

## Logistikkonzepte

### Flexibel mit „make or buy“

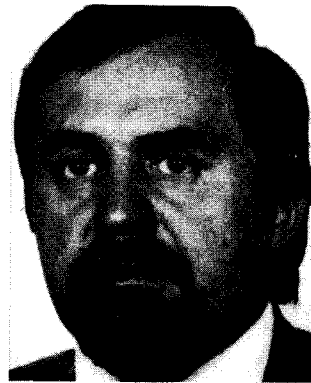
**In immer stärkerem Maß sehen sich Unternehmen, die bisher nach Programm produzieren, zu Kundenauftragsarbeit gezwungen. Die Frage „make or buy“ gewinnt zunehmend an Bedeutung, seitdem die Unternehmen aus dem oben genannten Grund zu mehr Flexibilität genötigt sind.**

bn. Bei der auftragsorientierten Produktion gilt es, sich über Flexibilität gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen. Wer kundenspezifische Wünsche nicht kurzfristig erfüllen kann, wird auf Dauer sicher mit Auftragseinbußen rechnen müssen.

Die geforderte Flexibilität muß natürlich in einem vernünftigen kostenwirtschaftlichen Verhältnis zum Aufwand stehen, damit der Wettbewerbsvorsprung nicht aus Kostengründen wieder verlorengeht.

Der Forderung nach Flexibilität stehen in Deutschland die hohen Lohnkosten und kurzen Arbeitszeiten entgegen.

stellt werden. Herausragende Bedeutung erhielten deshalb in den letzten Jahren CIM- und Logistikkonzeptionen, weil sie einmal die eingangs geforderte Flexibilität, aber eben auch kostensparenden Nutzeffekt beinhalten. Eine entscheidende Bedeutung erhält dabei die richtige Beantwortung der „make or buy“-Frage.



*Prof. Dr.-Ing. H. Binner: Bei steigenden Anforderungen an die Flexibilität wächst auch die Bedeutung der Frage „make or buy“.*

Daß sie nicht global zu beantworten ist, zeigt Bild 1. Hier sind vier wirtschaftspolitische Unternehmensmaßnahmen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit in den „make or buy“-Rahmen eingeordnet. Produktionsvorgelagert können Kosten für Material und Halbfabrikate

gestattet. Eine arbeitsintensive Produktion wird in Niedrig-Lohnländer verlagert, um Lohn- und Lohnnebenkosten zu reduzieren. Auch produktionsnachgelagerte Produktveredelungen, zum Beispiel Montagen, können in diesen Ländern stattfinden. Besonders dann, wenn die in eigenem Land hergestellten Produkte

auch dort installiert werden sollen. Bei Produkterweiterungen ist zu prüfen, ob sich die zum Teil beträchtlichen Investitionskosten nicht durch eine verlängerte Werkbank ersetzen lassen.

Aus logistischer Sicht steht bei einer Bewertung der „make or buy“-Frage mehr die Betrachtung der Flexibilität im

#### Wirtschaftspolitische Unternehmens-Maßnahmen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit

Kostenblöcke:		
Gesamtprodukt  MOB (make or buy)  Make: Produktion ↑ Buy: Handelsware ↓	Kosten für Material und Halbfertigfabrikate	Produktionsvorgelagert: im Dollarraum mit starker DM beschaffen
	Lohnarten mit Lohnnebenkosten	Arbeitsintensive Produktion: In Niedriglohn-Ländern produzieren
	Produktveredelungskosten (Montagen)	Produktionsnachgelagert: In Niedriglohn-Ländern verlagern (bei Exporten)
	Investitionskosten oder verlängerte Werkbank	Produktionsenerweiterung: bei Bedarf verlagern (bei Exporten)

**Bild 1: Die Frage „make or buy“ läßt sich nicht pauschal beantworten. Erst die Prüfung verschiedener Teilaspekte ermöglicht eine sinnvolle Entscheidung.**  
Bilder: Autor

Konkurrenzfähigkeit kann also nur über neue betriebswirtschaftliche Strategien und Unternehmenskonzepte herge-

tigfabrikate im Dollarraum immer dann beschafft werden, wenn eine starke Deutsche Mark ein preiswertes Einkaufs-

Vordergrund. Durch die Vorgabe von bisher eigengefertigten Teilen und Baugruppen verringert man Fertigungstiefe und verkürzt die Gesamtdurchlaufzeit teilweise entscheidend.

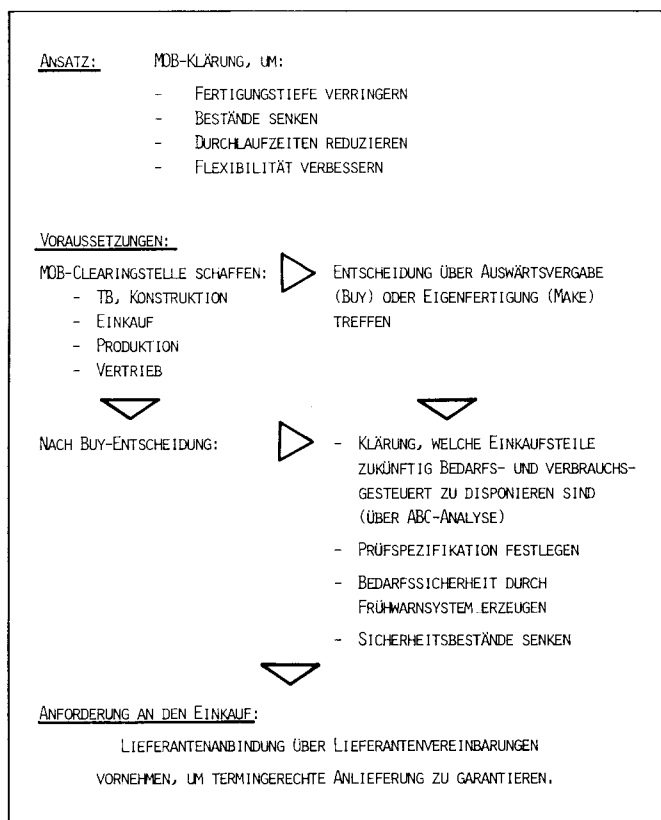
Gerade die Durchlaufzeit ist die wichtigste Kenngröße für die Flexibilität beurteilung: Je

Zu diesem Zeitpunkt sollte bei einer Fremdvergabe gleichzeitig eine Entscheidung fallen, ob zukünftig eine bedarfs- oder verbrauchsgesteuerte Disposition sinnvoll wäre. Hilfreich zur Entscheidungsfindung ist eine ABC-Analyse, weil erfahrungsgemäß A-Teile bedarfs-

Dies ist immer dann der Fall, wenn aus Gründen der Flexibilität die Wiederbeschaffungszeiten von Materialien oder Kaufteilen für eine kurzfristige Kundenwunschausführung nicht ausreichen. Dies gilt auch für A-Eigenfertigungsteile mit den dazugehörigen Durchlaufzeitanteilen.

Die jeweilige Entscheidung zwischen „make“ oder „buy“, verbunden mit einer ABC-Analyse zur Klärung der Dispositionsart, ist damit ein entscheidender Beitrag zum strategischen Unternehmenskonzept zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. □

## Anforderungen an den Einkauf durch „MOB“-Fragestellung (MOB: make or buy)



**Bild 2:** Die Lösung der „make or buy“-Frage sollte auf einer übergeordneten Ebene stattfinden.

kürzer die Durchlaufzeit, umso größer die Flexibilität.

Besonders wichtig ist es, daß die Beantwortung der „make or buy“-Frage nicht auf nachgeordneter Sachbearbeiterebene entschieden wird, wie dies noch in vielen Betrieben üblich ist. Über einen formalen Ablauf, wie ihn Bild 2 zeigt, kann man über eine MOB-Clearing-Stelle, an der das Technische Büro, die Konstruktion, der Einkauf, die Produktion und der Vertrieb gleichermaßen beteiligt sind, gemeinsam die Zweckmäßigkeit der eigenen Fertigung oder der Fremdteilbeschaffung diskutieren. Reine Kostensichtspunkte treten dabei im Gegensatz zu früheren Entscheidungsabläufen gegenüber den Flexibilitätsanforderungen in den Hintergrund.

besteuert, das heißt exakt zum Termin vom Einkauf zu beschaffen sind, während B- und C-Teile über Bestellauslöspunkte und Lagerkennzahlen mit einem gewissen Sicherheitsbestand im Lager vorgehalten werden. Die Bedeutung der Einkaufsfunktion nimmt daher weiter zu, weil die Durchsetzung der logistischen Zielsetzungen – also termintreu bei minimalen Beständen und kurzen Durchlaufzeiten zu produzieren – bei Auswärtsvergaben letztendlich nur erreichbar ist, wenn man sich auf die Lieferanten verlassen kann. Es ist Sache des Einkaufs, über Lieferantenvereinbarungen termingerechte Anlieferungen zu erreichen. Aber auch A-Einkaufsteile können unter die verbrauchsgesteuerte Disposition fallen.