

Make-or-Buy: Strategische Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug

Make-or-Buy bezeichnet die strategische Entscheidung, ob ein Unternehmen eine Leistung, ein Bauteil oder eine komplette Fertigungsstufe selbst herstellt (Make) oder von externen Lieferanten beschafft (Buy). Die Entscheidung beeinflusst Kostenstruktur, Fertigungstiefe, Lieferfähigkeit und die Verhandlungsposition im Einkauf nachhaltig. Für technische Einkäufer ist sie eine der folgenreichsten Fragen der Beschaffungsstrategie, da sie langfristige Kapitalbindung, Qualitätsverantwortung und Lieferantenrisiken unmittelbar berührt.

Das Wichtigste in Kürze

- Make-or-Buy ist die systematische Abwägung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug von Bauteilen, Komponenten oder Leistungen.
- Kostenvergleiche allein reichen selten aus; strategische Kriterien wie Kernkompetenz, Fertigungstiefe und Versorgungsrisiko entscheiden mit.
- In der Praxis lassen sich je nach Ausgangslage häufig fünf bis zehn Prozent der relevanten Gesamtkosten durch eine fundierte Entscheidung heben.
- Die Entscheidung ist kein Einmalakt, sondern sollte regelmäßig – etwa bei Auftrags- oder Technologieveränderungen – überprüft werden.
- Hybride Lösungen wie Partnerschaften, Lizenzen oder teilweise Eigenfertigung sind oft die wirtschaftlichste Alternative.

Definition: Make-or-Buy

Make-or-Buy umfasst alle Überlegungen, Analysen und Entscheidungen, die darüber bestimmen, ob Leistungen im eigenen Unternehmen erbracht oder extern beschafft werden. Es handelt sich um eine klassische Fragestellung der Produktions- und Beschaffungsstrategie mit direkter Wirkung auf die Wertschöpfungstiefe.

Begriffliche Einordnung

Der Begriff stammt aus der betrieblichen Produktionswirtschaft und wird im Einkauf seit Jahrzehnten als Instrument der Sourcing-Strategie genutzt. Im Zentrum steht die Frage nach der langfristigen Gestaltung der Wertschöpfungskette: Welche Prozesse behält das Unternehmen selbst unter Kontrolle, welche gibt es an spezialisierte Zulieferer ab? Die Antwort prägt Kapazitätsplanung, Anlageninvestitionen und die Personalstruktur gleichermaßen. Sie sollte daher stets im Zusammenspiel von Entwicklung, Produktion, Einkauf und Controlling getroffen werden – im besten Fall als Querschnittsentscheidung mit klarer Ablauforganisation und dokumentierten Zuständigkeiten.

Abgrenzung zur klassischen Beschaffung

Während die operative Beschaffung bestehende Bedarfe abwickelt, fragt Make-or-Buy nach der Grundentscheidung, ob dieser Bedarf überhaupt extern bedient werden soll. Erst danach setzen

Prozesse wie die Angebotsanfrage oder die Marktanalyse an. Ein strukturiertes Make-or-Buy liefert dabei die Grundlage für Ausschreibungen, Lieferantenauswahl und Vertragslaufzeit-Gestaltung.

Methoden und Vorgehen bei der Make-or-Buy-Analyse

In der Praxis hat sich ein mehrstufiges Vorgehen etabliert: Zunächst werden strategische Kriterien geprüft, dann folgt eine wirtschaftliche Bewertung, abschließend eine Risiko- und Umsetzungsanalyse. Nur wenn alle drei Ebenen ein tragfähiges Bild ergeben, sollte die Entscheidung dokumentiert und umgesetzt werden.

Strategische Kriterien

Zu Beginn steht die Frage nach der Kernkompetenz: Differenziert das Bauteil oder Verfahren das eigene Produkt am Markt, spricht viel für Eigenfertigung – auch wenn sie rechnerisch teurer ausfällt. Standardkomponenten ohne Differenzierungswirkung sind hingegen typische Kandidaten für den Fremdbezug. Weitere Kriterien sind Technologieführerschaft, Schutz geistigen Eigentums, Skaleneffekte und die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten. Eine saubere Supply Chain Mapping hilft, übergreifende Abhängigkeiten und mögliche Bündelungshebel über mehrere Produktgruppen hinweg zu erkennen.

Kostenvergleiche und Betrachtungsarten

Der klassische Kostenvergleich setzt Vollkosten der Eigenfertigung gegen Einkaufspreise inklusive Fracht, Qualitätssicherung und Verwaltungskosten. In der Praxis haben sich drei Betrachtungsarten etabliert: die kurzfristige Betrachtung auf Basis variabler Kosten (relevant bei vorhandener freier Kapazität), die langfristige Betrachtung mit vollständigen Prozess- und Investitionskosten sowie die Gesamtkostenbetrachtung über den gesamten Lebenszyklus. Ein häufiger Fehler ist, dass fixe Kosten als vermeintlich variabel behandelt werden oder that Kapazitätsbindung, Rüstzeiten und Ausschussquoten unberücksichtigt bleiben.

Risiko- und Szenariobetrachtung

Die quantitative Analyse wird ergänzt um Szenarien: Was geschieht bei Nachfrageschwankungen, bei Lieferantenausfällen, bei Rohstoffpreisspitzen? Instrumente aus dem operativen Risikomanagement wie Supplier De-Risking liefern hier methodische Ansätze. Für Teile mit kritischer Versorgungslage – etwa bei Lieferanten in einer Monopolstellung – kann auch ein höherer Einkaufspreis die sicherere Alternative sein als eine riskante Eigenfertigung mit ungeübten Prozessen.

Wichtige KPIs und Bewertungsgrößen

Ob die getroffene Entscheidung wirtschaftlich trägt, zeigt sich erst in der laufenden Steuerung. Diese Kennzahlen helfen, Make- und Buy-Optionen laufend zu vergleichen und die Entscheidung zu validieren.

Kosten- und Effizienzkennzahlen

Zentrale Größen sind die Stückkosten im Vergleich zur Kalkulation, die Selbstkosten je Fertigungsstunde, die Kapitalbindung und der Deckungsbeitrag der betroffenen Fertigungsinsel. Beim Fremdbezug zählen materielle Landed Costs, die Termintreue des Lieferanten und die PO Cycle Time als Maß für die Prozessgeschwindigkeit. Auch die Preisbildung und ihre Transparenz beim Lieferanten – etwa über ein Preisblatt – fließen in die laufende Bewertung ein.

Qualitäts- und Lieferkennzahlen

Qualitätsaudits, Ausschussquoten, Reklamationsraten und Termintreue entscheiden, ob der Fremdbezug die an die Eigenfertigung gestellten Anforderungen erfüllt. Bei Eigenfertigung sind Erstaussbeute, OEE und Durchlaufzeit die wichtigsten Steuerungsgrößen. Der Versandkostenanteil und laufende Frachtkostenmanagement-Kosten wie ein anfallender Freight Surcharge gehören in die Vollkostenbetrachtung des Buy-Falls.

Risiken und Kontrollen

Sowohl Eigenfertigung als auch Fremdbezug bergen spezifische Risiken, die bereits in der Analysephase benannt und mit geeigneten Kontrollmechanismen adressiert werden sollten.

Risiken des Fremdbezugs

Typische Risiken sind Lieferantenausfälle, Qualitätsabweichungen, IP-Verluste, versteckte Abhängigkeiten und Preisänderungen über die Laufzeit. Instrumente wie regelmäßige Qualitätsaudits, strukturiertes Lieferantenmanagement und die Nutzung eines Supplier Portal für Datentransparenz mindern diese Risiken. Bei kritischen Teilen empfiehlt sich eine Doppelversorgung oder eine vertraglich fixierte Vertragslaufzeit mit klaren Anpassungsmechanismen.

Risiken der Eigenfertigung

Eigenfertigung bindet Kapital in Anlagen und Personal, erfordert Prozesskompetenz und kann bei Nachfragerückgang zu Überkapazitäten führen. Auch Fertigungsrisiken wie Ausschuss, Instandhaltungsaufwand und Verfügbarkeit von Spezialisten sind real. Regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche der Kalkulation gegen die tatsächlichen Kosten und klare Freigabeprozesse für Zusatzinvestitionen schützen vor schleichendem Wertverlust.

Aktuelle Entwicklungen

Make-or-Buy ist kein statisches Thema. Lieferketteneffekte, Digitalisierung der Beschaffung und europäische Nachhaltigkeitsregulierung haben die Bewertungslage in den letzten Jahren deutlich verschoben.

Resilienz statt reiner Kostenoptimierung

Lieferausfälle und geopolitische Spannungen haben den Fokus von reinen Stückkosten auf Versorgungssicherheit verschoben. Viele Unternehmen prüfen Re-Shoring oder Near-Shoring und nehmen höhere Kosten bewusst in Kauf, um Verfügungsrisiken zu senken. Rückholprozesse in die Eigenfertigung oder eine Diversifizierung über mehrere Zulieferer sind dabei gängige Muster.

Digitalisierung der Entscheidungsgrundlagen

Moderne Einkaufssysteme, datenbasierte Marktanalysen und ein ETL-Prozess Einkauf, der Kostendaten automatisiert aufbereitet, machen Make-or-Buy-Analysen deutlich schneller und belastbarer. Auch die Bedarfsplanung über Material Requirements Planning (MRP) liefert belastbarere Mengen- und Termingerüste, auf deren Basis die Entscheidung gereifter fällt.

Nachhaltigkeit und regulatorischer Druck

CO-Bilanzierung, Lieferkettengesetze und Nachhaltigkeitsberichterstattung erweitern die Bewertungskriterien. Prozesse mit hohem Energiebedarf oder kritischen Zulieferketten werden

zunehmend auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten bewertet – was die Eigenfertigung seltener attraktiver macht, wenn saubere Energiequellen und kurze Wege verfügbar sind. Ob dies rechtlich relevante Pflichten auslöst, sollte im Einzelfall geprüft werden.

Typische Kennzahlen

Stückkosten-Abweichung zur Kalkulation: < 5 %

Indikator, ob die ursprüngliche Make-or-Buy-Kalkulation noch trägt

Termintreue Lieferant: > 95 %

Praxisüblicher Zielwert für verlässliche Fremdbeschaffung

Ausschussquote Eigenfertigung: < 3 %

Richtwert für etablierte Serienfertigung; branchenabhängig

PO Cycle Time: typischerweise 2–5 Werkzeuge

Maß für die Geschwindigkeit des operativen Beschaffungsprozesses im Buy-Fall

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 400 Mitarbeitern fertigte bislang alle Stahlblechkomponenten in Eigenregie. Nach einer umfangreichen Make-or-Buy-Analyse zeigte sich: Standardbleche waren extern deutlich günstiger zu beschaffen, während Spezialkomponenten mit engen Toleranzen klar zur Kernkompetenz gehörten. Der Blechbaustein aus Standards wurde vollständig an einen regionalen Zulieferer verlagert.

- Strukturierte Marktanalyse und Angebotsanfrage an mehrere Blechzulieferer mit einheitlichen technischen Spezifikationen
- Vollkostenvergleich über fünf Jahre inklusive Rüst-, Logistik- und Qualitätssicherungskosten
- Freigabe einer Doppelversorgung für die kritischen Komponenten während der Übergangsphase
- Vertragsanpassung mit langfristiger Vertragslaufzeit, Preisblatt-Transparenz und definierten Qualitätsaudits

Fazit

Make-or-Buy ist eine der strategischsten Entscheidungen des technischen Einkaufs und weit mehr als ein Kostenvergleich. Eine saubere Analyse kombiniert strategische Kernkompetenz-Kriterien, vollständige Gesamtkostenbetrachtungen und eine ehrliche Risikoabwägung. Die Entscheidung ist wiederkehrend zu überprüfen, da sich Technologie, Nachfrage und Liefermarktlage kontinuierlich verändern. Unternehmen, die Make-or-Buy systematisch angehen und mit Methoden wie Supply Chain Mapping, Qualitätsaudits und klarer Ablauforganisation verknüpfen, verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig. Wer die Abwägung hingegen nur auf den Einkaufspreis verengt, riskiert teure Fehlinvestitionen und vermeidbare Abhängigkeiten.

Häufige Fragen

Was bedeutet Make-or-Buy?

Make-or-Buy bezeichnet die strategische Entscheidung, ob ein Unternehmen eine Leistung oder ein Bauteil selbst herstellt (Make) oder extern beschafft (Buy). Die Frage betrifft Fertigungstiefe, Kostenstruktur und Lieferantenrisiken. Sie gehört zu den zentralen Aufgaben des technischen Einkaufs

und der Produktionsstrategie.

Welche Kriterien fließen in eine Make-or-Buy-Entscheidung ein?

Wesentlich sind Kernkompetenz, Technologierelevanz, Gesamtkosten (nicht nur Einkaufspreis), Kapazitäten, Lieferantennahme, Qualitätsanforderungen, Abhängigkeitsrisiken und strategische Flexibilität. In der Praxis wird die Bewertung in strategische, wirtschaftliche und Risiko-Kriterien unterteilt. Erst wenn alle drei Ebenen plausibel beurteilt sind, sollte entschieden werden.

Wann lohnt sich Eigenfertigung trotz höherer Kosten?

Eigenfertigung kann sinnvoll sein, wenn Bauteile die Differenzierung des eigenen Produkts tragen, wenn geistiges Eigentum geschützt werden muss oder wenn keine verlässlichen Lieferanten verfügbar sind. Auch freie eigene Kapazität und strikte Qualitätstoleranzen können Eigenfertigung rechtfertigen. Entscheidend ist, dass die Zusatzkosten mit einem messbaren strategischen Nutzen verrechnet werden können.

Wie führt man eine Make-or-Buy-Analyse durch?

In der Praxis hat sich ein dreistufiges Vorgehen bewährt: erst strategische Filter, dann ein Vergleich der Vollkosten über den Betrachtungszeitraum und abschließend eine Risiko- und Umsetzungsanalyse. Einbezogen werden Transportkosten, Ausschuss, Verwaltungskosten und Investitionen. Das Ergebnis wird dokumentiert und in einen Umsetzungsplan mit klaren Verantwortlichkeiten überführt.

Ist Make-or-Buy eine einmalige Entscheidung?

Nein. Da sich Technologie, Nachfrage, Kostenstruktur und Liefermarktlage laufend verändern, sollte die Entscheidung regelmäßig überprüft werden. Sinnvoll sind feste Review-Termine oder ein Trigger bei größeren Mengen-, Kosten- oder Lieferantenveränderungen. Viele Unternehmen koppeln die Prüfung an ihre jährliche Beschaffungsstrategie.

Welche Rolle spielt der Einkauf bei Make-or-Buy?

Der Einkauf liefert entscheidende Marktinformationen: verfügbare Lieferanten, Preisspannen, Lieferzeiten und Risiken des externen Marktes. In der Entscheidung ist er Partner von Entwicklung, Produktion und Controlling. Nach der Entscheidung verantwortet er die Lieferantenauswahl, Vertragsverhandlungen und das laufende Lieferantenmanagement.