

Antecedents and Benefits of the Preferred Customer Status in a Buyer-supplier Relationship: a multiple case study at Gebr. Becker GmbH

Author: Steffen Kokozinski
University of Twente
P.O. Box 217, 7500AE Enschede
The Netherlands

ABSTRACT, during the last years, the concept of a preferred customer has increasingly got more attention in academic literature. Nevertheless these contributions explore the topic from a theoretical point of view and lack in practical evidence. Therefore this multiple case study at Gebr. Becker GmbH and three of its key suppliers outline the antecedents, benefits and the history of the status as a preferred customer from a practical angle. The results of this study reveal a large number of benefits and antecedents which support the current literature. Those include that a high purchasing volume is seen as one of the most important factors of attractiveness and the reduction of delivery times as a benefit. Furthermore several benefits and antecedents, like the reservation of production capacity as a benefit were found who were up to today unexplored in the literature. In addition to it was found that the relationships Becker has with its key supplier develop both evolutionary and by episodes.

Supervisor: Prof. Dr. habil. Holger Schiele
Second supervisor: Dr. Niels Pulles

Keywords

Preferred customer status, preferential resource allocation, customer attractiveness, supplier satisfaction, balance-of power in buyer-supplier relationships, dyadic multiple case study

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page. To copy otherwise, or republish, to post on servers or to redistribute to lists, requires prior specific permission and/or a fee.

5th IBA Bachelor Thesis Conference, July 2nd, 2015, Enschede, The Netherlands.
Copyright 2015, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.

1. PREFERRED CUSTOMER STATUS: A PRACTICAL CASE STUDY AT GEBR. BECKER GMBH

The common approach of buyer-supplier relationships characterized buyer-supplier interactions as a relationship where suppliers aim to be as enticing as possible to buyers (Schiele, Calvi, & Gibbert, 2012, p. 1178). Research has shown that buying firms rely more and more on collaboration with its suppliers and therefore attempt to be highly attractive as well. (Nollet, Rebolledo, & Popel, 2012; Schiele et al., 2012, p. 1178) (Schiele, 2012, p. 44). This dependency of buying firms towards its suppliers is based on possible benefits such as 'innovation-, production-/logistic-' and 'strategic' benefits (Schiele et al., 2012, p. 1183). In addition, many suppliers become highly selective by reason of general supplier scarcity. Suppliers are therefore able to select the most attractive buying firm and not vice versa (Schiele et al., 2012, p. 1178). It is therefore of immense importance to build and maintain close relationships with key suppliers since they only offer this benefits to a very limited number of buyers (Zaheer, Gulati, & Nohria, 2000, p. 210).

Despite the fact that the research and literature on the topic of the preferred customer status has increasingly become advertence, only a few case studies were found who cover the important aspects of the preferred customer status from a more practical angle. Therefore this paper aims to cover those practical aspects through a multiple case study at Gebr. Becker GmbH¹ and three of its key suppliers. The antecedents of the preferred customer status, the obtained benefits for Becker and the history of those relationships will be outlined. Furthermore, the outcomes of this case study will be linked to the existing literature to show possible similarities.

These objectives lead to the following research questions:

Q1: *'What are the antecedents and benefits of a PCS with key suppliers for Gebr. Becker GmbH?'*

Q2: *'To what extent do the findings at Gebr. Becker GmbH represent and contribute to the elements identified in the existing body of literature?'*

Q3: *'To what extent did the history between Becker and its key suppliers develop evolutionary or by episodes?'*

To sufficiently answer these research questions, this paper is structured in the following way. First of all a literature study is conducted to outline the state of art of the preferred customer status as well as its antecedents and possible benefits a firm can obtain. Furthermore the history of relationship development is covered in the literature review part. Following this a research and data collection method and the respondent characteristics used to conduct the case study is disclosed. After the introduction of Gebr. Becker GmbH, the case studies itself conducted through three dual perspective interviews with both, responsible purchasing staff of Becker and managers of its selected key suppliers. This includes the antecedents, benefits and the history of the current relationships. In addition to that, the paper contains a critical discussion about the findings and whether they link to existing literature. The paper is closed with a conclusion about the findings of the case studies to offer a practical perspective to benefits, antecedents and the relationship development of a preferred customer.

2. THEORY: THE CONCEPT OF PREFERRED CUSTOMER STATUS

2.1 The Preferred Customer Approach and its State of the Art: Achieving Competitive Advantage through the PCS

While the traditional approach of buyer-supplier relationships assumes that supplying firms tend to be as attractive as possible towards potential buyers, a shift from this position can be observed lately (Schiele et al., 2012, p. 1178). Buyers tend to be more and more in the position of trying to be the most attractive opportunity for suppliers. Buyers are increasingly in the position to "sell" their company and try to be as attractive as possible instead of the other way around (Nollet et al., 2012, p. 1187) The reasons for this phenomenon are the following. First of all, due to supplier cutbacks a general supplier scarcity can be observed in various business-to-business markets. This in turn lead to a oligopolistic market structure (Schiele et al., 2012, p. 1178). Resulting of this, companies in oligopolistic markets have to have long lasting relationships with those few suppliers in order to stay competitive. Next to that, a basic shift in the organization of supply chains can be observed. Companies progressively give supplying firms responsibilities, for example due to a shift from closed to open innovation (Schiele et al., 2012, p. 1178). This goes even so far, that companies outsource their key competences to suppliers in order to save costs (Pralhad & Hamel, 1990, p. 84) (Ellis, Henke, & Kull, 2012, p. 1259). This is important to consider especially with regard to innovation. With increased capabilities of suppliers, they become a possible source of innovation which again may lead to competitive advantage (Ellis et al., 2012). This has become even more important in the face of open innovation. Firms rely on innovations from its whole network, including their suppliers rather than only on own innovations (Ganioudis, Ellis, & Secchi, 2010, p. 562; Schiele et al., 2012, p. 1178).

Since most of these innovate supplying firms are only capable of serving a few buying firms, these suppliers become highly selective (Schiele et al., 2012, p. 1178). A close relationship and the status as a preferred customer can therefore lead to competitive advantage (Nollet et al., 2012, p. 1187). Consequently it is critical to understand, where the preferred customer status comes from.

The process of the preferred customer status is characterized as a circle with three major steps and can be observed in Fig. 1. These steps are: (1) customer attractiveness, (2) supplier satisfaction and the (3) preferred customer status itself (Schiele et al., 2012, p. 1180). Testimonies about this steps were in the past only given separately and not been seen as a connected process (Hüttinger, Schiele, & Veldman, 2012). The first step of a buyer-supplier relationship is about the attractiveness of the buying firm towards its supplier. This means that 'the buying firm may need to be sufficiently attractive in the first place to induce a supplier to start a business relationship at all' (Schiele et al., 2012, p. 1179). A customer can be seen as attractive by a supplier in case he fulfils several characteristics. Fiocca (1982, p. 57) described those factors as (1) market factors, such as size or the growth rate of the buyer, (2) competitive position, (3) financial and economic factors, (4) technological factors and (5) socio-political factors such as the qualification to adjust to possible changes. Furthermore the degree of attractiveness of a buyer can be defined as the level of expectation of the supplier against the possible relationship. In case the customer is sufficiently

¹ <http://www.becker-international.com>

attractive and the first interactions are as expected, this will lead to supplier satisfaction. After a comparison of possible alternative regarding other customers, the buyer will possibly be awarded with the status of the preferred customer (Schiele et al., 2012, p. 1180).

To further elaborate the topic of the preferred customer status, antecedents of this status as well as possible benefits will be described in detail in the following section.

2.2 The Antecedents of PCS: Customer Attractiveness and Supplier Satisfaction antecede PCS

As already mentioned in section 2.1 to successfully achieve the preferred customer status as a buying firm, it is critical to understand its antecedents. This concept in general has got not much attention in the past. However this field of research has grown recently. Especially research about the topic of customer attractiveness has grown in recent years (Baxter, 2012, pp. 1250-1251).

Schiele et al. (2012, p. 1180) indicated within their circle of preferred customership, that customer attraction and supplier satisfaction antecede the preferred customer status.

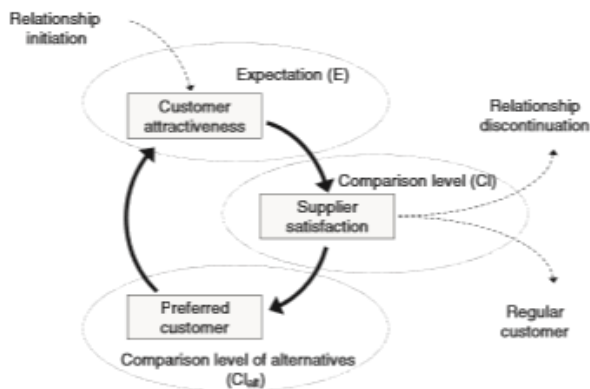


Figure 1: Cycle of preferred customership

It can be observed that the decision made by supplier, whether the buying firm is promising enough, is made before a first exchange takes place (La Rocca, Caruana, & Snehota, 2012, p. 1242; Schiele et al., 2012, p. 1180). It is based on future expectations rather than on evaluations of the past (Mortensen, 2012, p. 1207). Customer attraction itself is defined as 'the economic and social reward-cost outcomes from the relationship over time' (Halinen, 2012, p. 59).

As shown in Figure 1, customer attractiveness links to supplier satisfaction. However, whereas customer attraction is an ex-ante concept, supplier satisfaction can be seen as an ex-post evaluation (Hald, 2012, p. 1228). Research has shown that supplier satisfaction can directly link to an increase in customer satisfaction and is therefore important to consider (Wong, 2000, p. 430). Supplier satisfaction is based on the evaluation of the outcome of the relationship with the buyer compared to the expected one. The continuation or discontinuation of the buyer-supplier relationship depends on this evaluation. (Schiele et al., 2012, p. 1181). In case the supplier sufficiently satisfied, the supplier possibly decides to continue with the relationship. Connecting supplier satisfaction to the status as a preferred customer, Schiele et al. (2012, p. 1181) stated, that supplier satisfaction can be seen as a necessary condition for achieving the preferred customer status but not but not as a guarantee. The

supplier further evaluates the relationship and the obtained outcomes against other possible alternative relationships with other buyers. Among other things, the supplier determines its dependence on this buyer and possibly reward him with the status of a preferred customer (Lambe, Wittmann, & Spekman, 2001, pp. 5,6).

In the following section, the possible benefits which can be obtained by the buyer after being awarded with the status of a preferred customer are described in detail.

2.3 The Benefits of a PCS: Achieving Competitive Advantage through Economic, Operational, Interactional as well as Technology & Innovation Benefits Resulting from PCS

In case a buying firm is awarded with the status as a preferred customer by one of its suppliers, several different benefits can be obtained. These benefits can lead to competitive advantage (Schiele et al., 2012, p. 1178).

The first benefit, which a preferred customer can obtain are better purchasing prices (Kim & Ok, 2009, p. 230). Furthermore the overall reduction of costs, such as a reduction of transportation or manufacturing cost can be possibly received. Those cost saving can be as high as 30% (Blenkhorn & Banting, 1991, p. 188; Nollet et al., 2012, p. 1187).

Another economic benefit for a preferred customer are reduced cycle times of bringing products or services to market. Ulaga (2003, p. 686) found that that the time to design a product could be reduced by several months. This could be done for example through a faster 'turn-around in completing or changing designs' or the development of prototypes. (Ulaga, 2003, pp. 685-686). Additionally, buying firms with the preferred customer status might be able to obtain shorter lead or delivery times (Christiansen & Maltz, 2002, p. 188)

However, research has shown that potential buyers do not only get economic benefits when being a preferred customer. As already mentioned, buyers can obtain innovative benefits from key suppliers (Schiele et al., 2012, p. 1178). The supplier might be willing to let their preferred customers be part of new technology (Ellis et al., 2012, p. 1260) or might be willing to enter into exclusive agreements for new innovations (Steinle & Schiele, 2008, p. 11). Next to that the buyer could obtain benefits that include the customization of 'products according to the customers need' or the initiation of 'quality improvements and innovations' for products of services of the buying firm (Nollet et al., 2012, p. 1187).

Nollet et al. (2012, p. 1187) outlined, that firms can also obtain several operational benefits from suppliers, when being awarded with the status as a preferred customer. This can include for example safety stocks of products at the suppliers' warehouse or even the relocation of certain facilities near to the facilities of the buying firm. Next to that, a priority status for the preferred customers in times of supply shortage could be a major benefit (Nollet et al., 2012, p. 1187)

Research has shown, that buying firms can also profit from interactional benefits. (Schiele et al. (2012, p. 1178)) state that supplier deploy for example its 'best personnel' to improve collaboration with selected buying firms.

To disclose which benefits can be received by which customer, the following figure can help to map the benefits of different categories of customers.

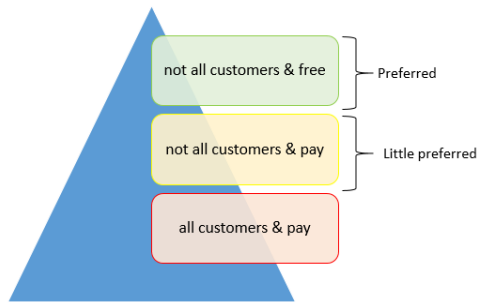


Figure 2: mapping the benefits of a preferred customer status

It can be observed that the status of a buying firm at its key suppliers can be categorized into three main areas. (1) Regular customers, who get ordinary treatment. The (2) little preferred customer gets favourable treatment to some extent but have to pay for those. The (3) preferred customer gets benefits, which no other customer group can expect and does not have to pay for it.

2.4 History of Relationship Development: Evolutionary or by Episodes?

This section provides a detailed overview of how relationships between buying and supplying firms develop and in which way attractiveness and satisfaction between those firms evolve.

When examining how buyer-supplier relationships develop, one has to mention that there are contradicting views. These contradicting views can be generally categorized into two groups. These two groups are that relationships develop evolutionary over time versus relationships develop by episodes or major events (Schiele et al., 2012, p. 1182). Nevertheless, there is still a research gap in this area, especially with regard to practical implications (Schiele et al., 2012, p. 1182).

The first contribution to this topic by (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987, pp. 15-20). They argue that relationship development between buying and supplying firms can be described through the relationship process. The process consist of 5 stages, namely (1) awareness, (2) exploration, (3) expansion, (4) commitment and (5) dissolution (Dwyer et al., 1987, p. 15). During the first stages, both companies have to be attractive enough to initiate a relationship. This relationship intensifies until both partners are particularly satisfied and exclude other exchange partners (Dwyer et al., 1987, pp. 16, 19). This paper therefore supports the theory that buyer-supplier relationships develop evolutionary.

Another contribution by Ellegaard (2012, p. 1222) stated, that attractiveness development between the buying and the supplying firm can be seen as a cycle. The 'cyclical attraction process' described the interaction process between the buyer and the supplier at an interpersonal level. According to this, the development of attraction can be seen as a steady process which increases with the number of interactions (Ellegaard, 2012, pp. 1224-1225). As already mentioned, attraction of the supplier can be evolved by prospecting certain reward. This reward increases the attraction of the buyer, who in turn prospects new or increased rewards to the supplier (Ellegaard, 2012, p. 1224). This suggests, that attractiveness between a buyer and a supplier develops over time and therefore supports the approach that buyer supplier relationships develop evolutionary.

The third approach examines a different perspective. Hald (2012) illustrated through a case study that certain events can be of major importance in the development of attraction and satisfaction (Hald, 2012, p. 1233). These events can occur either internally or externally and can affect the attraction and/ or

satisfaction either in a positive or negative way. Hald argued, that events like a quality improvement program, initiated by the buyer, could be a source of attraction and could induce the supplier to further continue or even extend the business relationship with the buyer (Hald, 2012, p. 1233). Negative events which lower satisfaction, could on the other hand reduce the attraction. This approach is supported by Emberson and Storey (2006, p. 243) who state that events, such as policy changes or changes in the corporate strategy can interrupt or even may lead to termination of the relationship.

Other authors who argued, that major events can have a significant influence on the relationship development are (Halinen, Salmi, & Havila, 1999). They state, that some events can be seen as critical for the development of the business relationship. These events can also include organizational change (Halinen et al., 1999, p. 787).

Furthermore Vagn Freytag, Ritter, and Schurr (2007, p. 6) indicated the importance of different episodes in the development of relationships. They stated, that those episodes can be integrated in three different categories, namely (1) generative episodes, (2) degenerative episodes and (3) neutral episodes (Vagn Freytag et al., 2007, p. 6). Generative episodes have a positive influence on the relationship and can lead to an increase in 'trust, mutual understanding and joint benefits'. Degenerative episodes in contrast, like commitments to other suppliers can have a negative influence on the relationship. In neutral episodes, the relationship stays on the same level (Vagn Freytag et al., 2007, p. 6)

3. METHODS: RESEARCH DESIGN & DATA COLLECTION

3.1 Questionnaire Design and Interviews: Utilizing a Tripartite Questionnaire to classify Relationships and identify Benefits and Antecedents of PCS

In order to adequately analyze the relationship Gebr. Becker GmbH has with its key suppliers, an exploratory case study, which contains of two qualitative tripartite questionnaires both for Becker and its suppliers, was used. The questionnaire was developed by former students who did this bachelor thesis in the same topic. Furthermore, questions about the history of the relationships were developed and added on an individual basis.

Both questionnaires contain three different parts, which aim to cover all relevant areas. The first part consists of questions about the classification of either the supplier or the customer. The second part contains questions about the benefits which Becker obtains from being a preferred customer. The last part of both questionnaires aims to investigate both the antecedents which resulted in the status as a preferred customer and the general history and details of the business relationship of Becker and the selected suppliers.

To test the procedure of the interviews, a pre-interview with a purchasing manager of Becker was conducted. That resulted in small changes in the order and structure of some questions as well as the translation of all questions into German language.

3.2 Respondent characteristics: Interviewing three Medium-Sized Suppliers and the Respective Purchasing Staff of Gebr. Becker GmbH

The suppliers, which participated in the interview where selected based on meetings with members and the head of the purchasing department of Becker and all represent key suppliers with

strategic importance. The interviews were conducted with three purchasers of Becker, each responsible for the relationship with one supplier. All suppliers were selected on the belief that Becker either obtains preferential. Furthermore, suppliers were selected with regard to the history of the business relationship between the two companies. The chosen suppliers are: Dietz-Motoren GmbH & Co. KG², SGL Carbon SE³ and Ischebeck GmbH⁴. Dietz-Motoren GmbH is a German manufacturer for engines and ventilators with 260 employees. SGL Carbon is a German based manufacturer of carbon products with 6300 employees. Ischebeck GmbH is a German manufacturer for form working systems, trench lining systems and geotechnical solutions.

In order to provide an all-embracing view on the business relationships between Becker and the above mentioned suppliers, the interview were conducted separately and without the attendance of the respective opponent. Each one purchaser and one responsible key account manager was interviewed about relationship between the two companies.

The following table shows the structuration of the interviews. For the point of view of Becker, three buyers (P) of the strategic purchasing department, each responsible for one of the suppliers were interviewed. In contrast, one key account manager (S) responsible for Becker of each supplier was interviewed.

Case	Interviewed Supplier	interviewed Person
1	SGL Carbon	P1; S1
2	Dietz Motoren	P2; S2
3	Ischebeck	P3; S3

Figure 3: Structuration of interviews

4. ANALYSIS AND FINDINGS

4.1 Gebr. Becker GmbH is a Leading Manufacturer of Vacuum Pumps and Compressors

The case studies about the preferred customer status were conducted in cooperation with the strategic purchasing department of Gebr. Becker GmbH. Becker is a German based, international leading producer and developer of vacuum pumps, compressors and pneumatic systems. The company was founded in 1885 by the brothers Robert and Otto Becker and is still family owned in the 4th generation. Becker currently employs approximately 750 people in 15 countries, including the USA and several Asian countries, whereof about 490 people work in Germany. They produce their products mainly for the printing industry, for packaging technology or laser technology. With a turnover of approximately 130 million €, they export about 80 percent of their products into 24 countries.

The procurement organisation at Becker is organised as the following: It is distinguished between operational purchasing & logistics and strategic purchasing. Since all interviews were conducted with members of the strategic purchasing department and mainly responsible for the strategic contact with suppliers, this department will be explained in more detail.

The department of strategic purchasing is organized in project a commodity buyer. Currently there is one project buyer, who is responsible for R&D and value analysis-projects. In the future, the subject: project buying will be further developed, since the challenges in this area have grown. The commodity buyer are

again categorized based on their commodity. Currently there work 9 people in the commodities of (1) motors & electrics, (2) casting, plastics & contract work, (3) mechanics and (4) indirect, investments & operating supplies. Furthermore one commodity buyer is also responsible for the purchase controlling and another one for the supplier rating.

4.2 Case 1: PCS at SGL Carbon through Strategic Fit and a Long Lasting Relationship

4.2.1 Antecedents

As described in section 2.2, attractiveness and supplier satisfaction precede the preferred customer status. Both Becker itself and SGL Carbon see Becker as an attractive customer (P1; S1).

Both Becker and SGL indicated that one of the main factors for that attractiveness is the purchasing volume (P1; S1). Becker is one of SGLs biggest customers with a purchasing volume of over 1 million € per year. With this, Becker is classified as an 'A customer'. This can be seen as an indication for being one of the most attractive customers for SGL Carbon. To achieve this high level of purchasing volume, Becker tries to maximise the share of purchasing volume for strategic important suppliers. To ensure that purchasing volume has an impact, it is important for Becker to find suppliers, which have approximately the same size or are at least not extremely larger than Becker (P1).

In addition SGL thinks that besides the purchasing volume, other factors which are of equal importance, make Becker an attractive company. SGL indicated, that the strategic orientation of Becker and knowing the strategic orientation for the future is of equal importance. With this SGL is able to plan and estimate the future relationship with the customer (S1).

In addition, the volition to cooperate in new product developments is seen as a very important factor for attractiveness (S1). Becker and SGL Carbon have cooperated and still cooperate in the development of new materials and products, which in turn is seen as a potential factor of growth (S1).

Furthermore SGL Carbon values the fact that Becker provides an opportunity to expand into new markets as highly attractive. It is seen as a possibility to grow further (S1).

Another factor of attractiveness is growth in general. Grows strongly which is seen as an opportunity for SGL Carbon to grow with them (S1).

The second area which can be defined as an antecedent of the preferred customer is supplier satisfaction. SGL Carbon indicated, that the company is fully satisfied with the current business relationship with Becker. Also Becker has the opinion that they are able to satisfy their suppliers (P1; S1) Nevertheless, the arguments for that differ a little.

Becker values their relatively constant orders and the fact that they provide a basic capacity utilization as a main source of satisfaction (P1).

SGL argues, that constant orders or the payment behaviour a fair relationship are of course a source for satisfaction, but these things taken for granted for all customers. All customers have to meet these requirements. SGL is definitely satisfied if these conditions are met, but customers are normally still seen as a regular customer (S1).

² <http://www.dietz-motoren.de/>

³ <http://www.sglgroup.com/>

⁴ <http://www.ischebeck.com/>

SGL Carbon has the opinion that the interpersonal relationships between the two companies are a major source for their satisfaction. Factors such as a relationship based on trust are important for being particularly satisfied with a customer. This includes for example open communication and that information given by the customer are correct and do not change on a short notice (S1).

SGL argues that besides the mentioned reasons, namely purchasing volume, a shared strategic orientation and growth potential, the fair and trustfully interpersonal relationship with open communication is one major source for assigning Becker the status as a preferred customer (S1).

4.2.2 Benefits

Through the preferred customer status at SGL Carbon, Becker can obtain various benefits, which SGL does not offer for regular customers. In this section, all benefits both mentioned from Becker and SGL Carbon will be explained. Generally speaking, not all mentioned benefits, which are offered by the supplier were stated by Becker.

The first benefit, which both companies mentioned is an influence on the purchasing price. Both Becker and SGL indicated within their interviews that increases in costs for SGL are not directly copied to the purchasing price for Becker. Preferred customer enjoy the same prices for a longer time whereas regular customers have to compensate those costs (P1; S1).

Another important benefit are exclusive agreements, for the development of new materials for products. SGL Carbon develops and has developed special materials for pumps, which are exclusively sold to Becker. This exclusive product developments are a source of innovation for the products of Becker. Rivals do not have that materials which in turn leads to competitive advantage (P1).

Within the cooperation of new product developments between Becker and SGL, new personnel was hired to support the projects and ensures the desired outcomes (P1). Furthermore SGL indicated, that preferred customer in general are only in contact with the best personnel (key account manager) of SGL (S1). This key account manager is an all-embracing contact person and responsible for all contact with the customer. (S1). Becker has also Contact with the management of SGL Carbon. (S1)

Additionally SGL provides full support by customer complaints such as new test runs or changes in the product in case something does not work as expected. Since SGL Carbon mainly manufactures spare parts or components for products of the customer, this can be very expensive and time consuming. Normal customers do not enjoy such benefits (S1).

The fifth benefit which Becker can obtain because of its status as a preferred customer is that SGL holds security inventory of certain products. In case the purchasing volume changes unexpected, SGL is able to provide more products without the need of additional delivery time. If this security inventory gets too low, SGL automatically refills this inventory. This is very exclusive and only available to preferred customers (S1).

Sixthly, SGL provides full security in case customers or potential customers of Becker try to approach SGL in order to bypass Becker in the supply chain. In case this happens, SGL Carbon does not agree with a business relationship in order to secure the market position of its preferred customers (S1)

The last benefit which indicated by SGL Carbon were the organisation of customer events. This can include for example activities which are not directly related to the daily operations such as the visit of major events, like the football world cup, but

also the possibility to represent the company at certain fairs, which in turn can lead to new customers (S1).

Benefits which were not offered to Becker were, were open book calculations about the bought products or shorter delivery times. However, these benefits were offered no customers (S1).

4.2.3 History

The business relationship between Becker and SGL Carbon exists several decades. Due to this fact, neither the purchasing manager of Becker nor the key account manager of SGL Carbon knows the whole history of both firms. They cooperate since the 1960s (S1). The manager of Becker who was interviewed, is working with this supplier for 5 years (P1). The Key account manager is working with Becker since the 1990s (S1)

Generally speaking, the preferred customer status has not been offered or developed through major events, but through continuous and constant cooperation between both firms (S1). Both companies mentioned, that the long history of both firms has still a big impact in the current business relationship (P1; S1). One factor of impact which was mentioned by SGL Carbon is that Becker has continuously used SGL Carbon as a strategic important supplier (S1).

On the other hands, both companies states that there were some negative events, but those had not a tremendous impact on the overall business relationship (P1; S1)

Becker indicated, that expectations of a product development and meetings with misunderstanding had led to a temporary disappointment (P1).

SGL Carbon on the other hand argued that a previous changes in the purchasing personnel had previously led to disappointment. The new personnel tried to put SGL Carbon under pressure for example with regard to purchasing prices. Nevertheless the interviewee indicated that this disappointment was only temporarily and has no influence on the current business relationship (S1).

All in all, both companies fully stated, that the long-time of cooperation has an influence on current business relationship and that event during the relationship had minor influences (P1, S1)

4.3 Case 2: PCS at Dietz Motoren GmbH. due to High Purchasing Volume and Open Communication

4.3.1 Antecedents

Again, the antecedents of the relationship with Dietz Motoren GmbH will be divided into (1) customer attractiveness, (2) supplier satisfaction and (3) the preferred customer status itself.

Both Dietz Motoren and Becker indicated, that the general purchasing volume is one main factor for attractiveness (P2, S2). Becker has a purchasing volume of about 4 million € per year which is about 10% of the supplier turnover (P2). Dietz categorizes its Customers based on an A, B, C analysis, only based on purchasing volume (S2). In addition, not only the present purchasing volume is seen as a source of attraction but also the potential turnover in the future (S2).

Another important factor of attractiveness is that Becker provides opportunities for Dietz Motoren to expand and bring their products into new markets (P2, S2). Additionally, it is important for Dietz, that this new markets or market segments are relatively stable and the the customer has a stable position in this market (S2). They also value the fact that Becker distributes its products worldwide (S2).

The third factor of customer attractiveness for Dietz Motoren with regard to Becker is, that Becker is seen as an innovative company (S2).

Dietz also indicated that certain requirements, for example certain production standards, which can possibly lower the efficiency of their own processes are seen as a factor which can drastically lower the attraction. In turn, not demanding those customer specific requirements are a source of attraction (S2).

In addition, Becker is seen as an attractive Customer because the ability and willingness to agree to long-term cooperation. (P2, S2).

Coming to supplier satisfaction, Dietz Motoren indicated that Dietz is in general satisfied with the business relationship with Becker (S2).

Dietz indicated that open communication and calculability in a major source of satisfaction. In case Becker communicates with the supplier, they do not change the given information, like purchasing orders (P2). In addition, it is important to openly communicate future strategies and changes. Furthermore they value the fact that they have a long business relationship which is based on trust (P2, S2).

The second important factor is the possibility to adjust the price level for bought products in case costs increase (S2). Dietz indicated, that this has led to dissatisfaction in the past (S2).

Dietz stated, that the high purchasing volume, open communication, a long business relationship and good personal contact are the main reasons for them to award Becker with the status as a preferred customer (S2).

4.3.2 Benefits

This section provides an overview of the benefits which Becker obtains because of the status as a preferred customer.

The first benefit, which both companies mentioned is an influence on the purchasing price and furthermore an influence on the pricing in general (P2, S2). Becker does get a little lower purchasing prices compared to non-preferred customers and does not get confronted with an price sheet which is send to all potential customers. Prices are negotiated in person (P2). In addition Becker will not face a general increase in cost. Non preferred customers get a sweeping increase in the purchasing price in case costs rise for Dietz Motoren (S2).

Another benefit, is that Becker gets preferential treatment in terms of delivery times (P2, S2). In case Becker needs a faster delivery of its products, their orders will be processed on a higher priority compared to other companies, which might get longer delivery times (P2, S2). Furthermore Diets works extra shifts to secure those fast delivery times (S2).

The third benefit is that Dietz produces products for Becker, which are not directly in their normal product portfolio. Dietz does not offer to produce those products for other customers, which can be seen as an exclusive agreement. They have even invested in equipment to produce those products to meet customer expectations (P2, S2).

Another important benefit is, that Dietz agrees to individual product development with Becker (S2). Both companies cooperate to develop new products individually for Becker. Dietz also agrees to develop products for smaller non preferred customers but under other conditions (S2). This in turn provides easier access to new technologies (P2). Non preferred customers only get standardized new products which are sold to all other customers as well (S2).

In addition to these benefits, Dietz constantly reserves parts of their production capacity for Becker. With this they secure that

products can be produced faster, which ultimately reduces the lead time (S2).

4.3.3 History

The history the business relationship between Becker and Dietz Motoren exists for several years. Due to this fact, neither the purchasing manager of Becker nor the key account manager of Dietz know the whole history of this relationship.

Both firms indicate, that the preferred customer status has developed constantly throughout the long business relationship (P2, S2) and the length of this relationship has still an influence on the current relationship. Nevertheless, there are some differences concerning whether major events that have occurred had an influence on the preferred customer status.

The key account manager of Dietz Motoren indicated that there were some events that lowered the overall satisfaction in the past but had some influence on the general business relationship but not on the preferred customer status itself (S2). The interviewee stated, that a reduction in the quality of the products of Dietz and longer delivery times may have led to dissatisfaction at Becker. On the other hand the refusal of higher purchasing prices due to an increase in costs has led to some dissatisfaction at Dietz Motoren. Dietz stopped further investments for Becker until Becker agreed to pay higher prices (S2). Nevertheless, Becker is still seen as a very important and preferred customer. Dietz works to improve the overall quality of the products and shorter delivery times.

The interviewee of Becker indicated that those events might have changed the relationship to the extent that Becker might no longer be seen as a preferred customer (P1). Dietz was not able to constantly grow with the demand of Becker. This had led Becker to relieve Dietz Motoren and relocate some of its purchasing volume to other suppliers. This might had an influence on the status as a preferred customer, since the relationship appeared to be better (P2).

4.4 Case 3: PCS at Ischebeck GmbH due to Outstanding Personal Contact

4.4.1 Antecedents

As in the previous cases, the antecedents of the preferred customer status are categorized into (1) customer attractiveness, (2) supplier satisfaction and (3) the preferred customer status itself. Both companies considered Becker as an attractive customer (P3, S3), however, there were some differences in the reasoning.

The first factor of attractiveness is the purchasing volume and the development of the purchasing volume (S3). Ischebeck classifies their supplier based on an A, B, C analysis besides other things mainly on turnover. Within this analysis, Becker is an A customer. Furthermore, the development of the purchasing volume is seen as a factor of attractiveness. From 355 thousand € in 2010 the purchasing volume has grown to 433 thousand € in 2013 (S3). In contrast the interviewee of Becker indicated, that those amounts of purchasing volume might not be a huge factor of attractiveness (P3).

Since Ischebeck is a producer for forming systems and casting, they classify their customers based on the purchasing weight in kilo, the number of products and the kind of products which were bought. More heavy products are seen as more attractive due to the fact that they can be produced more efficiently (S3). This indicated that the kind of products which were bought are a factor of attractiveness.

The third factor of attractiveness which both firms mentioned is that Becker orders complex and high quality products. Since Ischebeck is dependent on producing complex high quality

products to stay competitive, this factor is of major importance (P3, S3)

Fourth, the fact that Becker is an innovative company who is technologically up to date is seen as a factor of attractiveness (P3, S3). The high innovativeness in turn leads to orders of new products which again is seen as a source of growth and potential development (S3).

Coming to the next category, (2) supplier satisfaction, both firms indicated, that Becker is able to satisfy its suppliers (P3, S3). Furthermore Ischebeck indicated that they are very satisfied with Becker as customer (S3). The main reasons for this satisfaction are the following:

Ischebeck stated, that their personal way of communication which is highly based on trust is one of the main reasons for their satisfaction (S3). Everything including problems are discussed very openly. Ischebeck has the opinion this promotes trust (P3, S3).

Another source of satisfaction, is that Becker tries to help Ischebeck to improve their efficiency and processes. An example is, that Becker uses the article numbers of Ischebeck in order to optimize the ordering process. Furthermore Becker reconciles their IT systems with Ischebeck. (S3). On the other hand, different IT systems which collide with their processes would lead to dissatisfaction (S3).

Becker also indicated that their payment behaviour might be one source of customer satisfaction (P3). However, this factor was not mentioned by Ischebeck.

Ischebeck indicated that their main reason for assigning the preferred customer status to Becker was on the one hand their purchasing volume and the development of the purchasing volume over the last years and on the other hand the outstanding personal contact based on open communication and trust were the main reasons. However, the interviewee indicated, that there was no real decision to assign Becker the status as a preferred customer status. It rather has developed over time (S3).

4.4.2 Benefits

This section provides an overview of the benefits Becker can obtain because of its status as a preferred customer at Ischebeck.

The first benefit Becker obtain is stability of prices for several years. Ischebeck states, that costs, especially wages, have increased but those increases were not copied to the purchasing price. They try to compensate these increases with in-house activities like product optimisation. Smaller non preferred customers do not have this price stability (S3). Furthermore, some deviations in the weight of the product are not copied to the purchasing price (S3).

The second benefit is that prototypes or models are build and testes very fast, which in turn can reduce the time which is needed to bring new products to the market (P3, S3). This includes also that problems within this stages are tried to be solved as soon as possible and cooperation is more intensive (P3).

Another important benefit, which Ischebeck mentioned is that they help to develop, build and test new models or prototypes for Becker, even in the case it the products are not really complex and attractive and the serial production is not made in cooperation with them but goes to cheaper suppliers in other countries (S3).

The fourth benefit, which Becker gets because of its status as a preferred customer is shorter delivery times (P3, S3). Delivery times for non-preferred customer of Ischebeck are approximately eight to ten weeks. Becker has a delivery time of approximately

6 weeks, which is 25% to 40% less compared to non-preferred customers (S3).

The fifth mentioned benefit, is that Ischebeck orders in cooperation with Becker external companies to do further processing of the products. Ischebeck delivers the products to external companies which further process the products. After that the external company sends the products back to Ischebeck and ultimately to Becker. This optimises the process to Becker and would not be arranged for normal customers (S3).

In addition, the personal contact between Becker and Ischebeck is a lot more intensive than it is with normal customers. More personal effort is done to further optimise the process or solve occurring problems. This includes that Becker has a permanent contact person who is responsible and available all the time. (S3). This includes that in case of any problems or urgent cases the contact persons is available locally in the offices of Becker very fast (S3)

The seventh possible benefit for Becker is that Ischebeck tries to optimise the cast of their products. In case Becker sends the drawings of their products to Ischebeck, they try to optimise them from the cast perspective. An example would be different thickness of the walls of the product could make the products more difficult to cast (S3). They do not charge an extra fee for those optimization process. (S3).

4.4.3 History

Both firms indicated, that the history of the relationship between Becker and Ischebeck has an influence on the current relationship (P3, S3), nevertheless there were some differences in the point of view of the history.

Both firms indicated, that the relationship originally began at another company. The interviewee of Ischebeck stated that he started his apprenticeship in 1983 at the company Kruse where Becker was already a customer. He became Beckers account manager and was able to take the customer with him, as he switched his job to the company Ischebeck in 1996 (S3). He argues that this relationship has grown over the years and can be seen as a long and intensive business relationship. Furthermore, the relationship of both companies has steadily grown of the years and the personal contact between Ischebeck and Becker became closer and closer over the time (S3)

In addition, the interviewee of Ischebeck indicated that there were some events which influenced the business relationship. First of all, the former CEO of Kruse, also switched to Ischebeck, which further enhanced the relationship (P3, S3).

Besides that, Kruse went bankrupt, which led to an increase in orders, since Becker previously still ordered products from Kruse. This increased the purchasing volume and the attractiveness of Becker (S3).

Ischebeck also indicated that the financial crisis in 2009 might had an influence on the current business relationship. During this time both companies worked closely together. Ischebeck tried to keep prices on a stable basis and Becker continued to buy products at Becker. Although the interviewee was not sure to whether the extent is large, but he argued that this event has an influence on the current business relationship (S3).

The interviewee of Becker stated that the business relationship with Ischebeck is long lasting but nevertheless, personnel changes in the top management has led to an increase in the cooperation and can be seen as very big influence on the relationship. The old CEO was less flexible. After the change, the relationship and personal improved (P3).

All in all, both interviewees stated that the length of the relationship has an influence on the relationship but Becker indicated that major event were the most important influencers in the development of the relationship (P3), whereas Ischebeck indicated that those events might had an influence but the current relationship has rather developed over time (S3).

4.5 Three most Important Benefits for Becker: Better Purchasing Prices, Shorter Deliver Times and Innovations lead to Competitive Advantage

There were plenty of benefits, which Becker can obtain due to its status as a preferred customer, however, some of them seem to be especially important. These benefits all belong in the top area of figure 2. This benefits are free and exclusive.

The first benefit, are better purchasing prices than its competitors. Whereas other customers face increases in the purchasing price from time to time, Becker enjoys steady prices over several years (1, 2 and 3). With this, Becker is able to calculate and forecast over a long time and is also able to give its customers steady and attractive prices.

The next important benefit are shorter delivery times for its products (2 and 3). Becker enjoys up to 40% shorter delivery times of ordered products. Since Becker produces products only on demand, this is very crucial. Becker has no inventory, which means shorter delivery times of its suppliers directly links to shorter delivery times to the customers of Becker.

Due to the fact that Becker is operates in an innovative environment were different customers demand different products, exclusive product development projects is a benefit of major importance (1 and 2). Speaking of the exclusive product development with SGL Carbon, SGL develops a new material exclusively for Becker. With this, the pumps of Becker can operate longer without maintenance. This gives Becker direct competitive advantage since no competitor is able to build those pumps.

5. DISCUSSION

5.1.1 Antecedents

This sections provides an analysis about the different antecedents, which were found during the interviews with Becker and the selected key suppliers.

All in all, one can say that the high purchasing volume or the high percentage of the purchasing volume of Becker was one of the main factors of attractiveness for all suppliers. All of the suppliers classify their customers based on an A, B, and C analysis based nearly solely on purchasing volume and Becker is seen as an A supplier at all three suppliers (1, 2, 3). This is the only factor of attractiveness, which was indicated by all suppliers and can be, based on this case studies, seen as the most important factor of attractiveness.

Next to the purchasing volume, the majority of interviewed suppliers (1, 3) indicated that open communication and a good personal contact is one of the most important factors of attractiveness. Good personal contact seems to be extraordinary with all the interviewed suppliers and also Becker indicated that the personal level is one of the most important things in a business to business relationship.

Next to that, the majority of interviewed suppliers indicated the possibility to expand globally into new markets, since Becker is an international company, is a major source of attraction (1, 2). This can be connected to the general growth potential Becker provides its suppliers (1).

The fact that Becker is an innovative company is also seen as attractive for the majority of interviewed suppliers (2, 3).

In addition to that, suppliers indicated, that for example the kind of product which is bought can be a source of attraction (3). A shared strategic vision or the willingness to engage in long term cooperation (2) or in new product developments (1) can also lead to higher attractiveness.

All in all, one can say that most of the antecedents (six out of nine) antecedents were also found in literature. However the interviewees indicated, that open communication and good personal contact is seen as a source of attraction, whereas in the literature this is seen as a source for supplier satisfaction, since customer attractiveness is an 'ex ante' process, and happens before the first exchange takes place (Mortensen, 2012, p. 1207; Schiele et al., 2012, p. 1180).

Coming to supplier satisfaction, the most important source of satisfaction, which was also mentioned by all suppliers several times, is a relationship based on trust and open communication (1, 2, and 3). This matches with findings in the literature. Other potential sources of satisfaction, like good payment behavior (1), process optimization (3) and constant order (1) was only mentioned each by one firm. Since supplier satisfaction can be described as the comparison of the expected outcomes and the actual outcomes (Schiele et al., 2012, p. 1181), factors like purchasing volume or good payment behavior were expected as major sources of the suppliers.

Coming to the preferred customer status itself, all firms indicated that constant high purchasing volume was one of the main reasons for assigning Becker with the status as a preferred customer. Furthermore all suppliers indicated, that open communication, trust and good personal contact as the main reason for assigning Becker the status as a preferred customer (1, 2 and 3).

Antecedents discovered in Case	Related antecedents mentioned in theory
Customer attractiveness	
Becker has a high purchasing volume or high percentage of purchasing volume at supplier (1,2,3)	High purchasing volume
The kind of product which is bought is a factor of attractiveness (weight) (3)	-
Becker has a shared strategic orientation for the futute (1)	Strategic fit
Becker is willing to cooperate in new product developments (1)	-
Becker provides an opportunity to expand worldwide into new markets, (1,2)	New market access
Becker is seen as an innovative company (2,3)	innovative
Becker is attractive due to open communication and good personal contact (1,3)	-
Becker is attractive due to their willingness to engage in long term relationships (2)	Long-term cooperation
Becker provides general growth potential (1)	Growth potential
Supplier satisfaction	

Becker provides over several years constant orders (1)	Purchasing volume
Becker tries to help the supplier optimize their processes, for example through matching their IT systems (3)	-
Becker has a good payment behaviour (1)	Payment behaviour
Becker provides a partnership on trust and good personal and open communication. (1,2,3)	Trust/ open communication/ info. exchange
The preferred customer status	
One the most important antecedent is constant high purchasing volumes (1,2,3)	Purchasing volume
A shared strategic vision for the future is an important factor for assigning Becker the pcs (1)	Strategic fit
Becker has a long lasting relationship with the supplier (2)	Long term relationship
Growth potential is one reason for assigning Becker the preferred customer status (1)	Growth potential
A fair relationship based on trust with open communication is one of the main reasons for assigning Becker the preferred customer status (1, 2, 3)	Trust/ open communication/ information exchange

5.1.2 Benefits

The following section provides an overview of all mentioned benefits as well as a comparison of the differences and similarities as well as their link to existing literature. All in all, all suppliers provide at least to some extent different benefits for Becker and only one benefit was mentioned by all interviewed suppliers.

The only benefit, which was mentioned by all three interviewed suppliers is that the preferred customer status has an influence on the purchasing price (1, 2 and 3). This is either expressed through lower purchasing prices in general (2), individual price negotiations (2) or a price stability and over several years (1, 2 and 3). An influence on the purchasing price is also stated in the literature as one of the main benefits

The second benefit which was mentioned by the majority interviewed suppliers (2, 3) is that Becker enjoys shorter delivery times than non-preferred customers. Also exclusive product development projects were mentioned by the majority of suppliers (1, 2). These benefits were also clearly stated in the literature.

In addition, full support in case of customer complaints was identified as a benefit by supplier 1 and 3. This can be categorized as a 'little preferred customer' benefit, since Becker has to pay for this support. However, some benefits were also granted by only one supplier.

The unique benefits which SGL Carbon offers Becker are mostly related to the development of new products. Hiring new staff for those projects or assigning the best personal are all connected to new projects. However, hiring of new staff was not directly mentioned in the literature. Nevertheless there are connections to assigning of best personal, which was found in history.

Another pattern was found in the benefits which Ischebeck offers to Becker. Those benefits namely, a constant available contact

person, shortened delivery times, shorter lead times of prototype developments or the optimization of production of products are all related to product or process optimization, which is also beneficial for the supplier.

Nevertheless, some of the benefits which were not mentioned of a supplier or was mentioned by only one supplier was because of firm specific or on the other hand industry specific issues. New product development for instance was not mentioned by Ischebeck (Supplier 3) since Ischebeck is a supplier for cast products, which makes new product development projects nearly impossible.

Benefits discovered in Case	Related benefit mentioned in theory
Free and exclusive (preferred)	
increases in costs by the supplier are not copied to the purchasing price (1,2,3)	Pricing behavior
Becker gets lower purchasing prices than competitors (2)	Lowest costs
individual price negotiations instead of general price sheets (2)	Pricing behavior
exclusive product development projects (1,2)	exclusive agreements
shortened delivery times for products (2,3)	Shorter delivery
shorter lead times to produce prototypes, which can reduce the time to market (3)	Shorter lead times
assigning best personnel as contact person (1)	Assigning best personal
Becker has a contact person who is constantly available and responsible. The contact person is also available locally (3)	Be available and responsible
hiring of new staff to support product development projects (1)	-
security inventory for changes in order (1)	Safety stock
Supplier produces products, which are not in their normal product portfolio. This is an exclusive agreement (2)	Exclusive agreements
The supplier reserves parts of their production capacity to be able to produce orders fast (2)	-
organization of customer events (1)	-
Paid and exclusive (little preferred)	
Supplier tries to optimize the production of the products (3)	-
full support in case of customer complaints (1,3)	-

5.1.3 History

Analyzing the history of the relationship Becker has with its selected key supplier and comparing them to the found literature, some similarities as well as differences were found.

The relationship between SGL Carbon and Becker (Interview 1) is characterized by its length of over 40 decades. Furthermore both firms indicated that the relationship constantly developed

and has grown over the years. Some events had led to temporary disappointment but over all had no big influence on the overall relationship. This matches with findings in the literature, that the attractiveness of firms and business relationships in general develop evolutionary over time (Ellegaard, 2012)

The relationship between Dietz Motoren and Becker is complex. Both interviewees stated, that the business relationship between the companies exists for several years and has constantly grown. Furthermore, the length of the relationship has an influence on the relationship. Again this supports the theory that buyer supplier relationships develop evolutionary. However, there were some negative events, which had an influence on the relationship. The refusal of higher purchasing prices were the main reasons for dissatisfaction for Dietz Motoren. They stopped investments until Becker agreed for higher prices. This can be seen as an indicator that relationships develop by episodes. Vagn Freytag et al. (2007, p. 6) characterized this as a degenerative episode. Although the interviewee of Dietz indicated, that this events had no influence on the preferred customer status itself, the investment stop can be seen as a possible result. All in all, the relationship development can be seen as hybrid. Constant improvement led to achievement of the preferred customer status, but episodes or major events led to a possible deterioration of this status.

Coming to the relationship between Becker and Ischebeck (Interview 3), one can say that this relationship is also complex. Ischebeck indicated, that the relationship has constantly developed over time and personal contact and personal relationships have constantly grown. Furthermore the interviewee of Ischebeck mentioned events, like personnel change of the top management at Ischebeck had a positive influence. This support the theory that relationships develop by episodes. However, the Interviewee of Becker indicated that the change of the top management at Ischebeck was mainly the reasons for the development of the relationship. After this change, the relationship enhanced and both companies worked together more closely.

All in all this cases show that the theories to the development of buyer supplier relationships give a general guidance on how they can develop over time, but in practice those relationships are often too complex to be explained with either one or the other point of view. In the investigated cases the relationships developed partly over time and at the same time different episodes or events played a major role.

6. CONCLUSION

6.1 Offering a Practical Perspective to Benefits, Antecedents and the History of a PCS

The executed case study at Becker and three of its key suppliers was used to answer the three research questions.

Looking at the antecedents and benefits of the preferred customer status, a large number were found through the interviews with Becker and three of its key suppliers. The first research question can therefore be answered with table 4. Referring to the second research question, most of the found antecedents and benefits support the current state of literature on this topic. Furthermore, two antecedents as well as some benefits, which were not mentioned in literature were found. The kind of product which were ordered by the supplier and the optimization of the process through matching IT systems were antecedents which were not found in literature. In addition, six benefits were found who were not mentioned in the current literature. Those benefits include holding a security inventory of products, reserving parts of the

production capacity for Becker and hiring new staff to support projects.

Coming to the third research question, one can say that the relationship between Becker and its selected key suppliers developed evolutionary in most of the cases but also events or episodes played a role. Therefore it cannot be clearly stated that the relationship developed either evolutionary or by episodes. In case of Becker, the relationships developed through a mixture of evolutionary growth and episodes and events.

Concluding, the case study confirmed many of the in the literature found benefits and antecedents. It also supports findings in the literature on how buyer supplier relationships develop. In addition to those, the case study discovered some antecedents and benefits which were up to today not mentioned in preferred customer literature.

6.2 Recommendations to Gebr. Becker

This case study revealed that Becker is seen as a very attractive company and able to satisfy all of the interviewed suppliers. This leads to many significant and partly yet undiscovered benefits Becker obtains. Furthermore, interviewees of Becker (2) stated, that some benefits like steady purchasing prices are of crucial importance for Becker. However, there is currently only limited management support to achieve the preferred customer status.

Due to this fact, the implementation of a preferred customer strategy is be recommended. Key suppliers for each of the in section 4.1 mentioned commodities should be identified and selected. This selection should be made not only with regard to their potential turnover but also based on potential benefits. After that, a closer relationship to those suppliers should be developed. Referring to the conducted case studies, good personal contact, open communication and a relationship based on trust is crucial and was mentioned by all suppliers as very important.

6.3 Theory Research Contributions and Limitations

Up to today, only a limited number of researchers have tried to fully explore the concept and history of the preferred customer status, its antecedents and benefits. First, this study outlined with the help of a literature review the current state of the art on this topic. After that, a dual perspective case study with Gebr. Becker GmbH and three of its key suppliers was conducted. With this, support for the existing literature was found. In addition, some unexplored benefits and antecedent were found, which can be added to the existing literature. Also small contributions on the development of buyer supplier relationships were made.

Due to the fact this case study was only conducted at one buying firm and three of its key suppliers, the findings of this paper cannot be generalized. Therefore this paper lacks in external validity. All in all, it is only possible to confirm the findings which were also mentioned in previous literature.

Further empirical research needs to be done in order to validate the findings and draw a complete picture on the antecedents, benefits and the history of the preferred customer status.

7. ACKNOWLEDGMENTS

My thanks to Gebr. Becker GmbH for allowing me to interview their employees, helping me to select suppliers who were willing to contribute in my study and supporting my progress in general.

8. REFERENCE

- Baxter, R. (2012). How can business buyers attract sellers' resources?: Empirical evidence for preferred customer treatment from suppliers. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1249-1258.
- Blenkhorn, D. L., & Banting, P. M. (1991). How reverse marketing changes buyer—seller roles. *Industrial Marketing Management*, 20(3), 185-191.
- Christiansen, P. E., & Maltz, A. (2002). Becoming an "interesting" customer: Procurement strategies for buyers without leverage. *International Journal of Logistics*, 5(2), 177-195.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Ellegaard, C. (2012). Interpersonal attraction in buyer–supplier relationships: A cyclical model rooted in social psychology. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1219-1227.
- Ellis, S. C., Henke, J. W., & Kull, T. J. (2012). The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1259-1269.
- Emberson, C., & Storey, J. (2006). Buyer–supplier collaborative relationships: Beyond the normative accounts. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(5), 236-245. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2006.10.008>
- Fiocca, R. (1982). Account portfolio analysis for strategy development. *Industrial Marketing Management*, 11(1), 53-62. doi: 10.1016/0019-8501(82)90034-7
- Gianiodis, P. T., Ellis, S. C., & Secchi, E. (2010). Advancing a typology of open innovation. *International Journal of Innovation Management*, 14(4), 531-572. doi: 10.1142/S1363919610002775
- Hald, K. S. (2012). The role of boundary spanners in the formation of customer attractiveness. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1228-1240.
- Halinen, A. (2012). *Relationship marketing in professional services: a study of agency-client dynamics in the advertising sector*: Routledge.
- Halinen, A., Salmi, A., & Havila, V. (1999). From dyadic change to changing business networks: an analytical framework. *Journal of Management Studies*, 36(6), 779-794.
- Hüttinger, L., Schiele, H., & Veldman, J. (2012). The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1194-1205.
- La Rocca, A., Caruana, A., & Snehotka, I. (2012). Measuring customer attractiveness. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1241-1248.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lamming, R., Lawson, B., & Squire, B. (2007). *Strategic supply management: principles, theories and practice*: Pearson Education.
- Mortensen, M. H. (2012). Understanding attractiveness in business relationships—A complete literature review. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1206-1218.
- Nollet, J., Rebolledo, C., & Popel, V. (2012). Becoming a preferred customer one step at a time. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1186-1193.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Schiele, H. (2012). Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research-Technology Management*, 55(1), 44-50.
- Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1178-1185. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.002>
- Steinle, C., & Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing?: Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 3-14.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-693.
- Vagn Freytag, P., Ritter, T., & Schurr, P. H. (2007). Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(3), 161-170.
- Wong, A. (2000). Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11(4-6), 427-432.
- Zaheer, A., Gulati, R., & Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic management journal*, 21(3), 203.

9. APPENDIX

9.1 Interview Transcripts of Conducted Case Study at Becker and its Key Suppliers

9.1.1 Interview Becker - SGL Carbon (Interview with purchasing manager of Becker)

I: „Klassifizieren Sie die Beziehungen zu Ihren Lieferanten? Falls ja, wie?“

B: „Ja wir klassifizieren, sind aber gerade auch in einer Umbau Phase. Da kann sich also in Zukunft noch etwas ändern. Wir klassifizieren ganz klar nach Umsatz. Wir haben eine Lieferantenbewertung nach der wir auch klassifizieren. Da gucken wir uns auch neue Lieferanten an. Da überlegen wir dann auch ganz genau welche Lieferanten wollen wir weiter halten. Wir haben uns da 20 Lieferanten als Piloten gepickt. Das sind nach Umsatz gemessen die Umsatzstärksten. Da wollen wir dann gucken, was ist ein Risikolieferant und wollen wir abgesehen vom Umsatz noch weiter bewerten. Ansonsten klassifizieren wir wie wahrscheinlich alle Firmen nach A, B, C Analyse.“

I: „Haben Sie Indikationen dafür, dass die Lieferanten dasselbe machen?“

B: „Nur aus Gesprächen. Bei SGL zum Beispiel wird immer von Partnerschaft gesprochen, aber da kommen wir sicher gleich noch zu. Ich habe sehr viele Lieferanten. Ich betreue so um die 100 größeren Lieferanten. Bei einer Firma, KTR, sind wir vom Umsatz vielleicht auch nicht sehr groß, aber da wird in Gesprächen auch immer wieder gesagt, dass man ein sehr wichtiger Kunde ist. Nicht weil wir viel Umsatz machen, sondern eine Grundaustattung bieten. Wir nehmen immer Regelmäßig das gleiche ab und das über sehr lange Zeit, da wir unsere Produkte sehr laufen. Wir haben da auch versucht noch weiter zu optimieren. Wir sind da weg gegangen von Mengen Kontrakten hin zu Werte Kontrakten. Da weiß ich auch, dass wir bevorzugter Kunde sind.“

I: „Ist die Geschäftsführung daran beteiligt den Preferred Customer Status zu erreichen? Falls Ja, wie zeigt sich das? Falls nein, wie könnte die Geschäftsleitung in Ihrer Meinung nach helfen?“

B: „Ja, bei SGL ist das so, weil er ein Single Source Supplier ist und strategisch sehr wichtig ist auch von der Art der Produkte ist die Geschäftsleitung natürlich sehr interessiert. Auch an dieser neu Entwicklung von Produkten und Verhandlungen. Bei der Preisverhandlung war die Geschäftsleitung mit dabei, auch weil es einen großen Einfluss hat. Wenn bei einem Umsatz von 3 Millionen eine 5% Preissteigerung kommt, dann hat das natürlich einen großen Einfluss. Da ist die Geschäftsleitung dann dabei. Bei Auswahl von Lieferanten, zum Beispiel eines Amerikaners, war die Geschäftsleitung dabei auch zum Teil vor Ort. Da allerdings nur bei sehr wichtigen.“

I: „Bei welchen Firmen haben sie den Preferred Customer Status?“

B: „Bei SGL, KTR, C Otto Gerkens, das ist der Ohring Lieferant, Dann für Verpackungsmaterial Monhof hier in Wuppertal, da wir wirklich große Mengen an Verpackungsmaterial abnehmen. Bei NSK, er liefert noch nicht sehr viel für uns, kommt aber rein und möchte mehr machen. Da wurde uns auch gesagt, dass wir NSK weltweit klein sind, aber für NSK Deutschland schon groß. Ansonsten vielleicht noch die Firma Calnetix in Los Angeles. Wobei wir da eigentlich nicht so behandelt werden. Calnetix produziert eigentlich nur auf Projektbasis, bis auf eine Nische. Zuerst hatten wir da einen Entwicklungsvertrag von über einer halben Millionen Euro und wollten danach mit ihnen in die Serie gehen. Als dann die Entwicklung angelaufen ist, wurden die Preise erhöht. Das wird gerade nochmal versucht. Hinzu kommt noch, dass wir einen Gegenläufigen Markt haben.“

I: „Super, der nächste Teil der Fragen geht jetzt Praktisch um die Vorteile der Geschäftsbeziehung. Welche Vorteile glauben Sie aufgrund des Preferred Customer Status mit SGL Carbon zu haben?“

B: „Wenn man den Lieferanten immer glauben darf, dann hatten wir, und das stimmt schon, lange keine Preiserhöhung bei SGL. Des Weiteren haben wir eine Exklusivitätsvereinbarung unterschrieben, weil sie da ein spezielles Material entwickelt haben und dies nur an uns verkaufen. Das versuchen Konkurrenten von uns auch zu bekommen. Diese Exklusivitätsvereinbarung läuft aber weiter, obwohl da die Volumen nicht so eingetreten sind wie beide Seiten es sich gewünscht hätten. Wir arbeiten sehr eng zusammen, von der technischen Seite aus. Wir haben jetzt ein weiteres Entwicklungsprojekt mit SGL, das ist vor 1,5 Jahren angelaufen und ist eine Erweiterung des ersten Projekts, da die Erwartungen an das erste nicht erfüllt wurden und es da Probleme gab. Inzwischen hat SGL extra jemanden eingestellt für die Entwicklung des neuen Produkts. Das ganze obwohl SGL seit in etwa 2 Jahren ein Kostensenkungsprojekt haben. Da muss SGL 10% Kosten sparen. Der Stellenwert ist da also relativ hoch. Es hakelt zwar an der einen oder anderen Stelle aber es ist auch nicht ganz einfach. Bei dem Projekt geht es um Karbonschieber die bei uns in allen trocken laufenden Pumpen sind. Bei dem Material handelt es sich um besonders langlebiges Material, sodass die Laufzeit der Pumpen erhöht wird. Es war eine deutliche Laufzeitverlängerung geplant, die ist allerdings nicht eingetreten. Das neue Projekt geht jetzt darum, ob es ein Produkt gibt was das kann. Es wurde bisher schon viel getestet, es ist aber alles nicht eingetreten. SGL versucht jetzt da eine Lösung zu finden.“

I: „Haben Sie neben genannten Vorteilen auch verkürzte Bearbeitungs- / Lieferzeiten, einen Einfluss auf den Einkaufspreis, einen einfacheren Zugang zu Innovationen oder gemeinsamen Entwicklungsprojekten bemerkt? Davon haben Sie schon einiges gesagt, verkürzte Bearbeitungszeiten und Lieferzeiten würde da noch über bleiben.“

B: „Nicht unbedingt, schon wenn wir irgendwas sehr dringend brauchen, dann wird schon geguckt ob das klappt. Aber ob das jetzt besser bei uns ist als bei anderen, das kann ich so nicht sagen. Das weiß ich nicht, da habe ich keinen Vergleich, da er auch ein Single Source Lieferant ist. Daher ist es auch sehr wichtig, dass wir diesen Lieferanten halten. Wenn er sagt, dass es nicht mehr geht, dann haben wir ein Problem.“

I: „Was haben Sie in der Vergangenheit getan um Preferred Customer bei strategisch wichtigen Lieferanten zu werden. Gibt es andere Dinge die Sie nicht getan hätten, die auch helfen können, Preferred Customer zu werden?“

B: „Bei SGL ist das schwierig zu sagen, da wir SGL schon ewig haben. Im Allgemeinen versuchen wir schon einen relativ hohen Anteil von einem Lieferanten zu bekommen um wirklich die Einkaufsmacht zu stärken. Ich habe extrem unterschiedliche Warengruppen. Bei den Werthaltigen Warengruppen macht es schon Sinn, sich darüber Gedanken zu machen und es nicht auf zu viele Lieferanten zu verteilen. Ich versuche, dass die Lieferanten mit denen ich Zusammen arbeite, auch gerne mit uns zusammen arbeiten wollen. Das durch Erhöhung der Anteile oder Bündelung. Helfen kann auf jeden Fall eine faire Kommunikation. Ich versuche schon mit meinen Lieferanten offen und ehrlich umzugehen. Offene Kommunikation auch nicht nur per email ist wichtig. Auch die Sache mit der Grundaustattung. Wenn man bei uns Lieferant wird, dann ist man es auch lange. Wir haben ewige Lieferanten-Kundenbeziehungen. Das ist für den Lieferanten auch gut zu wissen. Wenn man einmal drin ist dann ist man drin.“

I: „Sehen Sie Ihre Firma als attraktiv für Lieferanten? Was sind die Faktoren die die Attraktivität beeinflussen.“

B: „Also attraktiv ja. Man muss natürlich immer einen Partner auf Augenhöhe finden mit dem man am besten zusammenarbeitet. Ein gegenseitiges Geben und Nehmen ist da wichtig. Wir machen nicht gerade wenig Umsatz und das auch kontinuierlich. Wir sind eine alt eingesessene Firma mit einem guten Finanzpolster. Das könnte für einen Lieferanten attraktiv sein. Desweiteren sind wir nicht Aktionärsgetrieben sondern Inhabergeführt mich 80% Eigenkapital. Maschinenbau ist natürlich auch immer ein Aushängeschild.“

I: „Ist Ihre Firma in der Lage die Lieferanten zufrieden zu stellen? Welche Faktoren veranlassen die Zufriedenheit? Und welche führen zu Unzufriedenheit?“

B: „Auf die Frage kann man sicherlich alles antworten, es wiederholt sich ja auch ein bisschen. Wir haben eine solide Grundaustattung und schwanken nicht so in den Bedarfen. Was vielleicht manchmal nicht so toll ist, das mag die Kommunikation sein, in den verschiedensten Bereichen. Unsere Dokumente sind auch nicht immer prickelnd. Da mag es schon mal Unstimmigkeiten geben, auch weil wir unsere Hausaufgaben machen. Da ist der Lieferant schon mal verzweifelt.“

I: „Nächste Frage: Gibt es Messungen die geplant sind um Preferred Customer bei anderen Lieferanten zu werden?“

B: „Ne die gibt es nicht. Geplant vielleicht schon. Durch die Veränderung in der Lieferantenbewertung wollen wir, dass wir die guten Lieferanten bevorzugen. Das heißt aber eigentlich anders rum, also eher Preferred Supplier als Preferred Customer. Dadurch ergibt sich aber vielleicht der Preferred Customer. Wenn man mehr zusammen arbeitet wird man vielleicht auch bevorzugter Kunde. So rum gibt es also Messungen, andersrum eher nicht.“

I: „Wie ist die Historie der beiden Firmen? Hat die Historie der beiden Firmen immer noch Einfluss auf die heutige Beziehung und den Preferred Customer Status?“

B: „Das weiß ich nicht ganz genau. Ich denke mal schon. Wir haben eine extrem lange Geschäftsbeziehung zu SGL. Ich weiß nicht wann das angefangen hat. Mindestens in den 90ern aber eher deutlich davor, weil wir das Produkt auch schon lange im Markt haben. Das ist eine ewig lange Geschäftsbeziehung. Dadurch das wir schon ende der 90er mit dem ersten Projekt angefangen haben dadurch wurde das dann immer enger und immer verzahnter. Das hat mit Sicherheit einen Einfluss darauf wo wir heute stehen. Diese beiden Projekte werden auch immer noch nur für uns gemacht. Das ist definitiv historisch gewachsen. Warum das so gewachsen ist weiß ich nicht. Das wird ihnen der Herr Woizenko vielleicht beantworten. Es ist aber definitiv Historisch gewachsen.“

I: „Gibt es interne oder externe Vorkommnisse die die heutige Beziehung der beiden Firmen beeinflusst hat?“

B: „Sagen wir erstmal das negative das bleibt ja immer etwas besser hängen. Ich weiß dass hier im Haus, auch aufgrund der Tatsache, dass das Material nicht so war wie es hätte sein sollen, schlechte Stimmung gab. Es gab auch Besuche, wo SGL zu Besuch war. Von unserer Seite auch bis zur Geschäftsleitung hoch, und dann teilweise auch mit zwei oder drei Geschäftsführern. Da hat sich SGL zum Teil relativ schlecht verkauft. Da habe ich dann gedacht, warum hat er das jetzt gesagt, das hätte man auch anders sagen können. Vielleicht vom gleichen Inhalt her, aber wie es rüber gekommen wär vielleicht anders. Da war hier im Haus eine Zeit eine relativ schlechte Stimmung. Auf der anderen Seite wird SGL dann auch sagen, das ist so nicht gesagt worden. Die positiven Sachen auf der anderen Seite laufen so mit. Da bleibt nicht so viel hängen.“

I: „Also sagen Sie, dass es sich eher mit der Zeit entwickelt hat und nicht bestimmte Vorkommnisse dazu geführt haben, dass die Beziehung heute so ist wie sie ist?“

B: „Ja genau. Es hat sich auf jeden Fall mit der Zeit entwickelt. Eventuell kann man die gemeinsamen Entwicklungsprojekte als Event sehen. Wir wollten damit einen bestimmten Kunden zufrieden stellen, weil wir da Preferred Supplier werden wollten. Auf der anderen Seite ist es für Becker und SGL eigentlich gut, dass dieses Produkt exklusiv ist, weil durch die längeren Laufzeiten natürlich Ersatzteile wegfallen. Das ist ein großer Markt.“

I: „Wie lange arbeiten Ihre beiden Firmen schon zusammen, und wenn ja, glauben Sie, dass die Länge einen Einfluss auf Ihre Geschäftsbeziehung hat?“

B: „Wie gesagt, wie lange genau kann ich nicht sagen. Definitiv seit Anfang der 90er. Die Länge hat dabei definitiv einen Einfluss auf die Beziehung. Hinzu kommt, dass SGL ein Single Source Supplier ist, das heißt mit dem müssen wir generell anders umgehen. Den muss man hegen und pflegen.“

I: „Super, Dankeschön. Das waren die Fragen.“

9.1.2 Interview Becker - SGL Carbon (Interview with key account manager of SGL Carbon)

I: Klassifizieren Sie verschiedene Kunden unterschiedlich? Welchen Status vergeben Sie an welchen Kunden?

SGL Carbon:

- Es gibt eine Klassifizierung
 - o Klassifizierung je nach Umsatz
 - o Umsatzpotential, z.B. Universitäten (Universitäten machen keinen Umsatz, bieten aber Potential dank Know-how)
 - o ABC Analyse
 - o Wichtigste Kunden sind (A) als Preferred Customer
 - früher Key Accounts

I: Vergeben Sie den Preferred Customer Status“ an einen Kunden als gesamte Firma, oder vergeben Sie diesen Status an verschiedene Abteilungen separat?

SGL Carbon:

- Je nach Firma. Bei kleine Firmen wir der Status an die gesamte Firma vergeben und bei großen Firmen als Abteilungen, da man nicht mit allen Abteilungen Kontakt hat (Becker auch Abteilungen, da SGL nicht mit allen Abteilungen von Becker Kontakt hat)

I: Sehen Sie Becker als Preferred Customer?

SGL Carbon:

- Ja, Becker wird definitiv als Preferred Customer gesehen.

I: Wie beeinflusst der Preferred Customer Status das Verhalten gegenüber Kunden? Was sind die Vorteile, die Sie dem Kunden anbieten?

SGL Carbon:

- Der Key Account Manager ist allumfassend für Becker zuständig
 - o Bevorzugtes bestes Personal ist für Becker zuständig
 - o Es gibt besondere Hilfe und Support im Falle von Problemen mit dem Produkt
 - Da SGL einzelne Komponenten für Kundenprodukte baut ist das nicht der Regelfall (da Zeitaufwändig und teuer)
 - o Die Firmen haben auf Managementebene Kontakt
 - o Es werden Kundenevents organisiert (WM, EM, Produkte können auf Messen vorgestellt werden)
 - o Bearbeitungszeit/ Lieferzeit ist für alle Firmen gleich; es gibt allerdings exklusive Lagerbestände
 - Sicherheitsbestand, der automatisch aufgefüllt wird. Falls Becker mehr bestellt bleibt die Lieferzeit daher gleich
 - o Es gibt Zusammenarbeit bei exklusiven Produktentwicklung
 - Dies geschieht nur wenn es eine Strategie ist hinter der SGL Carbon steht
 - o „Open Book“ Kalkulationen gibt es generell nicht (falls es verlangt wird ist dies ein K.O. Kriterium)
 - o Becker wird bevorzugt behandelt bei Preisgestaltung
 - Da Becker eine Grundaustattung bereitet
 - Kostensteigerungen werden nicht 1zu1 umgesetzt (kleiner Kunden benachteiligt)
 - o Kunden werden geschützt (Im Falle, dass Kunden von Becker auf SGL zukommen um Becker zu Überspringen. SGL nimmt diese Kunden dann nicht an)

I: Sehen Sie Becker als attraktiven Kunden? Was sind Faktoren die die Attraktivität beeinflussen?

SGL Carbon:

- Ja, Becker ist sehr attraktiv:
 - o Volumen ist groß
 - o Strategische Ausrichtung der beiden Firmen passt zusammen (fast genauso wichtig)
 - o Bereitschaft zur neu Entwicklung von Produkten und damit potentiell Umsatzwachstum
 - o SGL kann mit den Produkten die an Becker verkauft werden, in neue Märkte expandieren (Wachstum)
 - o Becker bietet Wachstumspotential

I: Sind Sie zufrieden mit der Geschäftsbeziehung zu Becker? Welche Faktoren beeinflussen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit?

SGL Carbon:

- Eine Vertrauensebene zwischen den beiden Firmen muss gegeben sein und Informationen müssen stimmen (beides ist bei Becker gegeben, daher ist SGL zufrieden)
 - o Es gab personelle Änderungen bei Becker (Kurzzeitigen knick aber keine langfristige Unzufriedenheit)

- Zahlungsmoral und partnerschaftliche Zusammenarbeit muss stimmen (Man ist nicht besonders zufrieden, wenn Lieferant pünktlich zahlt, aber unzufrieden wenn es nicht passiert und man wird immer noch als normaler Kunde angesehen)
- Aufträge sind immer konstant (Becker bietet Grundaustattung)
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit basierend auf Vertrauen ist sehr wichtig und wird als Faktor für besondere Zufriedenheit gesehen (ist gegeben)

I: Was sind Ihre Motivationen um Becker den Preferred Customer Status zu geben? Was hat Becker unternommen um diesen Status zu erlangen? Was könnte Becker noch tun um diesen Status (Beziehung) zu verbessern?

SGL Carbon:

- Lange Zusammenarbeit ist wichtig
- Gemeinsame Entwicklung für Produkte war wichtig
 - o Produkte exklusiv
- Starkes Wachstum über lange Zeit (50 Jahre) war wichtig
 - o Neue Märkte, neue Produkte
- Partnerschaft auf Augenhöhe (sehr wichtig)
 - o Erwartungen werden immer klar untermauert
- Gibt keine Verbesserungen (außer noch mehr Umsatz)
-

I: Was tun Kunden im Allgemeinen um Preferred Customer zu werden? Gibt es Differenzen vom Verhalten, dass Sie sich wünschen?

SGL Carbon:

- Kunden versuchen durch Volumen zu punkten
 - o Es gibt Erwartungshaltungen vom Kunden, falls das Volumen groß ist
 - Man erwartet Preferred Customer zu sein
- Wünsche von SGL: Kunden können Produkte auf der Hausmesse präsentieren, was Prestige bringt

I: Wie ist die Historie der beiden Firmen? Hat die Historie immer noch einen Einfluss auf die Geschäftsbeziehung und den (Preferred) Status von Becker?

- Länge ist sehr wichtig und hat einen Einfluss (seit den 1960er Jahren gibt es die Zusammenarbeit, diese hat sich stetig entwickelt und ist mit den Jahren enger geworden)
 - o Hat mit Sicherheit einen Einfluss
 - o SGL bietet langfristige Liefersicherheit
 - o SGL bietet lange, gleichbleibend hohe Qualität
 - o SGL Carbon wurde immer schon als strategisch wichtiger Partner gesehen und ist mittlerweile allein Lieferant

I: Gibt es interne oder externe Vorkommnisse die die heutige Beziehung der beiden Firmen beeinflusst hat?

- Keine besonderen Vorkommnisse die die Beziehung im Besonderen beeinflusst hat
- Nur kurzzeitige Unzufriedenheit, aufgrund von Personalwechsel und deren Methoden SGL unter Druck zu setzen (Einkaufspreis)
- Es gab keine geschäftlichen Einschränkungen

9.1.3 Interview Becker – Dietz Motoren (Interview with purchasing manager of Becker)

I: „Ok, dann mal die erste Frage: Klassifizieren Sie die Beziehungen zu Ihren Lieferanten? Falls ja, wie?“

B: „Ja wir analysieren Lieferanten, durch eine A, B, C Analyse. Dann gibt es noch eine Klassifizierung nach Produkten wo wir eventuell nur einen Lieferanten haben oder aber Produkte die schwer auf dem Markt zu bekommen sind oder die speziell für uns gemacht werden. Aber generell durch eine A, B, C Analyse.“

I: „Haben Sie Indikationen dafür, dass die Lieferanten dasselbe machen?“

B: „Ja das machen die auch, die haben auch A, B, C Analysen. Definitiv.“

I: „Ist die Geschäftsführung daran beteiligt den Preferred Customer Status zu erreichen? Falls Ja, wie zeigt sich das? Falls nein, wie könnte die Geschäftsleitung in Ihrer Meinung nach helfen?“

B: „Generell ist es so, dass ab einem bestimmten Umsatz mit dem Lieferanten die Geschäftsleitung bei Besuchen, bei Verhandlungen mit dabei ist. Nicht generell, aber je nachdem wie es dann gewünscht wird. Das zeigt dem Lieferanten auch eine gewisse Wertschätzung, wenn auch die Einkaufsleitung und die Geschäftsführung dabei ist. Bei Motoren ist es so, dass es generell ein wichtiges Thema hier im Haus ist. Das zeigt sich auch bei wichtigen Besprechungen. Sei es Gespräche um Preiserhöhungen, sei es sonstige Projekte. Da ist dann auch die Geschäftsleitung dabei. Die Geschäftsleitung kann dabei helfen den Lieferanten zu zeigen, wie wichtig er auch für uns ist. Wie wichtig sein Produkt für unser Produkt ist. Das macht sicherlich einen anderen Eindruck wenn es von der Geschäftsleitung kommt als wenn es von einem Techniker kommt.“

I: „Was glauben Sie: Bei welchen Firmen haben sie den Preferred Customer Status?“

B: „Da würde ich definitiv den Umsatz mit einbeziehen. Das sind dann Umsätze in Millionenhöhe. Wenn der Lieferant jetzt nicht ganz groß ist. Wenn mich nicht alles täuscht, dann macht Dietz etwa 40 Millionen Euro Umsatz, und wir haben davon 4 Millionen. Also machen wir einen Umsatz von 10%. Und wir sind schon ein wichtiger Kunde da, das wird uns auch immer wieder gesagt. Es geht um die Produkte. Es geht um die Märkte, wahrscheinlich auch, wodurch Dietz dann auch wieder in diese Märkte liefert. Es ist nicht allein der Umsatz. Es ist auch der Ruf der Firma. Wenn man einen guten beliefert, dann kann das auch ein Zugpferd für andere sein. Den Preferred Customer Status haben wir allgemein eigentlich bei unseren A-Lieferanten. Nicht bei allen, aber ich würde sagen bei 80%.

I: „Welche Vorteile glauben Sie aufgrund des Preferred Customer Status“ mit Dietz Motoren zu haben?“

B: „Das ist ganz vielfältig. Ich würde sagen bei der Preisgestaltung haben wir Vorteile. Es gibt normalerweise ein allgemeines Preisschreiben und wenn man eine gewisse Größe erreicht hat bei dem Lieferanten, dann wird man nicht mehr mit dem Preisschreiben konfrontiert, sondern das ist dann eine persönliche Preisverhandlung die man dann führt. Bei den Lieferungen ist es definitiv auch so, dass wenn man anruft und das auf einer partnerschaftlichen Ebene hat, wir können ihm natürlich nichts aufzwingen, aber es hat schon einen gewissen Vorteil wenn man eine bestimmte Größe hat oder einen gewissen Ruf hat, dass uns als Preferred Customer eher geholfen wird als einem Kunden der kleiner ist. Dann werden auch schon mal Produkte hergestellt die nicht so ganz in das Portfolio des Lieferanten passen. Ein aktuelles Beispiel dafür ist, dass er speziell für uns Investitionen getätigt hat, um ein Produkt für uns herzustellen, was normalerweise gar nicht für ihn gepasst hätte. Es wird schon mal Himmel und Hölle in Bewegung gesetzt um den guten und besten Kunden zu helfen, damit auch die Beziehung so gut bleibt. Es wird sicherlich auch schon mal das ein oder andere Telefonat mehr geführt. Der Kontakt generell ist wahrscheinlich intensiver. Der Lieferant ist auch bemüht den Kunden immer zufrieden zu stellen. Die Informationen die wir von dem Lieferanten bekommen, könnten auch andere sein, als andere Kunden. Damit könnten wir eventuell einen Wettbewerbsvorteil haben.“

I: „Das macht meine nächste Frage fast überflüssig, weil sie fast alles schon genannt haben, aber ich stelle Sie trotzdem. Haben Sie neben genannten Vorteilen auch verkürzte Bearbeitungs- / Lieferzeiten, einen Einfluss auf den Einkaufspreis, einen einfacheren Zugang zu Innovationen oder gemeinsamen Entwicklungsprojekten bemerkt?“

B: „Genau, das deckt das ja ab. Entwicklungsprojekte gibt es mit der Firma Dietz jetzt nicht gerade aber normalerweise gibt es das auch.“

I: „Was haben Sie in der Vergangenheit getan um Preferred Customer bei strategisch wichtigen Lieferanten zu werden. Gibt es andere Dinge die Sie nicht getan haben, die auch helfen können, Preferred Customer zu werden?“

B: „Die Geschäftsbeziehung zu Dietz gibt es schon viele Jahrzehnte. Ich arbeite in dem Bereich jetzt seit knapp 5 Jahren. Und im Prinzip hatten wir das Verhältnis seit dem schon. Ich weiß daher nicht was in der Vergangenheit dafür getan wurde. Ich nehme an, dass weil die Firma flexibel ist und vom Preisgefüge Marktgerecht ist. Auch hatten wir immer einen direkten Ansprechpartner, weil die Größe der Firmen in etwa passend ist. Ich nehme an, dass all diese Faktoren in der Vergangenheit dazu geführt haben, dass dieses Verhältnis entstanden ist. Ich selber glaube auch, dass die persönliche Beziehung zwischen Einkäufer und Verkäufer da eine sehr große Rolle spielt. Man kann immer nur erwarten, verlangen, auf diktieren aber letztendlich wird sich dann dieses Verhältnis abkühlen. Es ist im Moment etwas abgekühlt. Ich finde es ist schon viel diese persönliche Ebene. Man muss sich gut verstehen um sowas zu machen. Wenn die persönliche Ebene fehlt, ist es zumindest nicht ganz so einfach.

I: „Also ist gegenseitiges aufeinander zugehen wichtig?“

B: „Ja genau. Auch bei Preisen. Wenn man ein gewisses Volumen kauft, hat man natürlich auch eine gewisse Macht zu sagen, nein man kann jetzt keine Preiserhöhung akzeptieren. Aber irgendwann kommt auch dieser Lieferant und sagt. Ich habe jetzt die letzten 5-6 Jahre meine Preise kaum angehoben. Mittlerweile zahle ich schon bei dem einen oder anderen Produkt drauf. Wir müssen da jetzt mal an der Preisbasis arbeiten. Da muss man dem Lieferanten auch Zugeständnisse machen. Das kann nicht nur einseitig sein.“

I: „Sehen Sie Ihre Firma als attraktiv für Lieferanten? Was sind die Faktoren die die Attraktivität beeinflussen.“

B: „Wir sind auf jeden Fall ein attraktiver und herausfordernder Kunde. Attraktivität hat auch damit zu tun, was für Produkte benötige ich. Dann was ist zum Beispiel unser Kundenspektrum. Wir liefern jetzt nicht nur einen Artikel, wir liefern hunderte. Auf der anderen Seite haben wir vieles, was bei uns kundenspezifisch ist. Wir haben auch oft Stückzahl eins. Das ist natürlich eine Herausforderung für den Kunden. Wir sind attraktiv, weil wir langjährige Geschäftsbeziehungen haben wollen. Wir sind zuverlässig was Zahlungen angeht und auch zuverlässig mit dem was wir abnehmen. Wenn wir Verträge gemacht haben, dass wir 100 Stück pro Jahr abnehmen, dann nehmen wir die auch ab. Wir stehen zu den Dingen die wir sagen. Wir unterstützen den Lieferanten soweit es geht. Wir verschieben auch mal Termine, wie es machbar ist. Wir haben eine recht offene Kommunikation und auch Verständnis für unsere Lieferanten. Was auf der anderen Seite stimmen muss ist die Qualität der Produkte und das fordern wir auch von unseren Lieferanten. Da kann der Lieferant aber eventuell auch was von uns lernen.“

I: „Da spielt also auch die Lieferantenentwicklung eine Rolle.“

B: „Ja, auf jeden Fall.“

I: „Ist Ihre Firma in der Lage die Lieferanten zufrieden zu stellen? Welche Faktoren veranlassen die Zufriedenheit? Und welche führen zu Unzufriedenheit?“

B: „Fangen wir mal mit der Unzufriedenheit an. Preisstabilität über 25 Jahre, wenn wir nicht das ein oder andere Mal ein Entgegenkommen haben. Unzufriedenheit bedeutet auch zu hohe Qualitätsansprüche. Es ist wie gesagt eine Beziehung aus Geben und Nehmen. Es liegt natürlich nicht nur am Lieferanten gute Qualität zu geben, sondern auch

was wir an Input geben. Die Zeichnungen müssen in Ordnung sein, die Kommunikation muss in Ordnung sein. Abgesprochene Lieferzeiten die nicht eingehalten werden führen zu Unzufriedenheit. Wenn man genau weiß der Lieferant hat eine Lieferzeit von 6 Wochen, man bestellt aber permanent im 4 Wochen Rhythmus dann führt das zu Unzufriedenheit. Eine abgesprochene Menge an Produkten. Wenn als Beispiel Dietz sagt, wir schaffen 500 Motoren im Monat, wir aber permanent 800 Motoren bestellen, dann führt das zu Unzufriedenheit. Wenn all diese abgestimmten Faktoren nicht eingehalten werden, dann schafft es Unzufriedenheit. Unzuverlässige Gesprächspartner schafft auf die Dauer auch Unzufriedenheit. Kommunikation ist wirklich ein Riesen Thema.

I: „Also das Erwartungen die an Sie gestellt werden auch so eingehalten werden?“

B: „Genau, wir sprechen zum Beispiel ab, dass wir in einem Jahr 1000 Stück abnehmen und der Lieferant stellt sich darauf ein und kauft eventuell eine neue Maschine und wir kaufen dann nur 100 Stück ab. Es ist sehr wichtig die Wahrheit zu sagen.“

I: „Ok. Gibt es Messungen die geplant sind um Preferred Customer bei anderen Lieferanten zu werden?“

B: „Das gibt es so nicht.“

I: „Ok. Wie ist die Historie der Geschäftsbeziehung der beiden Firmen? Hat die Historie der beiden Firmen immer noch Einfluss auf die heutige Beziehung und den Preferred Customer Status?“

B: „Ich gehe mal davon aus, dass Dietz aufgrund seiner technischen Möglichkeiten unser bevorzugter Lieferant wurde. Und das wir wegen unseres Umsatzes und der guten Zusammenarbeit auch bevorzugter Kunde wurden. Da gehe ich jetzt mal von aus. Ob wir das wirklich sind oder waren weiß ich nicht. Ich gehe aber mal davon aus, rein vom Umsatz her. Mit der Zeit ist das Verhältnis etwas abgekühlt, weil die Erwartungen von beiden Seiten vielleicht auch so hoch waren, dass man sie nicht mehr erfüllen konnte oder wollte. Das hat mit vielen Dinge zu tun. Die Qualität muss in Ordnung sein, die Liefertermine müssen in Ordnung sein, die Kapazität muss mit dem Wachsen wir wir es brauchen. Wir haben im Falle von Dietz auch immer wieder darauf hingewiesen, dass für uns Wachstum wichtig ist. Die Firma Dietz konnte das Wachstum nicht so mitmachen. Daher kamen dann auch die unheimlich großen Mengen, die Dietz aber so nicht machen konnte. Da hat sich das Verhältnis in den letzten 2-3 Jahren gewandelt. Daher weiß ich nicht ob wir heute noch Preferred Customer sind. Es ist ein bisschen schwieriger geworden das Verhältnis.“

I: „Die anfängliche Entwicklung wie es gut geworden ist, das haben Sie aber nicht mitgemacht?“

B: „Genau. Wenn man merkt, dass es mit einem Lieferanten in dem Falle Dietz gut geklappt hat, die Preise marktgerecht sind, dann kommt man natürlich bei der nächsten Sache wieder auf den Lieferanten zu. Das kann man immer bis zu dem Zeitpunkt machen, bis man merkt, da klappt das mit dem Wachstum nicht mehr oder mach macht sich zu Abhängig von dem Lieferanten. Wir können natürlich nicht nur mit einem Lieferanten diese Entwicklung machen. Wir müssen da auch andere Lieferanten ins Boot holen. Die Firma Dietz ist in der Vergangenheit aber ganz wichtig gewesen, weil er uns technisch stark geprägt hat und uns immer helfen konnte. Deshalb ist dieses Verhältnis wahrscheinlich so gewachsen.“

I: „Ok nächste Frage: Gibt es interne oder externe Vorkommnisse die die heutige Beziehung der beiden Firmen beeinflusst hat?“

B: „Ja genau, das hatte ich ja gerade schon in etwa so gesagt. Das sind praktisch die Vorkommnisse gewesen. Da hat die Firma Dietz irgendwann gesagt, mit den Preisen die wir da haben, da kommen wir nichtmehr mit klar, wir schreiben rote Zahlen bei dem einen oder anderen Produkt, das funktioniert so nicht mehr. Das ist bei uns natürlich nicht auf Gegenliebe gestoßen. Das ist dann auch nicht nur 1 oder 2%, sondern 7, 8,9% bei manchen Produkten gewesen. Das war nicht ganz so einfach. Dadurch, dass wir immer mehr bestellt haben, hat die Qualität gelitten. Die Liefertermine bei Dietz waren Ursprünglich 6 Wochen, dann sind die angestiegen auf 8,10 dann 12 Wochen. Unsere Kunden haben da kein Verständnis für. Wir müssen innerhalb von 3 Wochen liefern. Deshalb brauchen wir auch Lieferanten, die kurzfristig bauen und liefern können. Wie gesagt, Lieferzeiten, Qualität und Preise das ist dann irgendwann nicht mehr konform mit unseren Vorstellungen gewesen. Da sind dann einige Verhandlungen und Gespräche gewesen, die nicht ganz so glücklich waren. In der Vergangenheit hat Dietz immer gesagt, ok, wir tun alles für den Kunden Becker, mit den Preisen gucken wir nochmal. Mit den Lieferzeiten: Wir schieben dann die anderen Kunden weg. Irgendwann ist das aber gekippt. Irgendwann wurde gesagt, das können wir nichtmehr machen. Da wurde gesagt, wir haben noch andere wichtige Kunden, Becker fällt jetzt mal hintenüber. Die Preise, nein wir können die auch nicht mehr halten. Wir müssen auch bei dem einen oder anderen Produkt eine Preiserhöhung haben. Die Qualität ist aufgrund der großen Mengen gesunken. Das sind die 3 Faktoren die seit 2-3 Jahren nicht mehr so sind. Qualität ist nach wie vor nicht gut. Bei den Preisen haben wir uns jetzt geeinigt. Das hat uns aber wehgetan. Wenn man 4 Millionen Euro Umsatz macht und man macht eine Preiserhöhung von 3,4 bis 4%, dann sprengt das natürlich alles. Das ist sehr schwer. Bei Lieferanten dieser Größenordnung wissen das auch direkt alle in diesem Haus. Die Firma Dietz hat gesagt, Wachstum um jeden Preis, können und wollen wir nicht, weil dazu natürlich auch Investitionen bei unseren Lieferanten getätigt werden müssen. Was sie dann so nicht können oder wollen. Jetzt sind wir dazu übergegangen die Firma Dietz zu entlasten. Wir haben Volumen auf andere Lieferanten verschoben, weil die Abhängigkeit einfach zu groß war. Wir haben über 200 Motorentypen, da dürfen wir uns von einem Lieferanten nicht so abhängig machen. Das weiß die Firma Dietz auch und fand es natürlich auch nicht gut. Die waren sich eigentlich immer sicher, dass wir mit neuen Aufträgen oder Projekten immer zu ihnen kommen. Weil neue Motorenlieferanten zu entwickeln ist teuer und kostet. Unter 2-3 Jahren kommt man da nicht weg. Man kann nicht sagen, dass man mit einem Motorentyp einfach zu einem anderen Lieferanten geht und dann klappt das. Kein Motor ist so wie der andere. Wir hatten jetzt ein paar Jahre Zeit und haben neue Lieferanten entwickelt. Auf Dauer

wird die Firma Dietz an Umsatz verlieren. Mal sehen ob wir dann wieder Preferred Customer werden. Die Firma Dietz ist am Zug. Wir haben alles getan. Von unserer Seite ist alles gelaufen. Deswegen bin ich auch mal gespannt was bei dem Interview rauskommt.“

I: „Wie lange arbeiten Ihre beiden Firmen schon zusammen, und wenn ja, glauben Sie, dass die Länge einen Einfluss auf Ihre Geschäftsbeziehung hat

B: „Mindestens 40 Jahre. Ob die Länge einen Einfluss hat weiß ich gar nicht so genau. Man kann auch mit einem relativ neuen Lieferanten eine gute Geschäftsbeziehung haben, wenn er der Meinung ist, der Kunde ist wichtig für mich. Wenn er der Meinung ist, die Produkte sind wichtig für mich. Aber mit der Länge der Geschäftsbeziehung, kann es schon intensiv werden. Es kann aber auch blind machen. Ich bin seit 5 Jahren in dem Bereich und konnte mir ein ganz eigenes Bild machen. Auf der anderen Seite weiß man mit der Zeit schon wieder gegenüber tickt oder drauf ist, aber ich würde jetzt nicht unbedingt sagen, dass der Preferred Customer Status von der Länge der Geschäftsbeziehung abhängig ist. Da gibt es andere Faktoren.

I: „Das war es schon Dankeschön.“

9.1.4 Interview Becker – Dietz Motoren (Interview with key account manager of Dietz Motoren)

I: Klassifizieren Sie verschiedene Kunden unterschiedlich? Welchen Status vergeben Sie an welchen Kunden?

Dietz:

- Ja, offiziell nur nach Umsatz (A, B, C Analyse)
- Nur kleine Kunden werden nach Ergebnis beurteilt
 - o Für diese kleinen Kunden gibt es dann auch pauschale Preiserhöhungen
 - o Es gibt von Zeit zu Zeit automatische Preiserhöhungen
 - o Für große Kunden gibt es individuelle Preisverhandlungen

I: Vergeben Sie den Preferred Customer Status an einen Kunden als gesamte Firma, oder vergeben Sie diesen Status an verschiedene Abteilungen separat?

Dietz:

- Es gibt keinen offiziellen Preferred Customer Status (keine Richtlinien)
 - o Kunden aus der Automobilindustrie werden allerdings automatisch benachteiligt
- Inoffiziell wird die Firma Becker aber als Preferred Customer betrachtet.

I: Sehen Sie Becker als Preferred Customer?

Dietz:

- Ja, Becker ist definitiv Preferred Customer.

I: Wie beeinflusst der Preferred Customer Status das Verhalten gegenüber Kunden? Was sind die Vorteile, die Sie dem Kunden anbieten?

Dietz:

- Kapazitäten werden reserviert (selbst wenn Becker nicht bestellt, wird eine bestimmte Kapazität der Produktion für Becker blockiert)
- Es gibt Sonderleistungen bei Lieferterminen (Becker hat kürzere Liefertermine)
- Es gibt Sonderleistungen für bestimmte Kundenwünsche
 - o Es werden Sonderschichten gearbeitet
 - o Bei Problemen werden Kolanzlösungen gesucht
- Es gibt gemeinsame Produktentwicklung die nur für Becker gemacht werden
 - o Für kleinere Kunden werden auch Produkte entwickelt, allerdings werden diese Produkte dann an alle Kunden verkauft
- Es gibt einen indirekten Einfluss auf den Einkaufspreis,
 - o Becker bezahlt etwas weniger, aber nicht viel

I: Sehen Sie Becker als attraktiven Kunden? Was sind Faktoren die die Attraktivität beeinflussen?

Dietz:

- Ja Becker ist attraktiv
 - o Becker ist Profitabel da er ein großes Einkaufsvolumen hat
 - o Becker ist innovativ
 - o Es gibt eine lange Geschäftsbeziehung
 - o Becker ist berechenbar (offene Kommunikation)
 - o Becker ist weltweit präsent und bietet Zugang zu neuen Märkten
 - o Becker operiert in einem stabilen Marktsegment
 - o Sehr gute offene Kommunikation
- Allgemein gibt es verschiedene Dinge die Attraktivität beeinflussen (Unabhängig von Becker)
 - o Wie stark fordert der Kunde Sonderprozesse
 - Ein eigenes IT System

- Kundenspezifische Normen
- Dinge die die eigene Effizienz reduzieren

I: „Sind Sie zufrieden mit der Geschäftsbeziehung zu Becker? Welche Faktoren beeinflussen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit?“

Dietz:

- Dietz ist im allgemeinen Zufrieden
- Ist eine lange intensive Beziehung
 - Hat etwas gelitten in der Vergangenheit
 - Unzufriedenheit bei Becker: schnelle Lieferung und Qualität
 - Unzufriedenheit bei Dietz: Preisniveau (Preisniveau durfte nicht angepasst werden)
 - Dietz hat keine Investitionen getätigt, bis die Preise nicht angepasst wurden
 - Es gibt eine positive Entwicklung
 - Dietz arbeitet an den Punkten – Qualität und Lieferzeiten
- Becker ist berechenbar und offen

I: Was sind Ihre Motivationen um Becker den Preferred Customer Status zu geben? Was hat Becker unternommen um diesen Status zu erlangen? Was könnte Becker noch tun um diesen Status (Beziehung) zu verbessern?

Dietz:

- Offene Kommunikation ein Hauptgrund für den PCS
- Umsatz ein Hauptgrund
- Es ist eine sehr lange Beziehung
- Guter persönlicher Kontakt

I: Was sind die Messungen die ein Kunde erfüllen muss um Preferred Customer zu werden? Welchen Verhalten muss ein Kunde zeigen um bevorzugt behandelt zu werden?

Dietz:

- Er muss verlässlich sein
- Der Umsatz muss stimmen
- Das Marktumfeld muss interessant sein

I: Was tun Kunden im Allgemeinen um Preferred Customer zu werden? Gibt es Differenzen vom Verhalten, das Sie sich wünschen?

Dietz:

- Kunden benutzen Single Sourcing, welches das Verantwortungsbewusstsein bei Dietz steigert
- Was Kunden noch tun könnten -> bei Verhandlungen mehr Entgegenkommen zeigen und nicht um jedes Detail verhandeln

I: Wie ist die Historie der beiden Firmen? Hat die Historie immer noch einen Einfluss auf die Geschäftsbeziehung und den (Preferred) Status von Becker?

Dietz:

- Ja die Historie und Länge hat einen Einfluss
 - Es ist eine langjährige Beziehung die mit der Zeit gewachsen ist und sich stetig entwickelt hat

I: Gibt es interne oder externe Vorkommnisse die die heutige Beziehung der beiden Firmen beeinflusst hat?

Dietz:

- Nein es gab keine Vorkommnisse die auf lange Sicht einen Einfluss hatten. Die genannten Vorkommnisse (Widerstand gegen Preisanpassung) führten zu temporärer Unzufriedenheit aber nicht langfristiger Beeinflussung)

9.1.5 Interview Becker – Ischebeck GmbH (Interview with purchasing manager of Becker)

I: „Klassifizieren Sie die Beziehungen zu Ihren Lieferanten? Falls ja, wie?“

B: „Wenn, dann klassifizieren wir aus der Historie heraus. Früher wurden Gießereien aus dem Umfeld gewählt. Mein Vorgänger hat die Gießereien dann so klassifiziert, dass der eine kann Seitendeckel machen kann und ein andere zum Beispiel Gehäusedeckel machen. So hat er sich das Ganze eingeteilt. Ich gehe mehr und mehr dahin, dass die Produktionsstätten ja gewisse Möglichkeiten bieten. Damit kann man dann eventuell auch andere Dinge produzieren. Ich gehe weg von der klassischen Einteilung, nur Seitendeckel, ich frage dann auch mal Gehäuse an. Es wird also Vielfältiger. Letztendlich entscheidet dann Preis und Qualität. Die Einteilung ergibt sich als aus der Anlagengröße.“

I: „Ah, alles klar. Ok.“

I: 2. „Haben Sie Indikationen dafür, dass Lieferanten Sie auch klassifizieren?“

B: „Ja. Das merkt man zum Beispiel an den Angebotspreisen die man bekommt. Oder an dem ganzen Reagieren auf Fragen.“

I: „Das heißt?“

B: „Ich habe da zum Beispiel einen, der ist sehr zögerlich und man muss sehr viel nachhaken. Obwohl wir da auch etwa 2% Umsatz machen. Das ist jetzt nicht riesig, aber für unsere Verhältnisse ist das schon was. Da haben wir aber nicht so den Hebel. Da ist das auch nicht mehr so auf der persönlichen Ebene, die Leute sind auch gewechselt. Bei denen wird also mehr nach Volumen geguckt und da läuft es einfach nicht so Reibungslos. Bei anderen merkt man, das läuft gut, oder so im Mittelfeld. Zum Beispiel mit Olsberg. Bei anderen, noch kleineren, da läuft es dann noch ein bisschen besser. Und da wird auch schon viel sonderauffand gemacht. Sei es jetzt, dass ein Gießer jetzt irgendwelche rostigen Teile geliefert hat, es wäre jetzt aber zu weit um die zurückzuliefern und die nachzubearbeiten. Dann fragt man auch schon mal da: Hör mal, kannst du mir nicht gegen Endgeld die Teile strahlen, funktioniert.“

I: „Macht er das dann auch bei anderen?“

B: „Nein, das macht er dann eventuell nicht bei anderen.“

I: „Ok, super. Dann zur nächsten Frage:“

I: „Ist die Geschäftsführung daran beteiligt den Preferred Customer Statu“ zu erreichen? Falls Ja, wie zeigt sich das? Falls nein, wie könnte die Geschäftsleitung in Ihrer Meinung nach helfen?“

B: „Ja grundsätzlich hilft das. Man zeigt dem Gegenüber wie wichtig mir das Ganze ist. Umso mehr, wenn ich jetzt im Ausland unterwegs bin. Da hat das noch eine größere Tragweite.“

I: „Ist das so, dass bei Lieferanten schon so gemacht wird, oder wird das zur Zeit eher nicht gemacht, bei strategisch wichtigen Lieferanten.“

B: „Jetzt im Gießereibereich weniger. Aber ich weiß von Kollegen, andere große, SGL zum Beispiel, dass da solche Dinge eher auf Management Ebene ablaufen.“

I: „Ah ok.“

I: „Bei welchen Firmen, wo Sie es glauben oder wissen, haben sie den Preferred Customer Status?“

B: „Also bei der Firma Ischebeck auf jeden Fall. Bei der Firma Olsbeck auch. Also im Prinzip so 2-3, wo man es richtig deutlich merkt.“

I: „Das war praktisch schon der erste Teil zu der Klassifizierung. Der nächste Teil geht jetzt wie gesagt um die Vorteile, die Sie aus der Beziehung, auch speziell zu Ischebeck haben.“

B: „Ja.“

I: „Welche Vorteile glauben Sie aufgrund des Preferred Customer Status mit XY zu haben?“

B: „Einmal schnelle Umsetzung von Musterteilen. Die Modelle werden schneller gebaut. Die ganze Abwicklung im Vorfeld findet schon kürzer statt. Des Weiteren ist die Zusammenarbeit um Lösungen zu finden intensiver. Und irgendwo spiegelt sich das mit Sicherheit auch im Preis wieder.“

I: „Alles klar, die nächste Frage. Haben Sie neben genannten Vorteilen auch verkürzte Bearbeitungs- / Lieferzeiten, einen Einfluss auf den Einkaufspreis, einen einfacheren Zugang zu Innovationen oder gemeinsamen Entwicklungsprojekten bemerkt?“

B: „Ja, man geht wirklich ganz offen damit um was möglich ist. Das wird auch von unserer Entwicklung so genutzt.“

I: „Gibt es gemeinsame Entwicklungsprojekte?“

B: „Ja ich möchte das jetzt nicht Entwicklungsprojekte nennen. Das wär vielleicht wirklich zu hoch gegriffen. Es gibt ja auch den Begriff Entwicklungspartner, das würde ich jetzt in diesem Fall jetzt nicht so wählen wollen. Er sagt uns natürlich was gießtechnisch möglich ist, aber dass man das Produkt als solches jetzt zusammen entwickelt, das würde ich jetzt nicht so sehen. Da gibt es andere. Wenn man zum Beispiel Elektronik hat, dann ist es eher angebracht von einem Entwicklungspartner zu sprechen.“

I: „Alles klar, dann sind die beziehen sich die Vorteile auf verkürzte Bearbeitungszeiten und einen Einfluss auf den Einkaufspreis?“

B: „Ja, und solche Sonderleistungen halt. Dinge wie z.B.: Ich habe schlechte Ware bekommen, die ich dann von Ischebeck gestrahlt bekommen habe.“

I: „Ah ok. Der letzte Teil des Interviews geht jetzt Praktisch um die Vorgängermodelle und Historie der Geschäftsbeziehungen zu Ischebeck und allgemein. Was haben Sie in der Vergangenheit getan um Preferred Customer bei strategisch wichtigen Lieferanten zu werden. Und daran angehängt: Gibt es andere Dinge die Sie nicht getan haben, die auch helfen können, Preferred Customer zu werden?“

B: „Also ich bin da ganz strickt. Als ich angefangen habe, habe ich auch schon mal Emails bekommen: Nennen Sie doch mal die Privatadresse. Da habe ich dann zurück geschrieben: Da verzichte ich drauf. Ich bin mir sicher, dass wir auch so gut zusammen arbeiten. Ich muss sagen, dadurch, dass man unabhängiger ist, läuft das auch viel besser. Man muss auf keine komischen Dinge Rücksicht nehmen. Also wenn man jetzt irgendwelche Zuwendungen

bekommt, von Lieferanten, damit man bevorzugt behandelt wird, sei es irgendwelche Einladungen zu Fußballspielen, das mache ich Grundsätzlich nicht. Ich habe auch festgestellt, man kann auch viel besser arbeiten. Da ist dann auch nichts was irgendwie die Beziehung stört.“

I: „Es geht jetzt bei der Frage eher weg von der persönlichen Ebene, sei es irgendwelche Zuwendungen, sondern eher, was Becker macht, im bevorzugter Kunde zu werden. Es gibt zum Beispiel „Supplier Development“ Programme. Die Weiterentwicklung von Lieferanten, kann ja zum Beispiel auch besonders attraktiv für Lieferanten sein. Da könnte sich der Lieferant natürlich denken, dass ist super, dass Becker uns da hilft, mit denen müssen wir enger zusammen arbeiten. Jetzt ganz plakativ gesagt. Als Beispiel, da gibt es Sicherlich viele verschiedene Dinge.“

B: „Also „Supplier Development“ Programme haben wir nicht. Wir helfen unseren Lieferanten allerdings schon. Die Erfahrung die man hat, gibt man natürlich schon an der einen oder anderen Stelle weiter, um dann gemeinsam zu einer Lösung zu kommen. Aber das man jetzt speziell entwickelt eigentlich nicht. Man möchte ja auch entsprechend einen Partner haben mit „know how“, der auch weiß was er macht. Von daher gibt es da in dem Bereich weniger, oder noch wenig.“

I: „Ok. Sehen Sie Ihre Firma als attraktiv für Lieferanten? Was sind die Faktoren die die Attraktivität beeinflussen.“

B: „Also ich denke mal definitiv von der technologischen Seite her. Das sind keine einfachen Dinge. Das ist auch etwas was ich (der Lieferant) nach außen tragen kann. Wir sind in der Lage dieses zu produzieren. Es sind ja schon Rippengehäuse und die sind relativ komplex. Das ist dann praktisch auch ein zu Schau stellen, dass ich (der Lieferant) ein gewisses know how habe. Ich (der Lieferant) kann diese komplexen Dinge machen. Die Menge, die wir einkaufen, würde ich jetzt sagen ist nicht unbedingt ein Faktor für Attraktivität. Wir sind alle irgendwo bei den Graugießern irgendwo bei maximal 3%. Also nicht die Welt. Die Aussage der Gießler hier in Deutschland ist, dass einfache Teile andere besser können, Polen, Osteuropa, irgendwie sowas. Wir müssen hier schon komplexere Teile, schwierigere Teile machen um wettbewerbsfähig zu sein.“

I: „OK, nächste Frage: Ist Ihre Firma in der Lage die Lieferanten zufrieden zu stellen? Welche Faktoren veranlassen die Zufriedenheit? Und welche führen zu Unzufriedenheit?“ Das muss nicht bedeuten, dass jetzt im Moment irgendwas gibt, was Unzufriedenheit veranlasst, sondern vielleicht auch ganz allgemein gesagt.

B: „Also ein Punkt für die Zufriedenheit, Becker zahlt schnell, pünktlich und ist Zuverlässig. Letztendlich auch in dem ganzen Miteinander. Die ganze Zuverlässigkeit. Das ein Wort vorab auch noch was zählt. Wenn man sagt, ja das kommt, und das wird auch so gemacht, dann laufen einige auch schon mal los auch mit dem Wissen, da kommt dann auch wirklich was, wenn es dann mal schnell gehen muss.“

I: „Also ist Zuverlässigkeit da auch ein Thema?“

B: „Ja genau, Zuverlässigkeit. Zahlen tun wir ja auch gut. Negativ wüsste ich jetzt so nicht.“

I: „Glauben Sie, dass die Firma Ischebeck zufrieden ist als Ihr Lieferant?“

B: „Ja.“

I: „Alles klar, nächste Frage: Gibt es Messungen die geplant sind um Preferred Customer bei anderen Lieferanten zu werden?“

B: „Puh Messungen. Ich habe zumindest mal ausgewertet, welchen Umsatz wir bei den Lieferanten ausmachen. Das könnte man vielleicht als Messung indirekt Werten. Weil ich weiß dann im Endeffekt, welchen Gesamtumsatz er macht und was wir machen. Daher kann ich dann schon Einschätzen, dass wir hier und da schon eine kleine Nummer sind. Das ist schon eine gewisse Messung.“

I: „Alles klar, die letzten 3 Fragen Zielen jetzt praktisch auf die Historie der Geschäftsbeziehung zu Ischebeck hin. Wie ist die Historie der Geschäftsbeziehung beiden Firmen? Hat die Historie der beiden Firmen immer noch Einfluss auf die heutige Beziehung und den Preferred Customer Status?“

B: „Beide sind noch Inhaber geführt. Ich meine auch ungefähr das gleiche Gründungsjahr. Verstärkt sind wir eigentlich auf Ischebeck gekommen weil der Gießereileiter bei einer anderen Firma war die Konkurs gegangen ist. Dieser ist dann zu Ischebeck gewechselt. Dadurch hat sich die Zusammenarbeit praktisch nochmal intensiviert.“

I: „Wann war das?“

B: „Puh, das müsste ich nachgucken. Irgendwie 2007, 2006, 2007.“

I: „Arbeiten Sie dann seit 2006 mit Ischebeck zusammen oder ist das schon eine längere Zusammenarbeit?“

B: „Schon noch länger. Die ist dann irgendwann intensiviert worden als dann halt dieser Personalwechsel stattgefunden hat. Es gab da schon einen Herr Blankenagel und einen Herr Lindemann in der Qualität. Das waren wirklich Personen die schwierig waren.“

I: „Ah, das war die persönliche Ebene, die Sie vorhin gemeint haben?“

B: „Ja genau, das hat sich dann geändert mit dem Wechsel und dann lief das besser, wesentlich besser.“

I: „Also würden Sie sagen, dass dieser Wechsel der Grund für die Intensivierung der Geschäftsbeziehung war?“

B: „Ja genau, weil dann auch gewisse Dinge einfach funktionierten. Die wurden dann auch schon mal flexibler. Dann wurde auch schon mal gesagt: ja dann plane ich das auch mal anders ein. Der davor sagte: Nein, der Plan steht, bekomme ich nicht mehr rein, fertig. Wollte er dann also nicht.“

I: „Daran hat man dann also gemerkt, dass es nicht die Firma war, die nicht konnte, sondern die Personen die nicht wollten. Ok, die nächste Frage: Gibt es interne oder externe Vorkommnisse die die heutige Beziehung der beiden Firmen beeinflusst hat?“

B: „Ja genau, diese persönlichen Wechsel. Der Herr Lindemann und der Herr Blankenagel zum Beispiel.“

I: „Ah das ist spannend. Bei den anderen Firmen die ich Interviewed habe war das praktisch das Gegenteil. Jahrelange stetige Entwicklung ohne große Ereignisse die einen großen Einfluss hatten.“

B: „Also meine Erfahrung ist, dass die persönliche Ebene mehr oder weniger wichtiger ist.“

I: „Als was?“

B: „Als normale Entwicklung. Es sei denn ich habe als Kunde ein Volumen wo ich sagen kann. Wenn ich nicht kaufe, dann hat er ein Problem. Dann habe ich darüber einen Hebel. Aber tendenziell ist das ja nicht so. Und dann ist das persönliche immens wichtig, weil wenn dann auf der anderen Seite einer sitzt und blockt, dann kommt man einfach nicht weiter. Da kann man sich auf den Kopf stellen.“

I: „Glauben Sie, dass die persönliche Ebene allein darüber entscheiden kann ob man Preferred Customer wird oder nicht?“

B: „Ja. Ohne das man jetzt ein riesiges Volumen an Umsatz generiert. Das kann schon dazu führen.“

I: „OK. Jetzt die letzte Frage: Wie lange arbeiten Ihre beiden Firmen schon zusammen, und wenn ja, glauben Sie, dass die Länge einen Einfluss auf Ihre Geschäftsbeziehung hat?“

B: „Also die Länge würde ich jetzt sagen, grundsätzlich ja. Ich kann jetzt nicht genau sagen wie lange, das müsste ich nachgucken. Seit 1999 haben wir SAP, Ich weiß es nicht. Aber ich würde sagen, die Länge der Beziehung hat auf jeden Fall einen Einfluss auf das gemeinsame Arbeiten.“

I: „Wie zeigt sich das? Oder wie könnte sich das zeigen?“

B: „Das man praktisch schon indirekt weiß, was der Kunde möchte. Das kann positiv oder negativ sein. Selbst wenn er mal das ein oder andere vergessen hat, dann wird das trotzdem automatisch mitgemacht. Die Prozesse laufen also glatter. Das kann aber auch negativ sein. Dass der Zulieferer meint zu wissen, was der Kunde möchte, er aber in dem Fall jetzt einen anderen Fall beschreiten möchte. Dann läuft es schief. Fast wie eine Beziehung. Man kommt nach Hause und dann steht da ein Kaffee auf dem Tisch, weil man immer einen Kaffee trinkt. Und dann trinkt man an einem Abend keinen Kaffee. Das kann dann schon mal Streit geben.“

I: „Ja super, das waren die Fragen auf jeden Fall.“

9.1.6 Interview Becker – Ischebeck GmbH (Interview with key account manager of Ischebeck GmbH)

I: Klassifizieren Sie verschiedene Kunden unterschiedlich? Welchen Status vergeben Sie an welchen Kunden?

Ischebeck:

- ABC Analyse wird zur Klassifizierung
 - o Umsatzgröße wird zur Klassifizierung genutzt
 - o Kunden werden nach Wertstoffen eingeordnet
 - Grauguss (Becker)
 - Weißer Temperguss
 - o Anzahl der Artikel wird zur Klassifizierung genutzt (50.000€ mit 1 Artikel ist gut); (50.000€ mit 100 Artikeln ist schlecht)
 - o Tonnage (Gewicht) wird zur Klassifizierung genutzt (viele Teile wenig Gramm – großer Aufwand)

I: Vergeben Sie den Preferred Customer Status an einen Kunden als gesamte Firma, oder vergeben Sie diesen Status an verschiedene Abteilungen separat?

Ischebeck:

- Preferred Customer Status wird an gesamte Firma vergeben
 - o Qualitätssicherung und Einkauf werden nicht als getrennt angesehen
 - o

I: Sehen Sie Becker als Preferred Customer?

Ischebeck:

- Ja, auf jeden Fall wird Becker als Preferred Customer gesehen.
 - o A Kunde
 - o Tonnage – Gewicht ist gut
 - o Anzahl der Teile ist auch gut
 - o Umsatz 2010: 335.000€
 - o Umsatz 2013: 433.000€ -> positive Entwicklung, darum sehr attraktiv

I: Wie beeinflusst der Preferred Customer Status das Verhalten gegenüber Kunden? Was sind die Vorteile, die Sie dem Kunden anbieten?

- Prinzipiell will Ischebeck alle Kunden gleich behandeln (auch kleine Kunden), allerdings genießt Becker einige Vorteile
 - o Preisstabilität seit 2012
 - o Innerbetriebliche Aktivitäten, um Kosten zu sparen
 - o Modelloptimierung
 - o Kosten sind gestiegen
 - o Kleinere Kunden haben das nicht
 - o Lieferzeiten geringer
 - Normal 8-10 Wochen Lieferzeit, bei Becker 6 Wochen Lieferzeit
 - o Wenn Becker ruft:
 - Permanenter Kontakt, auch vor Ort
 - Nicht für jeden Kunden
 - o Neu Entwicklung von Produkt
 - o Ischebeck, hat zusammen mit Becker Produkt entwickelt (Prototyp, Test...)
 - sehr schnelle Bearbeitung des Prototyps
 - o Serviceleistungen werden Becker nicht berechnet
 - o Externe Arbeit wird zugekauft, die die Produkte weiterverarbeiten. Anschließend liefert die externe Firma zurück zum Supplier und er weiter zu Becker um Lieferzeiten zu verringern
 - o Es gibt auch Entwicklungsprojekte für Produkte die andere Firmen dann in Serie produzieren
 - o Gießtechnik wird optimiert
 - Zeichnungen der Produkte werden von Becker geschickt
 - Ischebeck optimiert die Produkte gießtechnisch

I: Sehen Sie Becker als attraktiven Kunden? Was sind Faktoren die die Attraktivität beeinflussen?

Ischebeck:

- Becker ist attraktiv
 - o Interessantes Volumen mit großer Entwicklung
 - o Becker bietet ein breites Spektrum an Güssen (verschiedene Teile sind interessanter)
 - o Becker kauft viele Teile
 - o Becker kauft hochwertige, komplexe Produkte
 - o Weiterentwicklung (Wachstum) ist attraktiv
 - o Becker ist technisch auf dem neuesten Stand und eine innovative Firma

I: Sind Sie zufrieden mit der Geschäftsbeziehung zu Becker? Welche Faktoren beeinflussen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit?

- Ischebeck ist sehr zufrieden mit Beziehung mit Becker
 - o Der persönliche Kontakt ist sehr gut
 - Gewachsene Beziehung in der sich alle beteiligten gut kennen
 - o Es ist eine Beziehungen auf Vertrauensebene
 - o Offene Kommunikation (auch in Problemfällen)
 - o Lange Geschäftsbeziehung (man kennt sich)
 - o Becker führt seine Artikelnummern um den Prozess zu optimieren, daraus folgt Zufriedenheit
 - o Becker führt Rücksprache bei Abweichungen der Produkte und Anpassung der Daten (Gewicht bei Produkten)
 - o Faktoren die Unzufriedenheit auslösen können
 - Unterschiedliche Strukturen der Prozesse (behindert Effizienz)
 - Unterschiedliche EDV Systeme
 - o Wenn Prozesse abstimmbare sind folgt Zufriedenheit

I: Was sind Ihre Motivationen um Becker den Preferred Customer Status zu geben? Was hat Becker unternommen um diesen Status zu erlangen? Was könnte Becker noch tun um diesen Status (Beziehung) zu verbessern?

- Umsatz ist wichtig
- Es gab keine direkte Entscheidung Becker den PCS zu geben
- Stetiger Ausbau der Geschäftsbeziehung und des Umsatzes war ein Hauptgrund
- Außergewöhnlicher guter persönlicher Kontakt als ein Grund
- Offene Kommunikation, basierend auf Vertrauen als ein Hauptgrund

I: Was tun Kunden im Allgemeinen um Preferred Customer zu werden? Gibt es Differenzen vom Verhalten, das Sie sich wünschen?

Ischebeck:

- Kunden versuchen mit großem Volumen Macht aufzubauen. Kunden machen aktiv sonst wenig
- Ischebeck wünscht sich folgendes:
 - o Der Kunde muss möglichst viele schwere Teile von einer Sorte kaufen
 - o Positives miteinander ist sehr wichtig – auf Augenhöhe
 - o Offene Kommunikation ist sehr wichtig

I: Wie ist die Historie der beiden Firmen? Hat die Historie immer noch einen Einfluss auf die Geschäftsbeziehung und den (Preferred) Status von Becker?

Ischebeck:

- Interviewpartner war seit 1983 Ansprechpartner bei Kruse
 - o Kruse einer der Hauptlieferanten von Becker
 - o Interviewpartner ist 1996 zu Ischebeck gewechselt
 - o Interviewpartner hat damals Becker als Kunden mitgenommen
 - o Es ist eine lange, intensive Beziehung und die Länge hat immer noch einen Einfluss
 - Man kennt sich (guter persönlicher Kontakt)
 - Zusammenarbeit macht Spaß
 - Es besteht auch privater Kontakt
 - Je länger die Beziehung war, desto besser wurde sie (hat sich mit der Zeit entwickelt und intensiviert)
 -

I: Gibt es interne oder externe Vorkommnisse die die heutige Beziehung der beiden Firmen beeinflusst hat?

Ischebeck:

- Es gab Events die einen Einfluss hatten aber langjährige Entwicklung war deutlich wichtiger
- 1996 Wechsel der Wechsel von Kruse zu Ischebeck
 - o vor 10 Jahre, weitere Wechsel (CEO von Kruse zu Ischebeck) -> weiter Zusammenarbeit intensiviert
 - o Kruse ging Bankrott -> mehr Teile für Ischebeck, da restlichen Kapazitäten zu Ischebeck gewechselt
 - o Während Finanzkrise ist der Umsatz eingebrochen, aber weitere Zusammenarbeit war möglich
 - Ischebeck konnte Preise stabil halten
 - Positiver Einfluss durch Zusammenarbeit

9.2 Interview Questions

9.2.1 Interview questions for Becker

1. Klassifizieren Sie die Beziehungen zu Ihren Lieferanten? Falls ja, wie?
2. Haben Sie Indikationen dafür, dass die Lieferanten dasselbe machen?
3. Ist die Geschäftsführung daran beteiligt den Preferred Customer Status zu erreichen? Falls Ja, wie zeigt sich das? Falls nein, wie könnte die Geschäftsleitung in Ihrer Meinung nach helfen?
4. Bei welchen Firmen haben sie den „Preferred Customer Status“?
5. Welche Vorteile glauben Sie aufgrund des „preferred Customer Status“ mit XY zu haben?
6. Haben Sie neben genannten Vorteilen auch verkürzte Bearbeitungs- / Lieferzeiten, einen Einfluss auf den Einkaufspreis, einen einfacheren Zugang zu Innovationen oder gemeinsamen Entwicklungsprojekten bemerkt? (ausführlich)
7. Was haben Sie in der Vergangenheit getan um “Preferred Customer” bei strategisch wichtigen Lieferanten zu werden. Gibt es andere Dinge die Sie nicht getan haben, die auch helfen können, „Preferred Customer“ zu werden?
8. Sehen Sie Ihre Firma als attraktiv für Lieferanten? Was sind die Faktoren die die Attraktivität beeinflussen.
9. Ist Ihre Firma in der Lage die Lieferanten zufrieden zu stellen? Welche Faktoren veranlassen die Zufriedenheit? Und welche führen zu Unzufriedenheit?
10. Gibt es Messungen die geplant sind um “Preferred Customer bei anderen Lieferanten zu werden?
11. Wie ist die Historie der Geschäftsbeziehung beiden Firmen? Hat die Historie der beiden Firmen immer noch Einfluss auf die heutige Beziehung und den „Preferred Customer Status“?
12. Gibt es interne oder externe Vorkommnisse die die heutige Beziehung der beiden Firmen beeinflusst hat?
13. Wie lange arbeiten Ihre beiden Firmen schon zusammen, und wenn ja, glauben Sie, dass die Länge einen Einfluss auf Ihre Geschäftsbeziehung hat?

9.2.2 *Interview questions for suppliers*

1. Klassifizieren Sie verschiedene Kunden unterschiedlich? Welchen Status vergeben Sie an welchen Kunden?
2. Vergeben Sie den Preferred Customer Status an einen Kunden als gesamte Firma, oder vergeben Sie diesen Status an verschiedene Abteilungen separat?
3. Sehen Sie Becker als Preferred Customer?
4. Wie beeinflusst der Preferred Customer Status das Verhalten gegenüber Kunden? Was sind die Vorteile, die Sie dem Kunden anbieten?
5. Sehen Sie Becker als attraktiven Kunden? Was sind Faktoren die die Attraktivität beeinflussen?
6. Sind Sie zufrieden mit der Geschäftsbeziehung zu Becker? Welche Faktoren beeinflussen Zufriedenheit oder Unzufriedenheit?
7. Was sind Ihre Motivationen um Becker den Preferred Customer Status zu geben? Was hat Becker unternommen um diesen Status zu erlangen? Was könnte Becker noch tun um diesen Status (Beziehung) zu verbessern?
8. Was sind die Messungen die ein Kunde erfüllen muss um Preferred Customer zu werden? Welchen Verhalten muss ein Kunde zeigen um bevorzugt behandelt zu werden?
9. Was tun Kunden im Allgemeinen um Preferred Customer zu werden? Gibt es Differenzen vom Verhalten, dass Sie sich wünschen?
10. Wie ist die Historie der beiden Firmen? Hat die Historie immer noch einen Einfluss auf die Geschäftsbeziehung und den (Preferred) Status von Becker?
11. Gibt es interne oder externe Vorkommnisse die die heutige Beziehung der beiden Firmen beeinflusst hat?
12. Gibt es interne oder externe Vorkommnisse die die heutige Beziehung der beiden Firmen beeinflusst hat?