationship Managements wird die wichtige Rolle der Logistik bzw. des Supply Chain Managements im Auf- und Ausbau der Beziehungen zwischen den Unternehmen eines Netzwerks betont. Durch die Querschnittsfunktion des Supply Chain Managements besteht die Chance, die Potenziale von Beziehungen zu nutzen. Dazu ist es notwendig auf der instrumentell-methodischen Ebene die notwendige Unterstützung bereitzustellen. Dies kann nicht (nur) durch IT-Systeme erfolgen. Da insbesondere „weiche“ Faktoren den Gegenstand des Supply Chain Relationship Managements bilden ist es vielmehr notwendig, die Netzebenen der Leistungsbeziehungen (Güter-, Informations- und Finanznetz) mit den „Beziehungsebenen“ (soziales und institutionelles Netz) zu verbinden.

Das in Abbildung 3-1 dargestellte „3CT-Relationship-Model“ dient dazu, die Ziele des Supply Chain Relationship Managements zu verdeutlichen und zu strukturieren. Gleichzeitig wird eine Integration der Gestaltungsfelder Mensch, Organisation und Technik ermöglicht. Durch die Verbindungslinien wird deutlich, dass die gegenseitige Beeinflussung letztlich alle Elemente miteinander verbindet. Die „Short Cycle“-Ziele sind kurzfristig beeinflussbar und reagieren relativ schnell, außerdem können sie auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen verschieden ausgeprägt sein. Die „Long Term“-Ziele reagieren hingegen nur mit einem gewissen Nachlauf, sie erfordern meist langfristige Investitionen und sind (sollten) durchgehend auf allen Unternehmensebenen vorhanden (sein). Dieses Zielsystem wird im Beitrag von Trumpfheller/Gomm in diesem Band zu den „Gestaltungsoptionen des Supply Chain Relationship Managements“ aufgegriffen und die einzelnen Aspekte werden näher erläutert.

Abbildung 3-1: „3CT-Relationship-Model“



Mit den in den weiteren Beiträgen dieses Sammelbands betrachteten Fallstudien wird es möglich, Methoden und Instrumente des Supply Chain Relationship Managements aus der Praxis abzuleiten. Allerdings sind noch weitere wissenschaftliche Untersuchungen notwendig, um die Relevanz und die mögliche Ausgestaltung des Supply Chain Relationship Managements in der unternehmerischen Praxis zu erforschen. Weiterhin gilt es, die vorgestellten Überlegungen einer konfirmatorischen Überprüfung zu unterziehen.

Literaturverzeichnis

- ALTOBELLI, C. F./BOUNCKEN, B. (1998): Wertkettenanalyse von Dienstleistungsanbietern. In: Meyer; A. (Hrsg.). Handbuch Dienstleistungs-Marketing. Band 1. Stuttgart 1998. S. 282-296.
- BERRY, L. L. (1983): Relationship Marketing. In: Berry, L.L./Shostack, G.L./Upah, G.D. (Hrsg.): Emerging perspectives on services marketing. Chicago, 1983, S. 25-28.
- BOUTELLIER, R./WAGNER, S. M. (2001): Strategische Partnerschaften mit Lieferanten. In: Belz, C./Mühlmeier, J. (Hrsg.): Key Supplier Management. St. Gallen 2001, S. 38-60.
- BOWERSOX, D. J./CLOSS, D. J./STANK, T. P. (1999): 21st Century Logistics. Making Supply Chain Integration a Reality. Oak Brook (IL) 1999.
- CHRISTOFER, M. (1998): Logistics and Supply Chain Management. Strategies for reducing cost and improving services. 2. Aufl. London 1998.
- COLBERG, W./HOFFMANN, J./KOSMOL, T. (2000): Beziehungsmanagement mit Lieferanten: Konzepte, Instrumente und Erfolgsmessung am Beispiel des Programms competeS der Bosch-Gruppe. In: Hildebrandt, H./Koppelman, U. (Hrsg.): Beziehungsmanagement mit Lieferanten – Konzepte, Instrumente, Erfolgsnachweise. Stuttgart, 2001, S. 49-67.
- CORSTEN, H. (1985): Die Produktion von Dienstleistungen. Grundzüge einer Produktionswirtschaftslehre des tertiären Sektors. Berlin 1985.
- DILLER, H. (1995): Beziehungs-Marketing. In: WiSt 24 (1995)9, S. 442-447.
- DILLER, H./KUSTERER, M. (1988): Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. In: Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis 10(1988)3, S. 211-220.
- DWYER, R. F./SCHURR, P. H./OH, S. (1987): Developing buyer-supplier relationships. In: Journal of Marketing 51(1987)2, S. 11-27.
- DYER, J. H./SINGH, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: Academy of Management Review 23(1998)4, S. 660-679.
- FREICHEL, S. L. K. (1992): Organisation von Logistikservice-Netzwerken. Theoretische Konzeption und empirische Fallstudien. Berlin 1992.
- GEMÜNDEN, H. G./HELFERT, G. (1997): Hypothesen zum Einsatz von Teams bei Kundengeschäftsbeziehungen. In: Marketing ZFP 19(1997)4, S. 247-258.

- HEUSLER, K. F. (2004): Implementierung von Supply Chain Management. Kompetenzorientierte Analyse aus der Perspektive eines Netzwerkakteurs. Wiesbaden 2004.
- HIPPNER, H. (2004): CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte. In: Hippner, H./Wilde, K.D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. Wiesbaden 2004, S. 13-41.
- HIPPNER, H./WILDE, K. D. (2001): CRM – Ein Überblick. In: Helmke, S./Dangelmaier, W. (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. Wiesbaden 2001, S. 3-38.
- HIRSCH, B./WEBER, J./BACHER, A. (2004): Zur Messung von Vertrauenswürdigkeit – das Beispiel dm-drogerie markt. In: ZFO 73(2004)4, S. 196-201.
- HITE, J./HESTERLEY, W. (2001): The evolution of firm networks: From emergence to early growth of the firm. In: Strategic Management Journal 22(2001)3, S. 275-286.
- KLEE, A. (2000): Strategisches Beziehungsmanagement. Ein integrativer Ansatz zur strategischen Planung und Implementierung des Beziehungsmanagements. Aachen 2000.
- KLEER, M. (1991): Effiziente Gestaltung des Logistikkansals mittels Kooperation zwischen Hersteller und Logistikunternehmen - Theoretische Überlegungen und empirische Befunde. Berlin 1991.
- KÖHLER, R. (2001): Customer Relationship Management. – Interdisziplinäre Grundlagen des systematischen Kundenorientierung. In: Klein, S./Loebbecke, C. (Hrsg.): Interdisziplinäre Managementforschung und Lehre. Wiesbaden, 2001, S. 79-107.
- LAMBERT, D. M./EMMELHAINZ, M. A./GARDNER, J. T. (1996): Developing and implementing Supply Chain Partnerships. In: The International Journal of Logistics Management 7(1996)2, S. 1-17.
- LYNCH, C.F. (2000): Logistics Outsourcing: A Management Guide. Oak Brook 2000.
- PFOHL, H.-CHR. (2004): Logistikmanagement. Konzeption und Funktionen. 2. vollst. überarb. u. erw. Aufl. Berlin 2004.
- PFOHL, H.-CHR./BUSE, H. P. (1999): Organisationale Beziehungsfähigkeiten in komplexen kooperativen Beziehungen. In: Engelhard, J./Sinz, E. J. (Hrsg.): Kooperation im Wettbewerb. 61. Wissenschaftliche Jahrestagung im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. Wiesbaden 1999, S. 271 - 300.
- SCHUMACHER, J./MEYER, M. (2004): Customer relationship Management strukturiert dargestellt. Prozesse, Systeme, Technologien. Berlin 2004.
- SINK, H. L./LANGLEY, C. J. JR. (1997): A Managerial Framework for the Acquisition of Third-party Logistics Services. In: Journal of Business Logistics 18(1997)2, S. 163-189.

SONNEK, A. (2004): Konflikte, Konfliktmanagement und Koordination in Unternehmensnetzwerken. In: Gericke et.al. Hrsg.) Management von Unternehmensnetzwerken. Hamburg 2004, S. 25-44.

STÖLZLE, W. (1999): Industrial Relationships. München/Wien 1999.

STÖLZLE, W./HEUSLER, K. F. (2003): Supplier Relationship Management – Entstehung, Konzeptverständnis und methodisch-instrumentelle Anwendung. In: Bogaschewsky, R./Götze, U. (Hrsg.): Management und Controlling von Einkauf und Logistik. Gernsbach 2003, S. 167-194.

ULRICH, P./FLURI, E. (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung. 7., verb. Aufl. Bern, Stuttgart 1995.

WAGNER, S. M. (2001): Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen: eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten. Frankfurt am Main 2001.

WEBER, J. (2002): Logistik- und Supply Chain Controlling. 5., aktual. u. völlig überarb. Aufl. Stuttgart 2002.

WEHRLI, H.P. (1994): Beziehungsmarketing – ein Konzept. In: Der Markt 33(1994)4, S. 191-199.

WERANI, T. (2000): Der Wert von kooperativen Geschäftsbeziehungen in industriellen Märkten. Resultate einer empirischen Untersuchung aus Kunden- und Lieferanten-sicht. In: Die Unternehmung 54(2000)2, S. 123-143.

WERP, R. (1998): Aufbau von Geschäftsbeziehungen. Wiesbaden 1998.

ZAJAC, E. J./OLSEN, C. P. (1993): From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. In: Journal of Management Studies 30(1993)1, S. 131-145.

ZENTES, J./SWOBODA, B./MORSCHETT, D. (2003): Perspektiven der Führung kooperativer Systeme. In: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Grundlagen – Ansätze – Perspektiven. Wiesbaden 2003, S. 821-848.