

Schneider/Baur/Hopfmann

Re-Design der Wertkette durch Make or Buy

Konzepte und Fallstudien

SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Re-Design der Wertkette durch make or buy : Konzepte und Fallstudien / Dietram Schneider ; Cornelius Baur ; Lienhard Hopfmann.

ISBN 978-3-409-18788-6 ISBN 978-3-663-11256-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-11256-3

NE: Schneider, Dietram; Baur, Cornelius; Hopfmann, Lienhard

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1994

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1994

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-409-18788-6

Vorwort

Die ökonomischen Beziehungs- und Organisationsgeflechte befinden sich heute in sämtlichen Branchen und Industrien in einem dramatischen Umbruch. Die Wertschöpfungsstrukturen *in und zwischen* Unternehmen sind zwar schon vor Jahren immer wieder reorganisiert worden. Allerdings hat die Geschwindigkeit von Reorganisationsmaßnahmen auf diesem Gebiet eine bis heute nicht gekannte Dynamik und Virulenz entwickelt. Endmontageunternehmen senken ihre Fertigungstiefen, bauen Lieferantenpyramiden auf und versuchen, die Zulieferer als Rationalisierungsquelle zu nutzen. Die Zulieferunternehmen sind einem enormen Selektionsdruck ausgesetzt und formulieren ihrerseits Gegenstrategien.

Die logistischen Beziehungen zwischen Endmontageunternehmen und Lieferanten werden revolutioniert. Nicht nur synchrone Belieferung, sondern auch der Einbau von Komponenten und Systemen am Fließband des Kunden sollen vom Lieferanten der Zukunft übernommen werden. Was das strukturelle Network zwischen Endmontageunternehmen und Lieferanten betrifft, kommt hinzu, daß vermehrt zu single sourcing bei gleichzeitiger Verlängerung der Vertragsdauer übergegangen wird.

Dieses Re-Design der Industriestrukturen wird heute durch die anhaltende Rezession, wirtschaftsstrukturelle Probleme, Standortdiskussion, Verringerung der Verteilungsspielräume usw. gepusht. Es besteht ein enormer Anpassungszwang. Er läuft gegenwärtig vor allem auf mehr buy und weniger make hinaus.

Allerdings sollten Re-Design-Aktivitäten auch in wirtschaftlichen Boomzeiten sorgsam und umsichtig vorangetrieben werden. Vor allem beim Übergang von Rezessions- zu Expansionsphasen läßt sich aber beobachten, daß aufgrund eines zurückgehenden Leidensdrucks beim Management an überkommenen und ineffizienten Strukturen festgehalten wird. Die Freude über die zunehmende Auslastung der bestehenden make-Kapazitäten fällt dann insbesondere bei denjenigen meist sehr groß aus, die in der Vergangenheit Re-Design-Aktivitäten unterlaufen und torpediert haben. Sie fühlen sich darin bestätigt, daß es in der Vergangenheit richtig war, die make-Umfänge mit z.T. großem Ressourceneinsatz und so mancher Manipulation zu verteidigen. Daß sie es sind, die für die langfristigen Verkrustungen *in und zwischen* Unternehmen verantwortlich sind und damit auf lange Sicht die Existenz der gesamten Wertschöpfungs-pipeline gefährden, läßt sich im Expansionsboom nur schwer beweisen.

Trotzdem scheint sich im Management immer mehr die Sichtweise durchzusetzen, insbesondere wirtschaftliche Aufschwung- und Wachstumsphasen für die Re-Strukturierung der zwischenbetrieblichen Wertschöpfungsstrukturen zu nutzen. Das gilt vor allem für den Übergang von make zu buy. Schließlich hat die Vergangenheit gezeigt, daß das Re-Design der Wertkette in der Rezession zu schweren sozialen und wirtschaftlichen Verwerfungen führen kann. Durch den enormen zeitlichen Anpassungsdruck, unter dem das Management dann steht, entwickeln sich außerdem

nicht selten Design-Fehler, so daß z.B. oft über den eigentlich effizienten Umfang von Re-Design-Aktivitäten hinausgeschossen wird. Dies birgt die Gefahr, daß das Management gegenüber Wettbewerbern nur ein suboptimales Wertketten-Design erreicht. In diesem Zusammenhang muß man sehen, daß in der Wertkette letztlich alle Unternehmen über make-and-buy-Verbindungen zu einer Schicksalsgemeinschaft zusammengeschweißt sind. Die schlechte make-and-buy-Mischung eines einzelnen Unternehmens kann daher zum "Kränkeln" der gesamten Wertschöpfungs-pipeline führen und ganze industrielle Sektoren infizieren.

Dies sind nur wenige Gründe, wieso im Zusammenhang mit dem Re-Design ganzer Wertketten das Thema "make or buy" einen vulminanten Auftrieb erhält. Dazu kommt der heute viel bemühte lean-Gedanke. Eine effiziente Mischung aus make and buy - so die lean-Gurus - könnte auch zur Verschlankung und Entschlackung der Unternehmen und zu einem effizienten Gesamt-Design der Wertketten beitragen.

Das make-or-buy-Thema geht aber - genau betrachtet - weit über die zwischenbetriebliche Struktur von Lieferanten und Endmontageunternehmen bzw. Kunden hinaus. Und dies macht das Thema zusätzlich interessant.

Die Frage nach make or buy stellt sich nicht nur für Unternehmen in der Wertkette, sondern auch für jeden einzelnen Menschen auf der Mikro- und jede Volkswirtschaft auf der Makroebene. So ist das Delegationsproblem im Rahmen von Führungsprozessen auch als make-or-buy-Problem aufzufassen. Welche Aufgaben und Teilleistungen soll beispielsweise ein Abteilungsleiter in der Wertkette selbst bewerkstelligen (make) und welche soll er an seine Mitarbeiter delegieren (buy)? Bezogen auf die volkswirtschaftliche und internationale Dimension muß andererseits der Wirtschaftspolitiker überlegen, welche ökonomischen Teilleistungen, Branchen und Sektoren weiterhin im eigenen Land zu halten und welche an Zweit- und Drittländer abzugeben sinnvoll wären.

Trotz der verschiedenen Ebenen liegt der Schwerpunkt dieses Buches auf der Beziehung *zwischen* Unternehmen. Allerdings ist damit nicht gesagt, daß die hier abgeleiteten Trends, Folgerungen und Kalküle für die anderen Bereiche nutzlos wären. Ganz im Gegenteil. Explizit wird darauf jedoch nicht mehr eingegangen. Die Autoren delegieren diese Aspekte an Fachvertreter anderer Disziplinen.

Nicht delegieren wollen wir unsere Verantwortung für dieses Buch. Uns ist klar, daß es an mancherlei Stelle unvollständig ist und Ergänzungen verdient hätte. Allerdings sollte die Lektüre möglichst schnell am Markt sein und vor allem schlank bleiben. Kritische Anregungen des Lesers nehmen wir daher dankbar entgegen.

*Dietram Schneider
Cornelius Baur
Lienhard Hopfmann*

Gliederung

Vorwort	5
Aufbau	9

Teil I: Rahmenbedingungen und konzeptionelle Grundlagen

von Dietram Schneider

I. Kapitel: Relevanz und Szenario	13
1. Mob, Wertkette und Integrationsstrategien	13
2. Mob und Wertschöpfungsstrukturen	19
3. Eigenfertigungsquoten und ihre Entwicklung	25
4. Lieferantenpyramiden - Japan als Vorbild?	27
5. Renditen in der Automobilindustrie	32
6. Trends in der Zulieferindustrie	33
7. Strategien der Lieferanteneinbindung	35
8. Strategien der Zulieferer	37
9. Wertkettenzange - Strategie für Zulieferer?	40
II. Kapitel: Mob-Objekte	45
1. Teile und Komponenten, Systeme und Baugruppen, Technologien usw. ...	45
2. Primär-, Sekundär- und Tertiärleistungen	47
III. Kapitel: Alternativen zwischen mob	50
1. Mob - sowohl als auch	50
2. Mob-Alternativenspektrum	51
IV. Kapitel: Einflußgrößen von mob	55
1. Grundlagen	55
2. "Klassische" Einflußgrößen	59
3. Transaktionskosten und ihre Einflußgrößen	66
4. Allgemeine Trends	89
V. Kapitel: Methodik	92
1. Mob-Portfolios	92
2. Mob-Scoring - mob-Überlegenheits-Portfolio	100
3. Globale Handlungsstrategien	109
4. Messung der Vernetzungsintensität in der Wertkette	116
5. Faustregeln für die Bildung von mob-Teams	120
6. Mob-Kultur	123

Teil II: Fallstudien und praktische Beispiele

Make-and-buy-Verkrustungen in der Wertkette in den Lebensphasen von Unternehmen - Ursachen und Möglichkeiten ihrer Durchbrechung

von *Dietram Schneider und Cornelius Baur*

Einleitung	127
1. Strukturelle Verkrustungen in der Wertkette als zyklisches Phänomen	128
2. "Überschußproduktion" in den Lebensphasen von Unternehmen	133
3. Strategien für die Durchbrechung struktureller Verkrustungen	137
4. Fazit	140

Organisation der Wertkette innovativer Unternehmen

- make or buy und Vernetzungsintensität: zentrale Erfolgsfaktoren

von *Dietram Schneider*

Einleitung	141
1. Charakterisierung von mob-Objekten	143
2. Einflußgrößen der zukünftigen mob-Absichten	145
3. Zentrale Bedeutungsaspekte der Spezifität	146
4. Vernetzungsintensität auf Beschaffungs- und Absatzseite	148
5. Erfolgstrengnung: "überlegene mob- und Vernetzungsstrategien"	149
6. Fazit	159

Make or buy - Praktische Anwendung des Transaktionskostenansatzes bei einem deutschen Automobilhersteller

von *Cornelius Baur*

Einleitung	163
1. Automobilindustrie unter Handlungsdruck	164
2. Kurzbeschreibung der Fallstudie	164
3. Traditionelles mob-Kalkül: Verführung zur Verkrustung	167
4. Relevanz der Auslagerung von Fertigungsumfängen	170
5. Relevanz flexibler Lieferverträge und quasiintegrierter F&E	174
6. Fazit	176

Make or buy von Logistikleistungen

von *Lienhard Hopfmann*

Einleitung	181
1. Logistik-mob als Entscheidungsproblem	181
2. Einflußgrößen einer Logistik-mob-Entscheidung	186
3. Fallstudie - mob in der Beschaffungslogistik	191
4. Fallstudie - mob in der Distributionslogistik	196
5. Fazit	200

Literatur	201
------------------------	-----

Die Autoren	213
--------------------------	-----