

**Erscheint demnächst in „Power Tools“, Gabler Verlag**

**Hrsg. v. D. Schneider und P. Pflaumer**

## **Make-or-Buy-Portfolios für die Wahl zwischen Insourcing und Outsourcing**

von

Dr. Thomas Bräuner

Merckle/ratiopharm GmbH, Ulm

Prof. Dr. Dietram Schneider

Kompetenzzentrum für Unternehmensentwicklung und -beratung, Kempten

1. Unternehmensstrategische Bedeutung von MoB-Entscheidungen
2. Anforderungen an MoB-Instrumente
3. Von der Kriterienvielfalt zum MoB-Portfolio
4. Typischer Projektablauf für die Entwicklung eines MoB-Portfolios
5. Beispiel eines MoB-Portfolios
6. Fazit: vom traditionellen Kosten-Preis-Vergleich zum strategisch-qualitativen MoB-Portfolio

*In der unternehmerischen Praxis sind täglich Make-or-Buy-Entscheidungen zu treffen. Sie gehören zum „Alltag“ in Unternehmen. Dabei geht jedoch häufig der Blick dafür verloren, dass es sich um Entscheidungen mit erheblicher strategischer Tragweite handelt. Dieser Beitrag behandelt die enorme unternehmensstrategische Bedeutung von Make-or-Buy-Entscheidungen, beschreibt ein „Tool“ für die Lösung bzw. Handhabung dieser Entscheidungsprobleme und zeigt dessen Einsatz in der Unternehmenspraxis.*

*Der Beitrag entstammt einem Kooperationsprojekt des Kompetenzzentrums für Unternehmensentwicklung und -beratung (KUBE) und der Merckle/ratiopharm GmbH. Das Projekt hatte zum Ziel, ein Instrument für die Ableitung von Make-or-Buy-Entscheidungen zu entwerfen und anschließend anhand konkreter Make-or-Buy-Objekte (Funktionen, Dienste usw.) anzuwenden. Hierzu wurde ein hierarchie- und funktionsübergreifendes Projektteam aus Forschung, Personal, Controlling, Einkauf, Technik und einem externen MoB-Methodenberater institutionalisiert. Neben den Autoren gehörten dem Team folgende Mitglieder von Merckle/ratiopharm an, denen an dieser Stelle ganz herzlich zu danken ist: Helga Berger, Erwin Igel, Stefan Winhardt und Friedrich Winter sowie Franz Schmid, der aus der Geschäftsleitung als Pate des Teams fungierte.*

## 1. Unternehmensstrategische Bedeutung von MoB-Entscheidungen

Die unternehmensstrategische Bedeutung von Make-or-Buy (MoB) wird im Praxisalltag häufig unterschätzt. Auch Argumente wie „das haben wir immer schon selbst gemacht, das machen wir auch zukünftig selbst“ oder „Schuster bleib bei deinen Leisten“ sind in der MoB-Praxis nicht selten. Dazu gesellen sich Orientierungslosigkeit, mangelnde Sensibilität, Ressortegoismen und hartnäckige Make- bzw. Buy-Verteidiger (Produktion bzw. Einkauf), durch welche MoB-Entscheidungen in der Unternehmenspraxis überlagert werden (vgl. dazu z. B. Schneider, Baur und Hopfmann 1994).

Unbeleuchtet bleibt dabei häufig die durchschlagende strategische Dimension der MoB-Problematik. So bestimmt die Wahl zwischen Make (Eigenfertigung, Insourcing) und Buy (Fremdvergabe, Outsourcing) beispielsweise den Wertschöpfungsanteil eines Unternehmens in der Wertkette. Hierdurch wird die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen tangiert, wobei sich Kunden- und Lieferantenunternehmen in unterschiedlichen Regionen, Staaten und Kontinenten befinden können. Angesichts länderübergreifender Wertschöpfungsverteilungen, denen letztlich viele singuläre MoB-Entscheidungen auf einzelwirtschaftlicher Ebene voraus gehen, ergibt sich eine internationale bzw. globale Komponente im Sinne der Arbeitsteilung zwischen Staaten und Kontinenten – und damit eine makroökonomische und weltwirtschaftliche Wirkung. Und diese hat stets unternehmensstrategische Bedeutung.

Bleibt man auf der Ebene des einzelnen Unternehmens, so legen MoB-Entscheidungen beispielsweise das Mischungsverhältnis zwischen fixen und variablen Kosten in den einzelnen Unternehmen fest, die in der Wertschöpfungs pipeline verkettet sind. Wird Outsourcing (Insourcing) betrieben, so steigt der Zuliefer- und fällt der Eigenerstellungsumfang (und umgekehrt). Beim Kundenunternehmen ist in diesem Fall (mittelfristig) mit einem Anstieg der variablen Kosten und einer Reduzierung der fixen Kosten zu rechnen. Letzteres setzt allerdings voraus, dass die durch Outsourcing frei gewordenen Kapazitäten als typische Fixkostentreiber (Abschreibungen, Zinsen usw.) abgebaut werden können. Ansonsten droht das Problem der nachlaufenden Kosten bzw. der Kostenremanenz. Beim Lieferantenunternehmen, an das die Wertschöpfung vom Kunden delegiert wird, steigen dagegen die Fixkosten, wenn für die Übernahme der Aufträge zusätzliche Kapazitäten aufgebaut werden müssen. Günstig wirkt es sich hier meist für beide Unternehmen aus, wenn neben der Wertschöpfung auch die Kapazitäten in der Wertkette „verschoben“ werden können. Es ist offensichtlich, dass in der Praxis die „Verschiebung“ materieller Kapazitäten im Vergleich zu personellen Kapazitäten einfacher ist.

Aus unternehmensstrategischer Sicht wird damit jedoch ein weiterer Aspekt deutlich. MoB-Entscheidungen führen zur vertikalen Allokation an technischem und personellem Equipment in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Insofern bestimmen MoB-Entscheidungen über materielle und personelle Investitionen und Desinvestitionen (Betriebsmittel- sowie Personal- und Qualifikationsaufbau und -abbau).

Mit MoB-Entscheidungen wird ferner – implizit – über die vertikale Verkettungsintensität zwischen den beteiligten Leistungsträgern entschieden, die auch als vertikaler (Quasi-) Integrationsgrad bezeichnet wird. Verkettungsintensität bzw. (Quasi-) Integrationsgrad kommen vor

allein durch die organisatorisch-rechtlichen Beziehungen zwischen den Unternehmen in der Wertkette zum Ausdruck. Bei Make hat das Management einen direkten hierarchischen Durchgriff auf die erforderlichen Ressourcen. Bei einer integrierten Abteilung in einer Funktionsorganisation (Produktion) ist er höher als im Fall eines Profit Centers. Wird aus dem Profit Center eine rechtlich selbständige Funktion (Produktions-GmbH), bei der das Unternehmen immerhin noch eine Mehrheitsbeteiligung hält, sinkt der vertikale Integrationsgrad noch weiter. Wird der Beteiligungsumfang reduziert oder zur Auftragsvergabe per kurzfristiger Bestellanweisung an ein eigenständiges Lieferantenunternehmen gewechselt, ist der vertikale Integrationsgrad noch geringer (klassisches Buy). Abbildung 1 zeigt in Anlehnung an diese Argumentation ein Kontinuum verschiedener organisatorisch-rechtlicher Ausgestaltungsmöglichkeiten, durch welche der vertikale (Quasi-) Integrationsgrad zwischen den Leistungsträgern in der Wertkette formiert wird (vgl. Schneider 2000):

Siebert 1990 (allgemein bei Vorproduktbeschaffung)	<i>Eigenfertigung</i>	<i>Kapitalbeteiligung</i>	<i>Vertragskooperation</i>	<i>Fremdbezug (mit/ohne Abnahmegarantie)</i>
<u>Benkenstein/Henke 1993</u> (allgemein)	<i>Eigenfertigung</i>	<i>Alliance</i> <i>Joint Venture</i>	<i>Franchise</i> <i>Langfristvertrag</i>	<i>Kurzfristiger Vertrag</i>
<u>Gerybadze 1991</u> (allgemein)	<i>volle Integration</i> <i>Fusion</i>	<i>Netzwerk mit/ohne zentralem Koordinator</i>	<i>Verhandlungsmärkte</i>	<i>Spotmärkte</i>
<u>Picot u.a. 1989</u> (bei innovativen Unternehmensgründungen)	<i>Eigenfertigung</i>	<i>Kooperations-/Rahmenverträge</i>	<i>langfristige Verträge</i>	<i>Kurzfristige Verträge</i>
<u>Menze 1993</u> (bei global sourcing)	<i>Direktinvestition</i>	<i>Einkaufsvertretung</i>	<i>Auftragsproduktion</i>	<i>Import (direkt/indirekt)</i>
<u>Baur 1991</u> (allgemein in der Automobilindustrie)	<i>Eigenfertigung</i>	<i>Lieferantenansiedelungen (u.U. mit Beteiligung)</i>	<i>Langfristvereinbarung</i>	<i>Prozentrahmenverträge (lang-/kurzfristig)</i>
<u>Schneider/Zieringer 1991</u> (allgemein bei FuE)	<i>interne FuE (zentral/dezentral)</i>	<i>kooperative Gemeinschafts-FuE</i>	<i>koordinierte Einzel-FuE/ FuE-Austausch</i>	<i>externe FuE (Auftrags-/ Vertrags-FuE/ Lizenznahme)</i>
<b>Make („Hierarchie“)</b>				
		<b>Buy („Markt“)</b>		
<p>← <b>Zunahme des Integrationsgrades</b></p> <p>„Quasi-Integration“</p>				

Abb. 1: Kontinuum organisatorisch-rechtlicher Ausgestaltungsmöglichkeiten zwischen MoB

## 2. Anforderungen an MoB-Instrumente

Auch dem Projektteam war vor diesem Hintergrund klar, dass aus diesen Überlegungen sowohl dem MoB-Management als auch einem MoB-Tool eine erste, wichtige und globale Anforderung erwächst: das MoB-Management hat neben MoB zu entscheiden, wie bzw. in welcher Form die Leistungsträger organisatorisch-rechtlich einzubinden sind. Toolseitig wäre es daher wünschenswert, wenn das MoB-Tool nicht nur in der Lage wäre, die MoB-Frage zu beantworten, sondern auch noch Hinweise für die Wahl der vertikalen Einbindung im Sinne der in Abbildung 1 dargestellten Formen bereitstellen könnte.

Daneben gibt es zahlreiche weitere Anforderungen. Einerseits gibt es sehr viele Kriterien, die für die MoB-Entscheidung bedeutsam sind: Make-Kosten im Vergleich zu den Buy-Preisen, Problematik des Know-How-Verlusts bei Buy, Unternehmensspezifität der MoB-Leistung, Zugehörigkeit zu den „Kernleistungen“ des Unternehmens, Kompatibilität der MoB-Entscheidung mit der Unternehmenskultur, eigene Erfahrung im Vergleich zu potenziellen Lieferanten sind nur rudimentäre Beispiele für die Vielfalt der denkbaren Kriterien.

Andererseits muss das gewählte Instrument möglichst einfach, transparent und nicht in eine bestimmte Richtung (Make oder Buy) sein, um im Unternehmen die erforderliche Akzeptanz zu erhalten. Gleichzeitig sollte das Tool möglichst universell anwendbar sein – beispielsweise für MoB-Beurteilungen im Verwaltungsbereich (Dienste, Funktionen) ebenso wie für MoB-Objekte im Facility-Bereich oder der Entwicklung. Schließlich sollte das MoB-Tool die verschiedenen funktionalen Perspektiven (z. B. Einkauf, Technik), aus denen die MoB-Frage beurteilt werden kann, unter einen Hut bringen. Und überdies sollte es praxiserprobt und -bewährt sein.

## 3. Von der Kriterienvielfalt zum MoB-Portfolio

In einem ersten Schritt bestand die Aufgabe des Projektteams darin, Einflusskriterien für die MoB-Entscheidung zu gewinnen. Hierfür wurden in einer Teamsitzung Kriterien aus Kriterienlisten früherer MoB-Projekte des KUBE-Methodenberaters hinsichtlich ihrer Verwendbarkeit für das spezielle Geschäftssystem der Merckle/ratiopharm GmbH geprüft. Außerdem wurden im Team zusätzliche Kriterien entwickelt. Insgesamt umfasste der Katalog am Ende 26 Kriterien. Damit reiht sich der Umfang der MoB-Kriterien in vergleich-bare MoB-Projekte ein, bei denen der Kriterienkatalog jeweils zwischen 24 und 31 Kriterien umfasste.

Die 26 Kriterien wurden anschließend den zwei Faktoren „Strategische Relevanz“ und „Auslagerbarrieren“ zugeordnet, welche sich inzwischen sowohl in der Praxis als auch im einschlägigen Schrifttum als basale Grunddimensionen von MoB-Portfolios etabliert haben (z. B. Plickert 1996, Schneider 1996 und 2000). Abbildung 2 zeigt diese Vorgehensweise sowie das Format eines MoB-Portfolios.

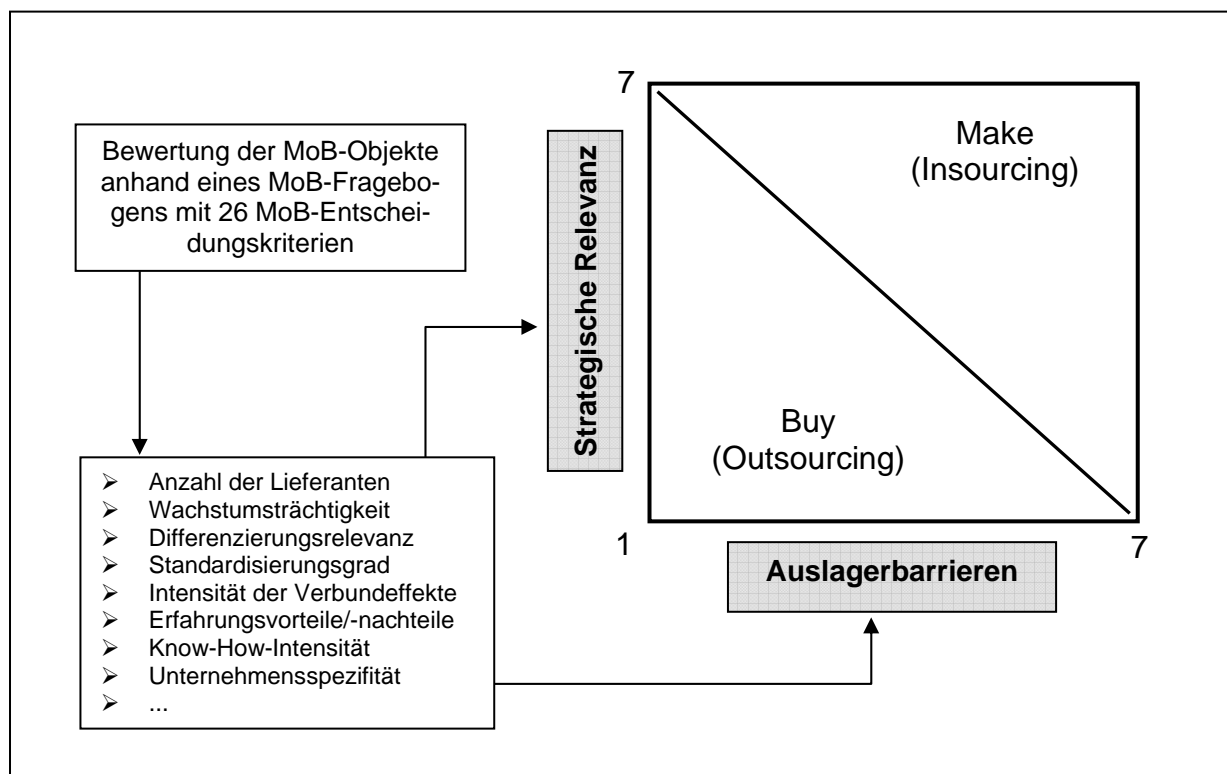


Abb. 2: Operationalisierende Kriterien für Grunddimensionen und Format des MoB-Portfolios

Das MoB-Portfolio lässt sich in die zwei Bereiche „Buy“ (Outsourcing) und „Make“ (Insourcing) unterteilen. Anhand der Ergebnisse von ausgewerteten Fragebögen, die von Experten für die MoB-Objekte entlang der Entscheidungskriterien zu beantworten sind, können die jeweiligen MoB-Objekte im Portfolio positioniert werden. Je MoB-Objekt ist dabei von drei bis sechs Experten auszugehen, um die vielfältigen Beurteilungsperspektiven abzubilden und das Bewertungsergebnis bzw. die Objektposition im MoB-Portfolio auf einer möglichst breiten Grundlage abzusichern. Dies fördert vor allem auch die Akzeptanz des Instruments und die Objektpositionierungen sowie die darauf aufbauenden Sourcing-Entscheidungen.

Je weiter links unten im MoB-Portfolio die MoB-Objekte liegen, desto geringer sollte der vertikale Einbindungsgrad mit den Lieferanten sein (z. B. kurzfristiger Bestellauftrag). Liegen die MoB-Objekte dagegen weiter oben rechts, sollte eher auf kooperative und/oder langfristige Beziehungen mit einem hohen vertikalen (Quasi-) Integrationsgrad und/oder sogar zum klassischen Make übergegangen werden. Damit erfüllt ein MoB-Portfolio auch die oben formulierte Anforderung, Hinweise für die vertikale Einbindung von Lieferanten und die Wahl der organisatorisch-rechtlichen Form der Verkettung in Abbildung 1 zu geben.

Das Management sollte anhand des in Abbildung 2 skizzierten Portfolios auch auf die „Wanderstrecke“ der MoB-Objekte achten. Da entlang der Zeit bzw. des Branchen- und Produktlebenszyklusses wichtige Integrationstreiber in ihrer Wirkung nachlassen (z. B. sinkende Diffe-

renzierungsrelevanz und Wachstumsträchtigkeit, Erhöhung des Standardisierungsgrades), nehmen auch die „Strategische Relevanz“ und die „Auslagerbarrieren“ für die MoB-Objekte ab. Dadurch wandern die MoB-Objekte im Zeitablauf schrittweise nach links unten Richtung Buy. Dies ist nach Auffassung der Autoren ein „evolutorischer Determinismus“, der sich angesichts immer kürzerer Produkt- und Branchenzyklen zunehmend verschärft. Hieraus erwächst dem Management – bildlich gesprochen – die zentrale Aufgabe, immer wieder Innovationen in den Make-Bereich nachzuschieben – ganz nach dem Motto „Innovation braucht Integration“.

#### 4. Typischer Projektablauf für die Entwicklung eines MoB-Portfolios

Die Entwicklung dieses MoB-Tools umfasste bei Merckle/ratiopharm rund fünf Projektstage verteilt auf ca. sechs Wochen, wobei der externe Methodenberater an drei Tagen konsultiert wurde. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die einzelnen Projektschritte:

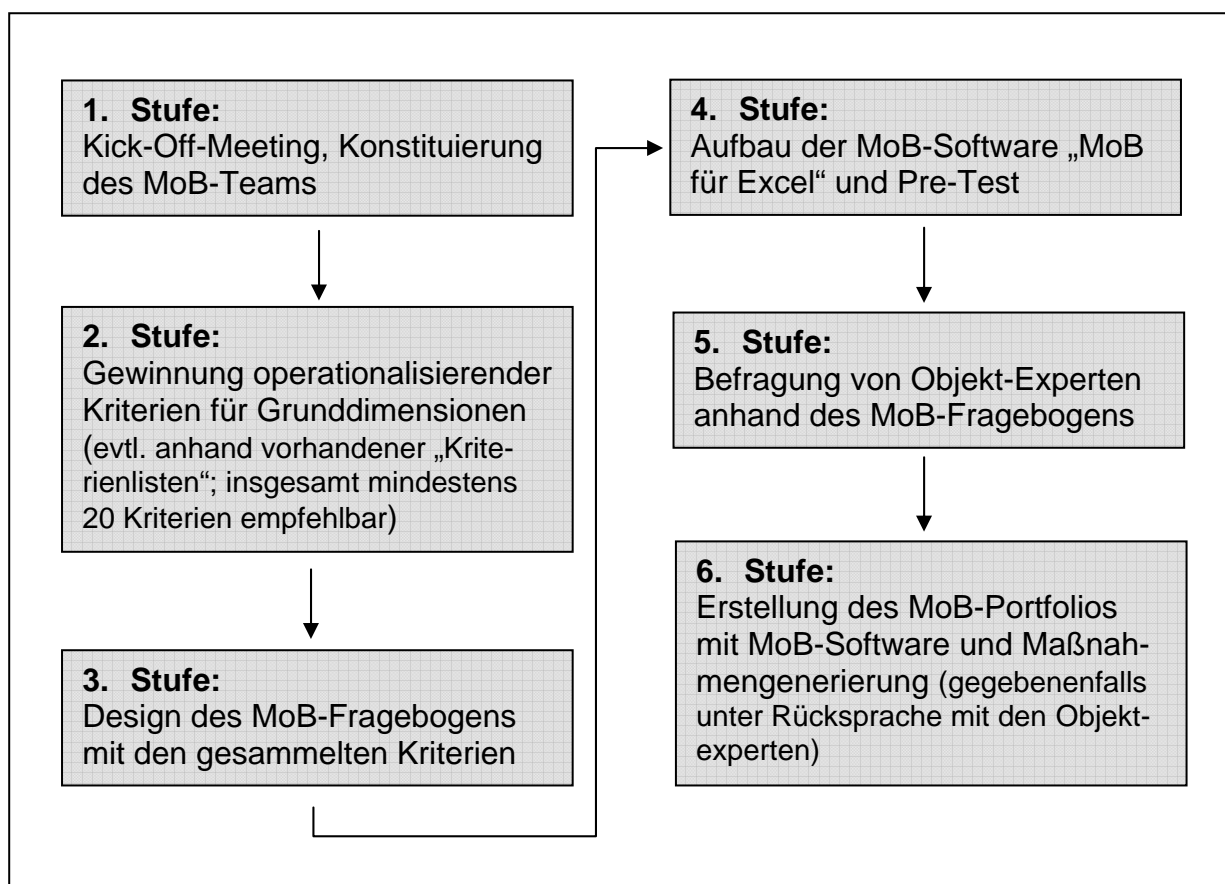


Abb. 3: Projektstufen für die Erstellung eines MoB-Portfolios

## 5. Beispiel eines MoB-Portfolios

Auf der Basis dieser Vorgehensweise findet dieses MoB-Tool bereits in zahlreichen Unternehmen einen sehr erfolgreichen Einsatz. Beispielhaft ist die Firma 3M Deutschland zu nennen, die auf diese Weise schon seit 1995 MoB-Entscheidungen trifft (vgl. Regiert).

Im Anschluss an die Entwicklung des MoB-Tools wurden bei Merckle/ratiopharm 36 MoB-Objekte von je fünf bis neun Experten beurteilt und im MoB-Portfolio positioniert. Dafür wurden insgesamt ca. 6000 Daten erhoben, die mit der inzwischen verfügbaren Software „MoB für Excel“ (vgl. Strey 2000) ausgewertet und zu MoB-Portfolios verarbeitet wurden.

Das in Abbildung 4 skizzierte Portfolio zeigt die Positionierung von fünf MoB-Objekten von Merckle/ratiopharm.

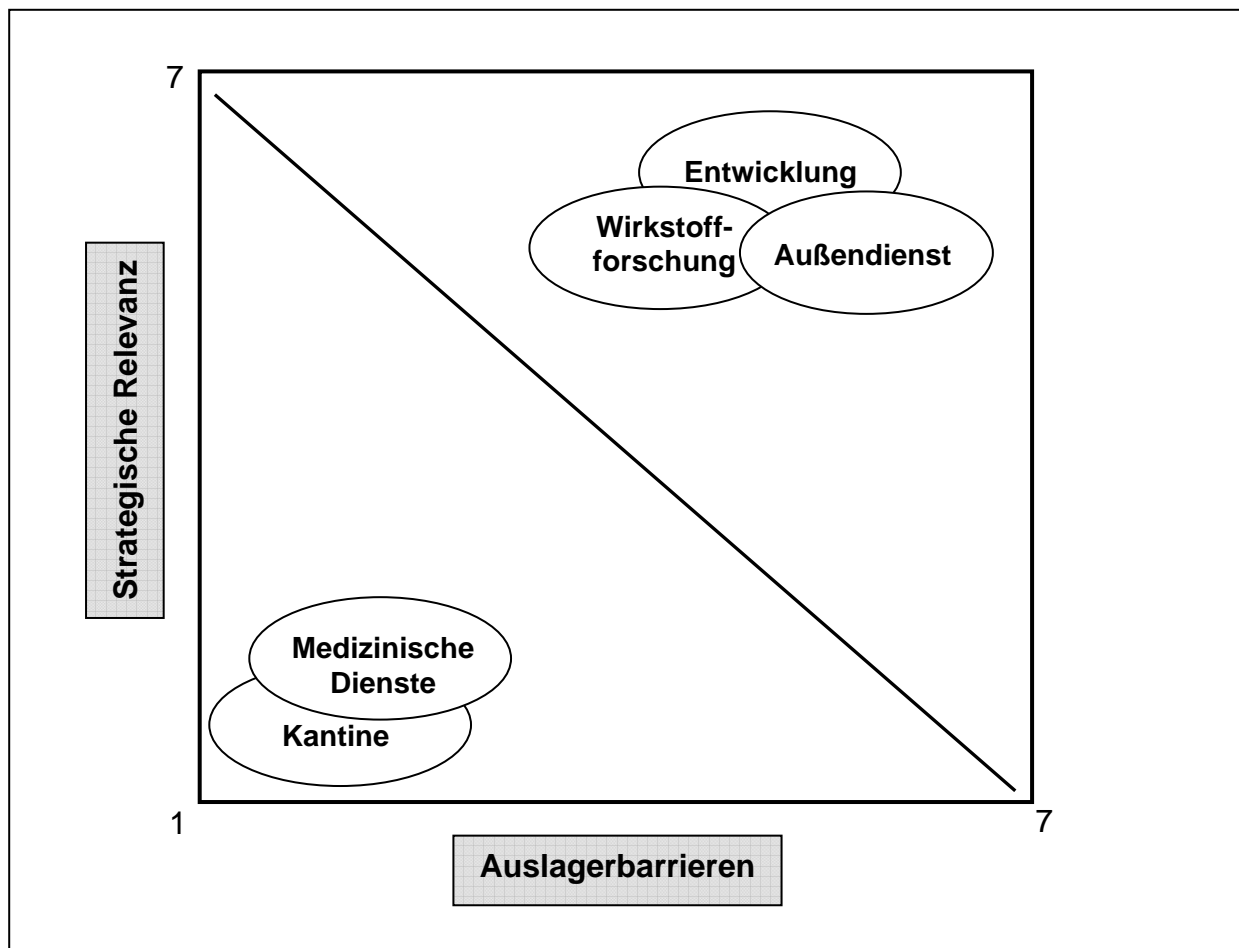


Abb. 4: MoB-Objekte im MoB-Portfolio

## 6. Fazit: vom traditionellen Kosten-Preis-Vergleich zum qualitativ-strategischen MoB-Portfolio

Wesen und Kunst des strategischen Sourcing wurzeln im richtigen Setzen der Eigenerstellungsprioritäten und in den Worten von Goethe darin, „dass der Mensch recht abwäge, was man aufgeben muss gegen das, was zu gewinnen ist“.

Dieses Abwägen hängt von einer Vielfalt von Kriterien ab, die vor allem auch qualitativ-strategischen Charakter haben. Viel zu oft wird anhand von kurzfristigen Kalkülen wie dem traditionellen Kosten-Preis-Vergleich entschieden, der den Make-Kosten die Buy-Preise gegenüber stellt. Dabei ist längst belegt, dass die hierdurch erreichbare Zahlenbasis nur Scheingenauigkeiten und -objektivitäten suggeriert (vgl. dazu z. B. Baur 1990). So war in einem MoB-Projekt die Aussage eines Geschäftsführers eines innovativen Unternehmens wenig überraschend: zwar könne er einzelne Vorkomponenten für seine Produkte kostengünstiger herstellen als sein aktueller Lieferant. Allerdings würde die Eigenerstellung dieser Komponenten zum Zuschütten innovativer Kapazitäten führen, die er sinnvoller einsetzen könne. Denn er stehe mit seinem Unternehmen im Innovations-, Qualitäts- und Zeitwettbewerb und nicht im Preis- und Kostenwettbewerb. Dieses Beispiel zeigt, dass selbst bei objektiven und manipulationsfreien Kosten-Preis-Vergleichen Make (Buy) nicht die bessere Alternative sein muss, weil langfristige, qualitativ-strategische Kriterien für Buy (Make) sprechen können. Außerdem ist der traditionelle Kosten-Preis-Vergleich nicht in der Lage, Hinweise für die Gestaltung des vertikalen Integrationsgrades zu geben.

Genau an diesen Punkten setzt das MoB-Portfolio als „Power Tool“ für die Unterstützung der MoB-Frage an. Selbst wenn der Kosten-Preis-Vergleich weiterhin als Entscheidungsgrundlage des MoB-Managements beibehalten wird, so ist nach den Erfahrungen der Autoren der Unternehmenspraxis zumindest eine Ergänzung des MoB-Methodenspeichers durch das MoB-Portfolio zu empfehlen.

### Literatur

- Baur, C.: Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie, München 1990.
- Baur, C.: Vertikale Kooperation als Strategie innovativen Unternehmertums – Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Innovation und Unternehmertum, hrsg. v. U.D. Laub und D. Schneider, Wiesbaden 1991, S. 79 - 109.
- Benkenstein, M.; Henke, N.: Der Grad vertikaler Integration als strategisches Entscheidungsproblem, in: Die Betriebswirtschaft, 1993, S. 77 – 91.
- Gerybadze, A.: Innovation und Unternehmertum im Rahmen internationaler Joint-Ventures – Eine kritische Analyse, in: Innovation und Unternehmertum, hrsg. v. U.D. Laub und D. Schneider, Wiesbaden 1991, S. 137 – 164.
- Menze, T.: Strategisches internationales Beschaffungsmarketing, Stuttgart 1993.



- Picot, A.; Laub, U.D.; Schneider, D.: Innovative Unternehmensgründungen – Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin 1989.
- Plickert, H.: Methoden und Vorgehensweisen für selektive Auslagerung, in: Computerwoche, Sonderdruck aus Ausgabe 2 vom 12.01.1996.
- Regiert, S.: MoB bei 3M Deutschland, Vortragsunterlagen für das MoB-Seminar des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) am 23. und 24. November 1995 im VDI-Haus, Stuttgart.
- Schneider, D.: Strategisches Insourcing-Outsourcing-Controlling mit Make-or-Buy-Portfolios, 2 Teile, in: controller magazin, 1996, S. 207 – 212 und S. 300 – 306.
- Schneider, D.: Unternehmensführung und strategisches Controlling – Überlegene Instrumente und Methoden, 2. Aufl., Darmstadt u. München 2000.
- Schneider, D.; Baur, C.; Hopfmann, L.: Re-Design der Wertkette durch Make or Buy, Wiesbaden 1994.
- Schneider, D.; Zieringer, C.: Make-or-Buy-Strategien für Forschung und Entwicklung, Wiesbaden 1991.
- Siebert, H.: Technologische Entwicklung und Vorproduktbeschaffung, Frankfurt/M. 1990.
- Strey, M.: Excel-Software-Tools für Controlling und Unternehmensführung – Conjoint, SRD, QFD, Netzwerkanalyse, Portfolio, Ergebniskennlinie, Softwareprogrammbeschreibungen, Malschenberg 2000.