

Lieferantenentwicklung: Stand der empirischen Forschung

Sebastian M. Durst und Prof. Dr. Eric Sucky

Abstract

Lieferantenentwicklung als integraler Bestandteil eines systematischen Lieferantenmanagements gewinnt in der unternehmerischen Praxis und der wissenschaftlichen Diskussion zunehmend an Bedeutung. Letzteres unterstreicht die beachtliche Anzahl von 31 auf großzahligen Erhebungen basierenden Publikationen zum Thema, von denen knapp zwei Drittel erst in den vergangenen acht Jahren veröffentlicht wurden. Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, den Stand der empirischen Forschung zur Lieferantenentwicklung zusammenzufassen, im Hinblick auf inhaltliche, theoretische und methodische Schwerpunkte zu analysieren und Lücken für die weitere Forschung aufzuzeigen.

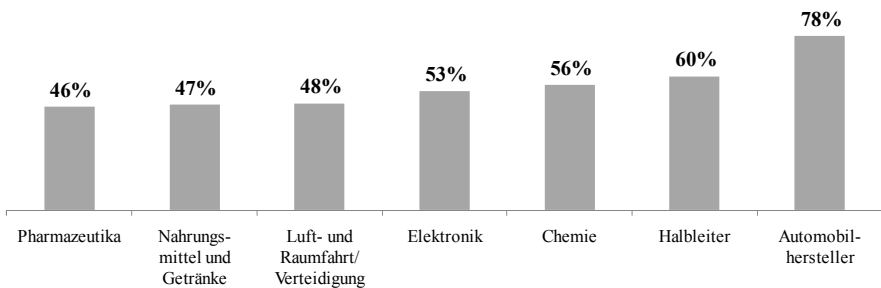
Die Ergebnisse zeigen, dass die bisherigen Studien inhaltlich unterschiedliche Akzente setzen und wesentliche Zusammenhänge empirisch beleuchtet wurden. Nichtsdestotrotz bestehen inhaltliche Forschungslücken in Bezug auf die Untersuchung der Verknüpfung von gesetzten Zielen und erreichten Ergebnissen, der Wirtschaftlichkeit direkter Lieferantenentwicklung, der Aufteilung der Ergebnisse zwischen Abnehmer und Lieferant sowie den Rahmenfaktoren für Lieferantenentwicklung. Die theoretische Fundierung der Mehrheit der Studien muss als unzureichend bezeichnet werden. Methodische Lücken bestehen in Bezug auf die geographische Ausgewogenheit der Datenbasis, die differenzierte Betrachtung von Industrien, den Mangel an dyadischen Erhebungen und Längsschnittstudien sowie die Datenermittlung durch subjektive Befragungen.

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen und die damit einhergehende Reduzierung der Fertigungstiefe führt dazu, dass in vielen Branchen der Anteil der Wertschöpfung, welcher auf die Lieferanten entfällt, einer Größenordnung von 50% oder mehr entspricht (vgl. Abbildung 1). Herausragend ist die Automobilindustrie: So beträgt der Wertschöpfungsanteil der Zulieferer bezogen auf die gesamte Wertschöpfung eines Fahrzeuges im Schnitt 78% (Verband der Automobilindustrie, 2008, S. 78). Lieferanten leisten also einen entscheidenden Beitrag zu wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen, zur Innovationsfähigkeit und der Leistung im operativen Tagesgeschäft (Lieferzeit und Lieferzuverlässigkeit, Produktqualität etc.) eines Unternehmens (Wagner, 2006b, S. 554).

Abbildung 1: Anteil der Lieferantenwertschöpfung in ausgewählten produzierenden Industrien¹



Der Prozess von der Identifikation potenzieller Lieferanten, über die Lieferantenanalyse, -bewertung und -auswahl, bis hin zur Kontrolle und Steuerung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung obliegt dem Lieferantenmanagement (Janker, 2004, S. 35-61; Koppelman, 1993, S. 14).² Lieferantenmanagement bezeichnet somit die Gestaltung

¹ Angaben für Automobilhersteller vgl. Verband der Automobilindustrie, 2008, S. 78; Angaben für die übrigen Branchen vgl. CAPS Research, 2008, S. 1.

² Die Verwendung des Begriffes Lieferantenmanagement ist in der Literatur nicht einheitlich. So unterscheidet Wagner sechs verschiedene Terminologien, die vom Schlagwort bis zur Be-

aller Lieferantenbeziehungen des Unternehmens mit dem Ziel, durch eine verbesserte Zusammenarbeit mit Lieferanten Produkte besser, schneller und zu niedrigeren Kosten zu entwickeln, herzustellen und zu beschaffen (Corsten und Hofstetter, 2001, S. 130). Lieferantenmanagement umfasst damit die "Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Lieferantenbasis und der Lieferantenbeziehungen eines Unternehmens" (Wagner, 2003, S. 691). Drei wesentliche Aktivitäten des Lieferantenmanagements lassen sich unterscheiden (Wagner, 2001, S. 175):

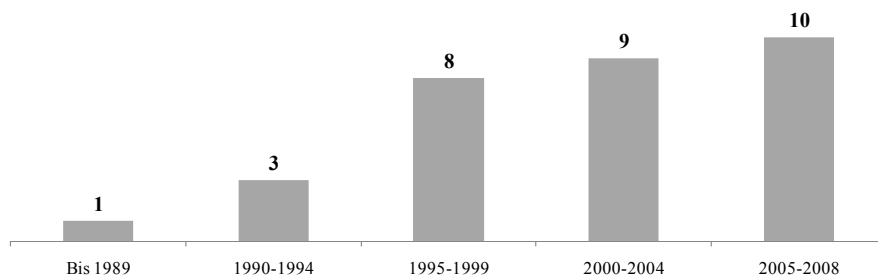
1. Management der Lieferantenbasis
2. Lieferantenentwicklung
3. Lieferantenintegration

Lieferantenentwicklung ist also ein wesentlicher Baustein eines systematischen Lieferantenmanagements. Sie umfasst alle Aktivitäten, die über die routinemäßige Zusammenarbeit mit Lieferanten hinausgehen (Appelfeller und Buchholz, 2005, S. 48), mit dem Ziel, das Kosten- und Leistungsniveau von Lieferanten zu verbessern (Lasch und Janker, 2008, S. 1008). Lieferantenentwicklung gewinnt in der unternehmerischen Praxis zunehmend an Bedeutung (Modi und Mabert, 2007, S. 42).³ Auch das wissenschaftliche Interesse an Lieferantenentwicklung hat in den vergangenen 20 Jahren sukzessive zugenommen. So ist die Anzahl der jährlich veröffentlichten, auf großzahligen Erhebungen basierenden Publikationen – im Folgenden wird vereinfacht von 'umfragebasierten Publikationen' gesprochen – zur Lieferantenentwicklung seit Mitte der 90er Jahre deutlich gestiegen (vgl. Abbildung 2).

schreibung integrierter und umfassender Lieferantenmanagement-Konzepte reichen (Wagner, 2001, S. 87-99).

³ So existieren beispielsweise bei *DaimlerChrysler* im Geschäftsfeld Nutzfahrzeuge (inzwischen Daimler Trucks) vier Varianten der Lieferantenentwicklung: Präventive Lieferantenförderung (frühzeitige Förderung von Lieferanten zur Vorbeugung von Problemen beim Serienanlauf), reaktive Lieferantenförderung (Behebung von Problemen mit bestehenden Lieferanten), kostenorientierte Lieferantenförderung (gemeinsame Identifikation und Realisierung von Lieferanten-seitigen Kostensenkungspotentialen) sowie innovative Lieferantenförderung (Erschließung neuer Lieferanten), Wagner und ten Hoevel, 2003, S. 1030-1038.

Abbildung 2: Anzahl umfragebasierter Publikationen zur Lieferantenentwicklung gemäß Publikationsdatum



Basis der in Abbildung 2 summarisch dargestellten, umfragebasierten Publikationen bildet eine umfangreiche Literaturrecherche zur Lieferantenentwicklung. Hierzu wurden sämtliche Jahrgänge bis einschließlich 2008 von insgesamt 15 wichtigen deutschen⁴ und angloamerikanischen⁵ Zeitschriften, die schwerpunktmäßig Beiträge zu den Bereichen Supply Management, Supply Chain Management und Operations publizieren, überprüft. Ergänzt wurde diese systematische Analyse durch eine Recherche nach dem Schneeballverfahren. Hilfreich waren hierzu insbesondere die Quellen aus Wagner und Boutellier, 2003 (S. 68-70). In Summe konnten 31 umfragebasierte Publikationen zur Lieferantenentwicklung identifiziert werden. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, die bisherigen empirischen Erkenntnisse zu systematisieren, zu reflektieren und Impulse für weitere Untersuchungen zu geben.

⁴ Folgende Zeitschriften bzw. deren Vorgänger wurden geprüft: (1) Die Betriebswirtschaft, (2) Logistik Management, (3) Supply Chain Management, (4) Zeitschrift für Betriebswirtschaft, (5) Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung.

⁵ Folgende Zeitschriften bzw. deren Vorgänger wurden geprüft: (1) Decision Sciences, (2) International Journal of Logistics Management, (3) International Journal of Logistics: Research and Applications, (4) International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, (5) Journal of Business Logistics, (6) Journal of Operations and Production Management, (7) Journal of Operations Management, (8) Journal of Purchasing & Supply Management, (9) Supply Chain Management: An International Journal, (10) The Journal of Supply Chain Management.

1.2 Zielsetzung und Untersuchungsmethode

Zielsetzung des vorliegenden Beitrages ist es, den Stand der umfragebasierten Forschung zur Lieferantenentwicklung aufzuzeigen. Im Folgenden wird auf drei Fragen fokussiert:⁶

- Welche umfragebasierten Befunde zur Lieferantenentwicklung liegen aktuell vor?
- Welche inhaltlichen, theoretischen und methodischen Schwerpunkte weisen die Befunde auf?
- Welche Lücken in der umfragebasierten Forschung zur Lieferantenentwicklung lassen sich identifizieren?

Für die Erreichung der oben genannten Ziele wird bewusst ein qualitativer Ansatz und keine Metastudie als Untersuchungsmethode ausgewählt. Denn während Meta-studien auf eine Effektgrößeneinschätzung fokussieren, zielt der vorliegende Beitrag auf die Herausarbeitung der in umfragebasierten Untersuchungen gesetzten inhaltlichen, theoretischen und methodischen Schwerpunkte. Des Weiteren soll ein möglichst umfassender Überblick über umfragebasierte Studien zur Lieferantenentwicklung gegeben werden. Im Gegensatz dazu sind Metaanalysen häufig nicht umfassend, da Arbeiten aufgrund kleiner Grundgesamtheit oder fehlender Daten ausgeschlossen werden müssen. Aus methodischer Sicht führt der hier vorliegende Beitrag ein Review durch. Das Vorgehen orientiert sich an einem Vorschlag aus dem Handbook of Research Synthesis (Cooper und Hedges, 1994, S. 9-12):

1. **Problemformulierung:** Während dieser Phase wird die zu beantwortende Fragestellung ausformuliert, abgegrenzt und präzisiert. Die dieser Untersuchung zugrunde liegenden Fragen wurden oben formuliert.
2. **Literatursuche:** Innerhalb dieser Phase wird die für die Fragestellung relevante Literatur recherchiert. Wie in Kapitel 1.1 dargestellt, wurde hierzu eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt.
3. **Literaturauswertung:** Diese Phase zielt darauf ab, die identifizierte Literatur im Hinblick auf ihre Relevanz zu überprüfen, sie zu verarbeiten und geeignet zu systematisieren. Auf Basis einer individuellen Prüfung der Artikel wurden zunächst unpassende Publikationen ausgeschlossen, z.B. Publikationen zur Lieferantenentwicklung, die nicht auf großzahligen Erhebungen basieren. Dann wurde eine Zusammenfassung für jeden Artikel im Hinblick auf die wesentlichen Inhalte sowie verwendete Theorien und Methodik angefertigt.

⁶ Analoge Fragestellungen untersucht Fettke im Kontext des Supply Chain Management, Fettke, 2007, S. 419.

4. **Analyse, Interpretation und Aufbereitung:** Innerhalb dieser Phase sind die Ergebnisse der vorangegangenen Phase vor dem Hintergrund der Problemformulierung zu untersuchen, zu bewerten und aufzubereiten. Die Ergebnisse sind in den Kapiteln 3 und 4 dargestellt.

Basis für die Untersuchung bilden, wie eingangs erwähnt, 31 umfragebasierte wissenschaftliche Arbeiten zur Lieferanteneentwicklung. Allerdings ist festzuhalten, dass diesen 31 Publikationen nur 23 Umfragen zugrunde liegen, da einige Studien als Grundlage für mehr als eine Publikation verwendet wurden. So dient beispielsweise die umfangreiche Umfrage unter 527 NAPM-Mitgliedern⁷ allein sechs Artikeln als Datenbasis (Krause, 1997, Krause und Ellram, 1997b, Krause, 1999, Krause et al., 2000, Krause und Scannell, 2001 sowie Krause und Scannell, 2002). Analyseeinheit für die folgenden Untersuchungen bildet trotzdem die einzelne Publikation, da Inhalte und teilweise Methodik auch bei Artikeln mit gleicher empirischer Basis unterschiedlich sind.

1.3 Aufbau der Untersuchung

Im aktuellen, einleitenden Kapitel wurden Ausgangssituation, Zielsetzung und Untersuchungsmethode beschrieben. In Kapitel 2 werden der Stand der Metaforschung zur Lieferanteneentwicklung sowie Terminus und Perspektiven der Lieferanteneentwicklung dargestellt. Zudem wird der Bezugsrahmen der Untersuchung skizziert. In Kapitel 3 werden auf Basis des definierten Bezugsrahmens die in der wissenschaftlichen Literatur identifizierten umfragebasierten Befunde zur Lieferanteneentwicklung systematisiert, zusammengefasst und bewertet. In Kapitel 4 werden auf dieser Basis inhaltliche, theoretische und methodische Forschungslücken aufgezeigt. Die Ergebnisse werden in Kapitel 5 zusammengefasst.

2 Stand der Metaforschung und konzeptionelle Grundlagen

2.1 Stand der Metaforschung zur Lieferanteneentwicklung

Auf Basis der oben erläuterten, umfangreichen Literaturrecherche konnten auch zwei Artikel identifiziert werden, die den Forschungsstand im Bereich Lieferanteneentwicklung aufarbeiten. Wagner und Boutellier, 2003, geben einen systematischen und

⁷ NAPM = National Association of Purchasing Management, inzwischen ISM = Institute for Supply Management.

umfassenden Überblick über den Verlauf der wissenschaftlichen Diskussion zur Lieferantenentwicklung bis zum Jahr 2003 sowie zu wesentlichen Konzepten und empirischen Befunden. Auch eine Typologisierung der Lieferantenentwicklung wird vorgeschlagen. Batson, 2008, gibt einen eher praxisorientierten Überblick auf schlanker Literaturbasis. Darüber hinaus thematisieren mehrere Arbeiten den Forschungsstand zur Beziehung zwischen Abnehmer und Lieferanten. Ein aktuelles Beispiel ist Terpend et al., 2008. Durch den deutlich breiteren Fokus dieser Arbeiten wird das Forschungsfeld der Lieferantenentwicklung jedoch nur peripher oder gar nicht berührt. Gleiches gilt für Arbeiten zum Forschungsstand im Bereich Supply Chain Management (z.B. Fettke, 2007).

Die vorliegende Untersuchung ist in Abgrenzung zu Wagner und Boutellier explizit auf umfragebasierte Publikationen zur Lieferantenentwicklung fokussiert und setzt daher in diesem Bereich klare inhaltliche Schwerpunkte. Zudem werden theoretische und methodische Aspekte der umfragebasierten Forschung zur Lieferantenentwicklung systematisch analysiert. Schließlich ist die vorliegende Untersuchung aktueller. Dies ist insofern entscheidend, als die Anzahl umfragebasierter Untersuchungen zur Lieferantenentwicklung seit 2003 um rund 50% gestiegen ist und inhaltlich sowie methodisch andere Schwerpunkte gesetzt werden.

2.2 Terminus und Perspektiven der Lieferantenentwicklung

Die erste wissenschaftliche Publikation zur Lieferantenentwicklung stammt von Leenders, 1966, wobei Krause et al. darauf verweisen, dass die Praxis der Lieferantenentwicklung bereits von Seltzer, 1928, für den Automobilhersteller Ford dokumentiert wurde (Krause et al., 2007, S. 529). Dann wurde das Sujet allerdings erst wieder Ende der 80er/Anfang der 90er Jahre in der wissenschaftlichen Literatur vornehmlich unter Qualitätsmanagementgesichtspunkten aufgegriffen. Wagner und Boutellier sprechen in diesem Zusammenhang von einer "ersten Welle" (Wagner und Boutellier, 2003, S. 54). Eine "zweite Welle" sehen die Autoren von 1995 bis 2003 vor dem Hintergrund der hohen Popularität der Forschung zu Beziehungs- und Lieferantenmanagement. Diese "Welle" dauert weiterhin an, wobei in umfragebasierten Publikationen zunehmend komplexere Zusammenhänge mit weiterentwickelten Methoden untersucht werden (vgl. Kapitel 3).

Wie bei anderen wissenschaftlichen Begrifflichkeiten auch, existiert in der Literatur kein konsistentes Verständnis von Lieferantenentwicklung. Eine häufig zitierte Definition stammt von Krause und Ellram, die Lieferantenentwicklung als "any effort of a buying firm with a supplier to increase its performance and/or capabilities and meet the buying firm's short and/or long-term supply needs" definieren (Krause und Ellram, 1997b, S. 39). In Anlehnung an die Typologisierung von Wagner und Boutellier lassen

sich drei verschiedene Perspektiven der Lieferantenentwicklung differenzieren (Wagner und Boutellier, 2003, S. 55-56):

1. Art des Lieferanten (existierender vs. neuer Lieferant)
2. Motivation des Abnehmers (reaktiver vs. proaktiver Ansatz)
3. Rolle des Abnehmers (indirekte vs. direkte Lieferantenentwicklung)

Ad 1. Lieferantenentwicklung kann sich auf die Schaffung von neuen Bezugsquellen beziehen. In diesem Fall sind in der Literatur die Begriffe "reverse marketing" (Krause und Ellram, 1997a, S. 21) oder "narrow perspective" (Hahn et al., 1990, S. 3) gebräuchlich. Alternativ konzentrieren sich Lieferantenentwicklungsaktivitäten auf bereits existierende Lieferanten, d.h. auf die kurzfristige Verbesserung von Zeit, Qualität und Kosten bzw. auf die langfristige Entwicklung der Lieferantenfähigkeiten. In diesem Fall wird in der Literatur auch von "Lieferantenförderung" (Wagner und Boutellier, 2003, S. 56) oder "broader perspective" (Hahn et al., 1990, S. 3) gesprochen.

Ad 2. Lieferantenentwicklung kann vor dem Hintergrund eines konkreten und in aller Regel dringlichen Problems beim Lieferanten initiiert werden. Ein Beispiel sind Qualitätsprobleme beim Lieferanten, die zu Verzögerungen in der Produktion des Abnehmers führen. In der Literatur wird diese Art der Lieferantenentwicklung als reaktiv bezeichnet (Krause et al., 1998, S. 45). In der Praxis wird häufig von "firefighting" gesprochen. Wird Lieferantenentwicklung im Gegensatz dazu vorausschauend und systematisch zur planvollen Entwicklung von Lieferanten eingesetzt, wird dies als strategischer Ansatz bezeichnet (Krause et al., 1998, S. 45).

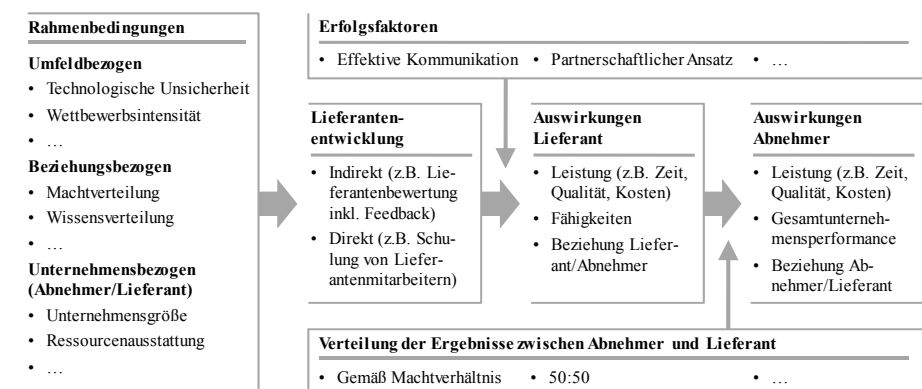
Ad 3. Nimmt der Abnehmer eine passive Rolle bei der Entwicklung des Lieferanten ein, unterstützt den Lieferanten also nicht aktiv bei der Durchführung von Verbesserungsmaßnahmen, wird dies als indirekte Lieferantenentwicklung bezeichnet (Monczka et al., 1993, S. 50). Der Abnehmer gibt also beispielsweise lediglich Verbesserungsziele vor, erhöht den Wettbewerbsdruck auf den Lieferanten durch Dual oder Multiple Sourcing oder setzt Anreize durch Lieferantenauszeichnungen. Spielt der Abnehmer eine aktive Rolle, bringt also selbst Ressourcen in Form von Personal oder Kapital ein, wird in der Literatur von direkter Lieferantenentwicklung (Monczka et al., 1993, S. 50) oder in Anlehnung an die Transaktionskostentheorie von transaktionsspezifischen Investitionen des Abnehmers in den Lieferanten gesprochen (Krause, 1999, S. 2007). Exemplarisch seien hierfür Aktivitäten wie die Schulung von Lieferantenmitarbeitern, die Beratung des Lieferanten, die temporäre Überlassung von Personal oder finanzielles Engagement im Rahmen gemeinsamer Investitionen genannt. Ähnlich argumentieren Krause et al., wenn Sie in Anlehnung an das Internalisierung/Externalisierungsmodell von Buckley und Casson Lieferantenentwicklungsaktivitäten in "externalized" und "internalized" differenzieren (Krause et al., 2000, S. 36-37). Im weiteren Verlauf der Untersuchung nutzen die Autoren die weit verbreitete Nomenklatur direkter und indirekter Lieferantenentwicklung, auch wenn diese unglücklich mit der Unterschei-

dung von direktem und indirektem Material korrespondiert und daher in Gesprächen mit Praktikern immer wieder zu Verwechslungen führt.

2.3 Bezugsrahmen

In der Literatur werden abhängig vom zugrunde liegenden Begriffsverständnis, dem Umfang und Fokus der jeweiligen Untersuchung unterschiedliche Bezugsrahmen für Lieferantenentwicklung vorgeschlagen (exemplarisch Carr et al., 2008, S. 901; Li et al., 2007, S. 233; Modi und Mabert, 2007, S. 46). Allerdings deckt keiner dieser Vorschläge alle aus Sicht der Autoren relevanten Elemente und Wirkungszusammenhänge der Lieferantenentwicklung ab. Daher wurde auf Basis einer intensiven Literaturrecherche der in Abbildung 3 dargestellte Bezugsrahmen entwickelt. Dieser wurde anschließend in zwei mehrstündigen Workshops mit acht Hochschulangehörigen bzw. fünf Industrievertretern sowie zwei Expertengesprächen mit einem Einkaufsleiter und einem Leiter Lieferantenentwicklung getestet und verfeinert. Die in Abbildung 3 den jeweiligen Elementen zugeordneten Unterpunkte sind exemplarisch.

Abbildung 3: Bezugsrahmen für die Untersuchung



Die wesentlichen Elemente und grundsätzlichen Wirkungszusammenhänge des Bezugsrahmens sind wie folgt definiert:

Die **Rahmenbedingungen** bilden die umfeld-, beziehungs- und unternehmensbezogenen Leitplanken für Lieferantenentwicklungsaktivitäten. Exemplarisch seien in diesem Zusammenhang Einflussfaktoren wie die Wettbewerbsintensität auf dem Markt des Abnehmers, die Machtverteilung zwischen Abnehmer und Lieferant sowie die Ressourcenausstattung des Abnehmers genannt.

Die Rahmenbedingungen wirken auf die **Lieferantenentwicklung** des Abnehmers und zwar sowohl auf die Art der durchgeführten Lieferantenentwicklungsaktivitäten als auch auf deren Intensität. Analog zur vorher eingeführten Differenzierung können indirekte Aktivitäten, wie die Vorgabe von Verbesserungszielen durch den Abnehmer, von direkten Aktivitäten, wie die Schulung von Lieferantenmitarbeitern durch den Abnehmer, unterschieden werden.

Die Lieferantenentwicklung hat zunächst **Auswirkungen auf den Lieferanten**. Beispielsweise können durchgeführte Prozessverbesserungen die Lieferzeiten verkürzen und/oder die Kosten senken. Dabei spielen **Erfolgsfaktoren** eine Rolle, wie zum Beispiel die eine effektive Kommunikation zwischen Abnehmer und Lieferant.

Verbesserungen beim Lieferanten haben wiederum **Auswirkungen auf den Abnehmer**. Etwa in Form von Preissenkungen seitens des Lieferanten oder verkürzten Bestell- und Lieferzeiten. Wichtige Einflussgröße in diesem Kontext ist die **Aufteilung der Ergebnisse zwischen Abnehmer und Lieferant** aus den durchgeführten Lieferantenentwicklungsaktivitäten.

In Summe erlaubt der entwickelte Bezugsrahmen eine systematische Zuordnung der in den untersuchten Publikationen geprüften Hypothesen zu den einzelnen Elementen. Er bildet damit die Struktur für die inhaltlichen Auswertungen in Kapitel 3.

3 Ergebnisse umfragebasierter Forschung zur Lieferantenentwicklung

3.1 Lieferantenentwicklung

A. Aktivitäten der Lieferantenentwicklung und ihre Kategorisierung

Wie in Kapitel 2.2 bereits ausgeführt, ist der Terminus Lieferantenentwicklung nicht einheitlich definiert. So ordnet beispielsweise Wagner in seiner Dissertation nur direkte Maßnahmen der Lieferantenentwicklung zu (Wagner, 2001, S. 212). Erschwerend kommt hinzu, dass viele Artikel eine eigene Nomenklatur entwickeln, die eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse verkompliziert. So sprechen Humphreys et al. beispielsweise von transaktionsspezifischer Lieferantenentwicklung (Humphreys et al., 2004, S. 142), meinen damit aber neben den typischerweise unter dieser Begrifflichkeit subsumierten Aktivitäten der direkten Lieferantenentwicklung auch weitere Aktivitäten wie

die Erhöhung von Leistungszielen des Lieferanten, welche die meisten anderen Autoren der indirekten Lieferantenentwicklung zuordnen.⁸

Eine Konkretisierung des jeweiligen Verständnisses von Lieferantenentwicklung stellen die in den meisten Artikeln vollständig oder zumindest auszugsweise abgedruckten Fragebögen dar. Auf dieser Basis lassen sich "häufig", "manchmal" oder nur "vereinzelt" abgefragte Lieferantenentwicklungsaktivitäten herausarbeiten und einer der Arten der Lieferantenentwicklung – indirekt oder direkt⁹ – zuordnen (vgl. Tabelle 1). Die Zuordnung der Aktivitäten zu indirekter bzw. direkter Lieferantenentwicklung erfolgte auf Basis des Verständnisses der Autoren, die sich nicht mit allen Arbeiten deckt.

Tabelle 1: Operationalisierung des Terminus Lieferantenentwicklung in Fragebögen

Art der Lieferantenentw.	Häufigkeit (Anteil der Publikationen, die diese Aktivitäten via Fragebogen prüfen in %)		
	Häufig (>30%)	Manchmal (10%-30%)	Vereinzelt (<10%)
Indirekt	Lieferantenbewertung inkl. Feedback Auszeichnung von Lieferanten Zertifizierung von Lieferanten Schaffung/Erhöhung Wettbewerbsdruck	Vorgabe/Verschärfung von Zielen Setzen von Anreizen (z.B. durch Inaussichtstellung von zukünftigem Geschäft) Auditierung von Lieferanten Erstellung präziser Spezifikationen	Qualität als Kriterium für Lieferantenauswahl Kommunikation der eigenen strategischen Ziele Abhalten von Lieferantentagen ...
Direkt (Personal)	Schulung von Lieferantenmitarbeitern Vor-Ort-Lieferantenbesuche Transfer von Mitarbeitern zum Lieferanten Technische Unterstützung des Lieferanten Einladung des Lieferanten zu Vor-Ort-Besuchen	Einbindung des Lieferanten in den Abnehmer-Produktentwicklungsprozess Gemeinsame Prozessoptimierung Beratung des Lieferanten	Engagement des Abnehmers in der Produktentwicklung des Lieferanten Unterstützung des Lieferanten beim Markteintritt Dezidiertes Lieferantenentwicklungsteam ...
Direkt (Kapital)	Finanzielle Unterstützung des Lieferanten z.B. bei Investitionen	Finanzierung von Werkzeugen oder Ähnlichem	Finanzielle Beteiligung an Lieferantenunternehmen ...

Unterschiede gibt es auch bei der Kategorisierung von Lieferantenentwicklungsaktivitäten. Grundsätzlich lässt sich allerdings die Tendenz erkennen, Lieferantenentwicklungsaktivitäten auf Basis des Aktivitätslevels des Abnehmers zu kategorisieren. Die Einteilung in direkte und indirekte Aktivitäten ist dafür ein simples Beispiel. An-

⁸ Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen und unterschiedlich verwendeten Begrifflichkeiten gilt für die Zusammenfassung der in den Tabellen 1 aufgeführten Studienergebnisse: Die von den jeweiligen Autoren verwendete Nomenklatur wird beibehalten. Allerdings wird durch Beispiele versucht, dem Leser jeweils ein Verständnis von der konkreten Bedeutung der Begrifflichkeiten zu vermitteln.

⁹ Direkte Lieferantenentwicklung wird nach Art der vom Abnehmer eingebrachten Ressourcen in Anlehnung an Wagner nochmals in Personal bzw. Kapital differenziert, Wagner, 2006b, S. 560.

dere Kriterien zur Differenzierung von Lieferantenentwicklungsaktivitäten sind die Art der vom Abnehmer eingebrachten Ressourcen (Personal vs. Kapital), die Umstände der Aktivität (ad hoc vs. systematisch/formal) oder die strategische Ausrichtung (reaktiv vs. proaktiv). Tabelle 2 gibt einen Überblick über empirisch fundierte Vorschläge zur Segmentierung von Lieferantenentwicklungsaktivitäten.

Tabelle 2: Empirische Befunde zur Segmentierung von Lieferantenentwicklungsaktivitäten

Quelle	Datenbasis; Land; Industrie; Perspektive	Wesentliche inhaltliche Befunde
Li et al., 2007	142 aus 450 (32%); Hong Kong; Elektronikhersteller; Abnehmerperspektive	Vier Arten der Lieferantenentwicklung wurden identifiziert: <ul style="list-style-type: none"> • Transaktionsspezifische Aktivitäten, z.B. Schulungen • Gemeinsame Aktionen, z.B. im Rahmen von Prozessoptimierungen • Leistungserwartungen, z.B. die Erhöhung der Ziele des Lieferanten • Gegenseitiges Vertrauen, z.B. in die Informationen des Lieferanten
Wagner, 2006b	173 aus 691 (25%), zusätzlich Fallstudien; Deutschland, Österreich, Schweiz; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Zwei Dimensionen direkter Lieferantenentwicklung (personelle sowie finanzielle Unterstützung) und vier Dimensionen indirekter Lieferantenentwicklung (ad hoc Bewertung, formale Bewertung, Bewertungssystem sowie Kommunikation) wurden beobachtet.
Krause et al., 1998	84 aus 210 (40%), Benchmarkingzirkel; Primär USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Es lassen sich zwei grundsätzliche Ansätze der Lieferantenentwicklung differenzieren: <ul style="list-style-type: none"> • Strategisch (systematisch, Markt-orientiert, langfristig) • Reaktiv (erzwungen, Problem-fokussiert, kurzfristig)
Krause, 1997	527 aus 1.504 (35%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Lieferantenentwicklungsaktivitäten lassen sich gemäß dem Grad des Commitments des Abnehmers in drei Ansätze unterscheiden: <ul style="list-style-type: none"> • Direktes Engagement, z.B. Vor-Ort-Besuche und Schulungen, aber auch formale Lieferantenbewertung sowie Leistungsfeedback • Anreizsetzung, z.B. Inaussichtstellung von zukünftigem Geschäft • Erzwungener Wettbewerb, z.B. durch den Einsatz von 2-3 Lieferanten je Produkt/Dienstleistung

B. Verbreitung der Lieferantenentwicklung in der Praxis

Umfassende Lieferantenentwicklung ist in der unternehmerischen Praxis bislang nur zu einem geringen Grad verbreitet. Zwar schreiben Watts und Hahn bereits 1993, Lieferantenentwicklungsprogramme seien "more prevalent and less novel than is generally believed" (Watts und Hahn, 1993, S. 17). In der Tat gaben 63% der von ihnen in einer industrieübergreifenden Studie befragten US-Unternehmen an, ein aktives Lieferantenentwicklungsprogramm zu besitzen. Allerdings fällt auf, dass Lieferantenentwicklung immer dann weit verbreitet zu sein scheint, wenn relativ unspezifisch nach "Lieferantenentwicklungsprogrammen" gefragt wird (vgl. auch die Ergebnisse von Quayle, 2002). Werden Unternehmensvertreter hingegen nach konkreten Aktivitäten gefragt, so ist deren Verbreitung meist deutlich geringer (vgl. Tabelle 3). Insbesondere bei direkter Lieferantenentwicklung scheinen die Unternehmen zurückhaltend zu sein. Und wenn es gar darum geht, neben personellen auch finanzielle Ressourcen aufzuwenden, geht das Engagement der meisten Unternehmen gegen Null. So lag der Durchschnitt bei produzierenden Unternehmen in der Studie von Krause und Scannell

für die Aktivität "Investment in the supplier's operation" bei 4,57, für Dienstleister sogar bei 4,80, wobei die Skala von "1 = Immer" bis "5 = Nie" definiert war (Krause und Scannell, 2002, S. 18). Dabei gibt es allerdings sehr deutliche Industrieunterschiede. Insbesondere die Automobilbranche wird oft als Vorreiter genannt, was auch in zahlreichen Fallstudien dokumentiert ist (exemplarisch Sako, 2004 oder Rogers et al., 2007). Auch die Branchen Maschinenbau und Metallverarbeitung gelten als überdurchschnittlich aktiv in der Lieferantenentwicklung. Dagegen scheinen Unternehmen der Prozess- und Grundstoffindustrien im Schnitt unterdurchschnittlich aktiv zu sein.¹⁰ Unglücklicherweise ist die empirische Basis in diesem Bereich sehr dünn, da bislang nur zwei Autoren dezidierte Industrievergleiche durchgeführt haben (Quayle, 2002 für Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern und Wagner, 2006b).

Tabelle 3: Empirische Befunde zur Verbreitung der Lieferantenentwicklung in der Praxis

Quelle	Datenbasis; Land; Industrie; Perspektive	Wesentliche inhaltliche Befunde
Oh und Rhee, 2008	94 aus 231 (41%); Südkorea; Automobilzulieferer; Lieferantenperspektive	Direkte Lieferantenentwicklung ist der im Schnitt am wenigsten genutzte Typus der Zusammenarbeit (verglichen mit Kommunikation, Kollaboration bei der Neufahrzeugentwicklung, gemeinsames Problemlösen sowie strategische Beschaffung).
Wagner, 2006b	173 aus 691 (25%), zusätzlich Fallstudien; Deutschland, Österreich, Schweiz; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Die Unternehmen sind im Schnitt sehr zurückhaltend in Bezug auf direkte Lieferantenentwicklung. Indirekte Lieferantenentwicklung wird etwas intensiver betrieben. Im Branchenvergleich liegen Automobil, Bau, Metallverarbeitung und Maschinenbau in beiden Dimensionen der direkten Lieferantenentwicklung deutlich über dem Durchschnitt, wohingegen Unternehmen der Prozess- und Grundstoffindustrien unterdurchschnittlich aktiv sind.
Sánchez-Rodríguez et al., 2005	306 aus 1.200 (25%); Spanien; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Die Nutzung von "basic" Lieferantenentwicklungsaktivitäten wie Leistungsfeedback für Lieferanten ist recht weit verbreitet. "Moderate" Praktiken wie Vor-Ort-Besuche werden weniger eingesetzt. "Advanced" Aktivitäten wie Schulungen spielen nur eine sehr untergeordnete Rolle.
Quayle, 2002	240 aus 400 (60%); UK; Industrie-übergreifend, alle Unternehmen <200 Mitarbeiter; Unternehmen als Abnehmer und Lieferant befragt	Im Schnitt geben 52% der Unternehmen an, ein Lieferantenentwicklungsprogramm zu haben. Dabei liegen Verpackung&Transport, Nahrungsmittel sowie Versorgung mit 80%-90% weit vorne. Hingegen weisen High Tech, Chemie&Pharma und Baugewerbe nur 10-30% aus. Weniger als 30% der Unternehmen geben an, bei ihren Kunden in deren Lieferantenentwicklungsprogramme involviert zu sein.
Krause und Scannell, 2002	512 aus 1.504 (34%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Lieferantenentwicklung variiert nach Unternehmenstyp und Strategie: Produzierende Unternehmen setzen Lieferantenbewertung (inkl. Zertifizierung) "oft bis manchmal" ein, gefolgt von Anreizen für Lieferanten und direktem Engagement sowie Wettbewerbsdruck. Dienstleister nutzen die genannten Strategien tendenziell weniger häufig (Ausnahme: Wettbewerbsdruck, der bei Dienstleistern bereits an Stelle zwei rangiert und im Schnitt "manchmal" eingesetzt wird).

¹⁰ So dokumentieren Corsten und Hofstetter in einer Fallstudie die Anstrengungen von *Sainsbury* im Rahmen des Supplier-Relationship-Management. Maßnahmen der Lieferantenentwicklung reduzieren sich jedoch auf eine Lieferantenbewertung, d.h. auf Aktivitäten der indirekten Lieferantenentwicklung (Corsten und Hofstetter, 2001, 2001, S. 140-141).

Forker und Stannack, 2000	384 aus 769 (50%), Abnehmer-Lieferantenpaare bei zwei Abnehmern; USA; Industrie-übergreifend; Dyadisch	Die Wahrnehmung von Abnehmern und Lieferanten in Bezug auf die Nutzung von Lieferantenentwicklungsinstrumenten divergiert in vielen Fällen (so setzen Abnehmer bspw. in ihrer Wahrnehmung häufiger auf Lieferantenbewertung, Lieferanten sehen eher die Klarheit von Spezifikationen vorne). Ähnlich auch bei Forker et al., 1999.
Krause et al., 1998	84 aus 210 (40%), Benchmarkingzirkel; Primär USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Lieferantenentwicklungsprogramme sind in der unternehmerischen Praxis nur zu einem geringen Grad umgesetzt (im Schnitt zwischen "eingeschränkt" und "etwas").
Krause, 1997	527 aus 1.504 (35%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Lieferantenentwicklung wird von den Unternehmen im Schnitt "manchmal" betrieben, wobei einzelne Aktivitäten deutlich variieren (z.B. investieren die Unternehmen fast nie in den Betrieb der Lieferanten, geben aber oft Leistungsfeedback).
Monczka et al., 1993	Knapp 200 aus k. A., zusätzlich Fallstudien; USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Unternehmen geben Lieferanten zunehmend Ziele vor (1989 waren dies 60%, 1992 bereits 83%) und schulen diese häufiger (1989 waren dies 42%, 1992 bereits 63%). Weitergehende Lieferantenentwicklungsaktivitäten werden nur wenig genutzt, Tendenz aber steigend (z.B. unterstützten 1989 erst 17% ihre Lieferanten mit eigenem Personal, waren es 1992 schon 37%). Unternehmen setzen im Schnitt nur in geringem bis moderatem Umfang Ressourcen für Lieferantenentwicklung ein. Die monetären Ausgaben für Lieferantenentwicklung bewegen sich bei vielfach nicht einmal im Promillebereich des Beschaffungsvolumens.
Watts und Hahn, 1993	81 aus 500 (16%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Lieferantenentwicklungsprogramme sind weiter verbreitet als vermutet: 63% der Befragten haben ein aktives Programm, bei 51% ist dieses organisatorisch als permanente Einheit verankert; Allerdings haben 57% davon das Programm erst seit maximal 4 Jahren, in 64% der Unternehmen sind nur maximal 10 Personen involviert und nur 10% geben an, dabei eine "breite Perspektive" an den Tag legen.

C. Empirische Zusammenhänge zwischen Lieferantenentwicklungsaktivitäten

Einige Autoren haben die Beziehung zwischen einzelnen Bestandteilen der Lieferantenentwicklung untersucht. Tendenziell gelten die verschiedenen Aktivitäten der Lieferantenentwicklung als miteinander kombinierbar. So schreiben Sánchez-Rodríguez et al.:

"Thus, the results suggest that implementing one construct does not negatively impact another construct. For example, sourcing from a limited number of suppliers, providing suppliers with feedback on their performance, standardizing parts and components, and qualifying suppliers did not adversely affect moderate supplier development practices, such as rewarding and recognizing supplier's performance improvements, visiting suppliers to assess their facilities, and collaborating with suppliers in materials improvement." (Sánchez-Rodríguez et al., 2005, S. 296)

Diese Ergebnisse passen zu dem in der Literatur etablierten prozessualen Verständnis von Lieferantenentwicklung (vgl. z.B. den Prozess von Hartley und Jones, 1997, S. 27-29). So bilden Aktivitäten der indirekten Lieferantenentwicklung wie eine formale Lieferantenbewertung in den meisten Prozessvorschlägen die Basis für direkte Lieferantenentwicklung, da nur so eine systematische Identifikation entwicklungswürdiger Lieferanten und Themen erfolgen kann.

Hingegen argumentiert Wagner, Firmen müssten sich für eine Form der Lieferantenentwicklung entscheiden (direkt oder indirekt), da indirekte Lieferantenentwick-

lungsaktivitäten wie Zielvorgaben oder Schaffung von Wettbewerb nicht kompatibel seien mit direkter Lieferantenentwicklung, die auf Kooperation, Vertrauen und Commitment basiert. Gestützt wird diese Argumentation durch Umfrageergebnisse, die einen negativen Zusammenhang zwischen kombinierter direkter/indirekter Lieferantenentwicklung und Lieferantenleistung bzw. -fähigkeiten belegen (Wagner, 2005, S. 317).

Tabelle 4: Empirische Befunde zu Zusammenhängen zwischen Lieferantenentwicklungsaktivitäten

Quelle	Datenbasis; Land; Industrie; Perspektive	Wesentliche inhaltliche Befunde
Modi und Mabert, 2007	114 aus 1.900 (6%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Regelmäßige Bewertung und Zertifizierung von Lieferanten sowie die Inanspruchnahme von zukünftigem Geschäft wirken sich positiv auf operative Wissenstransferaktivitäten wie z.B. Schulungsprogramme oder Vor-Ort-Besuche aus. Der vermutete negative Zusammenhang zwischen der Ausübung von Wettbewerbsdruck auf den Lieferanten und operativen Wissenstransferaktivitäten wurde nicht bestätigt.
Wagner, 2006b	173 aus 691 (25%), zusätzlich Fallstudien; Deutschland, Österreich, Schweiz; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Indirekte Lieferantenentwicklung (formale Bewertung, Bewertungssystem sowie Kommunikation; Ausnahme: ad hoc Bewertung) korreliert mit beiden Dimensionen von direkter Lieferantenentwicklung (personelle sowie finanzielle Unterstützung).
Sánchez-Rodríguez et al., 2005	306 aus 1.200 (25%); Spanien; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Die drei differenzierten Grade der Lieferantenentwicklung – "basic, moderate, advanced" – sind positiv miteinander korreliert, schließen sich also gegenseitig nicht aus.
Wagner, 2005	60 aus 251 (24%); Deutschland, Österreich, Schweiz; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Kombiniert wirken sich direkte und indirekte Lieferantenentwicklung negativ sowohl auf Lieferantenfähigkeiten als auch Lieferantenleistung aus. (Für sich genommen wirkt sich direkte Lieferantenentwicklung jedoch positiv auf Lieferantenfähigkeiten, indirekte Lieferantenentwicklung positiv auf Lieferantenleistung aus.)
Krause et al., 2000	322 aus 1.504 (21%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Lieferantenbewertung und Anreize für Lieferanten (Ankündigung von sofortigen Vorteilen oder zukünftigem Geschäft) sind wesentliche Voraussetzungen für direkte Lieferantenentwicklung. Für Wettbewerbsdruck (z.B. Dual oder Triple Sourcing) wurde dieser Zusammenhang nicht bestätigt.

3.2 Auswirkungen auf den Lieferanten

Zunächst sollen die Auswirkungen von Lieferantenentwicklung auf den Lieferanten (im Gegensatz zum Abnehmer) untersucht werden. Dabei lassen sich drei Arten von Auswirkungen unterscheiden:

1. **Lieferantenleistung**, z.B. Verbesserungen in puncto Qualität, Kosten oder Lieferzeit, -service und -zuverlässigkeit,
2. **Lieferantenfähigkeiten**, z.B. die Verankerung von methodischem Wissen im Bereich Produktion (Lean Manufacturing, Six Sigma, Kaizen etc.),
3. **Beziehung Lieferant-Abnehmer**, z.B. im Sinne einer verbesserten Atmosphäre zwischen Abnehmer und Lieferant.

Die skizzierten Auswirkungen sind allerdings keineswegs gleichwertig. Sowohl Quayle – für Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern – als auch Krause und Scannell sowie Watts und Hahn belegen empirisch, dass für Abnehmer die (kurzfristige) Verbesserung der Lieferantenleistung im Vergleich zur (langfristigen) Verbesserung der Lieferantenfähigkeiten im Vordergrund steht (Quayle, 2002, S. 181, Krause und Scannell, 2002, S. 19 sowie Watts und Hahn, 1993, S. 15).

Ad 1. Grundsätzlich stimmt die überwiegende Mehrheit der empirischen Umfragen darin überein, dass sich Lieferantenentwicklung positiv auf die Leistung des Lieferanten auswirkt. Keine positive Beziehung zwischen direkter Lieferantenentwicklung und der Lieferantenleistung findet allerdings Wagner (Wagner, 2005, S. 315 und Wagner, 2006a, S. 691). Zudem wirken sich laut Wagner indirekte und direkte Lieferantenentwicklung kombiniert negativ auf die Lieferantenleistung aus (Wagner, 2005, S. 315). Mehrere Autoren weisen außerdem darauf hin, dass die Ergebnisse der Lieferantenentwicklung zwar positiv beurteilt werden, allerdings noch Steigerungspotential besteht (z.B. Watts und Hahn, 1993, S. 16).

Ad 2. Aktuell liegt erst eine einzige Studie vor, die den Zusammenhang zwischen Lieferantenentwicklung und einer Verbesserung der Lieferantenfähigkeiten explizit untersucht, auch wenn mehrere Autoren darauf Bezug nehmen (z.B. Krause und Scannell, 2002, S. 19). Diese stellt einen positiven Zusammenhang zwischen direkter Lieferantenentwicklung und Lieferantenfähigkeiten fest (Wagner, 2005, S. 317).

Ad 3. Wenige Studien prüfen den Zusammenhang zwischen Lieferantenentwicklung und der Beziehung zwischen Abnehmer und Lieferant. Diese bestätigen aber tendenziell einen positiven Zusammenhang (z.B. Humphreys et al., 2004, S. 136). Keinen positiven Zusammenhang zwischen direkter Lieferantenentwicklung und der Abnehmer-Lieferant-Beziehung kann allerdings Wagner feststellen (Wagner, 2006a, S. 691).

In Summe sind die Auswirkungen von Lieferantenentwicklung auf den Lieferanten als tendenziell positiv zu beurteilen (vgl. Tabelle 5), wobei die Verbesserung der Lieferantenleistung im Vergleich zu den Fähigkeiten des Lieferanten für die Abnehmer ganz klar im Vordergrund steht. Einschränkend ist zu bemerken, dass die zitierten Studien meist die Abnehmerperspektive einnehmen, die Lieferanten selbst also in diesem Zusammenhang nicht befragt wurden. Zudem berichten Rogers et al. auf Basis einer Fallstudie, dass die Identifikation von Problemen bzw. Lösungen häufig Lieferantenentwicklungsaktivitäten wie gemeinsamen Workshops mit dem Lieferanten zugeschrieben wurde, obwohl die Probleme bereits vorher bekannt und manchmal sogar bereits gelöst waren (Rogers et al., 2007, S. 568).

Tabelle 5: Empirische Befunde zur Auswirkung von Lieferantenentwicklung auf den Lieferanten

Quelle	Datenbasis; Land; Industrie; Perspektive	Wesentliche inhaltliche Befunde
Carr et al., 2008	166 aus 1.000 (17%), Teil einer größeren Studie; USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Schulungen und gemeinsame Produktentwicklung wirken sich positiv auf die operative Lieferantenleistung (in puncto Qualität, Lieferzeit und Kosten) aus.
Modi und Mabert, 2007	114 aus 1.900 (6%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Operative Wissenstransferaktivitäten (z.B. Schulungsprogramme) wirken sich positiv auf die Verbesserung der Lieferantenleistung (in puncto Zeit, Qualität/Kosten/Prozesse/Technologien) sowie die kollaborative Kommunikation (z.B. Kommunikationsfrequenz) aus. Kollaborative Kommunikation selbst wirkt sich ebenfalls positiv auf die Verbesserung der Lieferantenleistung aus.
Wagner, 2006a	60 aus 251 (24%); Deutschland, Österreich, Schweiz; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Indirekte Lieferantenentwicklung (z.B. Zielvorgaben) wirkt sich positiv auf die Lieferantenleistung (in puncto Produktqualität, Wiederbeschaffungszeit, Lieferservice und -zuverlässigkeit) sowie die Beziehung Abnehmer-Lieferant aus. Für direkte Lieferantenentwicklung wurde hingegen kein derartiger Zusammenhang festgestellt.
Wagner, 2005	60 aus 251 (24%); Deutschland, Österreich, Schweiz; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Direkte Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die Lieferantenfähigkeiten (z.B. in puncto Produktentwicklung) aus. Ein Zusammenhang mit der Lieferantenleistung (Qualität, Wiederbeschaffungszeit, Service, Zuverlässigkeit) wurde nicht bestätigt. Indirekte Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die Verbesserung der Lieferantenleistung aus. Kombiniert wirken sich direkte und indirekte Lieferantenentwicklung negativ auf Lieferantenfähigkeiten und -leistung aus.
Helper und Kiehl, 2004	27 aus k.A., zusätzlich eine Fallstudie; USA; Industrie-übergreifend; Lieferantenperspektive	Durch die Übernahme von typischen Lieferantenentwicklungsaktivitäten durch den Markt (z.B. externe Berater) unternehmen weniger Unternehmen derartige Transformationsanstrengungen und wenn, dann später sowie stärker fokussiert auf kurzfristige Ergebnisse.
Humphreys et al., 2004	142 aus 450 (32%); Hong Kong; Elektronikhersteller; Abnehmerperspektive	"Transaktionsspezifische" Lieferantenentwicklung (z.B. Bereitstellung von Kapital aber auch Verschärfung der Leistungsziele) wirkt sich positiv auf die Lieferantenleistung (in puncto Qualität, Lieferzuverlässigkeit, Kosten) sowie die Beziehung Abnehmer-Lieferant aus.
Krause et al., 1999	(47%); USA; Industrie-übergreifend; Lieferantenperspektive	Das untersuchte "Minority Supplier Development"-Programm führt im Schnitt nur zu geringen Leistungsverbesserungen (in puncto Zeit, Qualität, Kosten). Dabei gibt es Unterschiede zwischen Lieferantengruppen (z.B. kleine/große). Anmerkung: Unter einem "minority supplier" wird ein Lieferant verstanden, der zu mindestens 51% im Besitz eines Angehörigen einer Minderheit (z.B. einem Afro-Amerikaner) befindet.
Krause et al., 1998	84 aus 210 (40%), Benchmarkingzirkel; Primär USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Abnehmer, die einen strategischen Ansatz der Lieferantenentwicklung verfolgen, können tendenziell mit einem größeren Ressourceneinsatz ihrer Lieferanten rechnen als Abnehmer, die einen reaktiven Ansatz verfolgen.
Krause und Ellram, 1997b	527 aus 1.504 (35%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Nicht alle Unternehmen sind gleich erfolgreich mit ihren Lieferantenentwicklungsaktivitäten. Abnehmer, die Lieferantenentwicklung erfolgreich betreiben, profitieren jedoch von einer verbesserten Lieferantenleistung (in puncto Qualität und Vollständigkeit der Bestellungen).
Monczka et al., 1993	Knapp 200, zusätzlich Fallstudien; USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Die Ergebnisse von Lieferantenentwicklung sind grundsätzlich positiv, aber es besteht noch Steigerungspotential. So verbessert sich die Lieferantenleistung nach der Lieferantenentwicklung (in puncto Qualität, Lieferpünktlichkeit, Wiederbeschaffungszeit, Kosten).
Watts und Hahn, 1993	81 aus 500 (16%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Die Ergebnisse der Lieferantenentwicklung spiegeln die Zielsetzungen wider und sind insgesamt zufriedenstellend. Insbesondere die Übereinstimmung der gelieferten Teile mit den Design-Vorgaben, der Anteil pünktlicher und vollständiger Lieferungen sowie die Defektrate und Kosten wurden von den Abnehmern zufriedenstellend bewertet. Es besteht aber noch klares Verbesserungspotential.

3.3 Auswirkungen auf den Abnehmer

Die Auswirkungen von Lieferantenentwicklung auf den Abnehmer sind sehr vielfältig, dennoch lassen sie sich drei Arten von Auswirkungen zuordnen:

1. **Abnehmerleistung**, z.B. Verbesserungen in puncto Qualität oder Kosten
2. **Gesamtunternehmensperformance Abnehmer**, z.B. Steigerung des Umsatzes oder des Reaktionsvermögens bei Änderungen im Markt des Abnehmers
3. **Beziehung Abnehmer-Lieferant**, z.B. im Sinne einer verbesserten Atmosphäre zwischen Abnehmer und Lieferant.

Ad 1. Die Veränderung der Abnehmerleistung im Sinne operativer Leistungsverbesserungen ist die mit Abstand am häufigsten untersuchte Auswirkung von Lieferantenentwicklung. Insgesamt stellt die Mehrheit der Studien einen positiven Zusammenhang fest. Dies ist eine äußerst wichtige Erkenntnis, legitimiert sie doch das Engagement von Unternehmen im Bereich Lieferantenentwicklung. Eine Ausnahme bildet die Arbeit von Li et al., die einen negativen Zusammenhang zwischen erhöhter Erwartungshaltung des Abnehmers durch Zielvorgaben oder Lieferantenauszeichnungen und der operativen Abnehmerleistung feststellen (Li et al., 2007, S. 243).

Ad 2. Nur wenige Autoren untersuchen den Zusammenhang zur Gesamtunternehmensperformance. So stellen z.B. Humphreys et al. einen positiven Zusammenhang zwischen "transaktionsspezifischer" Lieferantenentwicklung, die in diesem Fall allerdings auch Aktivitäten der indirekten Lieferantenentwicklung umfasst, und Wettbewerbsvorteilen des Abnehmers (z.B. im Sinne von Umsatzsteigerung) fest (Humphreys et al., 2004, S. 136). Persönlich halten die Autoren dieses Beitrags die Messung eines Zusammenhanges zwischen Lieferantenentwicklung und Gesamtunternehmensperformance des Abnehmers für problematisch. Lieferantenentwicklung ist ein wichtiger, aber eben nur ein einzelner Baustein eines systematischen Lieferantenmanagements. Daher fällt es schwer, sich eine eindeutig kausale Verknüpfung zur Gesamtunternehmensperformance vorzustellen, auch wenn sich diese statistisch messen lässt.

Ad 3. Die Erkenntnisse entsprechen den bereits in Kapitel 3.2 zusammengefassten Befunden.

Drei Punkte fallen bei der Durchsicht der empirischen Ergebnisse auf. Erstens untersuchen die meisten Studien den direkten Zusammenhang zwischen Lieferantenentwicklungsaktivitäten und den Auswirkungen auf den Abnehmer. Sie folgen also nicht dem im Bezugsrahmen (vgl. Abbildung 3) unterstellten Wirkungszusammenhang im Sinne einer indirekten Beziehung über die Auswirkungen auf den Lieferanten. Eine Ausnahme bildet Wagner (Wagner, 2005 und Wagner, 2006a). Zweitens messen die Studien zwar die Auswirkungen, hinterfragen aber nicht parallel die Zielsetzung der Unternehmen. So muss beispielsweise das Fehlen einer Kostenverbesserung nicht notwendigerweise auf ein Versagen der Lieferantenentwicklung hindeuten, könnte doch beispielsweise exklusiv eine Verbesserung der Qualität im Fokus der

Aktivitäten gestanden haben. Drittens wird in keiner Studie der Frage nachgegangen, ob sich Lieferantenentwicklung, insbesondere direkte Lieferantenentwicklung, tatsächlich rechnet. Denn den Vorteilen, z.B. im Sinne reduzierter Kosten für Zukaufteile, müssen die Aufwendungen der Lieferantenentwicklung gegenübergestellt werden.

Tabelle 6: Empirische Befunde zur Auswirkung von Lieferantenentwicklung auf den Abnehmer

Quelle	Datenbasis; Land; Industrie; Perspektive	Wesentliche inhaltliche Befunde
Krause et al., 2007	374 aus 1.500 (25%) sowie 75 Lieferanten; USA; Industrie-übergreifend; Dyadisch	Direkte Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die Abnehmerleistung (in puncto Qualität, Lieferzeit/-zuverlässigkeit und Produktionsflexibilität) aus. Für Aktivitäten wie Lieferantenbewertung inkl. Feedback, die der indirekten Lieferantenentwicklung zugeordnet werden können, wurde kein derartiger Zusammenhang nachgewiesen.
Li et al., 2007	142 aus 450 (32%); Hong Kong; Elektronikhersteller; Abnehmerperspektive	Transaktionsspezifische Aktivitäten wie finanzielle Unterstützung wirken sich positiv auf die Reaktionsfähigkeit des Abnehmers aus. Ein Zusammenhang mit der operativen Abnehmerleistung (in puncto Qualität, Kosten) wurde nicht bestätigt. Zusammenarbeit bei Prozessoptimierungen und in der Produktentwicklung wirkt sich positiv auf die Verbesserung der operativen Abnehmerleistung aus. Die Erhöhung der Erwartungen durch Zielvorgaben sowie Lieferantenauszeichnungen wirkt sich negativ auf die operative Abnehmerleistung aus.
Carr und Kaynak, 2007	223 aus 1.000 (22%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die Verbesserung der Produktqualität aus. Ein Zusammenhang zwischen Lieferantenentwicklung und der finanziellen Leistung des Abnehmerunternehmens wurde hingegen nicht bestätigt.
Wagner, 2006a	60 aus 251 (24%); Deutschland, Österreich, Schweiz; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Die Beziehung zwischen Abnehmer und Lieferant, die durch indirekte Lieferantenentwicklungsaktivitäten positiv beeinflusst werden kann, wirkt sich positiv sowohl auf die Kostenführer- als auch Differenzierungsstrategie des Abnehmers aus. Für Leistungsverbesserungen beim Lieferanten wurde ein derartiger Zusammenhang nicht bestätigt.
Wagner, 2005	60 aus 251 (24%); Deutschland, Österreich, Schweiz; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Die durch direkte Lieferantenentwicklung verbesserten Lieferantenfähigkeiten wirken sich positiv sowohl auf die Kostenführer- als auch Differenzierungsstrategie des Abnehmers aus. Die durch indirekte Lieferantenentwicklung verbesserte Lieferantenleistung wirkt sich positiv auf die Kostenführerstrategie des Abnehmers aus. Ein Zusammenhang mit der Differenzierungsstrategie wurde nicht bestätigt.
Sánchez-Rodríguez et al., 2005	306 aus 1.200 (25%); Spanien; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Für sich betrachtet wirken sich die drei Grade der Lieferantenentwicklung ("basic, moderate, advanced") jeweils positiv auf die Einkaufsleistung (z.B. in puncto Erreichung der Zielkosten) des Abnehmers aus. Zusammen betrachtet sind dafür allerdings primär die "basic" Lieferantenentwicklungsaktivitäten (z.B. Leistungsfeedback) ausschlaggebend.
Humphreys et al., 2004	142 aus 450 (32%); Hong Kong; Elektronikhersteller; Abnehmerperspektive	"Transaktionsspezifische" Lieferantenentwicklung (z.B. Bereitstellung von Kapital aber auch Verschärfung der Ziele) wirkt sich positiv auf den Wettbewerbsvorteil des Abnehmers (Umsatzsteigerung, Kostensenkung etc.) sowie die Beziehung zwischen Abnehmer und Lieferant aus.
Wen-li et al., 2003	142 aus 450 (32%); Hong Kong; Elektronikhersteller; Abnehmerperspektive	Direkte Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die Einkaufsleistung (z.B. Defektrate, Kosten, Ausfallszeiten bedingt durch Lieferantenfehler) des Abnehmers aus.
Krause und Scannell, 2002	512 aus 1.504 (34%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Grundsätzlich sind sowohl produzierende Unternehmen als auch Dienstleister mit den Ergebnissen der Lieferantenentwicklung zufrieden (Leistungsverbesserungen in puncto Qualität, Nacharbeiten/Ausschuss, Kosten, Stillstandszeiten sowie Schnelligkeit bei Problemlösungen).
De Toni und Nassimbeni, 2000	52 aus 87 (60%); Italien; Elektronikhersteller und Maschinenbau; Abnehmerperspektive	Erfolgreiche Werke (erfolgreich definiert auf Basis von Experteinschätzungen) setzen die meisten Lieferantenentwicklungsaktivitäten (z.B. formalisierte Verfahren zur Lieferantenbewertung oder Lieferantenunterstützung und -schulung) häufiger ein als normale Werke.
Forker und	384 aus 769 (50%),	In der stärker auf Wettbewerb ausgerichteten Beziehung sind Abnehmer und

Stannack, 2000	Abnehmer-Lieferantenpaare bei zwei Abnehmern; USA; Industrie-übergreifend; Dyadisch	Lieferanten in etwa gleich zufrieden mit der Beziehung. In der eher partnerschaftlich orientierten Beziehung sind hingegen die Lieferanten tendenziell zufriedener. Damit ist das gemeinsame Verständnis unter kompetitiven Bedingungen größer als unter kooperativen.
Krause et al., 2000	322 aus 1.504 (21%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Direkte Lieferantenentwicklung wirkt sich positiv auf die Verbesserung der Leistung aus (z.B. in puncto Umsatz oder Produktqualität), Lieferantenbewertung und Anreize für Lieferanten wirken hingegen nur indirekt. Wettbewerbsdruck (z.B. Dual oder Triple Sourcing) wirkt hingegen weder direkt noch indirekt leistungsverbessernd.

3.4 Erfolgsfaktoren

Eine Durchsicht der Artikel fördert knapp 30 verschiedene, in Umfragen identifizierte Erfolgsfaktoren zu Tage¹¹ (vgl. Tabelle 7). Dies zeigt primär zwei Dinge: Zum einen spielt die Erfolgsfaktorenforschung im Bereich Lieferantenentwicklung eine wichtige Rolle. Zum anderen gibt es in der Literatur keine Einigkeit über wirklich entscheidende Erfolgsfaktoren. Die Häufigkeit mit der bestimmte Erfolgsfaktoren in Umfragen geprüft bzw. bestätigt wurden als Indikator nehmend, sollen an dieser Stelle vier wesentliche Faktoren kurz dargestellt werden:

- **Effektive Kommunikation:** Mehrere Studien weisen den positiven Einfluss von effektiver Kommunikation nach. So arbeiten Krause und Ellram die Charakteristika von effektiver Kommunikation heraus: Zeitnah, häufig, informell, Austausch auch vertraulicher Informationen, zudem über mehrere Kontaktpunkte zwischen den Unternehmen (Krause und Ellram, 1997b, S. 50). Eine Ausnahme bilden Carr und Kaynak, die für Informationsaustausch zwischen Abnehmer und Lieferant keinen positiven Zusammenhang mit Lieferantenentwicklung feststellen (Carr und Kaynak, 2007, S. 365).
- **Partnerschaftlicher Ansatz:** Auch diesen Faktor bestätigen mehrere Studien, wobei sich hierunter auch Faktoren wie eine win-win-Philosophie, gemeinsame Werte oder gegenseitiges Vertrauen subsumieren lassen (z.B. Li et al., 2007, S. 243 oder Quayle, 2002, S. 182).
- **Gegenseitiges Commitment:** Auch diesen Erfolgsfaktor arbeiten mehrere Studien heraus, sowohl in Bezug auf den Abnehmer (z.B. Krause et al., 2007, S. 540) als auch in Bezug auf den Lieferanten (z.B. Handfield et al., 2000, S. 41). Der Erfolgsfaktor Commitment kann dabei auch als Ergebnis anderer Erfolgsfaktoren interpretiert werden. Beispielsweise wäre denkbar, das Commitment des Lieferanten durch den Erfolgsfaktor "adäquate Anreizsetzung" zu evozieren (Handfield et al., 2000, S. 48).

¹¹ Empirisch ermittelte Hindernisse wurden dabei – positiv als Erfolgsfaktoren formuliert – mitgezählt.

- **Top-Management-Unterstützung:** Wie für viele andere Maßnahmen und Programme auch, ist für erfolgreiche Lieferantenentwicklung die Unterstützung durch das Top-Management entscheidend (z.B. Krause, 1999, S. 218). Humphreys et al. finden hierfür allerdings keine Bestätigung (Humphreys et al., 2004, S. 137).

Weitere Erfolgsfaktoren umfassen beispielsweise die Einbindung relevanter Funktionen auf Seiten des Abnehmers, Proaktivität von Abnehmer und Lieferant, strategische Ziele sowohl des Abnehmers als auch des Lieferanten, kontinuierliche Verbesserung, angegliche Organisationskulturen, Glaubwürdigkeit des Abnehmers, straffe Führung durch den Einkauf oder klare Spezifikationen. Anzumerken ist noch, dass die Erfolgsfaktoren sich je nach Studie entweder auf die Existenz bzw. Intensität von Lieferantenentwicklung oder den Erfolg der Lieferantenentwicklungsaktivitäten beziehen.

Tabelle 7: Empirische Befunde zu Erfolgsfaktoren und Hindernissen für Lieferantenentwicklung

Quelle	Datenbasis; Land; Industrie; Perspektive	Wesentliche inhaltliche Befunde
Krause et al., 2007	374 aus 1.500 (25%) sowie 75 Lieferanten; USA; Industrie-übergreifend; Dyadisch	Das Commitment des Abnehmers zur Langfristigkeit der Beziehung sowie gemeinsame Werte wirken sich positiv auf die Abnehmerleistung (in puncto Kosten, Qualität, Lieferzeit-zuverlässigkeit und Produktionsflexibilität) aus.
Li et al., 2007	142 aus 450 (32%); Hong Kong; Elektronikhersteller; Abnehmerperspektive	Gegenseitiges Vertrauen wirkt sich positiv auf die operative Leistung des Abnehmers (in puncto Qualität und Kosten) aus.
Carr und Kaynak, 2007	223 aus 1.000 (22%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Informationsaustausch innerhalb des Abnehmerunternehmens, d.h. zwischen den funktionalen Bereichen, wirkt sich positiv auf die Lieferantenentwicklung aus. Für den Informationsaustausch zwischen Abnehmer und Lieferant wurde kein derartiger Zusammenhang festgestellt.
Humphreys et al., 2004	142 aus 450 (32%); Hong Kong; Elektronikhersteller; Abnehmerperspektive	Einige "Infrastrukturfaktoren" (strategische Ziele des Lieferanten, Vertrauen in den Lieferanten, effektive Kommunikation) wirken sich positiv auf die Verbesserung der Abnehmer-Lieferanten-Leistung aus. Für andere "Infrastrukturfaktoren" (z.B. strategische Ziele des Abnehmers, Top-Management-Unterstützung, Langzeitcommitment) wurde kein derartiger Zusammenhang festgestellt.
Wen-li et al., 2003	142 aus 450 (32%); Hong Kong; Elektronikhersteller; Abnehmerperspektive	Lieferantenentwicklungselemente (z.B. effektive Kommunikation, langfristige strategische Ziele, partnerschaftliche Strategie, strategische Ziele des Lieferanten) wirken sich positiv auf die Einkaufsleistung (z.B. Defektrate, Kosten) aus.
Quayle, 2002	240 aus 400 (60%); UK; Industrie-übergreifend aber alle Unternehmen < 200 Mitarbeiter; Unternehmen als Abnehmer und Lieferant befragt	Proaktive Abnehmer und Lieferanten, Commitment zu einer langfristigen Beziehung, eine win-win-Philosophie sowie kontinuierliche Verbesserungen werden als wesentlich für Lieferantenentwicklung betrachtet. Dagegen erscheinen den Unternehmen die Integration von relevanten Funktionen, ein langfristiges Commitment sowie ein strukturierter Rahmen, um Kosten/Qualität/Gewinn zu erfassen, weniger wichtig.
Handfield et al., 2000	84 aus 200 (42%), Teil einer Studienreihe, zusätzlich Fallstudien; Primär USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Fallstricke für Lieferantenentwicklung werden in Kategorien unterteilt: Lieferantenspezifisch: (1) Fehlendes Commitment des Lieferanten und (2) unzureichende Ressourcen auf Lieferantenseite, Abnehmerspezifisch: (3) Fehlendes Commitment, Schnittstellenspezifisch: (4) Fehlendes Vertrauen, (5) unzureichende Angleichung der Organisationskulturen und (6) zu geringe Anreize für den Lieferanten. Sie treten primär im hinteren Teil des Lieferantenentwicklungsprozesses auf, wenn es um das Aufsetzen/Nachhalten von Maßnahmen geht.

Krause et al., 1999	89 von 210 (47%); USA; Lieferantenperspektive	Im Rahmen des untersuchten "Minority Supplier Development"-Programmes sehen Lieferanten Verbesserungspotential bei der Kommunikation zwischen Abnehmer und Lieferant. Vgl. auch Erläuterung zu "minority supplier" in Tabelle 5.
Krause, 1999	527 aus 1.504 (35%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Zwei Faktoren wirken sich direkt positiv auf "transaktionsspezifische" Lieferantenentwicklung (z.B. Schulungen, aber auch Lieferantenbewertung) aus: Das vom Abnehmer wahrgenommene Lieferantencolmitment sowie die Kommunikation Abnehmer-Lieferant. Für Erwartungen des Abnehmers bzgl. der Kontinuität der Beziehung mit dem Lieferanten wurde kein derartiger Zusammenhang festgestellt. Weitere Faktoren wirken indirekt positiv auf Lieferantenentwicklung, z.B. die Haltung des Abnehmers zu Lieferanten oder Top-Management-Unterstützung.
Krause und Ellram, 1997b	527 aus 1.504 (35%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Unternehmen, die Lieferantenentwicklung erfolgreich betreiben, kommunizieren enger mit ihren Lieferanten (d.h. zeitnah, häufig, informell, eher auch vertrauliche Informationen, zudem gibt es mehr Kontaktpunkte zwischen den Unternehmen) und sind aktiver in der Lieferantenentwicklung, investieren also mehr Ressourcen in entsprechende Aktivitäten (z.B. formale Lieferantenbewertung inkl. Feedback, Zertifizierungsprogramme oder Vor-Ort-Besuche beim Lieferanten).
Krause und Ellram, 1997a	93 aus 350 (27%), Teil einer größeren Studie; USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Effektive Zwei-Wege Kommunikation, die Involvierung des Top-Managements, cross-funktionale Teams und ein relativ großer Anteil am Umsatz des Lieferanten sind entscheidend für Lieferantenentwicklung. Für andere Faktoren wie z.B. eine langfristige Perspektive oder die Auswahl von Lieferanten nicht nur auf reiner Preisbasis wurde kein derartiger Zusammenhang festgestellt.
Lascelles und Dale, 1989, Lascelles und Dale, 1990	300 aus k.A., zusätzlich Beobachtungen und Interviews beim Abnehmer; UK; Automobilzulieferer; Lieferantenperspektive	Hindernisse für eine qualitätsorientierte Lieferantenentwicklung sind z.B. schlechte bilaterale Kommunikation, fehlendes Leistungsfeedback an die Lieferanten kombiniert mit Gleichgültigkeit auf Lieferantenseite ("no news is good news"), unklare und nicht verstandene Spezifikationen, mangelhafte Führung seitens des Einkaufes sowie fehlende Glaubwürdigkeit des Abnehmers und irreführende Verbesserungsziele.

3.5 Verteilung der Ergebnisse

Die Verteilung von Aufwand und Ertrag in interorganisationalen Beziehungen ist ein in der Literatur verschiedentlich diskutiertes Sujet. So weisen Fink et al. für den Kontext der Papierindustrie und ihrer Prozesstechniklieferanten nach, dass Abnehmer sich durch engere Beziehungen zu ihren Lieferanten kostenseitig verbessern, diese Vorteile aber nicht an ihre Lieferanten weitergeben (Fink et al., 2007, S. 37). Umso erstaunlicher, dass bislang nur eine Studie empirisch der Frage nach der Verteilung der Ergebnisse von Lieferantenentwicklung zwischen Abnehmer und Lieferant nachgeht (vgl. Tabelle 8). New und Burnes kommen dabei zu dem Schluss, dass bei Verbesserungsaktivitäten, die Veränderungen primär beim Lieferanten implizieren, die Kosten eher vom Lieferanten getragen werden, die Vorteile aber tendenziell dem Abnehmer zu Gute kommen (New und Burnes, 1998, S. 382-383).

Tabelle 8: Empirische Befunde zur Verteilung der Ergebnisse zwischen Abnehmer und Lieferant

Quelle	Datenbasis; Land; Industrie; Perspektive	Wesentliche inhaltliche Befunde
New und Burnes, 1998	53 aus k.A., auf dieser Basis 223 bewertete Beziehungen (122 mit Abnehmern, 113 mit Lieferanten); UK; Industrieübergreifend; Unternehmen als Abnehmer und Lieferant befragt	Lieferanten tragen häufiger die Kosten von gemeinsamen Verbesserungsaktivitäten. Allerdings profitieren die Abnehmer im Schnitt deutlich häufiger davon. Tendenziell erhöht der Umstand, dass Veränderungen nur beim Lieferanten notwendig werden, die Ungleichheit der Verteilung. Da Lieferantenentwicklungsaktivitäten zum größten Teil Verbesserungsaktivitäten implizieren, die nur beim Lieferanten Änderungen notwendig machen, ist bei ihnen das "win-win"-Konzept mit Vorsicht zu betrachten bzw. aus Lieferantensicht langfristig zu sehen.

3.6 Rahmenbedingungen

Ähnlich wie bei den Erfolgsfaktoren ergeben die empirisch geprüften Rahmenbedingungen ein sehr heterogenes Bild. Wesentlicher Unterschied ist allerdings, dass die Untersuchung von Rahmenfaktoren in der umfragebasierten Literatur bisher eine eher untergeordnete Rolle spielt. Häufig werden entsprechende Faktoren nur als Kontrollvariablen genutzt, selten stehen sie im Zentrum einer Untersuchung.

Die bislang empirisch geprüften Rahmenbedingungen lassen sich drei Kategorien zuordnen:

- **Umfeldbezogene Rahmenbedingungen**, wie z.B. die technologische Unsicherheit (kein Effekt gemäß Oh und Rhee, 2008, S. 508) bzw. Veränderungsrate (ebenfalls kein Effekt gemäß Krause, 1999, S. 218) sowie Wettbewerbsintensität auf dem Markt des Abnehmers (wirkt sich gemäß Krause, 1999, S. 218 indirekt positiv auf Lieferantenentwicklung aus).
- **Beziehungsbezogene Rahmenbedingungen**, wie z.B. die Länge der Beziehung zwischen Abnehmer und Lieferant (in keiner Studie wurde bislang ein Zusammenhang nachgewiesen) oder die Machtverteilung/Abhängigkeit zwischen Abnehmer und Lieferant. Letztere wird zwar in der Literatur immer wieder als wichtig erwähnt, wurde aber erst in jüngster Vergangenheit partiell empirisch geprüft (Carr et al., 2008 sowie Krause et al., 2007).
- **Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen**, wie z.B. die Unternehmensgröße des Abnehmers (gemäß Watts und Hahn, 1993 haben große Unternehmen eher ein Lieferantenentwicklungsprogramm) oder die Fähigkeiten des Lieferanten (gemäß Oh und Rhee, 2008, wirkt sich die Fähigkeit von Tier 1 Lieferanten, Tier 2 Lieferanten zu entwickeln und flexibel zu reagieren, positiv auf die direkte Lieferantenentwicklung des OEMs aus).

In Summe sind Rahmenbedingungen damit ein bisher nur unzureichend abgedecktes Gebiet im Rahmen der empirischen Forschung zur Lieferantenentwicklung. Insbeson-

dere die Rolle von Machtverteilung und gegenseitigen Abhängigkeiten, deren Wichtigkeit viele Autoren unterstreichen, ist bislang nur ungenügend untersucht. Andere Rahmenbedingungen, die spezifisch auf Lieferantenentwicklung oder einzelne Lieferantenentwicklungsaktivitäten wirken, sind bislang kaum oder noch überhaupt nicht untersucht. So könnte z.B. der Umstand, dass Abnehmer selbst nur geringes oder kein relevantes methodisches Wissen besitzen, eine Erklärungsvariable sein, weshalb Lieferantenentwicklungsaktivitäten wie Schulungen von vielen Abnehmer-Unternehmen nur sehr zurückhaltend betrieben werden.

Tabelle 9: Empirische Befunde zu Rahmenbedingungen für Lieferantenentwicklung

Quelle	Datenbasis; Land; Industrie; Perspektive	Wesentliche inhaltliche Befunde
Carr et al., 2008	166 aus 1.000 (17%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Die Abhängigkeit des Lieferanten vom Abnehmer wirkt sich positiv auf die Teilnahme des Lieferanten an Schulungen des Abnehmers sowie an gemeinsamer Produktentwicklung aus.
Oh und Rhee, 2008	94 aus 231 (41%); Südkorea; Automobilzulieferer; Lieferantenperspektive	Die Fähigkeit von Tier 1 Lieferanten, Tier 2 Lieferanten zu entwickeln und flexibel zu reagieren, wirkt sich positiv auf direkte Lieferantenentwicklung des OEMs aus. Für andere Fähigkeiten (z.B. im Bereich Forschung & Entwicklung) wurde kein derartiger Zusammenhang festgestellt. Technologische Unsicherheit hatte keinen moderierenden Effekt.
Krause et al., 2007	374 aus 1.500 (25%) sowie 75 Lieferanten; USA; Industrie-übergreifend; Dyadisch	Die gegenseitige Abhängigkeit von Abnehmer und Lieferant wirkt sich positiv auf die Abnehmerleistung in puncto Kosten aus. Die Länge der Beziehung hat keinen statistisch signifikanten Einfluss auf die Abnehmerleistung.
Wagner, 2006a	60 aus 251 (24%); Deutschland, Österreich, Schweiz; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Für die Kontrollvariable "Anteil des Lieferanten am Einkaufsvolumen des Abnehmers" wurde kein statistisch signifikanter Zusammenhang festgestellt.
De Toni und Nassimbeni, 2000	52 aus 87 (60%); Italien; Elektronikhersteller und Maschinenbau; Abnehmerperspektive	Aktivitäten zur operativen JIT-Verknüpfung von Abnehmer und Lieferant bei Logistik, Produktentwicklung und Qualität (z.B. durch die Synchronisierung der Lieferungen) sind eng mit Lieferantenentwicklungsaktivitäten verknüpft. So wirkt sich z.B. eine Verknüpfung im Bereich Logistik positiv auf Lieferantunterstützung und -schulung aus.
Krause et al., 1999	89 von 210 (47%); USA; Industrie-übergreifend; Lieferantenperspektive	Kleine Lieferanten (Umsatz < USD 10 Mio.) profitieren am wenigsten vom "Minority Supplier Development"-Programm. Die Länge der Geschäftsbeziehung hat kaum Auswirkungen. Vgl. auch Erläuterung zu "minority supplier" in Tabelle 5.
Krause, 1999	527 aus 1.504 (35%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Mehrere Faktoren wirken indirekt positiv auf "transaktionsspezifische" Lieferantenentwicklung (z.B. Schulungen, aber auch Lieferantenbewertung) aus, z.B. die Wettbewerbsintensität auf dem Markt des Abnehmers und die Wichtigkeit von Zukaufteilen. Für die technologische Veränderungsrate wurde kein derartiger Zusammenhang festgestellt.
Krause und Ellram, 1997b	527 aus 1.504 (35%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Der Anteil des Abnehmers am Umsatz des Lieferanten oder die Länge der Beziehung zwischen Abnehmer und Lieferant waren nicht signifikant für die Unterscheidung zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Lieferantenentwicklern.
Krause u. Ellram, 1997a	93 aus 350 (27%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Ein relativ großer Anteil am Umsatz des Lieferanten ist entscheidend für Lieferantenentwicklung.
Watts und Hahn, 1993	81 aus 500 (16%); USA; Industrie-übergreifend; Abnehmerperspektive	Fünf von 11 demographischen Faktoren wirken sich positiv auf die Existenz eines Lieferantenentwicklungsprogrammes aus (Abnehmerumsatz, -mitarbeiteranzahl, -einkaufsmitarbeiteranzahl sowie regelmäßige und formale Lieferantenbewertung). Für andere Faktoren (z.B. Wertschöpfungstiefe) wurde kein derartiger Zusammenhang festgestellt.

Lascelles und Dale, 1989. Lascelles und Dale, 1990	300 aus k.A., zusätzlich Beobachtungen und Interviews beim Abnehmer; UK; Automobilzulieferer; Lieferantenperspektive	Fehlende Einkaufsmacht ist ein häufig genannter Grund für ausbleibenden Erfolg bei der Verbesserung der Qualität von Lieferanten.
---	--	---

3.7 Theoretische Fundierung

In der wissenschaftlichen Literatur haben sich einige Ansätze etabliert, mit deren Hilfe sich Gründe und Arten von interorganisationaler Zusammenarbeit erläutern lassen. Beispiele hierfür sind der Transaktionskostenansatz (z.B. Williamson, 1975 und Williamson, 1985), der ressourcenbasierte Ansatz (z.B. Wernerfelt, 1984 und Wernerfelt, 1995), der Resource-Dependence Ansatz (z.B. Pfeffer und Salancik, 1978), die Theorie des Sozialen Kapitals (z.B. Granovetter, 1985) oder wissensbasierte Ansätze (z.B. Conner und Prahalad, 1996).

Die untersuchten Publikationen basieren ihre empirisch geprüften Hypothesen in aller Regel auf Literaturrecherche, teilweise auch auf eigene Vorstudien z.B. mit Hilfe von Experteninterviews. Gut 30% der Arbeiten stellen die Hypothesen dabei in den Kontext einer übergeordneten Theorie. Demgegenüber beschränken sich allerdings gut zwei Drittel der Arbeiten auf eine mehr oder weniger umfassende Literaturrecherche zur Lieferantenentwicklung zur Fundierung ihrer Hypothesen. Damit besteht ein erstes Defizit in der unzureichenden theoretischen Fundierung der untersuchten Arbeiten.

Von den Publikationen, die übergeordnete Ansätze prüfen, fokussieren gut 20% auf den Transaktionskostenansatz, weniger als 10% auf den ressourcenbasierten Ansatz. Nur einzelne Arbeiten nutzen auch alternative Ansätze zur theoretischen Fundierung. Damit besteht ein zweites Defizit in der mangelnden Vielfalt der verwendeten wissenschaftlichen Ansätze.

Allerdings deuten Publikationen der jüngeren Vergangenheit auf eine kleine Trendwende hin. So leiten Modi und Mabert ihr entscheidendes Konstrukt "operational knowledge transfer activities" aus dem "knowledge based view" ab (Modi und Mabert, 2007, S. 44). Analog basieren Krause et al. ihre Hypothesen explizit auf die "social capital theory", auch in der Hoffnung, dadurch andere Forscher anzuregen:

"Compared to the transaction cost economics perspective that prevails in the extant supply chain literature, social capital offers an opportunity for increased understanding of the complexities of supply chain relationships. We hope other researchers will further investigate the social dimensions of these relationships." (Krause et al., 2007, S. 541)

3.8 Eingesetzte Methoden

Alle untersuchten Artikel basieren primär auf Umfragen, da dies ein wesentliches Auswahlkriterium war. In einigen Fällen wurden die quantitativen Ergebnisse der Umfrage noch ergänzt um qualitative Einsichten aus Experteninterviews bzw. Fallstudien (Kurzbeschreibung der Datenbasis in den Tabellen oben). Die Anzahl der befragten Personen variiert zwischen 27 (Helper und Kiehl, 2004) und 527 (Krause und Ellram, 1997b). Die Antwortrate schwankt zwischen 6% (Modi und Mabert, 2007) und 60% (Quayle, 2002 und auch De Toni und Nassimbeni, 2000). Analyseeinheit ist bei 71% der Artikel eine konkrete Abnehmer-Lieferantenbeziehung.

Im Folgenden werden die Publikationen im Hinblick auf folgende methodische Punkte analysiert:

1. Geographischer Fokus
2. Industrie-Fokus
3. Perspektive (Abnehmer/Lieferant/dyadisch)
4. Quer- vs. Längsschnitt
5. Datenerhebungsmethode
6. Statistisches Verfahren

Ad 1. Geographisch betrachtet beziehen sich die 31 Studien im Wesentlichen auf den angloamerikanischen Raum. So wurden in 58% der Publikationen Ansprechpartner in US-Unternehmen bzw. primär US-Unternehmen befragt und in 13% der Fälle britische Unternehmen. Nur 13% der Artikel basieren auf Studien aus dem asiatischen Raum (Südkorea, Hong Kong). Die restlichen 16% fokussieren auf die westeuropäischen Länder Deutschland, Österreich, Schweiz, Italien und Spanien. Damit sind in der umfragebasierten Literatur zu Lieferantenentwicklung Regionen wie Osteuropa aber auch Westeuropa und Asien verglichen mit ihrer globalen wirtschaftlichen Bedeutung deutlich unterrepräsentiert.

Ad 2. 77% der Studien sind Industrie-übergreifend angelegt, teilweise werden sogar produzierende Unternehmen und Dienstleister gemeinsam betrachtet. Die Autoren halten dies für eine sehr problematische Verallgemeinerung. Zwei Publikationen führen Industrievergleiche durch (Quayle, 2002 für Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern und Wagner, 2006b, vgl. Kapitel 3.1) und zeigen dabei jeweils sehr deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Industrien auf. Krause und Scannell identifizieren in ihrer Umfrage Unterschiede zwischen produzierenden Unternehmen und Dienstleistern in Bezug auf Ziele und Aktivitäten der Lieferantenentwicklung (Krause und Scannell, 2002). Eine Industrie-übergreifende, auf der Selbsteinschätzung der Befragten basierende Untersuchung von Erfolgsfaktoren kann so schnell zu irreführenden Ergebnissen gelangen.

Ad 3. Perspektivisch analysieren 68% der Artikel das Thema Lieferantenentwicklung aus dem Blickwinkel des Abnehmers, nur 16% nehmen die Lieferantenperspektive ein. 6% befragten ihre Ansprechpartner sowohl in ihrer Rolle als Abnehmer als auch Lieferant. Insgesamt nutzen nur drei Publikationen (Forker et al., 1999, Forker und Stan-nack, 2000 sowie Krause et al., 2007¹²) einen dyadischen Ansatz, befragen also Abnehmer und die dazugehörigen Lieferanten ("matched pair"). Dies ist umso erstaunlicher, als ein Großteil der Untersuchungen im Ausblick erwähnt, die fehlende dyadische Perspektive sei eine der wesentlichen Einschränkungen der eigenen Arbeit. Andererseits steigert eine dyadisch angelegte Studie die Komplexität und den Aufwand der Befragung signifikant. Aufwand und Nutzen müssen also im Einzelfall genau abgewogen werden.

Ad 4. Unter allen Publikationen gibt es nur eine einzige Längsschnittstudie (Monczka et al., 1993), die auf Daten einer Langzeitbefragung von 1989-1992, einer Delphi-Studie von 1988-1989 sowie 24 Fallstudien der Jahre 1988-1989 zurückgreift. Monczka et al. räumen allerdings ein, dass ihr Beitrag aufgrund der heterogenen Datenbasis "not part of a rigorous statistical study" sei (Monczka und Trent, 1991, S. 43). Damit besteht in Bezug auf Langzeitstudien eine methodische Lücke.

Ad 5. In allen Fällen handelt es sich bei den durchgeführten Studien um Befragungen, wobei für die Mehrheit der Publikationen Manager im Einkauf befragt wurden. Damit basieren die erhobenen Daten auf der Wahrnehmung und Selbsteinschätzung der befragten Personen, so dass vielschichtige Verzerrungen nicht auszuschließen sind (für einen Überblick Podsakoff et al., 2003, S. 882). Eine alternative Datenerhebungsmethode stellt beispielsweise das interviewbasierte aber sehr aufwändige Verfahren von Stolle dar (Stolle, 2008, S. 116-125), das dieser für den Kontext der Entwicklung des Einkaufes vom Beschaffer zum Manager der Wertschöpfung erfolgreich erprobt.

Ad 6. Statistische Verfahren zur Auswertung von Umfragen lassen sich drei Bereichen zuordnen:

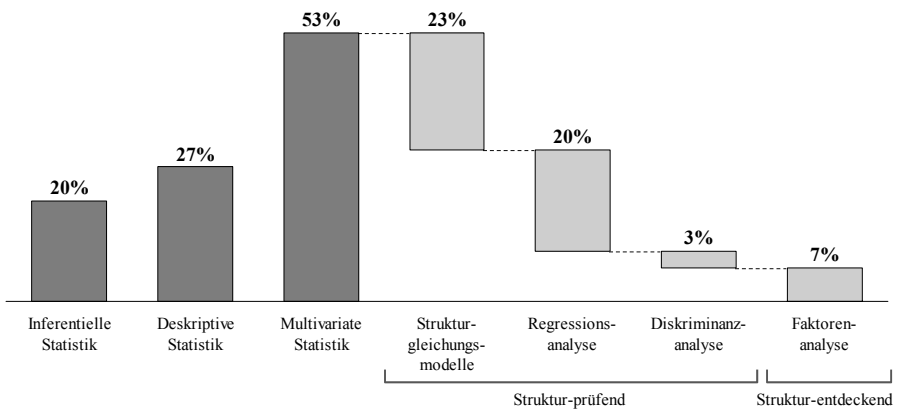
- **Deskriptive Statistik**, unter der alle Verfahren zusammengefasst werden, die eine Menge an beobachteten Daten summarisch darstellen. Typische Kenngrößen sind Lagemaße wie Mittelwert oder Median bzw. Streuungsmaße wie Varianz oder Standardabweichung.
- **Inferentielle Statistik**, unter der Verfahren geführt werden, mit deren Hilfe Rückschlüsse auf das den Daten zugrunde liegende Verhalten gezogen werden kann. Typische Anwendungen sind Schätzverfahren wie die Maximum-Likelihood- oder Minimum-Quadrat-Methode bzw. statistische Tests wie die in der wissenschaftlichen Literatur weit verbreiteten t-Tests.

¹² Allerdings verweisen Krause et. al nur auf die 75 Lieferantenfragebögen, verarbeiten diese aber nicht in ihrer Publikation.

■ **Multivariate Statistik**, mit deren Hilfe das Zusammenwirken mehrerer Variablen zugleich untersucht werden kann. Multivariate statistische Verfahren lassen sich in Struktur-entdeckende Verfahren wie Faktorenanalyse, Hauptkomponentenanalyse oder Clusteranalyse sowie Struktur-prüfende Verfahren wie Strukturgleichungsmodelle, Regressionsanalyse oder Diskriminanzanalyse unterscheiden.

In den umfragebasierten Publikationen zur Lieferantenentwicklung kommen mit 53% primär Methoden der multivariaten Statistik und hierbei besonders Struktur-prüfende Verfahren zum Einsatz (vgl. Abbildung 4). Dabei ist auch ein historischer Trend zu erkennen: Wurden bis 2000 tendenziell eher simplere Verfahren der deskriptiven und inferentiellen Statistik genutzt, kommen seit 2000 deutlich häufiger Struktur-prüfende Verfahren der multivariaten Statistik zum Einsatz. In jüngster Vergangenheit dominiert insbesondere die leistungsstarke Gruppe der Strukturgleichungsmodelle, die auch allgemein die empirische betriebswirtschaftliche Forschung der letzten ca. 20 Jahre am stärksten geprägt hat (Homburg und Klarmann, 2006, S. 727).

Abbildung 4: Verwendete Auswertungsverfahren¹³



¹³ Für jede Publikation wurde jeweils das Verfahren notiert, mit dem der primäre Erkenntnisgewinn erzielt wurde. So ist es beispielsweise bei Strukturgleichungsmodellen sinnvoll, zunächst eine Messmodellbereinigung mit Hilfe einer (explorativen) Faktorenanalyse durchzuführen. Da die eigentlichen Einsichten über Zusammenhänge im Datensatz durch das Strukturgleichungsmodell gewonnen werden, wurden derartige Artikel letzterem Verfahren zugeordnet.

4 Lücken in der umfragebasierten Forschung

Wie in Kapitel 3 bereits ausgeführt, bestehen in der umfragebasierten Literatur zu Lieferantenentwicklung **inhaltliche Forschungslücken** im Hinblick auf:

- Die Verknüpfung der durch Lieferantenentwicklung verfolgten Ziele mit den erreichten Ergebnissen,
- Die Frage, ob insbesondere direkte Lieferantenentwicklung sich im Sinne Aufwand/Nutzen tatsächlich rechnet,
- Die Aufteilung der durch Lieferantenentwicklung generierten Ergebnisse zwischen Abnehmer und Lieferant sowie
- Die Rahmenbedingungen für Lieferantenentwicklung im Allgemeinen sowie die Machtverteilung/Abhängigkeit zwischen Abnehmer und Lieferant im Speziellen.

Aus **theoretischer Perspektive** bestehen Forschungslücken im Hinblick auf:

- Die Fundierung der vorgeschlagenen Hypothesen durch allgemeine wissenschaftliche Ansätze sowie
- Die Prüfung anderer wissenschaftlicher Ansätze als der Transaktionskostentheorie oder des ressourcenbasierten Ansatzes.

Aus **methodischer Perspektive** bestehen Forschungslücken im Hinblick auf:

- Die geographische Ausgewogenheit, da der Großteil der bisherigen Studien aus dem angloamerikanischen Raum stammt, sowie regionale Vergleiche,
- Eine differenzierte Betrachtung nach Industrien sowie Industrievergleiche,
- Den bislang vorherrschenden Fokus auf die Abnehmerperspektive und den damit einhergehenden Mangel an dyadisch angelegten Studien,
- Das Fehlen von Längsschnittstudien sowie
- Die bislang ausschließliche Erhebung von Daten durch subjektive Befragungen.

Abschließend sei noch angemerkt, dass die Vielfalt der verwendeten Konstrukte und die Heterogenität der in den Publikationen benutzten Nomenklatur Indikatoren dafür sind, dass bereits erprobte bzw. etablierte Konstrukte im Rahmen neuer Studien nur partiell erneut geprüft werden. Dies ist bedauerlich, ließe sich doch dadurch eine größere Robustheit der empirischen Ergebnisse erzeugen und zudem direkte Vergleiche anstellen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Lieferantenentwicklung als wesentlicher Bestandteil eines systematischen Lieferantenmanagement gewinnt in der unternehmerischen Praxis auch außerhalb der Automobilindustrie sowie in der wissenschaftlichen Diskussion zunehmend an Bedeutung. Letzteres unterstreicht nicht zuletzt die beachtliche Anzahl von 31 umfragebasierten Publikationen zum Thema, von denen mehr als 60% erst in den vergangenen acht Jahren veröffentlicht wurden. Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, mit Hilfe eines Reviews den Stand der umfragebasierten Forschung zur Lieferantenentwicklung darzulegen, im Hinblick auf inhaltliche, theoretische und methodische Schwerpunkte hin zu analysieren und Lücken für die weitere Forschung aufzuzeigen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die bisherigen Studien inhaltlich unterschiedliche Akzente setzen, wobei Forschungslücken insbesondere in Bezug auf die Verknüpfung von gesetzten Zielen und erreichten Ergebnissen, die Wirtschaftlichkeit direkter Lieferantenentwicklung, die Aufteilung der Ergebnisse zwischen Abnehmer und Lieferant sowie die Rahmenfaktoren für Lieferantenentwicklung bestehen. Die theoretische Fundierung der Mehrheit der Studien muss als unzureichend bezeichnet werden, wobei sich in jüngerer Vergangenheit ein positiver Trend in Bezug auf die Prüfung alternativer Ansätze außer der Transaktionskostentheorie und dem ressourcenbasierten Ansatz abzeichnet. Für die Mehrzahl der Studien werden Verfahren der multivariaten Statistik eingesetzt, wobei in jüngerer Vergangenheit vor allem die leistungsstarke Gruppe der Strukturgleichungsmodelle dominiert. Methodische Lücken bestehen in Bezug auf die geographische Ausgewogenheit der Datenbasis, die differenzierte Betrachtung von Industrien, den Mangel an dyadischen Erhebungen sowie Längsschnittstudien und die Datenermittlung durch subjektive Befragungen.

Die Autoren hoffen, mit der vorliegenden Bestandsaufnahme zur Lieferantenentwicklung Anstoß und Anregung für zukünftige Forschung zu diesem spannenden und wichtigen Themengebiet gegeben zu haben.

Literatur

Appelfeller, W. und Buchholz, W. (2005): *Supplier Relationship Management: Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements*, Wiesbaden, Gabler.

Batson, R. G. (2008): A survey of best practices in automotive supplier development. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 8 (2), S. 129-144.

CAPS Research (2008): *Cross-Industry Report of Standard Benchmarks - October 2008*. www.capsresearch.org, 01.12.2008.

- Carr, A. S. und Kaynak, H. (2007): Communication methods, information sharing, supplier development and performance: An empirical study of their relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (4), S. 346-370.
- Carr, A. S., Kaynak, H., Hartley, J. L. und Ross, A. (2008): Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (9), S. 899-916.
- Conner, K. R. und Prahalad, C. K. (1996): A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7 (5), S. 455-501.
- Cooper, H. und Hedges, L. V. (1994): Research synthesis as a scientific enterprise. In: Cooper, H. und Hedges, L. V. (Hrsg.): *The handbook of research synthesis*. New York, Russel Sage Foundation.
- Corsten, D. und Hofstetter, J. (2001): Supplier Relationship Management: Prozessmanagement in Lieferantenbeziehungen. In: Belz, C. und Mühlmeier, J. (Hrsg.): *Key Supplier Management*. St. Gallen, Verlag Thexis.
- De Toni, A. und Nassimbeni, G. (2000): Just-in-time purchasing: an empirical study of operational practices, supplier development and performance. *Omega*, 28 (6), S. 631-651.
- Fettke, P. (2007): Supply Chain Management: Stand der empirischen Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77 (4), S. 417-461.
- Fink, R. C., Edelman, L. F. und Hatten, K. J. (2007): Supplier performance improvements in relational exchanges. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 22 (1), S. 29-40.
- Forker, L. B., Ruch, W. A. und Hershauer, J. C. (1999): Examining Supplier Improvement Efforts from Both Sides. *The Journal of Supply Chain Management*, 35, S. 40-50.
- Forker, L. B. und Stannack, P. (2000): Cooperation versus competition: do buyers and suppliers really see eye-to-eye? *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6 (1), S. 31-40.
- Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), S. 481-510.
- Hahn, C. K., Watts, C. A. und Kim, K. Y. (1990): The Supplier Development Program: A Conceptual Model. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 26 (2), S. 2-7.
- Handfield, R. B., Krause, D. R., Scannell, T. V. und Monczka, R. M. (2000): Avoid the pitfalls in supplier development. *Sloan Management Review*, 41 (2), S. 37-49.

- Hartley, J. L. und Jones, G. E. (1997): Process Oriented Supplier Development: Building the Capability for Change. *The Journal of Supply Chain Management*, 33 (3), S. 24-29.
- Helper, S. und Kiehl, J. (2004): Developing Supplier Capabilities: Market and Non-market Approaches. *Industry and Innovation*, 11 (1/2), S. 89-107.
- Homburg, C. und Klarmann, M. (2006): Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen. *Die Betriebswirtschaft*, 66 (6), S. 727-748.
- Humphreys, P. K., Li, W.-l. und Chan, L. Y. (2004): The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega*, 32 (2), S. 131-143.
- Janker, C. G. (2004): *Multivariate Lieferantenbewertung: Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems*, Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Koppelman, U. (1993): *Beschaffungsmarketing*, Berlin u.a., Springer.
- Krause, D. R. (1997): Supplier Development: Current Practices and Outcomes. *The Journal of Supply Chain Management*, 33 (2), S. 12-19.
- Krause, D. R. (1999): The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. *Journal of Operations Management*, 17 (2), S. 205-224.
- Krause, D. R. und Ellram, L. M. (1997a): Critical elements of supplier development - The buying-firm perspective. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3 (1), S. 21-31.
- Krause, D. R. und Ellram, L. M. (1997b): Success factors in supplier development. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (1), S. 39-52.
- Krause, D. R., Handfield, R. B. und Scannell, T. V. (1998): An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*, 17 (1), S. 39-58.
- Krause, D. R., Handfield, R. B. und Tyler, B. B. (2007): The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25, S. 528-545.
- Krause, D. R., Ragatz, G. L. und Hughley, S. (1999): Supplier Development from the Minority Supplier's Perspective. *The Journal of Supply Chain Management*, 35 (4), S. 33-41.
- Krause, D. R. und Scannell, T. V. (2001): Supplier development strategies and processes: Manufacturing and service industry comparisons. *Proceedings of the 12th Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management*, (Memphis), S. 95-99.

- Krause, D. R. und Scannell, T. V. (2002): Supplier Development Practices: Product- and Service-Based Industry Comparisons. *The Journal of Supply Chain Management*, 38 (2), S. 13-21.
- Krause, D. R., Scannell, T. V. und Calantone, R. J. (2000): A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms' Strategies to Improve Supplier Performance. *Decision Sciences*, 31 (1), S. 33-55.
- Lascelles, D. M. und Dale, B. G. (1989): The buyer-supplier relationship in total quality management. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25 (2), S. 10-19.
- Lascelles, D. M. und Dale, B. G. (1990): Examining the Barriers to Supplier Development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 7 (2), S. 46-56.
- Lasch, R. und Janker, C. G. (2008): Lieferantenmanagement. In: Arnold, D., Isermann, H., Kuhn, A., Tempelmeier, H. und Furmanns, K. (Hrsg.): *Handbuch Logistik*. Berlin u. a., Springer.
- Leenders, M. R. (1966): Supplier development. *Journal of Purchasing*, 24, S. 47-62.
- Li, W., Humphreys, P. K., Yeung, A. C. L. und Cheng, E. T. C. (2007): The impact of specific supplier development efforts on buyer competitive advantage: an empirical model. *International Journal of Production Economics*, 106 (1), S. 230-247.
- Modi, S. B. und Mabert, V. A. (2007): Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25 (1), S. 42-64.
- Monczka, R. M. und Trent, R. J. (1991): Evolving Sourcing Strategies for the 1990s. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21 (5), S. 4-12.
- Monczka, R. M., Trent, R. J. und Callahan, T. J. (1993): Supply Base Strategies to Maximize Supplier Performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23 (4), S. 42-54.
- New, S. und Burnes, B. (1998): Developing effective customer-supplier relationships: more than one way to skin a cat. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (4), S. 377-388.
- Oh, J. und Rhee, S.-K. (2008): The influence of supplier capabilities and technology uncertainty on manufacturer-supplier collaboration: A study of the Korean automotive industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (6), S. 490-517.
- Pfeffer, J. und Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations*, New York, Harper & Row.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. und Podsakoff, N. P. (2003): Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), S. 879-903.
- Quayle, M. (2002): Supplier development and supply chain management in small and medium size enterprises. *International Journal of Technology Management*, 23 (1/2/3), S. 172-188.
- Rogers, K. W., Purdy, L., Safayeni, F. und Duimering, R. P. (2007): A supplier development program: Rational process or institutional image construction? *Journal of Operations Management*, 25 (2), S. 556-572.
- Sako, M. (2004): Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement. *Industrial and Corporate Change*, 13 (2), S. 281-308.
- Sánchez-Rodríguez, C., Hensworth, D. und Martínez-Lorente, Á. R. (2005): The effect of supplier development initiatives on purchasing performance: a structural model. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10 (4), S. 289-301.
- Seltzer, L. (1928): *A Financial History Of The United States Automobile Industry*. Boston, Houghton Mifflin.
- Stolle, M. A. (2008): *From Purchasing to Supply Management: A Study of the Benefits and Critical Factors of Evolution to Best Practice*, Wiesbaden, Gabler, Betriebswirtschaftlicher Verlag.
- Terpend, R., Tyler, B. B., Krause, D. R. und Handfield, R. B. (2008): Buyer-supplier relationships: Derived value over two decades. *Journal of Supply Chain Management*, 44 (2), S. 28-55.
- Verband der Automobilindustrie (2008): *Auto Jahresbericht 2008*, Frankfurt am Main, Henrich Druck + Medien GmbH.
- Wagner, S. M. (2001): *Strategisches Lieferantenmanagement in Industrieunternehmen: Eine empirische Untersuchung von Gestaltungskonzepten*, Frankfurt/M., Peter Lang GmbH.
- Wagner, S. M. (2003): *Management der Lieferantenbasis*. In: Boutellier, R., Wagner, S. M. und Wehrli, H.-P. (Hrsg.): *Handbuch Beschaffung*. München.
- Wagner, S. M. (2005): *The Relationship Between a Firm's Efforts to Develop Deficient Suppliers and Competitive Advantage*. 14th Annual IPSESA 2005 Conference. Archamps, France.
- Wagner, S. M. (2006a): A firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage. *Journal of Business Research*, 59 (6), S. 686-695.
- Wagner, S. M. (2006b): Supplier development practices: an exploratory study. *European Journal of Marketing*, 40 (5/6), S. 554-571.

- Wagner, S. M. und Boutellier, R. (2003): Lieferantenentwicklung in der Supply Chain – Eine Bestandsaufnahme. *logistik management*, 5 (4), S. 50-70.
- Wagner, S. M. und ten Hoevel, S. (2003): Umsetzung von Projekten zur Lieferantenförderung bei DaimlerChrysler. In: Roman, B., M., W. S. und Wehrli, H. P. (Hrsg.): *Handbuch Beschaffung: Strategien-Methoden-Umsetzung*. München, Carl Hanser Verlag.
- Watts, C. A. und Hahn, C. K. (1993): Supplier Development Programs: An Empirical Analysis. *The Journal of Supply Chain Management*, 29 (2), S. 10-17.
- Wen-li, L., Humphreys, P., Chan, L. Y. und Kumaraswamy, M. (2003): Predicting purchasing performance: the role of supplier development programs. *Journal of Materials Processing Technology*, 138 (1-3), S. 243-249.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), S. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995): The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16 (3), S. 171-175.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*, New York, The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.