

Supply Chain Management

Michael Eßig · Wolfgang Stölzle · Wolfgang Kersten

Hrsg.

RESEARCH

Claudia Gesell

# Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement

Bestandteile und Wirkungszusammen-  
hänge auf den Unternehmenserfolg



MOREMEDIA



Springer Gabler

---

# Supply Chain Management

## Beiträge zu Beschaffung und Logistik

### **Reihe herausgegeben von**

Michael Eßig, München, Universität der Bundeswehr, Neubiberg, Deutschland

Wolfgang Stölzle, Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Wolfgang Kersten, Institut Logistik & Unternehmensführung, Technische  
Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

Industrielle Wertschöpfung wird immer komplexer. Der steigende Wettbewerbsdruck zwingt zu differenzierten Angeboten, gleichzeitig nimmt der Kostendruck zu. Unternehmen können diesen gestiegenen Anforderungen nur gerecht werden, wenn sie neben der Optimierung eigener Produktion besonderen Wert auf die Gestaltung effektiver und effizienter Netzwerke legen. Supply Chain Management befasst sich mit unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsaktivitäten von der Rohstoffgewinnung bis zur Endkundendistribution. Die Schriftenreihe sieht sich dabei besonders den lange vernachlässigten betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen Beschaffung und Logistik verpflichtet, die als Treiber des Supply Chain Management gelten.

---

Claudia Gesell

# Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement

Bestandteile und  
Wirkungszusammenhänge auf den  
Unternehmenserfolg

Claudia Gesell  
Wirtschafts- und  
Organisationswissenschaften  
Universität der Bundeswehr München  
Neubiberg, Deutschland

Dissertation Universität der Bundeswehr München, 2024

ISSN 2627-292X

ISSN 2627-2938 (electronic)

Supply Chain Management

ISBN 978-3-658-45980-2

ISBN 978-3-658-45981-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-45981-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Geleitwort

Die Automobilindustrie ist eines der typischen Beispiele für die ansteigende Produktvielfalt durch ausdifferenzierte Kundenwünsche. Vorliegende Arbeit zeigt zu Beginn eindrucksvoll auf, wie sich die Zahl der Modellreihen in den Jahren 1980 bis 2020 verfünffacht hat. Damit steigt nicht nur die Produktvielfalt im Unternehmen selbst, sondern auch und gerade an der Schnittstelle zu Lieferanten. Dabei ist die Lieferantenbeziehung ambivalent: Auf der einen Seite sind Lieferanten wichtige Partner, stellt die Lieferkette doch den weit überwiegenden Teil der Automobil-Wertschöpfungskette und hat damit größeren Kosten- und Leistungseinfluss als der OEM selbst. Auf der anderen Seite muss immer damit gerechnet werden, dass Lieferanten ihren Informationsvorsprung zu ihren eigenen Gunsten ausnutzen (Agency-Problem).

Dieses Spannungsfeld spiegelt sich vor allem in Quantität und Qualität der Kommunikation zwischen beschaffendem Unternehmen und Lieferanten wider. Die Informationsökonomik bietet schon lange Instrumente zur Analyse der wirtschaftlichen Fragen des Informationsaustausches.

Wenig untersucht ist aber bislang das Kommunikationsverhalten. Eine der wenigen Ausnahmen ist die Dissertation von Large (2003), welche aber „einseitig“ das Kommunikationsverhalten von Beschaffungsmanager/innen analysiert. Die Abnehmer-Zulieferer-Kooperation ist ein dyadisches Phänomen und erfordert daher auch ein entsprechendes empirisches Untersuchungsdesign. Neuere Forschung weist explizit darauf hin, dass Analyse- und Erhebungsobjekt übereinstimmen müssen (Flynn, B. / Pagell, M. / Fugate, B., Survey Research Design in Supply Chain Management: The Need for Evolution in Our Expectations, in: Journal of Supply Chain Management, Vol. 54 (2018), No.1, pp. 1–15).

Vorliegende Arbeit setzt genau daran an. Anstatt einseitig das Kommunikationsverhalten der beschaffenden Organisation oder das Kommunikationsverhalten der Lieferanten zu untersuchen, steht tatsächlich wechselseitige Kommunikation im Vordergrund. Dazu entwickelt die Verfasserin theoriegestützt ein Untersuchungsmodell für die Wirkungszusammenhänge – hat (verbesserte) Lieferantenkommunikation Auswirkungen auf den Beschaffungserfolg?

Um zu vermeiden, dass die erklärte Varianz zu gering wird, wählt sie den konkreten Beschaffungszeitpunkt des Serienanlaufs. Nicht nur, dass das Anlaufmanagement eigene Forschungsbeiträge liefert, sie adressiert damit auch das o.g. Phänomen zunehmend steigender Produkthanläufe, um den Individualisierungsansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Konsequenterweise wird dann Anlaufferfolg operationalisiert.

Es gelingt damit, einen wichtigen Beitrag nicht nur zur Beschaffungsforschung generell zu liefern, sondern auch (a) die spezifischen Bereiche der Lieferantenkommunikation sowie des Anlaufzeitpunkts im Beschaffungsprozess zu adressieren sowie (b) zu seiner methodischen Entwicklung Impulse zu geben. Damit lassen sich konkrete Gestaltungsempfehlungen für Beschaffungsmanager/innen wie auch für die Lieferantenseite ableiten.

München  
im Juni 2024

Michael Eßig

---

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen meiner externen Promotion an der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, im Arbeitsgebiet Beschaffung, zwischen der Universität der Bundeswehr München und dem Automobilhersteller AUDI AG. Der Universität der Bundeswehr München und dem Unternehmen AUDI AG sei dafür gedankt, diese praxisnahe Dissertation ermöglicht zu haben. Während meiner Zeit als Doktorandin haben viele Personen aus den unterschiedlichsten Bereichen zum Gelingen dieser Dissertation beigetragen.

Zunächst möchte ich mich bei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Michael Eßig bedanken. Mein weiterer Dank gilt Herrn Dr. Andreas Glas für die freundliche Übernahme des Co-Referates dieser Arbeit. Herr Dr. Glas bereicherte die Ausführung und Umsetzung der Arbeit mit kreativen Ansätzen und hatte stets ein offenes Ohr für die Aspekte aus der Praxis. Ebenfalls danken möchte ich Herrn Prof. Dr. Bernhard Hirsch, der den Prüfungsausschuss leitete.

Gleichsam möchte ich seitens der AUDI AG Herrn Martin Friedrichsen ganz herzlich für die schnelle und intensive Einführung in die Arbeitsweise der Automobilindustrie und die fordernde und fördernde Betreuung während der gesamten Dissertation danken. Herr Friedrichsen stand mir sowohl fachlich als auch menschlich mit gutem Rat zur Seite und sorgte dafür, dass diese Arbeit wesentliche Aspekte der Automobilindustrie umfasst. Desweiteren ermutigte er mich, mich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Ein weiterer Dank gilt all den Branchenexperten und sämtlichen Teilnehmern der empirischen Umfrage, die durch ihre Teilnahme für die notwendige Stichprobengröße und damit die Auswertung des Strukturgleichungsmodells gesorgt haben.



Die Zeit als Doktorandin wäre allerdings nur halb so ertragreich gewesen, hätte ich mit Cornelia Anika Elsäßer nicht eine Leidensgenossin an meiner Seite gehabt. Für die gemeinsame Zeit möchte ich mich auch bei ihr bedanken. Meinem Studienfreund Herrn Steffen Piechota möchte ich herzlich danken für seine Unterstützung zur Entwicklung des Fragebogens und den Nachhilfestunden im Bereich Datenerhebung und Datenauswertung mit Hilfe der Software SmartPLS.

Ohne meine Familie und meine Freunde, die mich immer wieder unterstützten, wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Ihnen gilt daher mein größter Dank.

In erster Linie danke ich daher herzlichst meinen Eltern, Angelika und Werner Gesell, die mir die vielen Möglichkeiten in meinem Leben eröffneten und mich während meiner internationalen Ausbildung immer bestätigt, ermutigt und gefördert haben. Auch meinen beiden Brüdern, Andreas Gesell und Michael Gesell danke ich sehr dafür, dass sie immer an die Fertigstellung dieser Arbeit geglaubt haben und sie zu jeder möglichen Tages- und Nachtzeit zu jeglichen Themen für mich erreichbar sind.

Ein herzliches Dankeschön gilt meinen Feunden Marion Reichel, Kai Häffner sowie Franziska Neumeier für ihre Unterstützung durch Korrekturlesen und inhaltliche Kommentare. Weiterhin herzlich danken möchte ich meiner Freundin Franziska Leimeister für ihre unermüdliche, geduldige und liebevolle Unterstützung.

Von ganzem Herzen danke ich auch meinem Freund Nils Köthe, der mich auf der Zielgeraden zu dieser Arbeit immer wieder auffing und motivierte.

Ich danke all denen Menschen, die mich immer wieder aufbauten und bereitwillig für zahlreiche durchaus kritische Diskussionen bereitstanden.

Danke, dass ihr an mich glaubt und jeden Tag aufs Neue für mich da seid.

Claudia Gesell

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	1
1.1	Relevanz der Arbeit aus dem Praxiskontext	1
1.2	Motivation der Arbeit aus dem Forschungskontext	4
1.3	Zielsetzung der Arbeit, zentrale Fragestellung und Vorstellung der Forschungsmethodik	6
1.4	Aufbau der Arbeit	9
<b>2</b>	<b>Konzeptionelle Grundlagen und Stand der Forschung</b>	13
2.1	Einordnung in den Bezugsrahmen	13
2.2	Methodisches Vorgehen zur strukturierten Literaturanalyse	15
2.3	Grundlagen des Lieferantenmanagements	17
2.3.1	Definition	18
2.3.2	Interaktionsmodell der IMP-Group	19
2.4	Grundlagen des Anlaufmanagements	21
2.4.1	Definition	21
2.4.2	Ziele des Anlaufmanagements	26
2.4.3	Produktionsanlauf – Ein Phasenmodell für den Anlauf	26
2.5	Grundlagen der Kommunikation	29
2.5.1	Definition	29
2.5.2	Modelle	33

2.5.3	Formen der Kommunikation .....	42
2.6	Zwischenfazit: Analysemodell der Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	46
2.7	Zusammenfassung der Ergebnisse der strukturierten Literaturanalyse und Ableitung der Forschungslücken zur Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	49
2.8	Konkretisierung der Forschungsfragen sowie Methodik .....	58
2.9	Grundlagen der Forschungsmethodik – Kausalanalyse und Strukturgleichungsmodelle .....	63
2.9.1	Einordnung der Kausalanalyse und Strukturgleichungsmodelle .....	63
2.9.2	Softwareanwendung SmartPLS .....	67
2.9.3	Vorgehen zur Modellformulierung .....	67
2.9.3.1	Konstrukte höherer Ordnung .....	71
2.9.3.2	Multigruppenanalysen .....	74
2.9.4	Vorgehen zur Evaluation eines Strukturgleichungsmodells .....	74
2.9.5	Gütekriterien des Messmodells .....	75
2.9.5.1	Evaluation reflektiv spezifizierter Messmodelle .....	77
2.9.5.2	Evaluation formativ spezifizierter Messmodelle .....	81
2.9.6	Gütekriterien des Strukturmodells .....	81
<b>3</b>	<b>Theorien zu den Wirkungszusammenhängen der Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....</b>	<b>87</b>
3.1	Aussagen der Social Exchange Theory .....	88
3.1.1	Grundzüge der Social Exchange Theory .....	89
3.1.2	Gestaltungsempfehlungen aus Sicht der Social Exchange Theory .....	91
3.1.3	Exkurs: Methodologischer Individualismus .....	93
3.1.4	Schlussfolgerungen für die Ausgestaltung der Beziehung der Kommunikationspartner im Anlaufmanagement .....	94
3.2	Aussagen der Principal-Agent Theory .....	96
3.2.1	Grundzüge der Principal-Agent Theory .....	96
3.2.2	Gestaltungsempfehlungen aus Sicht der Principal-Agent Theory .....	98

3.2.3	Schlussfolgerungen für die Ausgestaltung der Abnehmer-Zuliefer Beziehung im Anlaufmanagement .....	100
3.3	Aussagen der Information Processing Theory .....	102
3.3.1	Grundzüge der Information Processing Theory .....	102
3.3.2	Exkurs: Media Richness .....	103
3.3.3	Schlussfolgerungen für die Ausgestaltung des Informationsaustauschs im Anlaufmanagement .....	105
3.4	Zusammenfassung des theoretischen Fundaments für die Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	106
<b>4</b>	<b>Modellierung der Wirkungszusammenhänge der Lieferantenkommunikation auf den Anlauferfolg .....</b>	<b>109</b>
4.1	Erster theoretischer Entwurf der Wirkungskette, des Strukturgleichungsmodells und Messmodells der Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	109
4.1.1	Kommunikationsverhalten .....	111
4.1.2	Kommunikationsqualität .....	122
4.1.3	Kommunikationserfolg .....	125
4.1.4	Anlauferfolg .....	127
4.2	Forschungserhebung und Datenanalyse .....	130
4.2.1	Fragebogengestaltung .....	131
4.2.2	Stichprobe und Datenerhebung .....	132
4.2.3	Demographische Daten der Umfrageteilnehmer .....	134
4.3	Erläuterung der multiplen Strukturgleichungsmodellierung und Zusammenhang der Forschungsmodelle .....	136
4.4	Forschungsmodell 1 – Dyadische Betrachtung der Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	138
4.4.1	Entwurf des Forschungsmodells 1 .....	140
4.4.1.1	Hypothesenbildung .....	140
4.4.1.2	Aufbau des Strukturmodells .....	142
4.4.2	Ergebnisse des Forschungsmodells 1 .....	143
4.4.2.1	Validierung des Messmodells .....	143
4.4.2.2	Validierung des Strukturmodells .....	146
4.4.2.3	Gültigkeit der Hypothesen .....	148
4.5	Forschungsmodell 2 – Weiterentwickeltes Modell der Kommunikationszufriedenheit im Anlaufmanagement .....	149
4.5.1	Entwurf des Forschungsmodells 2 .....	150
4.5.1.1	Hypothesenbildung .....	150

---

4.5.1.2	Aufbau des Strukturmodells .....	151
4.5.2	Ergebnisse des Forschungsmodells 2 .....	152
4.5.2.1	Validierung des Messmodells .....	152
4.5.2.2	Validierung des Strukturmodells .....	155
4.5.2.3	Gültigkeit der Hypothesen .....	158
4.5.3	Multigruppenanalyse .....	160
4.6	Forschungsmodell 3 – Detailanalyse der Informationsqualität im Anlaufmanagement .....	162
4.6.1	Entwurf des Forschungsmodells 3 .....	162
4.6.1.1	Hypothesenbildung .....	163
4.6.1.2	Aufbau des Strukturmodells .....	165
4.6.2	Ergebnisse des Forschungsmodells 3 .....	166
4.6.2.1	Validierung des Messmodells .....	166
4.6.2.2	Validierung des Strukturmodells .....	169
4.6.2.3	Gültigkeit der Hypothesen .....	172
4.6.3	Weiterführende Analysen .....	172
4.7	Diskussion und Kurzzusammenfassung der Ergebnisse .....	176
<b>5</b>	<b>Gestaltungsempfehlungen, Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf .....</b>	<b>181</b>
5.1	Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	181
5.2	Zusammenfassung der Ergebnisse nach Forschungsfragen und wissenschaftlicher Beitrag .....	184
5.3	Kritische Würdigung und Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf .....	188
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>191</b>

---

# Abkürzungsverzeichnis

0S	Nullserie
Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
AVE	durchschnittlich erfasste Varianz (engl. average variance extracted)
B2B	Business-to-Business
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
i.V.m.	in Verbindung mit
IMP-Group	Industrial Marketing and Purchasing-Group
IPMA	Importance-Performance Map Analysis
IPT	Information Processing Theory
KSM	Key Supplier Management
LM	linear regression model
MAE	mittlerer absoluter Fehler (engl. mean absolute error)
ME	Markteinführung
MGA	Multigruppenanalyse (engl. multi group analysis)
Nr.	Nummer
OEM	Original Equipment Manufacturer
PAT	Principal-Agent Theory

PEP	Produktentstehungsprozess
PLS	Partial Least Squares
PVS	Produktions-Versuchs-Serie
RMSE	mittlerer quadratischer Gesamtfehler (engl. Root mean squared error)
S.	Seite
SEM	Structural Equation Modeling
SET	Social Exchange Theory
SOP	Produktionsstart (engl. start of production)
S-O-R-Modell	Stimulus-Organism-Response-Modell
SRM	Supply Relationship Management bzw. Supplier Relationship Management
S-R-Modell	Stimulus-Response-Modell
Tab.	Tabelle
VFF	Vorserien-Freigabe-Fahrzeuge
vgl.	vergleiche
VIF	Varianzinflationsfaktor (engl. variance inflation factor)

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Entwicklung der Modellpalette führender Automobilhersteller am Beispiel der AUDI AG .....	2
Abb. 1.2	Steigende Anzahl komplexer Bauteile am Beispiel der AUDI AG .....	4
Abb. 1.3	Zentrales Analyseobjekt .....	7
Abb. 1.4	Aufbau der Arbeit .....	11
Abb. 2.1	Bezugsrahmen der Arbeit .....	15
Abb. 2.2	Methodisches Vorgehen der Literaturanalyse .....	16
Abb. 2.3	Lieferantenmanagementperspektiven .....	17
Abb. 2.4	Interaktionsmodell der IMP-Group .....	20
Abb. 2.5	Ziele des Anlaufmanagements .....	27
Abb. 2.6	Phasen des Anlaufmanagements .....	27
Abb. 2.7	Kommunikation als Teilmenge der Interaktion .....	30
Abb. 2.8	Stimulus-Response-Modell .....	33
Abb. 2.9	Stimulus-Organism-Response-Modell .....	34
Abb. 2.10	Informationstheoretisches Modell der Kommunikation nach SHANNON und WEAVER .....	35
Abb. 2.11	Modell der vier Seiten einer Nachricht nach SCHULZ VON THUN .....	37
Abb. 2.12	RIEMANN-THOMANN-Modell .....	38
Abb. 2.13	Organisationales Kaufverhalten nach WEBSTER JR. und WIND .....	40
Abb. 2.14	Analysemodell der Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	47



Abb. 2.15	Auswertung des Zeitpunkts der Veröffentlichung .....	50
Abb. 2.16	Graphische Darstellung der Ergebnisse der Literaturanalyse .....	51
Abb. 2.17	Auswertung der Methodik in den Quellen .....	51
Abb. 2.18	Auswertung des Themenfelds Kommunikation .....	52
Abb. 2.19	Auswertung des Phasenverlaufs im Anlaufmanagement ....	54
Abb. 2.20	Forschungsthema .....	57
Abb. 2.21	Forschungsfragen .....	60
Abb. 2.22	Methodik der Arbeit .....	61
Abb. 2.23	Beispiel eines Pfaddiagramms des vollständigen Strukturgleichungsmodells .....	68
Abb. 2.24	Arten von Konstrukten zweiter Ordnung .....	72
Abb. 2.25	Beispiel eines reflektiv-formativen Modells mit dem Repeated-Indicator-Ansatz sowie dem hybriden Ansatz ....	73
Abb. 3.1	Bezugsrahmen des theoretischen Fundaments der Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	87
Abb. 3.2	Ergebnismatrix der Social Exchange Theory .....	92
Abb. 3.3	Graphische Darstellung der Beziehung der Kommunikationspartner im Anlaufmanagement .....	94
Abb. 3.4	Graphische Darstellung der Abnehmer-Zuliefer Beziehung im Anlaufmanagement .....	101
Abb. 3.5	Bewertung der Kommunikationsmedien .....	104
Abb. 4.1	Erster theoretischer Entwurf der Wirkungskette und des Strukturgleichungsmodells der Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	110
Abb. 4.2	Graphische Darstellung der Datensätze .....	134
Abb. 4.3	Graphische Darstellung der Zusammenhänge der drei Forschungsmodelle .....	139
Abb. 4.4	Wirkungskette des Forschungsmodells 1 .....	140
Abb. 4.5	Strukturmodell des Forschungsmodells 1 .....	142
Abb. 4.6	Anlauferfolg als Konstrukt dritter Ordnung (Repeated-Indicator-Ansatz) .....	143
Abb. 4.7	Ergebnisse der PLS-Analyse des Forschungsmodells 1 ....	147
Abb. 4.8	Gültigkeit der Hypothesen des Forschungsmodells 1 .....	149
Abb. 4.9	Wirkungskette des Forschungsmodells 2 .....	150
Abb. 4.10	Strukturmodell des Forschungsmodells 2 .....	152
Abb. 4.11	Ergebnisse der PLS-Analyse des Forschungsmodells 2 ....	156
Abb. 4.12	Gültigkeit der Hypothesen des Forschungsmodells 2 .....	159

---

Abb. 4.13	Ergebnisse der Multigruppenanalyse des Forschungsmodells 2 .....	161
Abb. 4.14	Wirkungskette des Forschungsmodells 3 .....	162
Abb. 4.15	Strukturmodell des Forschungsmodells 3 .....	165
Abb. 4.16	Ergebnisse der PLS-Analyse des Forschungsmodells 3 .....	169
Abb. 4.17	Gültigkeit der Hypothesen des Forschungsmodells 3 .....	172
Abb. 4.18	Ergebnis der Importance-Performance Analyse für das Zielkonstrukt Informationsqualität .....	175

---

# Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Ausgewählte Literatur zum Themenfeld Kommunikation im Anlauf .....	6
Tab. 2.1	Ausgewählte Literatur zur Definition des Anlaufmanagements .....	23
Tab. 2.2	Formen der Kommunikation .....	42
Tab. 2.3	Kernstudien zum Themenkomplex Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	55
Tab. 2.4	Einfluss- und Störfaktoren aus den Kernstudien zum Themenkomplex Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	56
Tab. 2.5	Richtlinien zur Spezifikation des Messmodells .....	66
Tab. 3.1	Theoretischer Bezugsrahmen zur Analyse der Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	88
Tab. 3.2	Dreistufiger Prozess der Information Processing Theory ....	103
Tab. 3.3	Theoretischer Erklärungsbeitrag zur Fundierung der Lieferantenkommunikation im Anlaufmanagement .....	106
Tab. 4.1	Ausprägungen der 5-Punkte-Skala .....	132
Tab. 4.2	Demographische Daten der Umfrageteilnehmer .....	135
Tab. 4.3	Dauer der Geschäftsbeziehung der Abnehmer-Zulieferer Dyade der Umfrageteilnehmer .....	136
Tab. 4.4	Gütekriterien des Messmodells des Forschungsmodells 1 ....	144
Tab. 4.5	Fornell-Larcker-Kriterium des Forschungsmodells 1 .....	146
Tab. 4.6	Heterotrait-Monotrait Verhältnis des Forschungsmodells 1 .....	146

Tab. 4.7	Ergenisse der Effektstärke und Prognoserelevanz der Pfadkoeffizienten des Forschungsmodells 1 .....	148
Tab. 4.8	Ergenisse der Pfadkoeffizienten des Forschungsmodells 1 .....	148
Tab. 4.9	Gütekriterien des Messmodells des Forschungsmodells 2 ...	153
Tab. 4.10	Fornell-Larcker-Kriterium des Forschungsmodells 2 .....	154
Tab. 4.11	Heterotrait-Monotrait Verhältnis des Forschungsmodells 2 .....	155
Tab. 4.12	Ergenisse der Effektstärke und Prognoserelevanz der Pfadkoeffizienten des Forschungsmodells 2 .....	157
Tab. 4.13	Ergenisse der Pfadkoeffizienten des Forschungsmodells 2 .....	157
Tab. 4.14	Gütekriterien des Messmodells des Forschungsmodells 3 ...	167
Tab. 4.15	Fornell-Larcker-Kriterium des Forschungsmodells 3 .....	168
Tab. 4.16	Heterotrait-Monotrait Verhältnis des Forschungsmodells 3 .....	168
Tab. 4.17	Ergenisse der Effektstärke und Prognoserelevanz der Pfadkoeffizienten des Forschungsmodells 3 .....	169
Tab. 4.18	Ergenisse der Pfadkoeffizienten des Forschungsmodells 3 .....	170
Tab. 4.19	Beurteilung der Prognosefähigkeit des Forschungsmodells 3 anhand der PLSpredict Methode .....	171
Tab. 4.20	Ergenisse der Multigruppenanalyse des Forschungsmodells 3 .....	173
Tab. 4.21	Ergenisse der Importance-Performance Analyse für das Zielkonstrukt Informationsqualität .....	174



# Einleitung

# 1

Das erste Kapitel soll einen ersten Einblick bzgl. der Relevanz und Motivation dieser Arbeit aus dem Praxis- und Forschungskontext geben. Daraus abgeleitet werden die Zielsetzung, die zentrale Fragestellung und die Forschungsmethodik vorgestellt. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit der Übersicht des Aufbaus dieser Arbeit.

## 1.1 Relevanz der Arbeit aus dem Praxiskontext

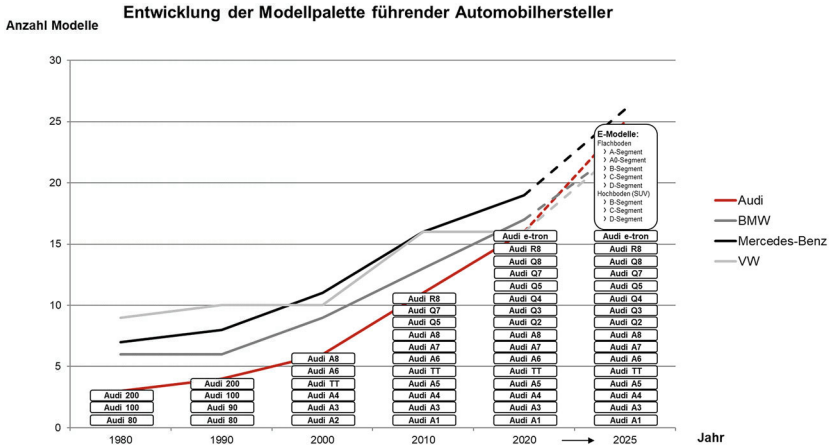
Die Modellvarianz der Automobilindustrie hat sich in den letzten 35 Jahren expansiv gesteigert, wie das Beispiel der AUDI AG in Abb. 1.1 exemplarisch zeigt.<sup>1</sup> So hat sich bis zum Jahr 2020 die Modellapalette im Vergleich zum Jahr 1980 mehr als verfünffacht. Dies führt zu einer deutlichen Zunahme und Verdichtung der Produktläufe. Darüber hinaus werden aufgrund des Kundenwunsches zur Individualisierung und der damit verbundenen steigenden Ausstattungsvielfalt Produktläufe immer komplexer.<sup>2</sup>

Des Weiteren haben politische und gesellschaftliche Diskussionen zum Verbrennungsmotor die Entwicklungsaktivitäten auf alternative Antriebe gelenkt.<sup>3</sup> Über den schrittweisen Einstieg der Verwendung von Elektromotoren als

<sup>1</sup> Vgl. darüber hinaus Andersen et al. (2016), S. 7.

<sup>2</sup> Vgl. Fitzek (2006), S. 4, Göpfert et al. (2016), S. 177 sowie Kuhn et al. (2002), S. 12, Knüppel et al. (2012), S. 427, Franzkoch/Gottschalk (2008), S. 55, Burggräf et al. (2016), S. 134.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Wallentowitz/Freialdenhoven (2011), S. 3, 37 und Freialdenhoven (2009), S. 113.



**Abb. 1.1** Entwicklung der Modellapalette führender Automobilhersteller am Beispiel der AUDI AG<sup>4</sup>

Antriebsquelle in Fahrzeugen, erfolgt die Entwicklung hin zu einem reinen Elektroantrieb.<sup>5</sup> Der Verbrennungsmotor wird jedoch auch für das nächste Jahrzehnt noch eine dominierende Rolle einnehmen, sodass dieser weiterhin optimiert werden muss, um den Anforderungen der Politik und Gesellschaft gerecht zu werden.<sup>6</sup> Somit werden die verschiedenen Antriebsarten lange Zeit parallel existieren, was zu einer Komplexitätssteigerung und einer deutlichen Zunahme der Anläufe führt, da die Modellapalette um weitere Elektromodelle erweitert wird.

Zusätzlich ist eine Verkürzung der Produktlebenszyklen und damit verbunden eine Zunahme an Bauteilen, die zu einer Produktaufwertung geändert werden müssen, festzustellen.<sup>7</sup> Um dem steigenden Aufwand des Anlaufs entgegenzuwirken, werden vermehrt Wertschöpfungsanteile an Zulieferer verlagert.<sup>8</sup> Prozentual

<sup>4</sup> Gesell (2017) in Anlehnungen an Jung (2017), S. 375 und Bischoff (2007), S. 1.

<sup>5</sup> Vgl. ausführlich Wallentowitz/Freialdenhoven (2011), S. 39.

<sup>6</sup> Vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven (2011), S. 2.

<sup>7</sup> Vgl. Bauer et al. (2014), S. 420, Andersen et al. (2016), S. 7, Krüger et al. (2010), S. 1, Göpfert et al. (2016), S. 177, Bußwolder et al. (2016), S. 44, Hab/Wagner (2017), S. 9 und Pufall et al. (2012), S. 2.

<sup>8</sup> Vgl. beispielsweise Jung (2017), S. 374, Hab/Wagner (2017), S. 8, Fitzek (2006), S. 4, Bischoff (2007), S. 2, Boutellier (2003), S. 456 und Dölle (2013), S. 20, sowie darüber hinaus McIvor/Humphreys (2004), S. 179, Hwang (2003), S. 14, Lühje (2002), S. 228, McIvor et al. (1997), S. 53 f. und Verstraete (2004), S. 21.

sinkt somit in der Automobilindustrie die Eigenleistung der OEMs (Original Equipment Manufacturer). Absolut gesehen wächst jedoch auch die OEM Wertschöpfung, da insgesamt der Entwicklungs- und Herstellungsaufwand aufgrund der steigenden Produkt- und Prozesskomplexität steigt.<sup>9</sup> Die Spezialisierung auf Kernkompetenzen<sup>10</sup> und die damit verbundene Verringerung der Fertigungstiefe fordern das Zusammenspiel mehrerer Unterlieferanten.<sup>11</sup> Dies beinhaltet einen steigenden Abstimmungsaufwand zwischen OEM und Lieferanten, welcher explizit durch die Beschaffung, die als Schnittstelle zwischen Lieferanten und OEM gilt, abgearbeitet wird. Die zusätzliche steigende Komplexität der Technologien und die damit gepaarten komplexeren Herstellungsprozesse stellen die Automobilindustrie vor neue Herausforderungen.<sup>12</sup> Dies soll anhand des Beispiels der AUDI AG verdeutlicht werden. Die Anzahl komplexer Kaufteile<sup>13</sup>, die sich durch schwierigste Herstellprozesse, eine sehr hohe Designrelevanz und einen sehr hohen Steuerungs- und Abstimmungsaufwand auszeichnen, hat sich zwischen 2014 und 2015 verdreifacht, wie Abb. 1.2 zeigt.<sup>14</sup> Somit ist eine starke Zunahme der Komplexität von Kaufteilen erkennbar.

Eine Möglichkeit, der steigenden Komplexität entgegenzuwirken, ist die Zusammenarbeit zwischen OEM und Lieferanten nicht nur in der Fertigung, sondern auch in der Entwicklungs- und Anlaufphase zu verbessern.<sup>15</sup> Deshalb kommt der Gestaltung der Geschäftsbeziehungen zu den Lieferanten eine immer größere Bedeutung zu.<sup>16</sup> Des Weiteren ist durch die Entwicklung der gegenseitigen Abhängigkeit, zwischen OEMs und Lieferanten, aufgrund der bereits eben

---

<sup>9</sup> Vgl. Audi Foresight Circle (Hrsg. 2016), S. 13.

<sup>10</sup> Kernkompetenzen sind „jene Ressourcen und Fähigkeiten, die unter den speziellen Wettbewerbsbedingungen eines Unternehmens besonders erfolgskritisch sind“ Hungenberg/Wulf (2015), S. 166.

<sup>11</sup> Vgl. Jung (2017), S. 374 und Hab/Wagner (2017), S. 9.

<sup>12</sup> Vgl. Ulrich (2016), S. 1 und Krüger et al. (2010), S. 1 weiterführende Literatur zu Komplexität vgl. Bozarth et al. (2009), S. 80.

<sup>13</sup> Sogenannte Top-Schwerpunktteile. Bei den TOP-Schwerpunktteilen handelt es sich hauptsächlich um Kunststoffteile, die eine hohe technische Komplexität hinsichtlich einer fertigungsgerechten Herstellbarkeit aufweisen und, aus der Historie bekannt, späten Designänderungen unterliegen oder erstmals mit neuen Technologien zum Einsatz kommen. Darüber hinaus haben TOP-Schwerpunktteile aus der Historie viele Auditpunkte in der Anlaufphase.

<sup>14</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Hofbauer et al. (2016), S. 107.

<sup>15</sup> Vgl. Helmold/Terry (2016), S. 3 und Dölle (2013), S. 4 sowie zur Auslagerung von Wertschöpfungsanteilen an Zulieferer beispielsweise Jung (2017), S. 374, Hab/Wagner (2017), S. 8, Fitzek (2006), S. 4, Bischoff (2007), S. 2, Boutellier (2003), S. 456 und Dölle (2013), S. 20.

<sup>16</sup> Vgl. Arnold (2004), S. 1.