

Produktion in Netzwerken

Make, Buy & Cooperate

Bearbeitet von
Prof. Dr. Jörg Sydow, Prof. Dr. Guido Möllering

3., aktualisierte und überarbeitete Auflage 2015. Buch. X, 342 S. Gebunden

ISBN 978 3 8006 5049 1

Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Produktionswirtschaft](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

gilt zum Beispiel verstärkt im Hinblick auf die Produktentwicklung (s. Kapitel 15.2), in die die Beschaffung heute noch zu wenig einbezogen wird, da die hier skizzierte, theoretisch fundierte Perspektive auf die strategische Relevanz von Beschaffung in der Praxis zumeist noch zu wenig erkannt und organisatorisch umgesetzt wird (vgl. dazu insb. *Überall* 2006). Auch die **Beschaffungsforschung** ist bis heute häufig ‚theoriefrei‘ (vgl. *Spina et al.* 2013), wengleich gerade die von uns hier verwendeten ressourcenorientierten Ansätze neben der Transaktionskostentheorie verstärkt eingebracht werden und ein allgemein zunehmendes Interesse an grundlegenden Theorien für die Beschaffung konstatiert wird (vgl. *Van Weele/ Van Raaij* 2014, S. 63). Hier sehen wir weiteres Potenzial für eine management- und netzwerktheoretische Unterfütterung.

8.2 Ein typologischer Überblick über Sourcing-Strategien

Die Beschaffungsgesamtstrategie als grundsätzliches, mit der Gesamtstrategie einer Unternehmung abgestimmtes Handlungsprogramm der Beschaffung kann man als Kombination von so genannten Sourcing-Strategien – gleichsam Substrategien der Beschaffung – konzeptionell verstehen und praktisch entwickeln. Einzelne Typen dieser Sourcing-Strategien lassen sich in Anlehnung an *Arnold* (1996) unterscheiden (s. Abb. 8.1).

- **Beschaffungsobjektstrategien:** Es können bezogen auf das Beschaffungsobjekt einfache Teile (Part Sourcing), teils vormontierte Komponenten (Component Sourcing), komplexere Baugruppen (Modular Sourcing) oder eigenständige, größtenteils vom Lieferanten entwickelte Systeme (System Sourcing) beschafft werden.
- **Lieferantenstrategie:** Es können bezogen auf die Zahl der Lieferanten pro Beschaffungsobjekt ein, zwei oder mehrere Lieferanten gewählt werden (Single, Dual, Multiple Sourcing). Mit der Zahl der Lieferanten steigt einerseits der Konkurrenzdruck für diese Lieferanten, andererseits aber auch der Aufwand der Beschaffungsvorgänge und des Lieferantenmanagements. Anders als beim Single Sourcing, wo man sich auf einen von vielen möglichen Lieferanten beschränkt, gibt es beim Sole Sourcing überhaupt nur einen möglichen Lieferanten, das heißt, es liegt ein lieferantenseitiges Monopol vor.
- **Beschaffungsarealstrategie:** Je nach geografischer Entfernung und Verortung der Lieferanten spricht man bei großer Nähe zur beschaffenden Unternehmung von Local Sourcing, bei Beschaffung im gleichen Land von Domestic Sourcing und bei internationaler, prinzipiell weltweiter Beschaffung von Global Sourcing. Logistische, juristische und kulturelle Argumente können dafür sprechen, das Beschaffungsareal zu beschränken; günstigere Beschaffungsmarktpreise und breitere Leistungsprofile hingegen können Anlass dafür sein, es auszuweiten. Eine besondere Aufmerksamkeit – unter betriebswirtschaftlichen wie regionalpolitischen Gesichtspunkten – verdient das Cluster Sourcing, eine Variante des Local Sourcing, die auf Beschaffung im regionalen Cluster setzt (vgl. *Steinle/Schiele* 2008 sowie Kapitel 13.4).
- **Beschaffungszeitstrategie:** Die Begriffe Stock Sourcing, Demand Tailored Sourcing und Just-in-Time Sourcing entsprechen den Beschaffungs- beziehungsweise Materialbereitstellungskonzepten der Vorratsbeschaffung und verschiedener Formen der produktionsynchronen Beschaffung (s. Kapitel 7.2; vgl. *Schulte* 1994, S. 191 ff.). Das Unter-

8. Beschaffungsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie

scheidungskriterium ist in diesem Fall die Länge des Zeitraumes zwischen Anlieferung und Weiterverarbeitung von Beschaffungsobjekten sowie die Frage, in welchem Umfang Lagerbestände unterhalten werden sollen. Relevante Größen sind zum Beispiel Wert, Lieferzeit, Bedarfsverlauf und Vorhersagegenauigkeit des Beschaffungsobjektes. Die Einzelbeschaffung im Bedarfsfall ist eine weitere Alternative, die jedoch in Abbildung 8.1 ausgeklammert wird, es sei denn, man will Einzelbeschaffung zum Demand Tailored Sourcing hinzurechnen.

Substrategie	Ausprägungen			
Beschaffungsobjektstrategie	Part Sourcing	Component Sourcing	Modular Sourcing	System Sourcing
Lieferantenstrategie	Sole Sourcing	Single Sourcing	Dual Sourcing	Multiple Sourcing
Beschaffungsarealstrategie	Local Sourcing		Domestic Sourcing	Global Sourcing
Beschaffungszeitstrategie	Stock Sourcing		Demand Tailored Sourcing	Just-in-Time Sourcing
Wertschöpfungsortstrategie	External Sourcing		Internal Sourcing	
Beschaffungsobjektstrategie	Individual Sourcing		Collective Sourcing	

Abb. 8.1: Sourcing-Strategien als Substrategien der Beschaffung
(Arnold 1996, Sp. 1872; mod.)

- Wertschöpfungsortstrategie:** Diese Substrategie betrifft die Frage, ob der Lieferant seine Leistung im Wesentlichen in seiner eigenen Produktionsstätte erbringt (External Sourcing) oder ob er die Leistung bei der beschaffenden Unternehmung vor Ort oder in ihrer unmittelbaren Nähe erbringt (Internal Sourcing). Letztere Form hat viele Vorteile bei der kurzfristigen Abstimmung mit dem Lieferanten und ist insbesondere bei Dienstleistungen wie zum Beispiel Wartung oder Montage von großen Maschinen auch gar nicht extern zu leisten. Die Ansiedlung von Systempartnern in Zulieferparks wie *smartville* ist ein klassisches Beispiel für ein Local Sourcing beziehungsweise ein in diesem Sinne verstandenes Internal Sourcing (das hier nicht einem „Make“ entspricht).
- Beschaffungsobjektstrategie:** Neben dem Normalfall, dass jede Unternehmung ihre Bedarfe eigenständig auf den Beschaffungsmärkten nachfragt (Individual Sourcing), wird die Möglichkeit der gemeinsamen Beschaffung mit anderen Unternehmungen (Collective Sourcing) zunehmend attraktiv. Hintergrund ist hier wie im gängigen Falle der Einkaufsgenossenschaften vor allem das Bestreben, durch Bedarfsbündelung eine größere Nachfragekraft und entsprechend günstigere Preise zu erreichen.

Das folgende fiktive, aber an eine reale Praxis von *Mazda* angelehnte Beispiel (vgl. *Hines* 1995) erläutert die Anwendung dieser „Sourcing Toolbox“ (*Arnold/Eßig* 2000, S. 126 ff.): *Mazda* entwickelt Autositze selbst (Modular Sourcing) und lässt sie speziell für seine Zwecke (Individual Sourcing) von den beiden Sitzlieferanten *Delta Kogyo* und *Toyo Seat* (Dual

Sourcing) in unmittelbarer Werksnähe fertigen (Local Sourcing) und einbauen (Internal Sourcing). Die Sitze werden kurzfristig auf Abruf an die Endmontagelinie geliefert und dort sofort in das Auto eingebaut (Just-in-Time Sourcing). *Renault* und *Nissan* sehen in der gemeinsamen Beschaffung einen wesentlichen Bestandteil ihrer vor Jahren eingegangenen strategischen Allianz (Collective Sourcing). Die Möglichkeiten insbesondere des Collective Sourcing oder „Cooperative Sourcing“ (Eßig 1999) gelten dabei in vielen Fällen als noch nicht ausgereizt, zumal sehr verschiedene Ausprägungen dieser Beschaffungsstrategie denkbar sind (vgl. dazu *Schotanus/Telgen* 2007).

Die Beschaffungsstrategie einer Unternehmung für ein Beschaffungsobjekt ist stets eine Kombination der verschiedenen Substrategien. Hierzu ist anzumerken, dass es sich jeweils um **Grundorientierungen** handelt, von denen in der praktischen Umsetzung auch mal abgewichen werden kann (wenn z.B. trotz Domestic Sourcing ausnahmsweise eine Leistung aus dem Ausland bezogen wird). Zudem können Substrategien zwischen Beschaffungsobjekten variieren (z.B. Multiple Sourcing für C-Güter und Single Sourcing für A-Güter). Weiterhin ist zu bedenken, wie auch im nächsten Abschnitt näher deutlich werden wird, dass einige der denkbaren Kombinationen von Substrategien in der Realität eher unwahrscheinlich oder unzweckmäßig sind, so zum Beispiel die Kombination von System Sourcing und Multiple Sourcing oder von Global Sourcing und Just-in-Time Sourcing, obwohl die Substrategien grundsätzlich konzeptionell unabhängig voneinander sind. Der Grund hierfür ist, dass die wesentlichen Vorteile der einen Strategie, den Vorteilen der jeweils anderen Strategie im Prinzip zuwiderlaufen. System Sourcing zum Beispiel beruht auf einer relativ hohen, aufwändigen Spezifität, die man normalerweise eben nicht mit vielen Lieferanten (Multiple Sourcing) gleichzeitig haben kann. Und Global Sourcing impliziert größere Entfernungen zu Lieferanten sowie häufigere und kurzfristigere Lieferantenwechsel. Dies erschwert die nötige Feinabstimmung für das Just-in-Time Sourcing.

8.3 Global Sourcing, System Sourcing und Parallel Sourcing: Gegenläufige Trends?

Besonders die Strategien des System Sourcing und Global Sourcing finden in letzter Zeit, gerade auch in der Automobilindustrie, besondere Beachtung und sollen deshalb genauer betrachtet werden. Interessanterweise spiegeln die beiden Substrategien – analog zur Diskussion um die elektronische Beschaffung (Kapitel 7.4) und zur strategischen Wahl zwischen Preisdruck und Partnerschaft in der Beschaffung (Kapitel 8.1) – jeweils einen Trend zur Vermarktlichung (beim Global Sourcing) beziehungsweise zur intensiveren Lieferantenkooperation (beim System Sourcing) wider. Hinzu kommt aktuell noch das sogenannte Parallel Sourcing, das in besonderer Weise der Gestaltung des Spannungsverhältnisses von Kooperation und Wettbewerb in Automobilzuliefernetzwerken Rechnung trägt. Kerngedanke ist hierbei, die Fähigkeit zum Lieferantenwechsel zu erhalten.

Global Sourcing

Hinter der Idee des Global Sourcing steht die Vorstellung, dass geografische Beschränkungen in der Beschaffung aufzuheben sind, dass optimale Lieferanten **weltweit** zu suchen sind und dass dies strategisch, das heißt an Erfolgspotenzialen orientiert, geschehen soll (vgl. Arnold 1999b; Quintens et al. 2006). Damit ist zwar keine zwingende Festlegung der anderen Substrategien durch das Global Sourcing impliziert, jedoch spricht die Erweiterung des geografischen Horizontes dafür, dass im Global Sourcing die Zahl der Lieferanten erhöht werden soll (d.h. ein Multiple Sourcing mit Erschließung insbesondere von Lieferanten aus Niedriglohnländern, z.B. in Osteuropa und Asien). Damit sollen Kostenvorteile auch durch einen höheren Preisdruck realisiert und insbesondere **Standardprodukte** wie Teile oder Komponenten auf Weltmärkten beschafft werden. Die kurzfristige Minimierung der unmittelbaren Beschaffungskosten auch durch häufigeren Lieferantenwechsel wird angestrebt. Die Möglichkeiten der elektronischen Beschaffung können diese Vermarktlichung der Beschaffungskoordination weiter befördern. Denkbar, aber praktisch eher die Ausnahme, ist ein Global Sourcing, das darauf abzielt, international einige wenige Lieferanten für spezifische Inputs zu identifizieren, mit dem Ziel der Entwicklung langfristiger, einzigartiger Wertschöpfungspartnerschaften.

System Sourcing

Parallel zum Global Sourcing vollzieht sich ein Trend zum System Sourcing (Systembeschaffung). Geht man von der Unterscheidung von Beschaffungsobjekten in Teile, Komponenten, Module und Systeme aus (s. Kapitel 7.2), so war bereits Mitte der 1990er Jahre absehbar, dass sich der mengen- und wertmäßige Anteil der Beschaffung von Modulen und Systemen in der europäischen Automobilindustrie von 1993 bis 2000 verdreifachen beziehungsweise verdoppeln würde (vgl. Wolters 1995, S. 81). Die Audi AG bestätigte die Fortsetzung dieses Trends in 2001 mit der Prognose, dass sie in Zukunft 10 % mehr Systemlieferanten und 3 % mehr Modullieferanten haben werde, während die Zahl der Teilelieferanten um 10 % zurückgehen werde. Was steckt hinter diesem Trend?

In einem ersten Gedankenschritt ist der Übergang vom traditionellen Part oder Component Sourcing zum Modular Sourcing wichtig (vgl. Arnold 1995, S. 100). Anstatt zum Beispiel vier Komponenten von vier Lieferanten einzeln zu beschaffen und selbst zu montieren, geht der Hersteller eines Endproduktes dazu über, einen dieser Lieferanten zum Modullieferanten zu entwickeln (s. Abb. 8.2); alternativ erfolgt diese Entwicklung auf Initiative des Lieferanten selbst (s. zur Lieferantenentwicklung Kapitel 11.3). Der entsprechende Lieferant bezieht nun die Komponenten von den drei anderen ursprünglichen Lieferanten, montiert sie mit der von ihm selbst produzierten Komponente und liefert das komplette Modul an den Endhersteller. Ähnlich wie beim Einsatz von Zwischenhändlern entfallen für den Endhersteller auf diese Weise drei direkte Lieferantenbeziehungen (und die damit verbundenen mittelbaren Beschaffungskosten), gibt er doch die Steuerung der Sublieferanten an den Modullieferanten ab. Noch bedeutsamer ist jedoch, dass der Modullieferant die ursprünglich vom Endhersteller selbst erbrachten **Montageleistungen** für das Modul übernimmt (vgl. Gadde/Jellbo 2002). Das Modular Sourcing kann so zu einer Kostenreduktion führen, wenn der Modullieferant gegenüber dem Endhersteller Kostenvorteile bei der Montage und Beschaffung der Vorprodukte besitzt und an ihn weitergibt.

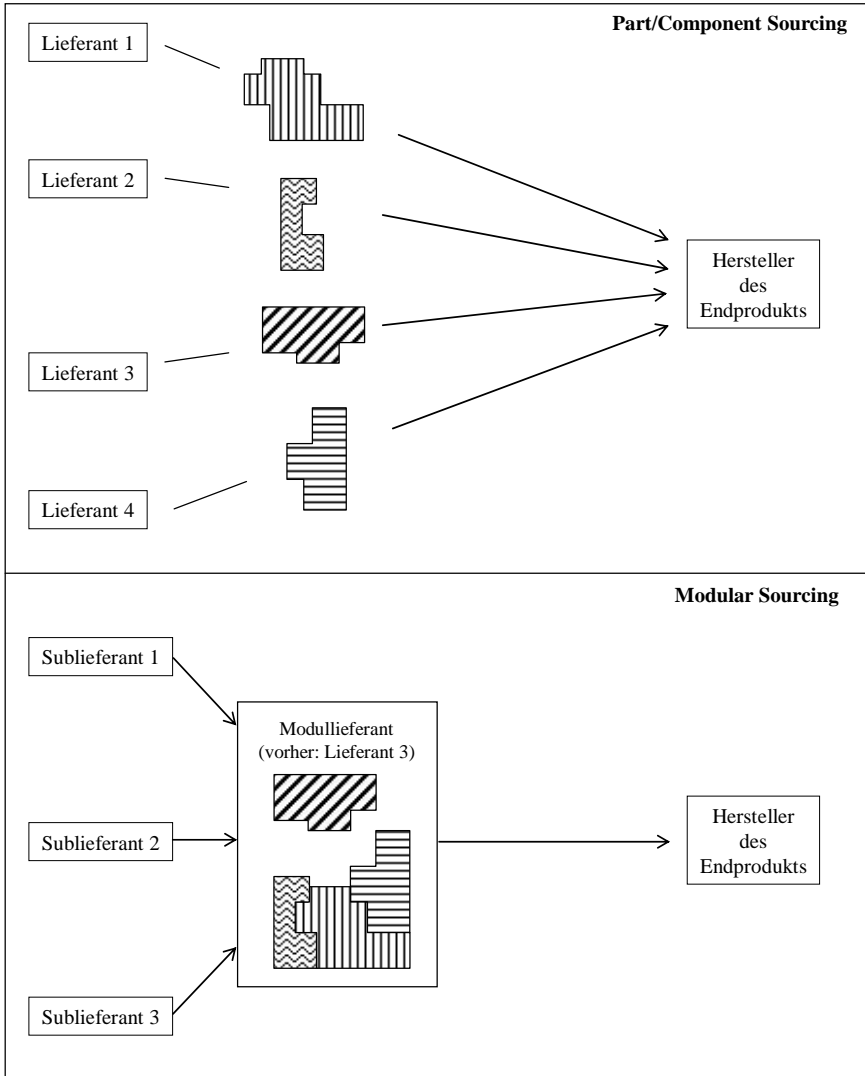


Abb. 8.2: Veränderte Lieferantenbeziehungen durch Modular Sourcing
(Arnold 1995, S. 100)

Allein für die Türinnenverkleidung der *Mercedes* E-Klasse ergab ein „Supply Chain Mapping“, dass hinter dem entsprechenden Modullieferanten rund 100 weitere, in mehreren Stufen gestaffelte Unterlieferanten stehen (vgl. Graf/Putzlocher 2004, S. 66 f.). Die Komplexitätsreduktion durch Modular Sourcing – aus Sicht von *Daimler* – ist in diesem Beispiel offensichtlich, zugleich aber auch die erhöhte Abhängigkeit vom kompetenten Sublieferantenmanagement seitens des Modullieferanten.

Das System Sourcing geht im Vergleich zum Modular Sourcing nun aber noch einen entscheidenden Schritt weiter, indem der Endhersteller dem Lieferanten nicht nur die Montage

von Komponenten, sondern auch einen Großteil der **Entwicklungsleistungen** für das Beschaffungsobjekt, das man in diesem Fall als System bezeichnet, überträgt beziehungsweise mit ihm in der Entwicklung eng kooperiert. Erinnert sei hier zum Beispiel daran, dass die Systempartner der *smart gmbh* immerhin über 70 % der Forschungs- und Entwicklungsleistungen im Netzwerk erbringen (s. Kapitel 1). Die Lieferantenbeziehungen im System Sourcing gestalten sich trotz der relativ hohen Autonomie des Systemlieferanten sehr intensiv und kooperativ, da die Entwicklungsarbeiten wie auch später die Montage- und Logistikleistungen des Systemlieferanten zwar möglichst eigenständig, aber immer in enger Abstimmung mit dem Endhersteller und indirekt nicht zuletzt auch mit den Lieferanten anderer Systeme erfolgen müssen. *Bang & Olufsens* „key suppliers“ geben dem Hersteller regelmäßig Einblicke in ihre Entwicklungsprozesse; mit den noch wichtigeren „system suppliers“ hingegen arbeitet das Unternehmen in der Technologieentwicklung ganz eng und exklusiv (Single Sourcing) zusammen (vgl. *Mikkola/Skjoett-Larsen* 2003)

Funktionsbereich	Vorteile beim Hersteller	Vorteile beim Zulieferer	Netto Rationalisierungseffekt
Forschung & Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezialisierung auf Kernkompetenzen ▪ Weniger Änderungen (z.B. Werkzeuge) ▪ Schnelle Problemlösung ▪ Abbau der Ingenieurskapazitäten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezialisierung auf Kernkompetenzen ▪ Bessere Nutzung von Spezialeinrichtungen ▪ Verbesserte Nutzung von Carry-Over Parts ▪ Fertigungsgerechte Konstruktion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kürzere Entwicklungszeiten ▪ Ausgereifere Produkte ▪ Geringere Entwicklungskosten ▪ Reduzierung der Personalaufwendungen
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzierung der Lieferanten ▪ Einsparung von Sachnummern ▪ Weniger Einkaufspersonal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Größere Abwicklungsvolumen ▪ Wirtschaftlichere Beschaffung ▪ Bessere Nutzung von Informationssystemen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzierung der Personalaufwendungen ▪ Reduzierung der Materialkosten
Produktion & Logistik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abbau der Vormontage ▪ Weniger Fehlermöglichkeiten (Montage) ▪ Abbau von Lagern ▪ Reduzierung des Flächenbedarfs ▪ Reduzierung der Logistikschnittstellen (z.B. Anlieferungen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Größere Lose ▪ Bessere Kapazitätsplanung und -auslastung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Economies of Scale ▪ Geringere Qualitätssicherungskosten ▪ Reduzierung der Personalaufwendungen ▪ Erfahrungskurveneffekte ▪ Geringere Kapitalbindungskosten ▪ Bessere Produkt- und Prozessqualität

Abb. 8.3: Erzielbare Vorteile durch Systembeschaffung (Wolters 1995, S. 98)

Im Idealfall erzielen – wie in Abbildung 8.3 zusammengefasst – sowohl Hersteller als auch Zulieferer Vorteile für sich selbst und gemeinsam einen **Netto-Rationalisierungseffekt**. Speziell für den Funktionsbereich der Beschaffung können so Hersteller eine Entlastung erzielen und Lieferanten eine höhere Wirtschaftlichkeit. Insgesamt können Personal- und

Materialkosten reduziert werden. Vorausgesetzt wird dabei stets, dass die Abstimmung zwischen Herstellern und ihren Systemlieferanten unproblematisch ist. Dass dies nicht immer der Fall ist, haben zum Beispiel *Endres* und *Wehner* (1995) anhand von Störfallanalysen in Just-in-Time Lieferbeziehungen der Automobilindustrie gezeigt. Netzwerkbeziehungen haben ihre eigenen Probleme und Risiken, genauso wie Chancen und erzielbare Vorteile. Es ist strategisch und organisatorisch durchaus anspruchsvoll, eine echte Wertschöpfungspartnerschaft mit Systemlieferanten – bis hin zur Entwicklung dauerhafter Wettbewerbsvorteile durch System Sourcing als Quelle von Mehrwert und Einzigartigkeit – zu unterhalten.

System Sourcing als Beschaffungsobjektstrategie legt andere Substrategien nahe, insbesondere Single Sourcing, Local Sourcing (notfalls durch Neuansiedlung in Werksnähe – ‚follow sourcing‘), Just-in-Time Sourcing sowie Individual Sourcing. Dabei kann es weniger um die Ausnutzung von Marktdruck gehen, da die Beschaffungsobjekte spezifisch und komplex sind. Ein System, das wie das Cockpit eines Autos oder eine Beleuchtungsanlage für ein bestimmtes Fahrzeugmodell entwickelt wurde, kann dann auch nur an den entsprechenden Hersteller verkauft werden. Die Produktarchitektur des Endproduktes lässt derart vielfältige Möglichkeiten der Definition von Systemen und entsprechenden Schnittstellen zu (vgl. *Gadde/Jellbo* 2002), dass sich diese immer erst im Prozess der Systempartnerschaft konkretisieren. So ist im Extremfall bei sehr hoher Spezifität und entsprechenden Wechselkosten bei einem entwickelten System der Lieferant quasi Monopolist – der einzige Anbieter –, aber zugleich ist sein Absatzmarkt ein Monopson, denn für das spezifische System gibt es nur einen einzigen Abnehmer. Es liegt, zumindest kurzfristig, ein **bilaterales Monopol** beziehungsweise Monopson vor. Kostensenkungen sind daher bei der Systembeschaffung nicht durch Marktmacht erzwingbar, sondern in erster Linie durch Transparenz und kooperative Anstrengungen zu erreichen.

Ob System Sourcing sinnvoll ist, hängt nicht nur vom Beschaffungsobjekt an sich, sondern auch von den speziellen Fähigkeiten der Endhersteller und der Systemlieferanten ab. So werden etwa bei *General Motors* die Instrumenten-Panels von Systemlieferanten entwickelt und montiert, während *Honda* für vergleichbare Panels das Component Sourcing anwendet und sie selbst entwickelt und montiert (vgl. *Gadde/Jellbo* 2002).

Das Resultat einer zunehmenden strategischen Orientierung zum System Sourcing drückt sich besonders anschaulich in den so genannten **Zulieferpyramiden** aus, die in der Automobilindustrie deutlich zu erkennen sind (s. Abb. 8.4). Es bildet sich eine Abstufung der Erstlieferanten von Systemen und Modulen (sog. First Tier Supplier) über den Subsystem- und Komponentenlieferanten (sog. Second Tier Supplier) sowie den Vorlieferanten von noch einfacheren, standardisierten Gütern. Für jede Lieferantenebene werden andere Beschaffungssubstrategien gewählt, und es entstehen entsprechend andere, entweder stark kooperative oder stark marktliche Lieferantenbeziehungen.

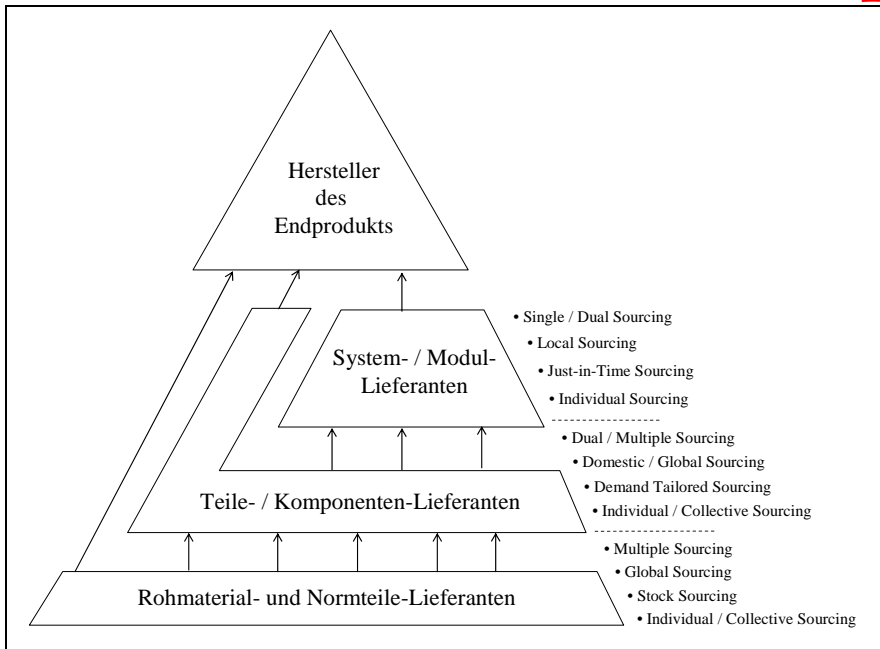


Abb. 8.4: Zuliefererpyramide und Sourcing-Strategien (Männel 1996, S. 116; mod.)

Das Konzept der Zuliefererpyramiden verdeutlicht neben der Bedeutung der Systembeschaffung allerdings auch eine andere zentrale Erkenntnis dieses Kapitels, nämlich die Möglichkeit, für verschiedene Beschaffungsobjekte verschiedene Substrategien zu verfolgen. Es wird ja nicht davon ausgegangen, dass Endhersteller in Zukunft ausschließlich Systemlieferanten als direkte Lieferanten haben werden. Sie haben weiterhin Direktlieferanten von Teilen, Komponenten und Rohstoffen, auch wenn sie bemüht sind, die Zahl solcher Lieferanten zu reduzieren. *Bensaou* (1999) weist in diesem Zusammenhang ausdrücklich darauf hin, dass erfolgreiche Unternehmungen ein ausgewogenes Lieferanten-Portfolio besitzen, in dem es sowohl strategische Kooperationspartner (Systemlieferanten), als auch rein marktliche Kontakte (zumeist zu Teilelieferanten) gibt (vgl. nochmals das Beispiel *Bang & Olufsen*). Beschaffungsstrategien müssen angemessen vor dem Hintergrund des speziellen Beschaffungsobjektes und -marktes sowie der Ressourcenausstattung der Unternehmung sein und die Gesamtstrategie ausgewogen sein. So lässt sich für die Beschaffungsstrategie einer Unternehmung insgesamt sagen, dass einzelne Sourcing-Strategien (wie z.B. Global Sourcing oder System Sourcing) in ihnen von besonderer strategischer Bedeutung oder Dominanz sein können. Sie sollten sich jedoch durch einen differenzierten, parallelen Einsatz verschiedener Substrategien auszeichnen, die auf die eine oder eben andere Art durch Beschaffung zum Aufbau und Erhalt strategischer Ressourcen beitragen.

Parallel Sourcing

Die Substrategie des System Sourcing legt, wie angedeutet, ein Single oder Dual Sourcing nahe. Gerade aber in Automobilindustrie ist das Dual Sourcing zu einer Strategie des „Parallel Sourcing“ (*Richardson* 1993) weiter entwickelt worden. Diese Strategie verzichtet auf