

Outsourcing-Potenzialanalyse: Make-or-Buy systematisch entscheiden

Die Outsourcing-Potenzialanalyse ist ein strukturierter Ansatz, um zu ermitteln, welche Leistungen, Baugruppen oder Prozesse ein Unternehmen sinnvoll an externe Lieferanten verlagern kann. Sie verbindet Kostenbetrachtung, strategische Bewertung und Lieferantenmarktkennntnis zu einer belastbaren Entscheidungsgrundlage. Für Einkäufer und Supply-Chain-Verantwortliche ist sie das zentrale Instrument im Make-or-Buy-Prozess, um Einsparpotenziale qualifiziert zu heben.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Analyse vergleicht Total Cost of Ownership von Eigenfertigung und Fremdbezug, nicht nur Stückpreise.
- Typischerweise werden Kriterien wie Kosten, Kernkompetenz, Kapazität, Qualität und Liefersicherheit bewertet.
- In der Praxis liegt das realisierbare Einsparpotenzial bei ausgelagerten Baugruppen und Komponenten häufig im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich.
- Eine Analyse wird typischerweise auf Ebene der Materialgruppenhierarchie durchgeführt, um Teilefamilien gebündelt zu bewerten.
- Ergebnis ist meist eine priorisierte Maßnahmenpipeline mit konkreten Outsourcing-Kandidaten und Umsetzungsplan.
- Rechtliche und steuerliche Aspekte wie Vertragsgestaltung oder Währungsabsicherung (FX) sollten im Einzelfall geprüft werden.

Definition: Outsourcing-Potenzialanalyse

Die Outsourcing-Potenzialanalyse ist eine systematische Untersuchung, welche Leistungen eines Unternehmens wirtschaftlich und strategisch sinnvoll an externe Lieferanten übergeben werden können. Sie ist Teil des strategischen Einkaufs und liefert die Entscheidungsgrundlage für Make-or-Buy-Entscheidungen.

Abgrenzung zur klassischen Make-or-Buy-Analyse

Während die klassische Make-or-Buy-Analyse eine Einzelfallentscheidung für ein bestimmtes Teil oder eine Leistung trifft, betrachtet die Potenzialanalyse das gesamte Spektrum eines Bereichs, etwa eine komplette Fertigungshauptgruppe oder Dienstleistungskategorie. Sie priorisiert Kandidaten und schafft damit die Basis für eine strukturierte Sourcing Pipeline. Der Blick gilt dabei nicht nur den Kosten, sondern auch Verfügbarkeit von Lieferantenkapazitäten und der Verlagerung von Fixkostenblöcken.

Einordnung im Einkaufsprozess

Die Analyse gehört in die strategische Phase des Einkaufs und speist sich aus Daten des S&OP Cycle, der Bedarfsplanung und der Materialgruppenhierarchie. Sie greift Erkenntnisse aus der Technologiebewertung im Einkauf auf, etwa welche Fertigungsverfahren überhaupt am Markt verfügbar

sind. Erst nach Abschluss folgt typischerweise die Lieferantenidentifikation und die konkrete Vertragsverhandlung.

Methoden und Vorgehen der Outsourcing-Potenzialanalyse

In der Praxis hat sich ein mehrstufiges Vorgehen etabliert: Bestandsaufnahme, Bewertung, Business Case und Umsetzungsplanung. Der Zeithorizont liegt je nach Umfang häufig zwischen acht und zwölf Wochen.

Bestandsaufnahme und Spendenaufteilung

Zunächst werden alle relevanten Teile, Baugruppen und Leistungen erfasst und entlang der Materialgruppenhierarchie gebündelt. Für jede Gruppe werden Jahresvolumen, Fertigungskosten, Kapazitätsauslastung und qualitative Merkmale dokumentiert. Wichtig ist ein sauberer Leistungsnachweis über interne Kosten, sonst vergleicht man Äpfel mit Birnen. Häufig zeigt sich hier bereits, dass ein Großteil des Potenzials auf wenige Teilefamilien entfällt.

Bewertung mit Kriterienrastern

Im zweiten Schritt werden die Gruppen anhand eines Kriterienrasters bewertet. Typische Kriterien sind: strategische Relevanz (Kernkompetenz ja/nein), Kostenposition, technische Machbarkeit am Beschaffungsmarkt, Qualitätssicherungsaufwand und Abhängigkeitsrisiken. Bewährt hat sich ein zweidimensionales Portfolio mit strategischer Bedeutung auf der einen und Marktattraktivität auf der anderen Achse. Kandidaten mit geringer strategischer Relevanz und gutem Lieferantenmarkt haben typischerweise das höchste Outsourcing-Potenzial.

Business Case und Total Cost of Ownership

Der Business Case vergleicht die Total Cost of Ownership beider Szenarien: Neben Stückpreisen fallen Transport- und Zollkosten, Qualitäts- und Werkzeugkosten, Übergangskosten sowie laufende Koordinationskosten an. Incoterms FOB oder andere Lieferkonditionen beeinflussen die Kostenverantwortung entlang der Lieferkette und müssen im Case abgebildet werden. Auch Wechselkursklauseln und die Währungsabsicherung (FX) gehören in die Rechnung, wenn ausländische Lieferanten infrage kommen.

Wichtige KPIs der Analyse

Messbare Kennzahlen machen das Potenzial greifbar und schaffen die Grundlage für Freigabegrenzen Einkauf und Managemententscheidungen.

Kosten- und Potenzialkennzahlen

Zentrale Größe ist die erwartete Kostenreduktion gemessen am internen Referenzkostenbild, typischerweise ausgedrückt als Prozentwert pro Teilefamilie. Daneben dienen der Materialkostenanteil am Umsatz, die Selbstfertigungstiefe (Anteil Eigenfertigung an Wertschöpfung) und die Fixkostenabbaupotenziale als Steuerungsgrößen. Preisindizes wie ein geeigneter Preisindex helfen, Inflationseffekte im Referenzzeitraum zu neutralisieren.

Umsetzungs- und Qualitätspennzahlen

Begleitet wird die Analyse durch Kennzahlen zur Umsetzung: Anteil verlagerter Teilefamilien, Durchlaufzeit von der Analyse bis zur ersten Lieferung sowie Liefertreue und Lieferzeit der neuen

Lieferanten. Der Supplier PPM-Wert und der Anteil qualifizierter Alternativlieferanten zeigen, ob die Verlagerung operativ stabil läuft. Diese Werte fließen später in das Exception Management und das laufende Vertragsmanagement ein.

Risiken und Kontrollen beim Outsourcing

Outsourcing birgt erhebliche Risiken, wenn es übereilt oder unstrukturiert erfolgt. Die Potenzialanalyse dient deshalb auch der Risikoidentifikation vor der Entscheidung.

Abhängigkeits- und Qualitätsrisiken

Verlagert man kritische Komponenten, entsteht ein Lieferabhängigkeitsrisiko: Fällt der Lieferant aus, steht die eigene Montage still. Doppelquellierung in der Sourcing Pipeline, definierte Rollen im Einkauf (RACI) und ein aktives Expediting mindern dieses Risiko. Bei zeichnungsrelevanten Teilen sollte ein Design Freeze abgeschlossen sein, bevor Werkzeuge oder Freigaben an einen Lieferanten übergehen.

Vertragliche und finanzielle Kontrollen

Verträge müssen klare Regelungen zu Mengen, Preisanpassungen über einen Preisindex, Haftung und Rückübertragung von Werkzeugen enthalten. Zahlungsbedingungen wie Net-Ziele oder Absicherungen über eine Wechselkursklausel schützen vor Währungsrisiken. Bei laufenden Aufträgen können Einbehalt oder eine Gutschriftsregelung bei Mängeln angemessen sein; die konkrete Ausgestaltung sollte rechtlich im Einzelfall geprüft werden.

Organisatorische und personelle Risiken

Know-how-Verlust ist ein häufig unterschätztes Risiko: Verläfert man ein Fertigungsverfahren vollständig, verliert man die Bewertungsfähigkeit für Qualität und Technologie. Ein Mindestmaß an interner Prozesskompetenz, etwa über die Technologiebewertung im Einkauf, sollte erhalten bleiben. Zudem sind Freigabegrenzen Einkauf und definierte Eskalationswege notwendig, damit die Verlagerung im Tagesgeschäft nicht unbemerkt abweicht.

Aktuelle Entwicklungen: Resilienz statt reiner Kostenlogik

Die Bewertungskriterien haben sich in den letzten Jahren verschoben. Reine Kostenvorteile treten neben Lieferkettensicherheit, Regionalisierung und Nachhaltigkeit.

Nearshoring und Resilienz

Lieferkettenstörungen haben das Bewusstsein für Abhängigkeiten geschärft. Viele Unternehmen gewichten in der Potenzialanalyse heute Risikokriterien stärker und prüfen Nearshoring-Optionen bevorzugt. Lieferkonditionen wie Incoterms FAS oder FOB, Transportzeiten und Zollaspekte fließen damit earlier und systematischer in den Business Case ein.

Digitalisierung und Datenbasis

Digitale Spend-Analysen und Volumenprognosen aus dem Master Production Schedule (MPS) verbessern die Datenqualität der Analyse erheblich. Nachschub- und Kapazitätsdaten aus dem MPS erlauben realistischere Aussagen darüber, welche Volumina tatsächlich auslagerungsfähig sind. Ein sauber geführter Lieferantenidentifikator in den Stammdaten ist Grundvoraussetzung für belastbare Lieferantenmarktbewertungen.

Typische Kennzahlen

Potenzielle Kostenreduktion pro Teilefamilie: typischerweise 5–20 %

gemessen an internen Vollkosten, inklusive Übergangskosten

Selbstfertigungstiefe: Richtwert: 30–60 %

Anteil Eigenfertigung an Wertschöpfung, branchenabhängig

Liefertreue nach Verlagerung: > 95 %

Zielwert in der Anlaufphase der neuen Lieferanten

Supplier PPM: < 500 ppm

häufiges Qualitätsziel nach abgeschlossener Anlaufphase

Durchlaufzeit Analyse bis erste Lieferung: 6–18 Monate

je nach Komplexität, Qualifizierung und Werkzeugaufwand

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 180 Millionen Euro Jahreseinkauf führt eine Outsourcing-Potenzialanalyse für seine Stahlblechfertigung durch. Die Analyse entlang der Materialgruppenhierarchie zeigt, dass drei Teilefamilien (Schalenelemente, kleine Schweißbaugruppen, Kanteile) rund 70 Prozent des internen Blechkostenblocks stellen, bei geringer strategischer Relevanz. Am regionalen Lieferantenmarkt existieren mehr als zehn qualifizierte Anbieter, mehrere mit freien Kapazitäten.

- Zwei Teilefamilien mit niedrigem Automatisierungsgrad werden zuerst verlagert, die dritte bleibt im Haus als Kernkompetenz für Prototypen.
- Business Cases werden mit Total Cost of Ownership inklusive Werkzeugkosten und Übergangsphase auf Basis von Incoterms FOB kalkuliert.
- Vor der Verlagerung gilt ein Design Freeze; beide Ziel-Lieferanten werden doppelt qualifiziert, um Abhängigkeiten zu vermeiden.
- Umsetzung über eine priorisierte Maßnahmenpipeline mit monatlichen Reviews, begleitend durch aktives Expediting in der Anlaufphase.

Fazit

Die Outsourcing-Potenzialanalyse verwandelt die vage Frage nach Einsparpotenzialen in eine priorisierte, belastbare Entscheidungsgrundlage. Ihr Wert steht und fällt mit der Datenqualität: Ohne sauberen Leistungsnachweis interner Kosten und ohne realistischen Lieferantenmarktüberblick bleibt das Ergebnis Spekulation. Wer strategische Kriterien, Risiken und Total Cost of Ownership gleichrangig bewertet, vermeidet teure Fehlentscheidungen. In Verbindung mit einer gepflegten Sourcing Pipeline und klaren Rollen im Einkauf (RACI) wird die Analyse zum wiederholbaren Standardprozess. Rechtliche und steuerliche Aspekte sollten dabei stets im Einzelfall fachlich geprüft werden.

Häufige Fragen

Was ist eine Outsourcing-Potenzialanalyse?

Eine Outsourcing-Potenzialanalyse ist eine systematische Untersuchung, welche Leistungen, Teile oder Prozesse eines Unternehmens wirtschaftlich und strategisch sinnvoll an externe Lieferanten verlagert werden können. Sie kombiniert Kostenbetrachtung mit einer Bewertung von Kernkompetenz, Kapazität

und Lieferantenmarkt. Das Ergebnis ist eine priorisierte Liste konkreter Outsourcing-Kandidaten.

Wie läuft eine Outsourcing-Potenzialanalyse ab?

Typischerweise in vier Schritten: Bestandsaufnahme des Einkaufs- und Fertigungsvolumens, Bewertung der Teilegruppen mit Kriterienraster, Erstellung eines Business Cases mit Total Cost of Ownership sowie Ableitung einer Maßnahmenpipeline. Der Aufwand liegt je nach Umfang häufig bei acht bis zwölf Wochen. Danach folgen Lieferantenqualifizierung und Vertragsverhandlung.

Welche Kriterien entscheiden bei Make-or-Buy?

Entscheidend sind strategische Relevanz und Kernkompetenz, Kostenposition im Vergleich zur Eigenfertigung, verfügbare Lieferantenkapazitäten, Qualitätssicherungsaufwand sowie Abhängigkeits- und Know-how-Risiken. Rein kostengetriebene Entscheidungen führen häufig zu späteren Problemen, weshalb qualitative Kriterien gleichrangig bewertet werden sollten. Auch rechtliche und logistische Aspekte wie Lieferkonditionen gehören zur Bewertung.

Wie hoch ist das typische Einsparpotenzial beim Outsourcing?

In der Praxis liegen die realisierbaren Einsparungen bei ausgelagerten Baugruppen und Komponenten häufig im niedrigen bis mittleren zweistelligen Prozentbereich, gemessen an den internen Vollkosten. Die Spanne hängt stark von Fertigungstiefe, Auslastung und lokalen Kostenstrukturen ab. Übergangs- und Koordinationskosten müssen in jedem Fall in die Rechnung einbezogen werden.

Welche Risiken hat Outsourcing im Einkauf?

Die wichtigsten Risiken sind Lieferabhängigkeit, Qualitätsprobleme, Know-how-Verlust und versteckte Folgekosten. Gegenmaßnahmen sind Doppelquellierung, klare vertragliche Regelungen inklusive Preisanpassungsmechanismen, aktives Expediting und der Erhalt einer Mindest-Prozesskompetenz im eigenen Haus. Ein strukturiertes Vertragsmanagement begleitet die Umsetzung dauerhaft.

Wer sollte eine Outsourcing-Potenzialanalyse durchführen?

Verantwortlich ist in der Regel der strategische Einkauf in Zusammenarbeit mit Fertigung, Technik, Qualität und Controlling. Ein definiertes RACI mit klaren Rollen im Einkauf (RACI) stellt sicher, dass Bewertung, Freigabe und Umsetzung sauber getrennt sind. Externe Beratung kann bei der Marktdatenbeschaffung helfen, die Entscheidung sollte im Unternehmen getroffen werden.