

# Insourcing: Leistungen und Produktionsschritte gezielt zurück ins eigene Unternehmen holen

Insourcing bezeichnet die gezielte Rückverlagerung von Leistungen, Fertigungsprozessen oder Funktionen, die zuvor an externe Dienstleister ausgelagert waren, in das eigene Unternehmen. Damit ist es das Gegenstück zur klassischen Outsourcing-Strategie und eng mit dem Trend zum Reshoring verknüpft. Im strategischen Einkauf ist Insourcing ein wichtiges Instrument, um Lieferketten resilienter zu gestalten, Kernkompetenzen aufzubauen oder auszubauen und Kosten langfristig zu kontrollieren. Der folgende Artikel erläutert Definition, Vorgehen, KPIs, Risiken und aktuelle Entwicklungen aus Einkäufersicht.

## Das Wichtigste in Kürze

- Insourcing verlagert bisher extern erbrachte Leistungen zurück in die eigene Organisation, entweder durch eigene Investitionen oder durch Akquise von Know-how.
- Typische Treiber sind Lieferkettensicherheit, Qualitätskontrolle, Schutz von Kernkompetenzen und langfristige Kostenvorteile.
- Die Entscheidung erfordert eine strukturierte Wirtschaftlichkeitsanalyse, die auch fixe Folgekosten wie Personal, Instandhaltung und Kapitalbindung berücksichtigt.
- In der Praxis dauern Insourcing-Projekte in der Fertigung typischerweise 6 bis 24 Monate von der Entscheidung bis zur Serienreife.
- Einkauf und Lieferantenmanagement bleiben auch nach einem Insourcing relevant, etwa für Rohmaterialien und Betriebsstoffe.
- Ein Übergangsmanagement mit Requalifizierung, Materialfreigabe und Nachverfolgbarkeit von Materialien ist für den Wechsel entscheidend.

## Definition: Insourcing

Insourcing ist die Rückverlagerung einer zuvor extern bezogenen Leistung oder eines Prozesses in das eigene Unternehmen. Dies kann durch Aufbau eigener Kapazitäten, Wiedereingliederung ehemaliger Mitarbeiter oder Übernahme von Know-how und Maschinen des bisherigen Lieferanten erfolgen. Gegenteilig bezeichnet der Begriff des Outsourcing bzw. einer Outsourcing-Potenzialanalyse die Auslagerung solcher Leistungen.

## Abgrenzung zu Reshoring und Backsourcing

Insourcing beschreibt die Rückholung von Prozessen in die eigene Organisation, unabhängig davon, ob der bisherige Lieferant im In- oder Ausland saß. Reshoring meint dagegen die Rückverlagerung von Fertigungsstandorten aus dem Ausland ins Herkunftsland, wobei die Produktion auch dort weiter an externe Partner vergeben werden kann. Backsourcing wiederum bezeichnet die Übernahme der Leistung ohne Zwischenschritt durch das auslagernde Unternehmen selbst. In der Praxis

überschneiden sich die Begriffe häufig, etwa wenn ein Standort im Ausland geschlossen und die Fertigung gleichzeitig im eigenen Werk aufgebaut wird.

## **Formen des Insourcing**

Insourcing kann in unterschiedlichen Intensitäten erfolgen. Neben der vollständigen Übernahme eines Prozesses sind Teil-Insourcing, das gemeinsame Betreiben einer Anlage oder der Kauf und die Integration eines Zulieferers verbreitete Varianten. Auch der Aufbau interner Servicestellen, etwa für Reinigung, Verpackung oder Testprozesse, fällt darunter. Die Wahl des Modells hängt vom Investitionsvolumen, der Auftragslagengröße und der strategischen Bedeutung des Prozesses ab.

## **Methoden und Vorgehen bei Insourcing-Projekten**

Ein Insourcing-Projekt folgt typischerweise einem klassischen Change-Management-Ablauf: Entscheidungsvorbereitung, Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsprüfung, Detailplanung, Übergangsphase und Stabilisierung. Da beim Insourcing häufig eine bestehende Lieferantenbeziehung endet oder umgebaut wird, ist die Rolle des Einkaufs besonders sensibel – von der Kündigung von Rahmenabkommen bis zur Sicherung von Ersatzquellen während der Übergangszeit.

### **Machbarkeits- und Wirtschaftlichkeitsanalyse**

Am Anfang steht ein Vergleich der Total Cost of Ownership beider Varianten. Neben dem Einkaufspreis sind Investitionskosten, Personal- und Lohnnebenkosten, Energie, Instandhaltung, Ausschuss, Kapitalbindung, Leasing- und Abschreibungskosten sowie Rückbau- und Entsorgungskosten einzubeziehen. Häufig wird übersehen, dass fixe Folgekosten auch bei Auslastungsschwankungen anfallen. Eine Szenariorechnung mit niedrigen und hohen Volumina sowie ein Break-even-Volumen geben Aufschluss, ab welcher Auslastung das Insourcing wirtschaftlich wird. Auch steuerliche und förderrechtliche Aspekte wie Investitionszuschüsse sollten im Einzelfall geprüft werden – hier ist eine fachkundige Beratung empfehlenswert.

### **Know-how, Personal und Requalifizierung**

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Qualifikation. In der Praxis werden Führungskräfte und Schlüsselpersonen des bisherigen Lieferanten übernommen oder aber eigene Mitarbeiter einer Requalifizierung unterzogen, um Prozesswissen, Bedienkompetenzen und Prüferfahrung intern aufzubauen. Damit die neue interne Versorgung das bisherige Leistungsniveau erreicht, sind dokumentierte Arbeitsanweisungen, geschulte Prüfer und definierte Freigabeprozesse nötig. Für Materialien und Bauteile bedeutet dies analog zur Lieferantenqualifizierung eine Materialfreigabe der intern gefertigten Teile gegenüber den nachgelagerten Prozessen und Kunden.

### **Übergangsmanagement und Vertragsbeendigung**

Die Ablösung eines Lieferanten erfordert Sorgfalt: Rahmenabkommen und laufende Aufträge müssen rechtssicher beendet oder auslaufend gestaltet werden, wobei Kündigungsfristen und etwaige Service Credits (SLA) sowie Leistungsabstaffelungen zu beachten sind. Sicherheit für Investitionen und Übergangsleistungen kann über ein Performance Bond abgebildet werden, wenn Lieferanten Übergangsverpflichtungen übernehmen. Bis die interne Kapazität verfügbar ist, sollte der Einkauf über ein Second Source Threshold hinaus alternativesourcing ableisten können, um Lieferrisiken in der Übergangsphase abzusichern. Eine klare Rollenverteilung nach Rollen im Einkauf (RACI) verhindert Reibungsverluste zwischen Einkauf, Produktion, Qualitätsmanagement und Controlling.

## Wichtige KPIs und Bewertungsgrößen

Damit sich der Insourcing-Erfolg messen lässt, sind Kennzahlen vor, während und nach der Umsetzung notwendig. Sie bilden Wirtschaftlichkeit, Qualität und Liefertreue der neuen internen Versorgung ab und ermöglichen den Vergleich mit der Ausgangssituation.

### Kosten- und Wirtschaftlichkeitskennzahlen

Zentrale Größen sind die Stückkosten im Vergleich zum vorherigen Lieferantenpreis, die Amortisationsdauer der Investition, das Break-even-Volumen sowie der Kapitalwert der Entscheidung. Ergänzend lohnt die Betrachtung der Eigenfertigungstiefe als strategische Kennzahl. Auch Kosten, die in der externen Betrachtung leicht untergehen, sollten gemessen werden: innerbetriebliche Transporte, Lagerhaltung und Obsolete-Bestand, der bei Eigenfertigung durch teure Umstellungen oder überflüssige Restmengen entstehen kann.

### Qualitäts- und Lieferkennzahlen

Die Qualität der internen Fertigung wird über Ausschuss- und Nacharbeitsquoten, Erstlagendurchlaufquote und die Reklamationsmeldung-Häufigkeit der nachgelagerten Abnehmer bewertet. Liefertreue und termingenaue Bereitstellung an interne Kunden sind analog zu externen Lieferanten zu verfolgen. Vorteilhaft ist es, die interne Einheit wie einen Lieferanten zu führen – mit festen Ansprechpartnern, definierten Anliefer- und Prüfprozessen und messbaren Zielen. Dadurch bleibt die Vergleichbarkeit mit der bisherigen Leistung erhalten.

## Risiken und Kontrollen beim Insourcing

Insourcing ist kein risikofreies Unterfangen. Fehleinschätzungen bei Auslastung, Know-how-Aufbau oder Kapazität können die erwarteten Vorteile zunichtemachen. Eine strukturierte Risikoanalyse und klare Kontrollmechanismen sind daher unverzichtbar.

### Wirtschaftliche und operative Risiken

Häufige Risiken sind unterschätzte Fixkosten, zu optimistische Auslastungsannahmen, verlängerte Anlaufzeiten und Qualitätsprobleme in der Einführungsphase. Auch die Abhängigkeit von Schlüsselpersonen und die Verfügbarkeit von Fachkräften sind in der Praxis ein wiederkehrendes Hindernis. Zusätzlich kann die Liefertreue des bisherigen Lieferanten während des Übergangs leiden, wenn dieser den Verlust des Auftrags antizipiert. Gegensteuern lassen sich diese Risiken durch Phasenpläne mit definierten Meilensteinen, parallele Second-Source-Versorgung bis zur Stabilisierung und regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche der Business-Case-Annahmen.

### Kontrolle über Vertragsgestaltung und Audits

Bis zur vollständigen Übernahme sollten laufende Verträge aktiv gestaltet werden: Preisänderungsklauseln und transparente Preisformblätter erleichtern die Nachkalkulation während der Übergangsphase, und ein geordnetes Supplier-Rating sichert die Vergleichbarkeit. Für interne Prozesse gelten analoge Kontrollen: interne Audits, definierte Nachverfolgbarkeit von Materialien und dokumentierte Prüfprozesse stellen sicher, dass die neue interne Versorgung dauerhaft das geforderte Niveau hält. Auch Schutzzusagen oder vertragliche Wettbewerbsverbote mit dem abgelösten Lieferanten können im Einzelfall relevant sein und sollten juristisch geprüft werden.

# Aktuelle Entwicklungen und Einordnung für den Einkauf

Die letzten Jahre haben das Interesse an Insourcing und Reshoring deutlich erhöht.

Lieferkettengesetze, geopolitische Spannungen, Energiepreisvolatilität und der Wunsch nach kürzeren Transportwegen haben die Abwägung zwischen Kostenvorteil und Versorgungssicherheit verändert. Für Einkäufer entsteht damit eine neue Balance zwischen Zukauf und Eigenfertigung.

## Resilienz und Nachhaltigkeit als Treiber

Viele Unternehmen bewerten Lieferquellen inzwischen nicht mehr nur nach Preis, sondern nach Resilienz Kriterien. Insourcing erlaubt eine bessere Kontrolle über Nachverfolgbarkeit von Materialien, CO2-Bilanz und Produktstandards. Auch Nachhaltigkeitsanforderungen wie die Recyclingfähigkeit von Verpackungen oder der Product Environmental Footprint (PEF) lassen sich bei eigener Fertigung häufig direkter steuern als über mehrere Zulieferstufen. Gleichzeitig erzeugt Eigenfertigung neue Beschaffungsbedarfe für Roh- und Werkstoffe, deren Preisentwicklung über einen geeigneten Preisindex oder Preisänderungsklauseln abzusichern ist.

## Insourcing als Teil einer Hybridstrategie

In der Praxis entscheiden sich viele Unternehmen nicht für ein Entweder-oder, sondern für eine hybride Strategie: Kernkomponenten werden insourced, Randprozesse bleiben extern. Der Einkauf verwaltet dann ein Portfolio aus eigenen Kapazitäten und externen Partnern, gesteuert über ein Preferred Supplier Program und definierte Second Source Threshold für kritische Teile. Auch digitale Werkzeuge, etwa zur Netting-Optimierung innerhalb des eigenen Konzerns oder zur Rückverfolgbarkeit in Order-to-Cash-Prozessen, gewinnen an Bedeutung. Wer Outsourcing-Potenzialanalyse und Insourcing-Prüfung als regelmäßig wiederkehrende Prozesse etabliert, kann flexibler auf Marktentwicklungen reagieren.

## Typische Kennzahlen

### Stückkostenvergleich intern vs. extern: häufig 5–15 % Einsparung

Richtwert; stark abhängig von Auslastung und Prozesskomplexität

### Amortisationsdauer der Investition: typischerweise 2–5 Jahre

Sollte im Business Case vorab definiert werden

### Ausschussquote nach Anlauf: < 2–3 %

Vergleich mit historischen Lieferantenwerten

### Liefertreue interne Fertigung: > 95 %

Gemessen an Termintreue gegenüber internen Abnehmern

### Break-even-Volumen: projektspezifisch

Ab diesem Auftragsvolumen ist Insourcing wirtschaftlich

## Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bezog Präzisionsdrehteile über Jahre von einem Zulieferer im Ausland. Wiederkehrende Lieferverzögerungen, steigende Transportkosten und Qualitätsreklamationen veranlassten das Unternehmen, die Fertigung dieser Teile ins eigene Werk zu holen. Der Einkauf begleite das Projekt von der Business-Case-Erstellung bis zur Materialfreigabe der ersten internen Chargen.

- Erstellung einer Total-Cost-of-Ownership-Analyse inklusive Investitionen, Personalkosten und Ausschussrisiken über fünf Jahre
- Übernahme von zwei Schlüsselpersonen des bisherigen Lieferanten und strukturierte Requalifizierung des eigenen Personals
- Absicherung der Übergangsphase durch verlängerte Rahmenabkommen und eine zweite Quelle mit definiertem Second Source Threshold
- Einführung monatlicher KPI-Reviews zu Stückkosten, Ausschussquote und Liefertreue nach Go-live

## Fazit

Insourcing ist ein strategisches Werkzeug, das über bloße Kostenbetrachtung hinausgeht. Es stärkt Kontrolle über Qualität, Lieferfähigkeit und Kernkompetenzen und reduziert Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten. Gleichzeitig erfordert es sorgfältige Wirtschaftlichkeitsanalysen, konsequenten Know-how-Aufbau und ein professionell gestaltetes Übergangsmanagement. Der Einkauf spielt dabei eine Schlüsselrolle – von der Vertragsbeendigung über die Absicherung von Ersatzquellen bis zur laufenden KPI-Steuerung. Wer Insourcing und Outsourcing als regelmäßig geprüfte Alternativen behandelt, schafft die Grundlage für eine belastbare und wettbewerbsfähige Beschaffungs- und Fertigungsstrategie.

## Häufige Fragen

### Was bedeutet Insourcing?

Insourcing bezeichnet die Rückverlagerung von Leistungen, Prozessen oder Fertigungsschritten, die zuvor an externe Dienstleister ausgelagert waren, in das eigene Unternehmen. Das Gegenteil ist Outsourcing. Typische Ziele sind mehr Kontrolle, geringere langfristige Kosten und eine stabilere Lieferkette.

### Wann lohnt sich Insourcing für Unternehmen?

Insourcing lohnt sich meist bei hoher Auslastung, strategischer Bedeutung der Leistung, genügend verfügbarer Fachkompetenz und wenn Total Cost of Ownership die Ersparnis gegenüber dem Zukauf bestätigt. Auch Lieferkettensicherheit und Qualitätsanforderungen können den Ausschlag geben. Eine Szenariorechnung mit Break-even-Analyse ist in jedem Fall empfehlenswert.

### Was ist der Unterschied zwischen Insourcing und Reshoring?

Insourcing bedeutet, eine Leistung wieder selbst zu erbringen, unabhängig vom Standort des bisherigen Lieferanten. Reshoring beschreibt die Rückverlagerung von Fertigungsstandorten ins Herkunftsland, wobei die Produktion dort auch weiterhin an externe Partner vergeben werden kann. Beide Konzepte können kombiniert auftreten.

### Welche Risiken hat Insourcing?

Typische Risiken sind unterschätzte Fixkosten, mangelnde Auslastung, länger als geplante Anlaufzeiten, Qualitätsprobleme in der Einführung und der Verlust von Know-how des bisherigen Lieferanten. Auch die Übergangsphase ist kritisch, wenn der abgelöste Lieferant die Zusammenarbeit reduziert. Gegensteuern lassen sich durch Phasenpläne, Second-Source-Absicherung und regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche.

### Welche Rolle spielt der Einkauf beim Insourcing?

Der Einkauf analysiert die Wirtschaftlichkeit, kündigt oder gestaltet Rahmenabkommen um, sichert Übergangsversorgungen ab und begleitet Qualifizierung und Materialfreigabe. Auch danach bleibt der Einkauf relevant, etwa für Rohstoffe, Betriebsmittel und die Kostensteuerung über Preisänderungsklauseln. Eine klare Rollenverteilung nach RACI ist hilfreich.

### **Wie lange dauert ein Insourcing-Projekt typischerweise?**

Das hängt stark von der Komplexität ab. Bei einfachen Fertigungs- oder Dienstleistungsprozessen sind 6 bis 12 Monate realistisch, bei kapitalintensiver Fertigung mit Qualifizierungs- und Freigabeprozessen häufig 12 bis 24 Monate oder mehr. Der Übergang von externer zu interner Versorgung sollte immer parallel abgesichert werden.