

# **Make-or-Buy: Verstehen und bewerten von Make-or-Buy-Entscheidungen**

*Ein Projekt im Auftrag des  
INFO-Institut e.V.  
Pestelstraße 6  
66119 Saarbrücken*

*INFO-Institut Beratungs-GmbH*

*Pestelstraße 6*

*66119 Saarbrücken*

*Tel.: 06 81/95 41 3-0*

*Fax: 06 81/95 41 3 -23*

*[www.info-institut.de](http://www.info-institut.de)*

*[info@info-institut.de](mailto:info@info-institut.de)*

Studienleitung: Dipl.-Kfm. Dipl.-Betr.w. (FH) Sven Kischewski

Autor: Christopher Rock

**Make-or-Buy: Verstehen und bewerten von  
Make-or-Buy-Entscheidungen**

Projekt durchgeführt im Auftrag des  
INFO-Institut e.V.  
Pestelstraße 6  
66119 Saarbrücken

Köln, Dezember 2021

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	
Tabellenverzeichnis .....	
1 Einleitung .....	1
2 Grundlagen von Make-or-Buy-Entscheidungen .....	2
2.1 Grundbegriffe und Abgrenzungen .....	2
2.1.1 Make-or-Buy-Entscheidungen.....	2
2.1.2 Abgrenzung relevanter Begrifflichkeiten.....	3
2.2 Entwicklung von Make-or-Buy-Entscheidungen im Zeitablauf .....	4
2.3 Aktuelle Entwicklungstendenzen .....	5
3 Chancen- und Risikobetrachtung von Make-or-Buy-Entscheidungen.....	7
3.1 Chancen/Risiken Eigenfertigung .....	7
3.2 Chancen/Risiken Fremdbezug .....	8
4 Kriterien und Bewertungsaspekte für eine Make-or-Buy-Entscheidung .....	9
5 Aufbau und Organisation einer fundierten Make-or-Buy-Entscheidung .....	11
5.1 Unternehmensstrategie .....	11
5.2 Externe Einflüsse .....	15
5.3 Strategische Planung .....	16
5.3.1 Objektidentifizierung.....	16
5.3.2 Standortfrage .....	17
5.3.3 Qualitative Bewertung .....	20
5.4 Operative Planung.....	23
5.4.1 Quantitative Bewertung.....	23
5.4.2 Risikobewertung.....	26
6 Fazit zum Make-or-Buy-Entscheidungsprozess.....	28
Literaturverzeichnis .....	29

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Vertikale Integration.....	4
Abbildung 5.1: Beispiel Nutzwertanalyse.....	21
Abbildung 5.2: Beispiel Überlegenheitsportfolio mit zwei Alternativen.....	22
Abbildung 5.3: Beispiel Risikoanalyse .....	27

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 3.1: Chancen und Risiken „Make“ .....	7
Tabelle 3.2: Chancen und Risiken „Buy“ .....	8
Tabelle 5.1: Stakeholder-Interessen und mögliche Auswirkungen .....	15
Tabelle 5.2: Vor- und Nachteile des Single Sourcing.....	17
Tabelle 5.3: Vor- und Nachteile des Multiple Sourcing .....	18
Tabelle 5.4: Vor- und Nachteile des Global Sourcing. ....	19
Tabelle 5.5: Vor- und Nachteile des Local Sourcing .....	19

# 1 Einleitung

Make-or-Buy-Entscheidungen, also die Frage, ob bestimmte Leistungsumfänge eines Unternehmens fremd bezogen (Buy) oder selbst erstellt (Make) werden sollen, hat starken Einfluss auf die Struktur und den Erfolg eines Unternehmens. Im Zuge der Globalisierung sehen sich Unternehmen verstärkt Herausforderungen gegenübergestellt, deren Implikationen nicht zuletzt produktionsbezogene Make-or-Buy-Entscheidungen berühren. Beispiele dafür sind die zunehmende Komplexität der Beschaffungsmärkte sowie ein verstärkter Wettbewerb auch in technologisch anspruchsvollen Industrien (Irle 2011, S.7). Auch aktuelle globale Geschehnisse, wie zum Beispiel die Corona-Pandemie, tragen dazu bei, dass Unternehmen ihre Bezugsarten überdenken und Make-or-Buy-Entscheidungen auch zukünftig eine besondere Bedeutung für Industrieunternehmen haben werden. Der Fokus dieser Studie besteht darin, zu verstehen, wie ein fundierter Make-or-Buy-Entscheidungsprozess abläuft, und anhand dessen bestehende Entscheidungsprozesse bewerten zu können. Die Studie besteht aus zwei Teilen; der erste Teil soll Make-or-Buy-Entscheidungen und deren Chancen und Risiken grundlegend erklären, im zweiten Teil wird der Entscheidungsprozess genau beschrieben und Werkzeuge, die zur Entscheidungsfindung beitragen, erklärt. Dabei soll verdeutlicht werden, was eine fundierte Make-or-Buy-Entscheidung ausmacht und wie diese zu fällen ist.

## **2 Grundlagen von Make-or-Buy-Entscheidungen**

In diesem Kapitel werden Grundbegriffe und Definitionen, die für das Verständnis dieser Arbeit wichtig sind, erläutert und in einen Zusammenhang gebracht. Dabei werden im ersten Teil wichtige Fachbegriffe um das Thema Make-or-Buy-Entscheidungen definiert. Im zweiten Teil geht es um verschiedene Formen von Make-or-Buy-Entscheidungen und deren Merkmale.

### **2.1 Grundbegriffe und Abgrenzungen**

#### **2.1.1 Make-or-Buy-Entscheidungen**

„Die Erstellung von Leistungen innerhalb des eigenen Unternehmens wird „Make“ oder Eigenfertigung genannt, während die externe Erstellung oder Einbringung in den eigenen unternehmerischen Leistungsprozess als „Buy“ oder Fremdbezug bezeichnet wird“ (Irle 2011, S. 8). Daher versteht man unter einer Make-or-Buy-Entscheidung die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, oder einer Aufteilung des Leistungsvolumens auf verschiedene Bereitstellungswege (Männel 1981, S.324). Make-or-Buy-Entscheidungen beeinflussen auf vielfältige Weise die Struktur und den Erfolg eines Unternehmens. Es lassen sich in erster Linie Auswirkungen auf folgende Aspekte von Unternehmen differenzieren:

- Investitionsbedarf und die Höhe der gebundenen Finanzmittel,
- Fertigungs- und Lagerstandorte,
- Höhe der Kosten,
- Quantität und Qualität des einzusetzenden Personals,
- Positionierung des Unternehmens gegenüber anderer Marktteilnehmern (Irle 2011, S.15).

Vor allem für Industriebetriebe stellt die Frage nach dem Bereitstellungsweg ein sehr wichtiges unternehmerisches Entscheidungsproblem dar. Dies liegt daran, dass viele Produkte die Integration einer Vielzahl unterschiedlicher Materialien und Komponenten erfordern, was oft die Frage zwischen Eigen- und Fremdleistung zur Folge hat (Männel 1984, S.18). Objekte dieser Entscheidungen sind am häufigsten Roh- und Hilfsstoffe sowie Halb- und Fertigfabrikate (Ellinger und Haupt 1996, S.6). Dies liegt an ihrer großen Bedeutung für die Produktion und dem hohen Anteil an den gesamten Herstellungskosten (Bogaschewsky 2008).

## **2.1.2 Abgrenzung relevanter Begrifflichkeiten**

### **Fertigungstiefe**

Der Begriff Fertigungstiefe ist in der Literatur nicht eindeutig definiert. Einerseits bezeichnet die Fertigungstiefe den Anteil an der für ein Endprodukt insgesamt notwendigen Wertschöpfung, die ein Unternehmen im Rahmen eines Produktes erbringt. Bei einer anderen Interpretation wird die Fertigungstiefe „durch die Anzahl der Produktionsstufen determiniert, aus denen der Produktionsprozess im Unternehmen besteht und für die eigene Ressourcen bereitgestellt werden“ (Mikus 1997, S.28). Entscheidungen zur Fertigungstiefe sind eng mit Make-or-Buy-Entscheidungen verbunden, da durch sie festgelegt wird, welche Werkstoffe ein Unternehmen selbst produziert und nicht fremdbezieht. Allerdings werden auch eine Reihe von Make-or-Buy-Entscheidungen getroffen, die die Fertigungstiefe nicht beeinflussen (Weiß 1993, S.7).

### **Vertikale Integration**

Vertikale Integration wird einerseits als Leistungstiefe definiert, und andererseits bezeichnet sie die Übernahme von dem eigenen Betrieb vor- oder nachgelagerten Leistungsprozessen (Picot 1991 S.337). Strategische Entscheidungen, die die vertikale Integration betreffen, stellen dabei spezifische Make-or-Buy-Entscheidungen dar: Der Vorgang vertikale Integration steht für einen Wechsel von Buy zu Make, und der Vorgang der vertikalen Disintegration steht für einen Wechsel von Make zu Buy (Schneider 1994, S. 318). Neben der Eigenfertigung und dem Fremdbezug kann man zwischen der partiellen Integration und der Quasi-Integration unterscheiden. Diese sind Zwischenformen, bei denen das Unternehmen einen Teil seines Bedarfs selbst fertigt und das verbleibende Volumen von Lieferanten bezieht (Porter 1995, S.300).



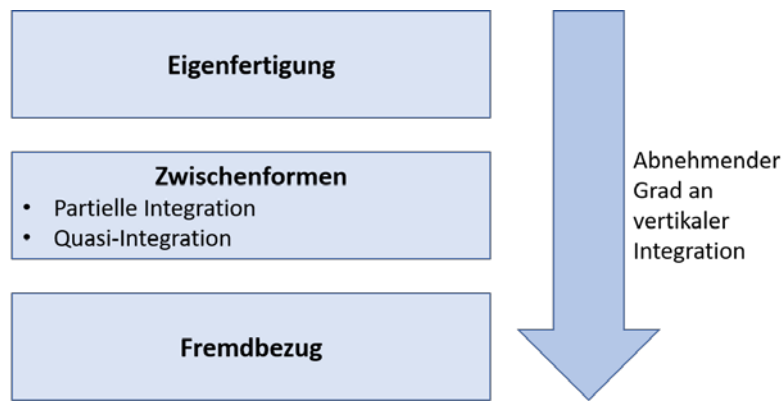


Abbildung 2.1: Vertikale Integration

Quelle: Mikus 1998, S.66

## Outsourcing

Outsourcing ist der Oberbegriff für die Übergabe eigener Einheiten, Funktionen und Prozesse an Dritte und folgt dem Prinzip der Arbeitsteilung. Dabei entscheidet man zwischen internem Outsourcing, auch Ausgliederung genannt, und externem Outsourcing, auch Auslagerung genannt (Schawel und Billing 2014, S.189). Outsourcing kann als spezifisches Ergebnis von Make-or-Buy-Entscheidungen in Form eines Übergangs von Make zu Buy verstanden werden (Gilley und Rasheed 2000). Dennoch stellen nicht alle Make-or-Buy-Entscheidungen einen Outsourcing-Prozess dar, da Outsourcing nur Entscheidungen über Leistungen betrifft, die bereits im Unternehmen erbracht werden (Mikus 1998, S.32). Make-or-Buy-Entscheidungen treten hingegen oft auch vor der erstmaligen Leistungserstellung auf.

## 2.2 Entwicklung von Make-or-Buy-Entscheidungen im Zeitablauf

Make-or-Buy-Entscheidungen unterliegen häufig allgemeinen Managementtrends. So lässt sich die Vergangenheit in zwei Phasen einteilen. Bis vor circa 30 Jahren war in Wissenschaft und Praxis eine unternehmensübergreifende Make-Präferenz zu erkennen. Neben Argumenten wie Unabhängigkeit von Lieferketten und besserer Qualität lebte die Make-Präferenz von einer ausgeprägten Machtbasis Ihrer Befürworter (Arnold 2004). Die Bedeutung der eigenen Wertschöpfung verband die internen Leistungsträger mit der Unternehmensführung und erhöhte deren Motivation. Mit Aufkommen der Erfolgshypothese des Lean Management Anfang 1990 schlug die

Make-Präferenz in eine Buy-Präferenz um (Kinkel und Lay, 2013). Die Überlegenheit der japanischen Automobilhersteller wurde vor allem auch mit der niedrigen Eigenerstellungsquote (20-30%) im Vergleich zu europäischen Herstellern (40-50%) erklärt. Zudem kam die steigende Anzahl an internationaler Konkurrenz aus Niedriglohn-Ländern, was die unternehmensinternen Leistungsträger zunehmenden Effizienzvergleichen aussetzte (Womack et al. 1991). Auch die immer kürzere Verweildauer von Managern in den Topebenen der Unternehmen, die eine geringere emotionale Bindung zum Unternehmen mit sich bringt, sorgte dafür, dass die positive Voreinstellung für interne Ressourcen einer marktorientierten Außensteuerung wich. Die genannte Buy-Präferenz ist bis heute zu beobachten, obwohl es immer mehr aktuelle Entwicklungen gibt, die Kritik an dem Trend aufzeigen.

### **2.3 Aktuelle Entwicklungstendenzen**

Aktuelle Entwicklungstendenzen, die sich merklich auf Make-or-Buy-Entscheidungen auswirken, sind vor allem durch Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Krisen geprägt.

Digitalisierung und die stetige Entwicklung der Technik haben großen Einfluss auf Make-or-Buy-Entscheidungen. Einerseits führt die Digitalisierung zu schnellerer und einfacherer Kommunikation zwischen Zulieferern und Unternehmen. Dazu kommt, dass das Bestandsmanagement mit zunehmender Digitalisierung immer besser wird, was mit mehr Flexibilität einhergeht. Diese Umstände vereinfachen den Fremdbezug und verringern die Transaktions- und Kommunikationskosten. Andererseits führt die technische Entwicklung und die immer niedriger werdenden Preise für Roboter und Maschinen zu zunehmender Automatisierung. Auch die niedrigen Zinsen tragen dazu bei, dass Investitionen einfacher werden und immer mehr Roboter Einzug in die deutsche Industrie finden. In Bezug auf Make-or-Buy-Entscheidungen kann sich diese Entwicklung zu einer Make-Präferenz entwickeln, da Investitionen einfacher zu tätigen sind und sich mehr und mehr lohnen (Marin 2020).

Auch das Thema Nachhaltigkeit hat einen immer größer werdenden Stellenwert bei Unternehmens- und vor allem Make-or-Buy-Entscheidungen. Neben der ökonomischen Nachhaltigkeit, die für die meisten Unternehmen an erster Stelle steht, gewinnen ökologische und soziale Aspekte an Aufmerksamkeit. Die zunehmende Rolle ökologischer Nachhaltigkeit kann zu weniger Fremdbezug oder zumindest zu einer höheren Anforderung an die Lieferantwahl führen. Lange Transportwege oder

Lieferanten mit schlechter ökologischer Bewertung sind zu vermeiden, was entweder Eigenfertigung oder Lieferanten in der Region nahelegt. Auch Krisen wie die aktuelle Corona-Pandemie sprechen für kürzere Supply Chains und mehr Make-Entscheidungen, um Abhängigkeiten und damit auch das Risiko von Lieferengpässen zu vermeiden (Dib 2020). Soziale Nachhaltigkeit bezieht sich in erster Linie auf die Mitarbeiter des Unternehmens, das eine Make-or-Buy-Entscheidung trifft. Bei Prozessen, die bereits unternehmensintern durchgeführt werden, muss darauf geachtet werden, dass der Abbau von Arbeitsplätzen so gering wie möglich bleibt, was oft ein Argument gegen die Verlagerung in den Fremdbezug ist. Auch bei neuen Prozessen sollte darauf geachtet werden, dass die Unternehmensauslastung hoch genug bleibt, bevor man Prozesse auslagert (Loew und Rohde 2013).