

# Strategische Beschaffung in hybriden Organisationsformen

## Konzerne und Netzwerke im Vergleich

Dr. Guido Möllering, Dipl.-Kfm. Benjamin Behar und Dipl.-Kfm. Florian Sommer, Berlin

Der Beitrag diskutiert die strategische Relevanz der Beschaffung aus ressourcenorientierter Perspektive sowie das Verhältnis der Konzepte Konzern und Netzwerk. Sodann untersucht er Potenziale des Einsatzes von Sourcing-Strategien in diesen hybriden Organisationsformen. Am Beispiel ausgewählter Beschaffungssubstrategien werden neben vielen Parallelen die Unterschiede zwischen Konzern und Netzwerk insbesondere in den Möglichkeiten direkter Steuerung einerseits und flexibler Reaktionsmöglichkeiten andererseits deutlich gemacht.

*Dr. Guido Möllering ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Allgemeine BWL an der Freien Universität Berlin. Bevorzugte Forschungsgebiete: Zwischenbetriebliche Beziehungen, Produktion in Netzwerken, Vertrauen, Organisationstheorie.*

*Dipl.-Kfm. Benjamin Behar studierte an der Freien Universität Berlin und ist nun strategischer Unternehmensberater. Bevorzugte Forschungsgebiete: Strategische Beschaffung, Zwischenbetriebliche Beziehungen.*

*Dipl.-Kfm. Florian Sommer war Diplomand an der Freien Universität Berlin und studiert nun Bachelor of Laws in Greifswald. Bevorzugte Forschungsgebiete: Strategische Beschaffung, Beziehungsfähigkeiten in der Systembeschaffung.*

### 1. Zur veränderten Bedeutung der Beschaffung

Lange Zeit galt die Beschaffung lediglich als strategisch eher unbedeutende Erfüllungshelfin der betrieblichen Leistungserstellung, deren Aufgaben sich insbesondere aus dem Absatz- und Produktionsprogramm einer Unternehmung ableiten. Zwar wurden **kostenseitig** die großen Rationalisierungspotenziale der Beschaffung erkannt, insbesondere die sog. Hebelwirkung der Beschaffung, die auf den überproportionalen Effekt von Kosteneinsparungen beim Fremdleistungsbezug auf das Betriebsergebnis verweist. Erst in jüngerer Zeit sieht man aber auch **erlösorientiert** die Möglichkeiten der Generierung dauerhafter **Wettbewerbsvorteile** mit Hilfe der Beschaffung durch die Anwendung moderner Sourcing-Strategien, Reduzierung der Fertigungstiefe und, nicht zuletzt, das kooperative Lieferanten- und Supply Chain-Management im Rahmen einer „Produktion in Netzwerken“ (Sydow/Möllering, 2004; vgl. auch Gadde/Håkansson, 2001).

### 2. Strategische Relevanz der Beschaffung

Die strategische Relevanz der Beschaffung ist bis heute umstritten. Speziell der ressourcenbasierte Ansatz des strategischen Managements legt zunächst eine grundlegende **Skepsis** gegenüber der Vorstellung nahe, dass Beschaffung strategische Ressourcen als Quellen dauerhafter Wettbewerbsvorteile unterstützen oder gar begründen kann. Strategische Ressourcen müssen nach Barney (1991, S. 105 ff.) die vier Merkmale wertvoll (**valuable**), selten (**rare**), nicht-imitierbar (**inimitable**) und nicht-substituierbar (**non-substitutable**) aufweisen (**VRIN-Kriterien**). Diese Merkmale implizieren, dass strategische Ressourcen nur bedingt bzw. gar nicht handelbar sind. Damit scheint die marktliche Beschaffung von strategischen Ressourcen im Sinne eines Einkaufes von Fremdleistungen ausgeschlossen. Stattdessen müssen strategische Ressourcen unternehmensintern auf der Grundlage bereits von der Unternehmung kontrollierter Ressourcen generiert werden (vgl. Barney, 1991, S. 117).

Ramsay (2001) zieht aus diesen Überlegungen den Schluss, dass die Beschaffung strategisch irrelevant sei. Mol (2003) hingegen **bejaht** die strategische Relevanz der Beschaffung: **Ressourcenorientierte Ansätze** – d.h. sowohl der Resource-Based View als auch der Relational View (vgl. Duschek/Sydow, 2002) – verweisen nämlich sehr wohl auf die Bedeutung externer Ressourcen wie auch zwischenbetrieblich generierter Ressourcen für die Herausbildung und Erhaltung (interner) strategischer Ressourcen. Wenn man davon ausgeht, dass das Beschaffungsmanagement funktional den Zugang zu derartigen externen bzw. zwischenbetrieblichen Ressourcen kontrolliert, so kann die Beschaffung **kaum strategisch irrelevant** sein. Insbesondere kann man, wie auch von Mol (2003, S. 49) angedacht, **Barneys VRIN-Kriterien** plausibel erweiternd auf die Beschaffungsfunktion anwenden:

- **Wertvoll:** Die Beschaffungsfunktion kann durch Beziehungen zu bestimmten Lieferanten Leistungen längerfristig und mit hoher Versorgungssicherheit als Input erwerben, die den vom Kunden wahrgenommenen Wert des Outputs erhöhen. Durch effektives Kostenmanagement kann die Beschaffung zu einem besseren Preis-Leistungsverhältnis im Absatz beitragen.
- **Selten:** Die Beschaffungsfunktion kann insbesondere durch exklusive Lieferantenbeziehungen Leistungen als Input erwerben, die der Konkurrenz nicht zur Verfü-

gung stehen, womit eine Alleinstellung am Markt bei entsprechenden einmaligen Outputs erreicht wird.

- **Nicht-imitierbar:** Die Beschaffungsfunktion kann Lieferantenbeziehungen unterhalten, die historisch gewachsen, kausal mehrdeutig und sozial komplex sind, weshalb Konkurrenten diese Beziehungen mit den gleichen Lieferanten und die dadurch ermöglichten Outputs nicht imitieren können. Weiterhin lässt sich eine eingeschränkte Imitierbarkeit ebenso durch die Beschaffung komplexer Produkte und der damit einhergehenden Tiefe der Wertschöpfungskette erklären. Oft bleiben sogar der beschaffenden Unternehmung die Herkunft aller Produktkomponenten sowie die Prozesse der vorausgegangenen Beschaffung verborgen. Auch die internen Beschaffungsprozesse einer Unternehmung können für die Konkurrenz untransparent und damit nicht-imitierbar sein.
- **Nicht-substituierbar:** Die Beschaffungsfunktion kann Lieferanten an die Unternehmung binden, die aufgrund ihrer eigenen dauerhaften Wettbewerbsvorteile nicht durch andere Lieferanten ersetzbar sind und die Leistungen erbringen, die nicht durch andere oder ähnliche Leistungen substituiert werden können, wodurch der Output der beschaffenden Unternehmung einzigartig wird. Ebenso können unternehmungsspezifische Fähigkeiten und Erfahrungen des Personals im Beziehungsmanagement nicht substituierbar sein, zumal wenn sie in der Beschaffungsfunktion in Form von implizitem Wissen und informellen Routinen organisationsintern verankert sind.

Das Potenzial der Beschaffung als Quelle von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen liegt mithin vor allem in einem Beschaffungsmanagement, das **Lieferantenbeziehungen** entwickelt und pflegt, und zwar mit dem Ziel, den Zugang zu externen und zwischenbetrieblichen Ressourcen zu kontrollieren und zu beeinflussen. Der Resource-Based View hebt hervor, dass es auf die stark von der Beschaffungsfunktion abhängige **Verbindung** mit internen Ressourcen ankommt. Aus der Sicht des Relational View (vgl. *Dyer/Singh*, 1998) wäre zu präzisieren bzw. zu ergänzen: Strategische Ressourcen können auch in der **zwischenbetrieblichen** Beziehung selbst entstehen, und zwar sogar so, dass sie nicht mehr von einer einzelnen Unternehmung vollständig angeeignet werden können (vgl. *Duschek/Sydow*, 2002).

### 3. Konzern und/oder Netzwerk als Ort strategischer Beschaffung

Die strategische – und eben nicht nur operative – Relevanz der Beschaffung impliziert Chancen ihrer langfristigen Gestaltung. Diese Chancen können einerseits geschäftsreichsübergreifend in der hierarchisch durch Anweisungen und Pläne gesteuerten Unternehmung gesucht werden. Andererseits ist die strategische Beschaffung gerade auch unternehmungsübergreifend in hybriden Organisationsformen **zwischen** Markt und Hierarchie realisierbar, aller-

dings – so ist anzunehmen – auf andere Weise als in der (hierarchischen) Unternehmung. Bevor einzelne Substrategien der Beschaffung auf ihre Vorteilhaftigkeit bei der Anwendung in Konzernen und/oder Netzwerken geprüft werden, gilt es, zunächst noch kurz das Verhältnis dieser beiden Organisationsformen zu durchleuchten (vgl. hierzu genauer *Sydow*, 2001). Wie bereits die Rede von Konzern „und/oder“ Netzwerk andeutet, sind die beiden Konzepte zwar analytisch klar differenziert, real aber nicht (immer) ganz eindeutig abgrenzbar.

Das **Unternehmensnetzwerk** stellt „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (*Sydow*, 1992, S. 79). Es handelt sich also um ein betriebswirtschaftliches Konzept aus der Organisationstheorie, das als Alternative sowohl zur rein marktlichen als auch rein hierarchischen Koordination angelegt ist. Trotz schier unzähliger Möglichkeiten der Typisierung von Netzwerken (für einen Überblick vgl. *Sydow et al.*, 2003, S. 48 ff.), bietet es sich an, anhand der mehr oder weniger starken hierarchischen Führung durch eine fokale Unternehmung und der mehr oder weniger hohen Dynamik des Netzwerks die folgenden vier Typen zu unterscheiden: strategische Netzwerke, regionale Netzwerke, Projektnetzwerke und virtuelle Unternehmungen (vgl. *Sydow*, 2001, S. 281 ff.).

Beim **Konzern** handelt es sich hingegen um einen (letztlich allerdings unbestimmten) Rechtsbegriff, der – im betriebswirtschaftlichen Sinne – nur eine Unternehmung, nicht aber ein Netzwerk oder anders geartetes Kollektiv von Unternehmungen bezeichnet. Nach § 18 AktG bilden mehrere rechtlich selbständige Unternehmen, die unter einheitlicher Leitung zusammengefasst werden, einen Konzern. Konzerne konstituieren sich entweder durch Eingliederung (Eingliederungskonzern), Beherrschungsvertrag (Vertragskonzern) oder durch faktische Abhängigkeit und einheitliche Leitung (faktischer Konzern). Bezogen auf die Stellung der Konzernunternehmen untereinander wird auf der Grundlage des Tatbestands der Abhängigkeit zwischen Unter- und Gleichordnungskonzern unterschieden. In beiden Fällen ist einheitliche Leitung gegeben, jedoch besteht beim Unterordnungskonzern zusätzlich eine einseitige Abhängigkeit.

Der zentrale Tatbestand der **einheitlichen Leitung** für die Konzernierung schlägt mit seiner inhaltlichen Unbestimmtheit die Brücke zum Unternehmensnetzwerk, da das rechtlich relevante Vorliegen einer einheitlichen Leitung mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Kriterien näher bestimmt wird (vgl. *Sydow*, 2001, S. 277). Es folgt, dass eine **Schnittmenge** (vgl. *Abb. 1*) gebildet werden könnte aus Netzwerken, in denen eine dauerhafte einheitliche Leitung **vermutet** wird (strategische Netzwerke), sowie Konzernen, in denen neben der formal-rechtlichen Unabhängigkeit zwar eine einheitliche Leitung vorliegt, aber keine ex-

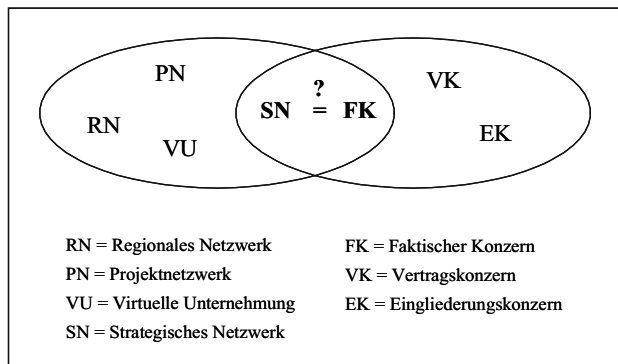


Abb. 1: Zum Verhältnis von Netzwerk und Konzern

pliziten Eingliederungs- oder Beherrschungsverhältnisse bestehen (faktischer Konzern).

Das strategische Netzwerk lässt sich aber dennoch vom faktischen Konzern **abgrenzen** (vgl. hierzu Sydow, 2001, S. 265 ff.). Der Einfluss der fokalen Unternehmung im strategischen Netzwerk ist nicht gesellschaftsrechtlich bedingt und lässt somit formal hierarchisch legitimierte **Durchgriffe**, wie sie im (faktischen) Konzern auffindbar sind, nicht zu. Des Weiteren sind die kooperierenden Unternehmungen eines strategischen Netzwerkes typischer Weise nur mit einem Teil ihrer Aktivitäten, für die sie originäre Führungsentscheidungen zu treffen haben, in das Netzwerk eingebunden. Netzwerkunternehmungen verfügen – im Gegensatz zu Konzerntöchtern – über eine **Exit-Option**, welche lediglich durch die Inkaufnahme von betriebswirtschaftlichen Schäden beschränkt wird.

Strategische Netzwerke zeichnen sich somit durch höhere **Autonomie** der beteiligten Unternehmungen aus, als es der Konzernbegriff nach herrschender Meinung zulässt. Innerhalb des Konzerns ist es wohl eher angebracht, allenfalls von delegierter Autonomie zu sprechen. Der Konzernbegriff bietet zusätzliche Quellen der Einflussnahme des Managements durch personelle Verflechtungen in den Aufsichtsräten, Zurverfügungstellung von Eigenkapital, Möglichkeit der Satzungsänderung, Bestimmung der Vorstandsmitglieder sowie die Einrichtung von Mitbestimmungsinstitutionen. Diese hierarchietypischen Steuerungs- und Kontrollinstrumente stehen im Widerspruch zum Netzwerkcharakter (vgl. auch Wirth/Sydow, 2004). Dennoch: Sowohl der faktische Konzern als auch das strategische Netzwerk stellen eine hybride Organisationsform zwischen Hierarchie und Markt dar (vgl. Ordeltz, 1986, S. 300; Sydow, 1992, S. 73 f., aber auch kritisch Kasperzak, 2000). Der Konzern – als Unternehmung – weist jedoch mehr hierarchische Momente als das strategische Unternehmungsnetzwerk auf.

#### 4. Strategisches Beschaffungsmanagement auf der Basis von Sourcing-Strategien

Strategisches Beschaffungsmanagement ist auf die Erschließung langfristiger Erfolgspotenziale bzw. auf Leistungen, die einen wesentlichen Einfluss auf diese Erfolgs-

potentiale haben, ausgerichtet (vgl. Arnold/Eßig, 2000, S. 123). Die Beschaffungsstrategie als ein grundsätzliches, mit der Gesamtstrategie einer Unternehmung abgestimmtes Handlungsprogramm der Beschaffung kann man als **Gesamtheit kombinierter Sourcing-Strategien** entwerfen. Typen von Sourcing-Strategien lassen sich in Anlehnung an Arnold (1996, vgl. auch Arnold/Eßig, 2000) anhand der Ausprägungen verschiedener Substrategien der Beschaffung unterscheiden:

- **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 Sourcing, Dual Sourcing, Multiple Sourcing). Mit der Zahl der Lieferanten steigt einerseits der Konkurrenzdruck für die Lieferanten, andererseits aber auch der Aufwand der Beschaffungsvorgänge und des Lieferantenmanagements. Anders als beim Single Sourcing, wo man sich absichtsvoll auf einen von vielen möglichen Lieferanten beschränkt, gibt es beim Sole Sourcing nur einen möglichen Lieferanten, d.h. 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 können Anlass dafür sein, es auszuweiten.
- **Beschaffungszeitstrategie:** Die Begriffe Stock Sourcing, Demand Tailored Sourcing und Just-in-Time Sourcing sowie die Einzelbeschaffung im Bedarfsfall entsprechen den Beschaffungs- bzw. Materialbereitstellungskonzepten der Vorratsbeschaffung und verschiedener Formen der produktionssynchronen Beschaffung (vgl. Schulte, 1994). Das Kriterium ist in diesem Fall die Länge des Zeitraumes zwischen Anlieferung und Weiterverarbeitung von Beschaffungsobjekten bzw. die Frage, in welchem Umfang Lagerbestände unterhalten werden sollen. Relevante Größen sind z. B. Wert, Lieferzeit, Bedarfsverlauf und Vorhersagegenauigkeit des Beschaffungsobjektes.

Die Beschaffungsstrategie für ein Beschaffungsobjekt ist stets eine Kombination dieser Substrategien (vgl. die „Sourcing Toolbox“ von Arnold/Eßig, 2000, S. 126 ff.).

Im Folgenden werden die Beschaffungssubstrategien auf ihre Anwendung in den hybriden Organisationsformen Konzern und Netzwerk hin verglichen. Es wird die Be-

schaffung **innerhalb** eines Konzerns bzw. Netzwerkes untersucht und dabei von Abnehmer-Lieferanten-Beziehungen zwischen Konzerntöchtern bzw. Netzwerkmitgliedern ausgegangen.

Eine Besonderheit bei der Beschaffung von Leistungen innerhalb des Konzerns ist die Art der Preisbildung. Auch wenn oft von marktlichen Beziehungen bzw. Marktdruck im Konzern die Rede ist, bleibt doch klar, dass durch die einheitliche Leitung die konzerninterne Beschaffung nur in Grenzen marktlichen Gesetzen unterliegt. In vielen Fällen werden Verrechnungspreise für konzerninterne Leistungen hierarchisch festgelegt.

Unternehmensnetzwerke sind begriffskonstitutiv auch keine Märkte, jedoch sind marktliche Mechanismen in ihnen schon deshalb realistischer, da es erstens keine einheitliche Leitung und zweitens die Exit-Option gibt. Im Übrigen ist zu beachten, dass viele Sourcing-Strategien, gerade auch die besonders aktuellen, ohnehin nicht (mehr) notwendig von **marktlicher** Leistungskoordination, sondern von **kooperativen** Wertschöpfungspartnerschaften in der Beschaffung ausgehen. Diese sind sowohl in Konzernen als auch in Netzwerken vorstellbar.

## 5. Beschaffungssubstrategien in Konzern und Netzwerk

Bevor verschiedene Beschaffungssubstrategien hinsichtlich der **Vorteilhaftigkeit** ihrer Anwendung in Konzern und Netzwerk untersucht werden, sei bereits angemerkt, dass sich eine exklusive Zuordnung von Beschaffungssubstrategien zu einer der hybriden Organisationsformen in keinem der Fälle formulieren lässt. Die Untersuchung liefert jedoch die Erkenntnis, dass bestimmte Sourcing-Strategien **tendenziell** im Konzern oder im Netzwerk besonders vorteilhaft im Hinblick auf dauerhafte Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden können: Im Konzern kann **beschaffungsseitige Unsicherheit** relativ effektiv durch direkte Steuerung eingedämmt werden, wohingegen im Netzwerk Beschaffungsunsicherheit durch höhere Flexibilität ausgeglichen werden kann. *Tab. 1* fasst die Ergebnisse der im Folgenden dargestellten Analyse zusammen.

### 5.1. Beschaffungsobjektstrategien in Konzern und Netzwerk

Für die Identifizierung von Unterschieden zwischen Konzern und Netzwerk innerhalb des Feldes der Objektstrategie erscheint insbesondere die Betrachtung des System Sourcing als geeignet. Der Aufbau einer System-Sourcing-Beziehung gestaltet sich aufgrund der begrenzten Auswahl möglicher Lieferanten im Konzern schwieriger als im Netzwerk. Der Systemlieferant muss in der Lage sein, die vom Abnehmer geforderte **Komplexität** und **Innovationsleistung** zu erbringen. Das Netzwerk bietet mit seiner dynamischeren Grenzziehung eine größere Verknüpfungsfähigkeit mit einem großen Pool potenzieller System-Lieferanten. Außerdem zeichnen sich Netzwerke durch hohes

Sourcing-Strategie	Vorteile des Konzerns	Vorteile des Netzwerks
System Sourcing	Kompetenzkontrolle im relativ geschlossenen System einfacher (hohe Sicherheit)	Kompetenzzugang im relativ offenen System einfacher (hohes Innovationspotenzial)
Single Sourcing	Versorgungsrisiko durch starke Bindung des Lieferanten limitiert (Lieferant ist Konzerntochter)	Versorgungsrisiko limitiert durch die Möglichkeit der Aufnahme neuer Lieferanten ins Netzwerk
Multiple Sourcing	Vermeidung von ruinösen Preiskämpfen zwischen Lieferanten durch hierarchische Koordination	Größerer Marktdruck zwischen Lieferanten durch Wechsel- und Ausschlussmöglichkeiten
Just-in-Time Sourcing	Reduktion des Investitionsrisikos bei der Realisation der spezifischen JIT-Anforderungen	Risikostreuung zwischen weniger stark verknüpften Unternehmungen (Exit-Option)
Global Sourcing	Ausnutzen von Steuer- und Kursdifferenzen zur Verschiebung von Gewinnen und Verlusten	Schneller Wechsel zwischen Ländern bei Erschließung und Aufgabe von Beschaffungsquellen
	<b>Begrenzung von Unsicherheit durch hohe Steuerbarkeit</b>	<b>Begrenzung von Unsicherheit durch hohe Flexibilität</b>

Tab. 1: Relative Vorteile von Konzern und Netzwerk bei ausgewählten Sourcing-Strategien

Innovationspotenzial aus (vgl. *Siebert*, 1991, S. 300 f.), welches der Zulieferer nutzen kann. Die Gefahr des Verlustes oder der Diffusion von (Kern-) **Kompetenzen** ist allerdings im Netzwerk, verglichen mit dem Konzern, als höher einzuschätzen. Die Kompetenz kann im Konzern hierarchisch kontrolliert werden; ein Verlust ist vor allem bei Verkauf der kompetenzhaltenden Konzerntochter möglich. Im Netzwerk hingegen droht der Verlust z. B. bei Angebot der Systemleistung an einen Dritten oder bei Abbruch der Beschaffungsbeziehung.

### 5.2. Lieferantenstrategie in Konzern und Netzwerk

Die Durchführung des Multiple Sourcing gestaltet sich im Netzwerk tendenziell vorteilhafter als im Konzern. Der Grund hierfür ist die hohe Anknüpfungsfähigkeit eines Netzwerks, die die Aufnahme von multiplen Beschaffungsquellen erleichtert. Umgekehrt stellt sich die Beschaffung einer Leistung von mehreren, konkurrierenden

Bezugsquellen im Konzern aufwendiger dar. Die Erschließung sowie die Aufgabe einer Bezugsquelle bedeutet im Konzern immer eine Eingliederung bzw. Ausgliederung aus diesem. Bestehen im Konzern jedoch einmal verschiedene Beschaffungsbeziehungen für eine Leistung, so ist die Koordination und das Verhältnis zwischen diesen konkurrierenden Zulieferern durch hierarchische Weisung steuerbar. Dies erscheint im Netzwerk problematisch. Fehlende Steuerungsmechanismen erschweren die Kompensation von zu starkem Konkurrenzdenken. Der kooperative Netzwerkgedanke kann vor diesem Hintergrund obsolet werden. Eine reine, dauerhafte Einquellenbeschaffung wird im Netzwerk eher selten vorzufinden sein, da das Ausfallrisiko im Gegensatz zur Beschaffung im Konzern nicht durch **hierarchische Einflussnahme** kontrolliert werden kann. Single Sourcing ist aber dennoch im Netzwerk grundsätzlich im Sinne einer wechselnden Einquellenbeschaffung denkbar. Diese beinhaltet den (planvollen) Wechsel zwischen verschiedenen alleinigen Lieferanten. Der Vorteil liegt in schnellerer technologischer und qualitativer Anpassungsfähigkeit begründet. Den Wechsel zwischen verschiedenen Beschaffungsquellen ermöglicht die Anknüpfungsfähigkeit des Netzwerks. Im Konzern ist es hingegen einfacher, im Rahmen des Single Sourcing, Zulieferer exklusiv als Quelle strategisch relevanter Ressourcen zu **binden**.

### 5.3. Beschaffungsarealstrategie in Konzern und Netzwerk

Konzerne bestehen nicht selten aus Konzernunternehmen, die ihren Sitz in **verschiedenen Ländern** haben. Bilden diese Konzerntöchter Teile der vertikalen Wertschöpfungskette ab, so liegt ein Global Sourcing innerhalb des Konzerns auf der Hand. Diese globale Beschaffung im Konzern ermöglicht neben den gängigen Kostenvorteilen insbesondere in sog. Low Cost Countries auch die **Verschiebung** von Gewinnen bzw. Verlusten und somit u. a. Steuervorteile. Es besteht die Möglichkeit, Leistungen durch interne Verrechnungspreise in der Art zu entgelten, dass Gewinne bewusst in Länder mit niedriger Besteuerung verschoben bzw. Verluste so verteilt werden, dass keine konsolidierten Gewinne entstehen. Das Netzwerk ermöglicht dies nicht, bietet allerdings in anderer Hinsicht erhebliche **Flexibilität**. Die globale **Erschließung** einer neuen Beschaffungsquelle kann durch die Evaluation, Selektion und den Beziehungsaufbau zu einem neuen Kooperationspartner in der Regel schneller erreicht werden, als der Aufbau bzw. die Übernahme einer neuen Konzerntochter mit hohen Investitionen und viel stärkeren Bindungen. Ebenso können Netzwerkbeziehungen, im Vergleich zum Konzern, einfacher wieder aufgegeben werden. Der Konzern erscheint schwerfälliger als das offene, flexible Netzwerk.

### 5.4. Beschaffungszeitstrategie in Konzern und Netzwerk

Grundsätzlich bilden Konzernstrukturen ein günstigeres Umfeld für die fertigungssynchrone Beschaffung. Das



Vom tayloristischen zum virtuellen Unternehmen  
Herausgegeben von  
Prof. Dr.-Ing. Peter S. Niess und  
Prof. Dr. Arnt Spandau,  
Reutlingen  
2005. XVII, 245 Seiten.  
Kartoniert ca. € 29,-  
ISBN 3-8006-3179-2  
(Erscheint im Juni 2005)

Das Buch vermittelt die **wichtigsten Organisationsmodelle der industriellen Praxis**, die Gründe für ihre Entstehung, ihre wesentlichen Gestaltungsmerkmale sowie die wesentlichen Vor- und Nachteile. Die Gestaltungsprinzipien und Methoden der Modelle, die sich bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts entwickelt haben, sind nicht nur historisch bedeutsam, sondern finden auch heute noch ganz oder in Teilen in der Industrie Verwendung. Dies wird auch an den Fallbeispielen deutlich, die einen breiten Raum einnehmen. Verständnisfragen geben die Möglichkeit, die Erkenntnisse selbst zu überprüfen und zu vertiefen.

#### Zum Inhalt

- Das tayloristische Unternehmen
- Das bürokratische Unternehmen
- Das humanisierte Unternehmen
- Das schlanke Unternehmen
- Das radikal erneuerte Unternehmen
- Das digitale Unternehmen
- Das fraktale Unternehmen
- Das lernende Unternehmen
- Das grenzenlose Unternehmen
- Das virtuelle Unternehmen
- Vergleich der Organisationsformen



#### FAX-COUPON

— Expl. 3-8006-3179-2 **Niess/Spandau**

#### Industrielle Organisation

2005. Kartoniert ca. € 29,- inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten ca. € 0,90  
in Deutschland bei Einzelbestellung beim Verlag.

Name/Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_ 139243

Sie haben das Recht, die Ware innerhalb von 2 Wochen nach Lieferung ohne Begründung an Ihre Buchhandlung oder an den Verlag Franz Vahlen, c/o **Nördlinger Verlagsauslieferung, Augsburg Str. 67 a, 86720 Nördlingen** zurückzusenden, wobei die rechtzeitige Absendung genügt. Kosten und Gefahr der Rücksendung trägt der Empfänger.  
Ihr Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München, Geschäftsführer: Dr. Hans Dieter Beck

Bitte bestellen Sie bei Ihrem Buchhändler oder bei:

**VERLAG VAHLEN**  
80791 MÜNCHEN

Fax: (089) 3 81 89-402  
Internet: www.vahlen.de  
E-Mail: bestellung@vahlen.de

**Just-in-Time Sourcing** fordert hohe beziehungs-spezifische **Investitionen** (bis hin zur Ansiedlung in der Nähe des Produzenten), was Abhängigkeiten und somit Unsicherheiten mit sich bringt. Das Risiko ist bei Anwendung der Strategie innerhalb des Konzerns geringer, da der Wechsel von Zulieferern höheren Barrieren unterliegt. Die Abnahme und Erstellung der Leistung erscheint langfristiger gesichert, was die Amortisation der spezifischen Investition unterstützt. Da, im Gegensatz dazu, die Beziehungen im Netzwerk weniger hierarchisch bestimmt sind, bringen die entstehenden **Abhängigkeiten** hier einerseits eine deutlich höhere Unsicherheit mit sich. Die Suche nach einem Partner, welcher bereit und in der Lage ist, eine Just-in-Time Beziehung einzugehen, gestaltet sich also im Netzwerk schwieriger. Davon abgesehen lassen sich andererseits auch positive Einflüsse einer Netzwerkstruktur auf das Just-in-Time Sourcing formulieren. Zum einen übernehmen die beteiligten Unternehmungen Risikoanteile, die nicht so stark systemisch mit einander verknüpft sind. Zum anderen wird so beim Just-in-Time Sourcing im Netzwerk immer auch die Exit-Option mitgeführt, d.h. die Möglichkeit eines (wenn auch kostspieligen) Lieferantenwechsels.

## 6. Fazit: Differenzierung zwischen konzern- und netzwerkinterner Beschaffung

Die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtungsweise von Konzern und Netzwerk auch und gerade bezogen auf ihre strategischen Beschaffungsaktivitäten ist zu **bestätigen**. Die hybride Natur von sowohl Konzern als auch Netzwerk erklärt jedoch, dass eine strenge Zuordnung einzelner Sourcing-Strategien zu einer der beiden Organisationsformen nicht möglich ist. Vielmehr zeigen sich **graduelle Unterschiede**, die auf das Ausmaß der möglichen hierarchischen Kontrolle einerseits und der marktlichen Flexibilität andererseits zurückgehen. Alle strategischen Beschaffungskonzepte sind prinzipiell sowohl innerhalb von Konzernen als auch innerhalb von Netzwerken anwendbar, allerdings eben mit unterschiedlichen organisationalen Voraussetzungen im Hinblick auf Steuerbarkeit und Flexibilität in diesen hybriden Organisationsformen mit hierarchischen und marktlichen Elementen.

## Literatur

- Arnold, U., Sourcing-Konzepte, in: W. Kern, H.-H. Schröder, J. Weber (Hrsg.), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 1861–1874.
- Arnold, U., M. Eßig, Sourcing-Konzepte als Grundelemente der Beschaffungsstrategie, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29. Jg. (2000), S. 122–128.
- Barney, J.B., Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, 17. Jg. (1991), S. 99–120.
- Duschek, S., J. Sydow, Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements. Zwei Perspektiven auf Unternehmungskoperationen, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 31. Jg. (2002), S. 426–431.
- Dyer, J.H., H. Singh, The relational view. Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, in: Academy of Management Review, 23. Jg. (1998), S. 660–679.
- Gadde, L.E., H. Håkansson, Supply Network Strategies, Chichester u. a. 2001.
- Kasperzak, R., Der Konzern – eine Organisationsform zwischen Unternehmung und Markt?, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29. Jg. (2000), S. 151–157.
- Mol, M.J., Purchasing's strategic relevance, in: Journal of Purchasing & Supply Management, 9. Jg. (2003), S. 43–50.
- Ordelheide, D., Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 38. Jg. (1986), S. 293–312.
- Ramsay, J., Purchasing's strategic irrelevance, in: European Journal of Purchasing & Supply Management, 7. Jg. (2001), S. 257–263.
- Schulte, C., Konzepte der Materialbereitstellung, in: H. Corsten (Hrsg.), Handbuch Produktionsmanagement, Wiesbaden 1994, S. 189–205.
- Siebert, H., Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: W.H. Staehle, J. Sydow (Hrsg.), Managementforschung 1, Berlin, New York 1991, S. 291–311.
- Sydow, J., Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992.
- Sydow, J., Zum Verhältnis von Netzwerken und Konzernen. Implikationen für das strategische Management, in: G. Ortmann, J. Sydow (Hrsg.), Strategie und Struktur, Wiesbaden 2001, S. 271–298.
- Sydow, J., S. Duschek, G. Möllering, M. Rometsch, Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Eine typologische Studie, Wiesbaden 2003.
- Sydow, J., G. Möllering, Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate, München 2004.
- Wirth, C., J. Sydow, Hierarchische Heterarchien – heterarchische Hierarchien. Zur Differenz von Konzern- und Netzwerksteuerung in der Fernsehproduktion, in: J. Sydow, A. Windeler (Hrsg.), Organisation der Content Produktion, Wiesbaden 2004, S. 125–147.