

1 Einleitung

Das erste Kapitel leitet die vorliegende Arbeit ein. Der Abschnitt 1.1 stellt die Ausgangslage und die sich daraus ergebende Problemstellung dar. Im Abschnitt 1.2 wird die Zielstellung abgeleitet und der Aufbau der Arbeit erläutert.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Innovationen stellen einen wesentlichen Erfolgstreiber von Unternehmen dar. Sie ermöglichen die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen, indem sie Kosteneinsparungen bei Produkten, Prozessen und Dienstleistungen erlauben oder einen gesteigerten Kundennutzen schaffen, für den Kunden¹ bereit sind, einen Preisaufschlag zu bezahlen [LUZZINI et al. 2015, S. 110; SONG et al. 2011, S. 88]. Lieferanten können mit ihren Innovationen einen Mehrwert bieten, den Unternehmen nur schwer oder gar nicht selbst erzeugen können, wenn sie z.B. einen erheblichen Vorsprung bei der Anwendung einer bestimmten Technologie haben oder neue Geschäftsmöglichkeiten schaffen [MCKINSEY & COMPANY 2019, S. 2]. In der Automobilindustrie führen Trends wie die zunehmende Digitalisierung, die Elektromobilität, das autonome Fahren und alternative Mobilitätskonzepte zu erhöhten Kundenanforderungen, einem weiter steigenden Wettbewerbsdruck sowie zu einer Zunahme der Komplexität des Produktportfolios [MCKINSEY & COMPANY 2019, S. 2]. Diese Trends zwingen nicht nur Automobilhersteller (OEM), sich auf wenige Kernkompetenzen zu fokussieren. Aus diesem Grund gewinnen die Ideen, Innovationen, Kompetenzen und das Knowhow der Lieferanten immer mehr Bedeutung als überlebenswichtige Ressourcen zur Sicherstellung eines profitablen Wachstums und des langfristigen Unternehmenserfolgs [OLIVER WYMAN 2019, S. 34]. Vor allem die oben erwähnten Technologietrends führen dazu, dass Innovationen längst nicht mehr nur von den großen, etablierten Zulieferunternehmen kommen, sondern vermehrt auch andere Bezugsquellen wie Start-ups als wichtige Ressource für Innovationen in den Fokus rücken. Diese Bedeutung von Lieferanteninnovationen wurde auch in der Praxis längst erkannt. Nicht nur Unternehmen aus der Automobilindustrie zeichnen seit Jahren ihre innovativsten Lieferanten aus. Unternehmen wie Porsche, Mercedes-Benz, Bosch oder Linde arbeiten mit dem Start-up-Inkubator Startup Autobahn zusammen, um die Ideen junger innovativer Unternehmen nutzen zu können [PLUG & PLAY GERMANY GMBH 2022]. Die Volkswagen AG hat mit „FAST“ eine eigene Initiative ins Leben gerufen, um den Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren schnelle Umsetzung sicherzustellen [VOLKSWAGEN AG 2018, S. 142].

Die Beschaffung stellt die Schnittstelle eines Unternehmens zur Lieferantenbasis und zum Beschaffungsmarkt dar [ARNOLD 1997, S. 1]. D.h. ihr kommt die Aufgabe zu, aktiv die Nutzung von Lieferanteninnovationen durch das fokale Unternehmen zu ermöglichen. Dabei reicht es nicht aus, die notwendigen Bedingungen für den Zugang zu den Ideen und Innovationen von Lieferanten zu schaffen. Die Beschaffung muss darüber hinaus als treibende Unternehmensfunktion die Umsetzung von der Idee bis zur Markteinführung ermöglichen und

¹ Zur einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Dissertation durchgängig das generische Maskulinum verwendet. Mit entsprechenden Formulierungen sind jedoch alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

prozessbegleitend unterstützen [OLIVER WYMAN 2019, S. 35]. Unternehmen, in denen die Beschaffung eine aktive Rolle im Innovationsprozess einnimmt, erzielen signifikant höhere Innovationsbeiträge der Lieferanten [SCHIELE 2010b, S. 14].

Aufgrund der Bedeutung, die modernen Beschaffungsorganisationen für die Nutzung von Lieferanteninnovationen zukommt, werden Beschaffungs-Performance Measurement-Systeme benötigt, die den entsprechenden Leistungsbeitrag abbilden können. Der Begriff Performance Measurement wird seit Beginn der 1980er Jahre für den Einsatz von Konzepten und Methoden zur Erfassung der Leistung von Organisationen, Unternehmen oder Unternehmenseinheiten verwendet [GIESE 2012, S. 35; GLEICH et al. 2021, S. 17]. In der deutschsprachigen Literatur wird er genutzt, um die moderne Leistungsmessung, die operative und strategische Kennzahlen verschiedener Dimensionen zur Zieldefinition, Leistungsmessung und Unternehmenssteuerung verwendet, von der klassischen, rein finanziellen Leistungsmessung abzugrenzen [GLEICH et al. 2021, S. 17]. In Wissenschaft und Praxis sind zahlreiche Performance Measurement Frameworks bekannt. Die von Kaplan & Norton 1992 vorgestellte *Balanced Scorecard (BSC)* gilt heute als das wichtigste Performance Measurement Framework und genießt aufgrund ihrer Verständlichkeit eine weite Verbreitung in der Wirtschaftspraxis [GLEICH et al. 2021, S. 99, 117; KAPLAN & NORTON 1992]. Von der BSC wurden eine Reihe von Varianten für unterschiedliche Einsatzschwerpunkte entwickelt, darunter die *Supply BSC*, für den Einsatz im Purchasing and Supply Management (PSM) [HOFMANN et al. 2012, S. 141 f], die *X-BSC* zur Abstimmung strategischer Ziele mit Vertragspartnern [ENTCHELMEIER 2008, S. 75] und diverse Innovation BSCs [BEECK 2010, S. 132; GLEICH et al. 2011, S. 119; HILGERS & PILLER 2009, S. 6; SCHUH et al. 2012, S. 291]. Ein Performance Measurement Framework, das den Leistungsbeitrag der Beschaffung zum Zugang von Lieferanteninnovationen und deren Umsetzung mit den „klassischen“ Leistungsbeiträgen der Beschaffung integriert, konnte in der Literatur nicht identifiziert werden.

Als allgemein anerkannt gilt, dass Beschaffungsorganisationen, die ein modernes Beschaffungs-Performance Measurement nutzen, erfolgreicher sind. Die Effektivität von Performance Measurement, insbesondere der positive Einfluss auf die Performance von Beschaffungsorganisationen, wurde in einigen Studien nachgewiesen. Ein ausgereiftes Performance Measurement ist ein wesentlicher Baustein für den Reifegrad einer Beschaffungsorganisation und damit eine Voraussetzung für den Leistungsbeitrag der Beschaffung zu Innovationen [HARTMANN et al. 2012, S. 30]. Des Weiteren erreichen Beschaffungsorganisationen mit Performance Measurement höhere Leistungsbeiträge aus Lieferantenbeziehungen hinsichtlich der Kosten, der Service- und Produktqualität, der Liefer- und Prozessdurchlaufzeiten, der Qualität der Entscheidungsfindung sowie des Beitrags zu Innovationen [FOERSTL et al. 2013, S. 705 ff.; MAHAMA 2006, S. 332 f.]. Bisher fehlen aber Studien, welche die Konzeptionierung eines Beschaffungs-Performance Measurement und die Definition von Key Performance Indicators (KPI) in der Tiefe untersuchen, mit denen die Aktivitäten der Beschaffung zum Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren Umsetzung am effektivsten gesteuert und die erreichte Performance gemessen werden kann.

In heutigen Beschaffungsorganisationen sind immer noch vermehrt klassische, wertorientierte Messsysteme im Einsatz, mit denen versucht wird finanzielle Einsparungen, sog. Savings, zu

messen [HENKE et al. 2014, S. 27]. Trotz der bedeutenden Rolle von Beschaffungsorganisationen für die Nutzung von Lieferanteninnovationen und der unbestrittenen Effektivität von Performance Measurement für die Umsetzung von Unternehmensstrategien, realisieren viele Unternehmen kein Beschaffungs-Performance Measurement, das eine Beschaffungs-Performance zum Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren Umsatz steuert und misst [CANIATO et al. 2014, S. 629; ERNST & YOUNG & FRAUNHOFER IPT 2009, S. 14; POHL & FÖRSTL 2011, S. 242]. Der alleinige Fokus auf Savings auf Basis traditioneller Mess- und Anreizverfahren steht Anstrengungen zum Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren Umsetzung im Wege [HENKE et al. 2014, S. 28]. Daher stellt sich die Frage, was Beschaffungsorganisationen in großen Technologieunternehmen davon abhält, ein modernes Beschaffungs-Performance Measurement zu implementieren, das auch Leistungsbeiträge zum Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren Umsetzung integriert. In der Literatur konnten zahlreiche Studien identifiziert werden, welche Barrieren für unterschiedliche Managementmethoden und -werkzeuge untersuchen, darunter Barrieren für Performance Measurement in der Forschung und Entwicklung (F&E) [DRIVA et al. 2000], für Circular Supply Chain Management (Circular SCM) [KHANDELWAL & BARUNA 2020], für Total Quality Management [KUMAR et al. 2020] und für Supply Chain Performance Measurement (SCPM) [KATIYAR et al. 2017]. Studien, die Barrieren für die Integration des Leistungsbeitrags der Beschaffung zum Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren Umsetzungen untersuchen, fehlen bisher.

Um Beschaffungsorganisationen in ihrer Verantwortung für die Nutzung von Lieferanteninnovationen zu unterstützen und die umrissenen Forschungslücken schließen zu können, besteht der Bedarf nach einem Beschaffungs-Performance Measurement Framework, das auf den Anforderungen und Herausforderungen in der Beschaffungspraxis basiert [vgl. POHL & FOERSTL 2011, S. 242].

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Ausgangslage und Problemstellung verfolgt die vorliegende Arbeit zwei Ziele:

1. Es besteht ein Mangel an empirischen Studien zu Barrieren für ein Beschaffungs-Performance Measurement, das den Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren Umsetzung mit den „klassischen“ Zielstellungen und Aktivitäten integriert. Darüber hinaus fehlen Studien, die untersuchen, wie ein Beschaffungs-Performance Measurement konzeptioniert sein muss, um den Leistungsbeitrag der Beschaffung im Kontext von Lieferanteninnovationen effektiv zu steuern und zu messen. Daher werden im Rahmen der vorliegenden explorativen Studie theoriegeleitete Propositionen formuliert, die auf den Erfahrungen, Herausforderungen und Anforderungen aus der Beschaffungspraxis hergeleitet werden. Diese sind zum einen Propositionen, die Manager dabei unterstützen, Barrieren für ein Beschaffungs-Performance Measurement im Kontext von Lieferanteninnovationen zu überwinden. Zum anderen sollen Propositionen abgeleitet werden, die Empfehlungen und Anhaltspunkte für die Ausgestaltung eines Beschaffungs-Performance Measurement geben. Neben der Unterstützung des Managements sollen diese Propositionen auch als Ausgangspunkt für weitere, empirische Untersuchungen dienen.

2. Es besteht ein Mangel an Beschaffungs-Performance Measurement-Systemen, die den Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren Umsetzung mit den „klassischen“ Zielstellungen integrieren. Daher soll auf Basis der in der explorativen Studie gewonnenen und in den Propositionen formulierten Erkenntnissen ein Beschaffungs-Performance Measurement Framework beschrieben werden, das einen Rahmen für die Ausgestaltung eines solchen Beschaffungs-Performance Measurement vorgibt. Das Framework soll dabei das Verantwortungs- und Aktivitäten-Spektrum der Beschaffung für den Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren Umsetzung abdecken, die Integration Stakeholder-übergreifender Zielstellungen ermöglichen und den Beschaffungs- mit dem Innovationsprozess integrieren, um eine ganzheitliche Prozessorientierung zu ermöglichen.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde als Kern-Untersuchungsumfeld die Automobilindustrie gewählt. Aus dieser werden drei Basisfälle ausgewählt und drei Referenzfällen aus dem Landmaschinenbau, der Luftfahrtbranche und der Telekommunikationsbranche gegenübergestellt. Die Produkte und der Unternehmenserfolg in diesen Branchen sind in hohem Maße durch das Knowhow und die Innovationen der Lieferanten bestimmt. Daher wird davon ausgegangen, dass der Untersuchungsgegenstand, d.h. Beschaffungsorganisationen, die einen erheblichen Beitrag zum Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren Umsetzung leisten, dort vorzufinden ist [MILES & HUBERMAN 1994, S. 34].

Der Aufbau der vorliegenden Arbeit wird im Folgenden dargestellt:

Im Anschluss an Kapitel 1 werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen aus den drei relevanten Feldern der Wirtschaftswissenschaften, Beschaffungs- und Supply-Management, Innovationsmanagement und Performance Measurement geschaffen und diese drei Felder miteinander verknüpft. Des Weiteren wird der aktuelle Stand der Forschung zur Beschaffung und zum Beschaffungs-Performance Measurement im Kontext von Lieferanteninnovationen dargestellt. Auf dieser Basis werden die zu untersuchenden Forschungslücken aufgedeckt und die Forschungsfragen formuliert.

In Kapitel 3 wird der empirische Forschungsansatz definiert, der auf der von *Eisenhardt* und *Yin* beschriebenen explorativen Fallstudienforschung zur Entwicklung von Theorien [EISENHARDT 1989; YIN 2014] basiert. Danach wird das Forschungsdesign beschrieben, das den theoretischen Rahmen, die Auswahl der Forschungsstrategie und der Untersuchungseinheiten sowie die Datenerhebung und -analyse beinhaltet. Zuletzt werden die getroffenen Maßnahmen zur Sicherstellung der Fallstudienqualität erläutert.

Die empirischen Ergebnisse der Studie werden in Kapitel 4 vorgestellt und diskutiert. Dazu wird zunächst eine deskriptive Analyse der Rolle der Beschaffung im Kontext von Lieferanteninnovationen und des Beschaffungs-Performance Measurement in den untersuchten Fällen gegeben. Danach werden Propositionen zu den Barrieren für die Integration von Zielgrößen mit Bezug zu Lieferanteninnovationen in das Beschaffungs-Performance Measurement formuliert. Im Anschluss werden Propositionen zur Ausgestaltung eines Beschaffungs-Performance Measurement im Kontext von Lieferanteninnovationen abgeleitet.

Auf Basis der Erkenntnisse der empirischen Studie und aus der relevanten Literatur wird in Kapitel 5 ein Rahmenwerk für ein Beschaffungs-Performance Measurement geschaffen, das die

Aktivitäten der Beschaffung zum Zugang zu Lieferanten-innovationen und deren Nutzung steuern und den entsprechenden Leistungsbeitrag messen kann. Dazu wird ein Beschaffungsprozess für Lieferanteninnovationen als Basis für ein prozessorientiertes Beschaffungs-Performance Measurement definiert. Im zweiten Schritt wird die Struktur einer Beschaffungs-Innovation Balanced Scorecard (BIBS) beschrieben. Danach werden KPI in den einzelnen Perspektiven der BIBS zur Erfassung eines Leistungsbeitrags der Beschaffung zum Zugang zu Lieferanteninnovationen und deren Umsetzung diskutiert. Des Weiteren wird gezeigt, wie sich unterschiedliche Phänotypen von Lieferanteninnovationen auf den Leistungsbeitrag der Beschaffung auswirken können. Zum Abschluss dieses Kapitels wird die BIBS anhand 17 in der empirischen Studie und der Literatur identifizierter Anforderungen validiert.

Das Kapitel 6 fasst schließlich die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit mit der Beantwortung der gestellten Forschungsfragen zusammen. Anschließend erfolgt eine kritische Würdigung der durchgeführten Forschung und es wird ein Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf gegeben.