

Beitragsreihe: Logistik und Supply Chain Management*

Durchblick ob Eigenproduktion oder Zukauf

Von Prof. Dr. Michael Schröder – Lesedauer: 4 Minuten – 06. September 2018

Kauft ein Kunde heute ein Auto, kann er davon ausgehen, dass vom Autobauer selbst nur noch 20 bis 30 Prozent des Fahrzeug-Gesamtwertes hergestellt werden. Den Rest kauft er zu. Für den Kunden ist das ein Glück, für die Logistik eine Entscheidungsfrage.



Eigenproduktion oder Zukauf?
Unternehmen wollen wirksam und wirtschaftlich entscheiden.
Foto: ijeab/Fotolia

Wenn Hersteller alle für eine Ware nötigen Produktions- teile selbst herstellen würden, wären Produkte wie Autos, Kühlschränke, Smartphones, Kleidungsstücke und sogar Lebensmittel schlichtweg unbezahlbar. Zudem verbauen Unternehmen auch immer mehr Technik. Beim Kauf eines (Neu-)Fahrzeuges sind bei der Kombination aller Wahl- möglichkeiten mehrere Milliarden Varianten möglich. Weil ein Fahrzeughersteller für diese Variantenvielfalt aber un- möglich alle Teile selbst produzieren kann – hinzu käme noch der Betrieb von Material- und Teilelager – beschafft er sich deshalb Produktionsteile, und auch Dienstleistun- gen, von externen Anbietern. Das nennt man Outsourcing.

Doch welche für eine fertige Ware benötigten Einzeltei- le und Arbeitsleistungen soll das Unternehmen selbst produzieren, und welche zukaufen? Diese Make-or-buy- Entscheidung ist einer der maßgeblichsten Gründe für den weltweiten Material- und Warenfluss – was wie- derum große Auswirkungen auf den Arbeitsalltag von

Logistikmanagerinnen und Logistikmanager hat.

Attraktiv durch hohe Individualisierung

In Industrie und Handel zum Beispiel übernehmen Logis- tikdienstleister zu herkömmlichen Logistikdienstleistun- gen wie den Gütertransport oder die Lagerhaltung mehr und mehr Aufgaben in der Kontralogistik. Dazu zählen die Materialbereitstellung in Produktionshallen, die Sen- dungsverfolgung von Waren, der Displaybau und auch (anspruchsvolle) Montagetätigkeiten. Je höher der Indivi- dualisierungsgrad der Dienstleistungen an die Bedürfnis- se und Wünsche des Auftraggebers ist, desto attraktiver wird das Logistikdienstleistungsangebot für das Unter- nehmen.

Outsourcing ist nicht nur Zuckerschlecken

Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern ist aber nicht nur reines Zuckerschlecken, sondern sie ist mit viel Aufwand und hohem Klärungsbedarf verbunden: Nach Recherche und Auswahl von möglichen Betrieben, und das weltweit, müssen sich die Unternehmensvertreter erst einmal ein Bild vor Ort machen. Gemeinsam finden dann Planungen statt, es werden Verhandlungen geführt – in der Regel werden hier Übersetzer und Rechtsanwälte mit einbezogen. Am Ende müssen Verträge geschlossen und kontrolliert werden. Auch sollten Fragen geklärt sein wie: Arbeitet der Lieferant sauber? Oder sollte besser eine Wareneingangskontrolle durchgeführt werden? Was ge- schieht, wenn aus nicht vorhersehbaren Gründen nach- verhandelt werden muss? Kann der Vertrag im Notfall wieder aufgehoben werden? All diese Vorgänge verur- sachen Kosten, die sogenannten Transaktionskosten, die am Ende so hoch sein können, dass das Unternehmen, um effektiv und effizient zu arbeiten, die Produktion und Arbeitsleistungen besser selber übernimmt.

Wirksam und wirtschaftlich entscheiden durch Fachwis- sen

Ein in Baden-Württemberg ansässiger Automobilherstel- ler spielte mit dem Gedanken, ausgesuchte Montagetätig- keiten an einen seiner Logistikdienstleister zu vergeben.



Um in dieser Fragestellung wirksam und wirtschaftlich entscheiden zu können, betraute der Autobauer seine Logistikmitarbeiterin mit dieser Aufgabe. Das Fach- und Methodenwissen, das sie zur Berechnung der komplexen Zusammenhänge benötigte, erhielt die Logistikexpertin aus ihrem dualen Masterstudium, das sie in ihren Beruf integrierte. Die Automobilhersteller-Mitarbeiterin kalkuliert also die Kosten für die in Frage kommenden externen Arbeitsprozesse, ermittelte dazu die Transaktionskosten, insbesondere die für die notwendigen Qualitätskontrollen, und war damit in der Lage, ihren Vorgesetzten eine Handlungsempfehlung auszusprechen: In diesem Fall riet sie, die Montage an diesen Dienstleister nicht fremdzuvergeben. Das Unternehmen folgte der Analyse der Masterarbeit und montiert nun weiterhin selbst.

Duale Studiengänge werden immer beliebter

Was ein duales, also berufsintegrierendes Masterstudium von einem berufsbegleitenden Studium maßgeblich unterscheidet, ist der direkte Theorie-Praxis-Transfer: Der studierende Berufstätige prüft die Anwendbarkeit der Theorie gleich im praktischen Berufsalltag. Die aus dem anwendungsorientierten Studium entwickelten Konzepte und Lösungen nutzen sowohl dem betrieblichen **Fortschritt als auch der beruflichen Weiterentwicklung des dual Studierenden**. Duale Weiterbildungsangebote erfreuen sich wachsender Beliebtheit.



Prof. Dr. Michael Schröder,
Wissenschaftlicher Leiter **Supply Chain Management, Logistik und Produktion**
im Master in Business Management,
DHBW CAS

Das DHBW CAS bietet duale und berufsbegleitende **Masterstudiengänge** in den Fachbereichen **Wirtschaft, Technik** und **Sozialwesen** sowie weitere Möglichkeiten zur beruflichen **Weiterbildung**.

*Für Manager im Handel gibt es kaum eine spannendere Disziplin als die Logistik respektive das unternehmensübergreifende Supply Chain Management. Dabei spielt weder die Branche noch die Unternehmensgröße eine Rolle. Die Beitragsreihe Logistik und Supply Chain Management befasst sich mit politischen, gesellschaftlichen und technischen Veränderungen entlang der Wertschöpfungskette. Freuen Sie sich auf die Folgebeiträge.