

Markus von Herff

Outsourcing-Entscheidungen

Beurteilungshilfen bei der Wahl zwischen
„Eigenfertigung und Fremdbezug“
unter Berücksichtigung von
qualitativen und quantitativen Aspekten

Schriftenreihe des Fachbereichs 3
der Fachhochschule Frankfurt am Main -
University of Applied Sciences

Band 1

Markus von Herff

Outsourcing-Entscheidungen

Beurteilungshilfen bei der Wahl zwischen
"Eigenfertigung und Fremdbezug" unter Berücksichtigung
von qualitativen und quantitativen Aspekten

Shaker Verlag
Aachen 2002

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

von Herff, Markus:

Outsourcing-Entscheidungen : Beurteilungshilfen bei der Wahl zwischen
"Eigenfertigung und Fremdbezug" unter Berücksichtigung von qualitativen
und quantitativen Aspekten / Markus von Herff.

Aachen : Shaker, 2002

(Schriftenreihe des Fachbereichs 3 der Fachhochschule Frankfurt am
Main - University of Applied Sciences ; Bd. 1)

ISBN 3-8265-9893-8

Copyright Shaker Verlag 2002

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen
oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungs-
anlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 3-8265-9893-8

ISSN 1619-3261

Shaker Verlag GmbH • Postfach 1290 • 52013 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • eMail: info@shaker.de

Vorwort

Mit der neuen Schriftenreihe des Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht der Fachhochschule Frankfurt am Main - University of Applied Sciences wird eine Tradition des Instituts für angewandte Wirtschaftswissenschaften e.V. fortgesetzt, herausragende Diplomarbeiten mit besonderer Praxisnähe einem größeren Leserkreis zugänglich zu machen.

Unter dem Titel „Outsourcing-Entscheidungen“ hat Herr Dipl.-Betriebswirt Alexander Markus von Herff einen Leitfaden hinsichtlich der Frage Eigenerstellung oder Fremdbezug erarbeitet. Mit dessen Hilfe kann kontinuierlich überprüft werden, ob die in der Vergangenheit getroffenen Make-or-buy-Entscheidungen noch wirtschaftlich sind oder aufgrund veränderter Rahmenbedingungen revidiert werden müssen. Der Verknüpfung qualitativer und quantitativer Faktoren wird dabei besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Ausgehend von übergreifenden Unternehmenszielen werden sieben Teilziele - Qualität, Know-how, Versorgungssicherheit, Kapazitäten und Arbeitskraft, Flexibilität, Personalanpassung, Liquiditätsbedarf - als Entscheidungskriterien abgeleitet. Dabei sind diese Kriterien entweder „K.O.-Kriterien“, oder aber sie verlangen nach einer differenzierteren Betrachtungsweise. Bedeutsam ist der Hinweis, dass im Rahmen einer Make-or-buy-Entscheidung die Handlungsalternativen durchaus gestaltbar sind. Konstruktiv-kritisch geht der Verfasser dabei auch auf die Möglichkeiten unterschiedlicher Kooperationskonzepte zwischen Lieferanten und Abnehmern ein. Abschließend gibt die Arbeit dem interessierten Leser eine Checkliste für die Überprüfung von Outsourcing-Entscheidungen an die Hand.

Alexander Markus von Herff hat nach nur sieben Semestern im SS 1999 die Prüfung zum Diplom-Betriebswirt mit der Gesamtnote „sehr gut“ bestanden. Auch aufgrund dieser Leistung wurde er im Jahr 2001 mit dem Hans-Messer-Preis der IHK Frankfurt am Main ausgezeichnet.

Die Arbeit wurde von Prof. Dr. Felix Liermann initiiert und begleitet. Ihm sei an dieser Stelle für sein umfassendes Engagement – nicht zuletzt auch mit Blick auf die Herausgabe dieser Schriftenreihe – gedankt.

Das dem Fachbereich nahestehende Institut für angewandte Wirtschaftswissenschaften e.V. hat den Druck dieser Schrift großzügig finanziell unterstützt.

Frankfurt am Main, im Januar 2002

Prof. Dr. Karl-Heinz Schlotthauer
Dekan

Grußwort

Der Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht der Fachhochschule Frankfurt am Main – University of Applied Sciences geht mit seiner neuen Schriftenreihe einen wichtigen Schritt in die Öffentlichkeit.

Er erfüllt damit sein Leitbild mit Leben, in dem es heißt: „Unter Wahrung unserer Unabhängigkeit sind wir an einer Zusammenarbeit mit Partnern aus Wirtschaft und Gesellschaft – auch als Sponsoren – interessiert. Initiativen seitens der Mitglieder des Fachbereichs zur Intensivierung der Praxiskontakte werden unterstützt.“

Dieser Passus konkretisiert das Leitbild der Fachhochschule Frankfurt am Main: „Die Hochschule nutzt ihre intensiven Erfahrungen und Kontakte mit Unternehmen, Institutionen und Verbänden zum aktiven Dialog mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Ehemaligen Studierenden kommt dabei eine besondere Rolle zu.“

Deshalb freut es mich sehr, dass die Schriftenreihe mit der prämierten Diplomarbeit eines Alumnus, eines Ehemaligen beginnt.

Ich wünsche dem Vorhaben des Fachbereichs ein gutes Gelingen, vor allem viele weitere so aktuelle und praxisnahe Beiträge.

Prof. Rolf Kessler
Präsident

Januar 2002

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

A	Einleitung	1
I	Problemstellung und Vorgehensweise	1
II	Zielsetzung der Untersuchung	4
III	Bedeutung der Make-or-Buy-Entscheidung für das Unternehmen	5
1	Wandel der Märkte, Kundenanforderungen und Produktionsverfahren	5
a	Verkürzung der Produktlebenszyklen	6
b	Kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens	7
c	Technologievielfalt	7
d	Zunehmender Kosten- und Wettbewerbsdruck	8
2	Grenzen und Möglichkeiten der Eigenfertigung bzw. des Fremdbezuges	9
a	... im Fall der Eigenfertigung	9
b	... im Fall des Fremdbezuges	11
3	Anlässe für Eigenfertigungs- und Fremdbezugsentscheidungen	14
B	Analyse notwendiger Ziel- und Anforderungskriterien	17
I	Notwendigkeit einer funktionsübergreifenden strategischen Unternehmensplanung	17
1	Umgreifende Wirkung von Make-or-Buy-Entscheidungen	17
2	Bildung eines Projektteams	19
3	Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen	20
II	Aufbau eines „Make-or-Buy-Zielsystems“	23
III	Konkretisierung von Anforderungskriterien für die Eigenfertigung und den Fremdbezug	26
1	Der Qualitätsaspekt	27
2	Das Know-how	29
3	Die Versorgungssicherheit	31
4	Die Produktionskapazitäten und der Faktor Arbeitskraft	32
5	Die Flexibilität	34
6	Das Kriterium Personalanpassung	35
7	Finanzwirtschaftliche Aspekte	36
IV	Strategische Relevanz von Kernkompetenzen und Kernprodukten	37

C Instrumente zur Unterstützung der Entscheidungsfindung bei der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	39
I Methoden zur qualitativen Bewertung	39
1 Relevanz qualitativer Kriterien	39
2 Das Punktwertsystem („Scoring Modell“)	40
II Das Make-or-Buy-Portfolio	46
III Der quantitative Wirtschaftlichkeitsvergleich	51
1 Die Kostenvergleichsrechnung	51
a Die Kosten der Eigenfertigung	52
b Die Fremdbezugskosten	55
c Aufbau einer Kostenvergleichsrechnung	58
2 Anwendung der Investitionsrechnung	61
a Die Amortisationsrechnung	62
b Die Kapitalwertmethode	63
3 Break-even-Analysen	65
a Einfache Break-even-Analyse bei unbekannter Bedarfsmenge	65
b Break-even-Analyse bei unbekannter Bedarfsmenge unter Berücksichtigung sprungfixer Kosten	66
IV Verknüpfung der qualitativen und quantitativen Ergebnisse	69
V Die Transaktionskostentheorie	72
D Die Kooperation mit ausgewählten Zulieferern	75
I Trend zur Partnerschaft	75
II Strategische Kooperationskonzepte	76
1 „Just-In-Time“	76
2 „Simultaneous Engineering“	78
III Anbindung von Lieferanten aus der Sicht des Herstellers	80
1 Aufbau eines Konkurrenten?	81
2 Kriterien bei der Lieferantenbewertung bzw. -auswahl	82
IV Entwicklungsmöglichkeiten für den Zulieferer	85
E Schlußbetrachtung und Handlungsempfehlung	87
Literaturverzeichnis	93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Bedeutung der Make-or-Buy-Entscheidung für das Unternehmen	6
Abbildung 2: Gefahr mangelnder Gesamtübersicht bei der Make-or-Buy-Entscheidung.....	17
Abbildung 3: Ableitung der „Make-or-Buy-Ziele“	23
Abbildung 4: Die Bedeutung der Kernkompetenz	38
Abbildung 5: Punktwertverfahren zur qualitativen Bewertung von Eigenfertigung und Fremdbezug (nach <i>Männel</i>)	45
Abbildung 6: Bestimmung und Bewertung von Auslagerbarrieren	47
Abbildung 7: Bestimmung und Bewertung der strategischen Bedeutung.....	48
Abbildung 8: Das Make-or-Buy-Portfolio	49
Abbildung 9: Durch ein MoB-Objekt beanspruchte Kostenstellen.....	58
Abbildung 10: Ermittlung der entscheidungsrelevanten Eigenfertigungskosten	59
Abbildung 11: Amortisationsrechnung für die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug.....	63
Abbildung 12: Kapitalwert-Berechnung für die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug bei alternativen Planungszeiträumen.....	64
Abbildung 13: Einfache Break-even-Analyse für die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug bei unbekannter Bedarfsmenge.....	66
Abbildung 14: Break-even-Analyse für die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug bei unbekannter Bedarfsmenge unter Berücksichtigung sprungfixer Kosten.....	68
Abbildung 15: Matrix für die „qualitative Überlegenheit“	69
Abbildung 16: Matrix für die „quantitative Überlegenheit“	69
Abbildung 17: Matrix für die Zusammenfassung „qualitative und quantitative Überlegenheit“	70
Abbildung 18: MoB-Überlegenheits-Portfolio.....	70
Abbildung 19: Entwicklungsstrategien für Lieferanten	85