

Wertschöpfungstiefe: Make-or-Buy als strategische Kernentscheidung

Die Wertschöpfungstiefe beschreibt, welcher Anteil der Wertschöpfung eines Unternehmens eigenverantwortlich im eigenen Betrieb erbracht wird und welcher Teil extern an Lieferanten und Zulieferer vergeben wird. Sie ist eine zentrale Kennzahl für die strategische Ausrichtung von Produktion und Einkauf. Für Einkäufer entscheidet sie darüber, welche Güter, Komponenten und Leistungen beschafft werden müssen und welche Verhandlungs- und Steuerungshebel bestehen.

Das Wichtigste in Kürze

- Die Wertschöpfungstiefe wird typischerweise als Verhältnis eigener Wertschöpfung zum Umsatz oder zur Gesamtleistung gemessen.
- Hohe Wertschöpfungstiefe bedeutet mehr Eigenfertigung, geringe Wertschöpfungstiefe einen hohen Anteil externer Beschaffung.
- Make-or-Buy-Entscheidungen verändern die Wertschöpfungstiefe und wirken direkt auf Kostenstruktur, Flexibilität und Abhängigkeiten.
- In der Praxis schwankt die Wertschöpfungstiefe im Maschinen- und Anlagenbau häufig zwischen etwa 30 und 70 Prozent, je nach Branche und Geschäftsmodell.
- Die Regelung der Wertschöpfungstiefe ist eine Kernaufgabe der Einkaufsstrategie und der Supply Market Intelligence.
- Outsourcing erhöht Beschaffungsvolumen und Lieferantenrisiken, Insourcing kann Unterdeckung von Kapazitäten und Fixkosten verschärfen.

Definition: Wertschöpfungstiefe

Die Wertschöpfungstiefe gibt an, welcher Anteil der an einem Produkt oder einer Dienstleistung erbrachten Leistung vom Unternehmen selbst erstellt wird, statt auf fremde Vorleistungen zurückzugreifen. Sie wird meist als Quotient aus eigener Wertschöpfung (z. B. betriebliche Leistung abzüglich Vorleistungen) und Gesamtleistung oder Umsatz dargestellt. Eine hohe Wertschöpfungstiefe signalisiert Eigenfertigung und interne Kompetenz, eine niedrige Wertschöpfungstiefe ein beschaffungs- und netzwerkbasierendes Geschäftsmodell.

Abgrenzung zu Make-or-Buy

Make-or-Buy ist die einzelne Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug einer Leistung; die Wertschöpfungstiefe ist das Ergebnis vieler solcher Entscheidungen über den gesamten Leistungserstellungsprozess. Während Make-or-Buy typischerweise fallweise und produktbezogen analysiert wird, beschreibt die Wertschöpfungstiefe ein Unternehmens- oder Standortprofil. Im Businessplan Einkauf wird sie daher als Zielgröße über mehrere Jahre geführt und mit Sourcing-Wellenplänen operationalisiert.

Formen und Abstufungen

Wertschöpfungstiefe ist keine binäre Größe. Unternehmen fertigen häufig Kernkomponenten selbst, lassen Standardteile fremd produzieren und vergeben Montage-, Logistik- oder Dienstleistungen teilweise an externe Partner. Auch kooperative Formen wie Lohnbearbeitung, Gemeinschaftsunternehmen oder langfristige Vertragsfertigung liegen zwischen den Polen. Für den Einkauf zählt, welche Wertschöpfungsstufen tatsächlich vergeben sind – denn davon hängen Einkaufsvolumen, Lieferantenzahl und Steuerungsaufwand ab.

Methoden und Vorgehen: Wertschöpfungstiefe bewerten

Die Bestimmung der Wertschöpfungstiefe beginnt mit einer strukturierten Analyse der Fertigungstiefe auf Ebene von Produktgruppen, Baugruppen und Prozessen. Daraus lassen sich Kandidaten für Outsourcing oder Insourcing ableiten und mit einer sauberen Kosten- und Risikobetrachtung bewerten.

Kostenseitige Analyse

Im Zentrum steht ein vollständiger Kostenvergleich, idealerweise als Total Cost Tree. Neben Stückkosten und Materialverbrauch sind Rüstkosten, Qualitätssicherung, Kapitalbindung, Transport, Werkzeugkosten, Inventur- und Lagerhaltung sowie interne Gemeinkosten zu berücksichtigen. Bei Fremdbezug kommen Zoll, Wechselkurse, Verwaltungsaufwand und Risikoprämien hinzu. Häufig zeigt sich, dass scheinbar günstige Fremdbezüge nach Total-Cost-Betrachtung aufholen oder überholen – und umgekehrt.

Risiken und Abhängigkeiten bewerten

Neben Kosten sind Risikoklassen je Beschaffungsgegenstand zu bilden: Verfügbarkeit von Lieferanten, substituierbare Technologie, Zulassungs- und Qualifikationshürden, Abhängigkeit von Einzelquellen. Single-Source-Management und Lieferketten-Resilienz sind direkt betroffen, wenn kritische Wertschöpfungsstufen extern vergeben werden. Im Supply Chain Resilience Management wird die Wertschöpfungstiefe daher oft als Hebel zur Risikoreduktion diskutiert – etwa durch bewusstes Zurückholen sensibler Fertigungsschritte.

Strategische und kapazitive Kriterien

Kernkompetenzen, know-how-intensiver Prozesse und differenzierende Funktionen sollten typischerweise in der eigenen Hand bleiben; reine Volumenfertigung oder arbeitsintensive Prozesse eignen sich häufig für Fremdbezug. Auch Lohnniveau, Auslastung, Skaleneffekte und Investitionsbedarf (CAPEX) fließen in die Bewertung ein. Das Ergebnis ist eine priorisierte Liste von Maßnahmen, die über einen Sourcing-Wellenplan in Ausschreibungen und Vertragsverhandlungen umgesetzt wird.

Wichtige KPIs rund um die Wertschöpfungstiefe

Wertschöpfungstiefe ist messbar und sollte regelmäßig, etwa im Rahmen der Jahresplanung, berichtet werden. Ergänzende Kennzahlen machen sichtbar, wie stabil und wirtschaftlich die gewählte Fertigungstiefe ist.

Kernkennzahlen

Neben der Quote der Wertschöpfung selbst sind relevant: Beschaffungsvolumen im Verhältnis zum Umsatz (Materialkostenquote), Anzahl aktiver Lieferanten je Warengruppe, Anteil von Fremdbezug an kritischen Teilen sowie Auslastung der Eigenfertigung. Ergänzend liefern KPIs wie Expedite Rate und

Termintreue externer Fertiger Hinweise auf die operativen Folgen eines niedrigen Eigenfertigungsgrads. Auch Savings Arten lassen sich Outsourcing- und Insourcing-Projekten zuordnen.

Kennzahlen im Kontext

Einzelkennzahlen sind kritisch zu interpretieren: Eine hohe Materialkostenquote kann auf bewusstes Outsourcing von Standardkomponenten zurückgehen und wirtschaftlich sein. Entscheidend ist die Kombination mit Lieferantenbewertungen, bevorzugten Lieferanten (Preferred Supplier Program) und Daten aus der Verbrauchsprognose. So erkennt der Einkäufer frühzeitig, ob ausgelagerte Wertschöpfung zuverlässig und kostengünstig erbracht wird.

Risiken und Kontrollen bei der Regelung der Wertschöpfungstiefe

Veränderungen der Wertschöpfungstiefe sind hochriskante Interventionen mit langen Vorlaufzeiten. Ohne kontrolliertes Vorgehen drohen Abhängigkeiten, Know-how-Verlust, Qualitätsprobleme und unerwartete Kosten.

Abhängigkeits- und Ausfallrisiken

Outsourcing verschiebt Risiken vom eigenen Werk an externe Partner. Wichtig sind Alternativquellen, klare Vertragsstrukturen mit Escalation Clause und definierte Ausfallregelungen sowie ein funktionierendes Exception Management für Störungen in der Lieferkette. Bei Einzelquellen sind kreditlimitähnliche Abhängigkeitsregeln sinnvoll – analog zum Kreditlimit Lieferant im Finanzbereich, hier auf fachlicher Ebene: Konzentration auf einen Partner nur mit Exit-Plan und dokumentiertem Wissen.

Qualität, Know-how und Kontrolle

Verlagerte Prozesse erfordern deutliche Qualitäts- und Spezifikationsanforderungen, regelmäßige Lieferantenbesuche und Audits beim Fertigungspartner. Firmenspezifisches Know-how ist vertraglich zu schützen. Die Auftragsabwicklung externer Fertigung ist mit klarer Bedarfsanmeldung und definierten Freigabeprozessen zu steuern; unkontrollierte Freitextbestellung untergräbt die Transparenz über tatsächlich vergebene Wertschöpfung.

Stammdaten, Verträge und Governance

Sauber gepflegte Kreditorenstammdaten, eine zuverlässige IBAN-Prüfung sowie dokumentierte Verträge und Spezifikationen sind Grundvoraussetzung, um ausgelagerte Leistungen beherrschbar zu halten. Änderungen an der Wertschöpfungstiefe gehören in ein formales Governance-Verfahren mit Beteiligung von Einkauf, Entwicklung, Produktion, Qualität und Finance. Steuerliche und rechtliche Fragen – etwa Pacht, Übertragungen von Anlagevermögen oder Umwandlungs- und Arbeitsrecht – sind im Einzelfall fachkundig prüfen zu lassen.

Aktuelle Entwicklungen: Wertschöpfungstiefe im Wandel

Die letzte Dekade war stark von Globalisierung und Kostensenkung durch Outsourcing geprägt; aktuell geht der Trend in Teilen der Industrie in Richtung Re-Regionalisierung, Resilienz und strategischer Eigenfertigung kritischer Komponenten.

Resilienz und Regionalisierung

Lieferkettenkrisen, Materialengpässe und geopolitische Risiken haben die Frage nach der optimalen

Wertschöpfungstiefe neu aufgeworfen. Im Supply Chain Resilience Management wird zunehmend bewusst höherer Fertigungstiefe bei kritischen Teilen oder Dual Sourcing der Vorzug gegeben, auch wenn kurzfristige Kostenvorteile sinken. Variantenmanagement unterstützt hier, indem Komplexität reduziert und damit die Zahl der Fertigungs- und Bezugsquellen klein gehalten wird.

Digitalisierung und KI im Einkauf

KI im Einkauf und erweiterte Supply Market Intelligence erlauben es, Make-or-Buy-Kandidaten systematischer zu identifizieren, Markt- und Lieferantendaten laufend zu aktualisieren und Wertschöpfungsentscheidungen datengestützt zu treffen. Automatisierte Ausschreibungen und Preisanalysen verkürzen den Weg von der Analyse zur Umsetzung. Für Anbieter im Zuliefernetz entsteht dadurch mehr Transparenz; für Einkäufer bessere Entscheidungsgrundlagen.

Nachhaltigkeit und regulatorische Anforderungen

Sowohl Eigenfertigung als auch Fremdbezug haben Auswirkungen auf CO-Bilanz, Berichtspflichten und Lieferkettensorgfaltspflichten. Höhere Wertschöpfungstiefe verschiebt Emissionen in den eigenen Betrieb, Outsourcing in die Lieferkette – beides erfordert Anpassungen in Datenerhebung und Lieferantensteuerung. Die Bewertung von Make-or-Buy-Alternativen sollte daher Nachhaltigkeitskriterien von Anfang an einbeziehen.

Typische Kennzahlen

Wertschöpfungstiefe: typischerweise 30–70 %

stark branchenabhängig; im Maschinenbau oft im mittleren Bereich

Materialkostenquote: häufig 40–70 %

steigt tendenziell mit sinkender Wertschöpfungstiefe

Lieferantenkonzentration kritischer Teile: Ziel: < 50 % je Einzelquelle

grobe Praxisheuristik; kritische Teile eng überwachen

Expedite Rate externer Fertiger: Ziel: < 5 %

Indikator für Belastbarkeit ausgelagerter Prozesse

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit hoher Wertschöpfungstiefe prüft, ob die eigene Blechfertigung ausgelagert und gleichzeitig die kritische Getriebefertigung zurückgeholt werden soll. Die Analyse mit einem Total Cost Tree zeigt für die Blechfertigung deutliche Kostenvorteile beim Fremdbezug, während die Getriebefertigung aufgrund von Zulassungsanforderungen, Know-how und Volatilität bei Vorliegen nur eines Angebots als Single-Source-Risiko eingestuft wird.

- Bildung von Risikoklassen je Baugruppe und Priorisierung über einen Sourcing-Wellenplan
- Ausschreibung der Blechfertigung mit definierten Qualitätskriterien und Escalation Clause im Vertrag
- Zurückholung der Getriebefertigung schrittweise über sechs Quartale mit paralleler Qualifikation einer zweiten Quelle
- Regelmäßige Lieferantenbesuche und ein Exception Management für Terminkrisen beim externen Fertiger

Fazit

Die Wertschöpfungstiefe ist weit mehr als eine Kennzahl: Sie ist Ausdruck der strategischen Frage, was ein Unternehmen selbst beherrschen muss und was es sinnvoll delegiert. Für den Einkauf ergibt sich daraus unmittelbar Beschaffungsvolumen, Lieferantenstruktur und Verhandlungsmacht.

Make-or-Buy-Entscheidungen sollten deshalb nie nur unter Kostengesichtspunkten, sondern immer mit Total-Cost-, Risiko- und Kompetenzbetrachtung getroffen werden. Eine bewusst gesteuerte Wertschöpfungstiefe – regelmäßig geprüft und mit sauberer Governance hinterlegt – ist ein wesentlicher Baustein für Wirtschaftlichkeit und Lieferketten-Resilienz. Wer sie aktiv managt, verschafft sich gegenüber Wettbewerbern echten strategischen Spielraum.

Häufige Fragen

Was bedeutet Wertschöpfungstiefe einfach erklärt?

Die Wertschöpfungstiefe zeigt, wie viel von einem Produkt oder einer Dienstleistung ein Unternehmen selbst herstellt und wie viel es von Lieferanten zukaft. Hohe Wertschöpfungstiefe bedeutet viel Eigenfertigung, niedrige Wertschöpfungstiefe viel Fremdbezug. Sie wird meist als Prozentwert oder Quotient ausgedrückt und dient als strategische Steuergröße.

Wie berechnet man die Wertschöpfungstiefe?

Häufig wird die Wertschöpfungstiefe als eigene Wertschöpfung (Gesamtleistung minus Vorleistungen) geteilt durch Gesamtleistung oder Umsatz berechnet. Alternativ werden produktbezogen die Anteile von Eigen- und Fremdfertigung an den Herstellkosten verglichen. Wichtig ist eine einheitliche Definition über die Zeit, damit Werte vergleichbar bleiben.

Welche Vor- und Nachteile hat hohe oder niedrige Wertschöpfungstiefe?

Hohe Wertschöpfungstiefe sichert Know-how, Qualität und Kontrolle, bindet aber Kapital und Fixkosten. Niedrige Wertschöpfungstiefe senkt häufig Kosten und erhöht Flexibilität, birgt jedoch Abhängigkeits- und Ausfallrisiken. Die richtige Mischung hängt von Branche, Risikoprofil und Kernkompetenzen ab.

Was ist der Unterschied zwischen Wertschöpfungstiefe und Fertigungstiefe?

Fertigungstiefe bezieht sich eng auf den Produktionsbereich, also welche Arbeitsgänge ein Werk selbst ausführt. Wertschöpfungstiefe ist der breitere Begriff und umfasst alle Wertschöpfungsstufen einschließlich Entwicklung, Dienstleistungen und Vertrieb. Im Sprachgebrauch werden beide Begriffe oft synonym verwendet.

Wie beeinflusst Outsourcing die Wertschöpfungstiefe?

Outsourcing senkt die Wertschöpfungstiefe, weil Wertschöpfungsstufen auf externe Partner verlagert werden. Dadurch steigen Beschaffungsvolumen, Lieferantenrisiken und Steuerungsaufwand im Einkauf. Umgekehrt erhöhen Insourcing oder Backshoring die Wertschöpfungstiefe und die interne Kontrolle.

Wann lohnt sich Make-or-Buy für welche Bauteile?

Typischerweise lohnt sich Eigenfertigung bei volumenrelevanten, qualitätskritischen oder know-how-intensiven Komponenten und bei ausreichender Kapazitätsauslastung. Fremdbezug empfiehlt sich bei Standardteilen, stark schwankendem Bedarf oder fehlender Technologie. Die Entscheidung sollte auf einem Total-Cost-Vergleich und einer Risikobewertung beruhen, nicht nur auf Stückpreisen.