

## Make or Buy

Thema	Zielgruppe	Dauer	Benötigtes Vorwissen
Make or Buy qualitative Entscheidung	Gymnasium, berufliche Schule, Sek II	90 Min.	Eigenfertigung und Fremdbezug sollten bekannte Begriffe sein.

### Intention der Stunde:

Die Lernenden sollen im Rahmen der vorliegenden Unterrichtseinheit:

- (1) verstehen, dass ein Unternehmen bei einer Produktionsentscheidung nicht nur finanzielle Kriterien berücksichtigen kann.
- (2) die unterschiedlichen Vor- und Nachteile der Eigenfertigung und des Fremdbezugs kennen bzw. verstehen und bewerten können.
- (3) aufgrund ihrer gewonnenen Kenntnisse und der in der Ausgangssituation beschriebenen Anforderungen eine begründete analytische Entscheidung für Eigenfertigung oder Fremdbezug treffen können.

### Begriffe:

- ⇒ Make or Buy
- ⇒ Eigenfertigung
- ⇒ Fremdbezug
- ⇒ Outsourcing
- ⇒ Fixkostendegression
- ⇒ Stückkosten / Ausbringungsmenge

### (Ökonomische) Kompetenzen:

Im Rahmen dieser Unterrichtseinheit werden folgende Kompetenzen an die Lernenden vermittelt:

- Arbeit mit der Metaplanwand
- Anwendung der Methode „Think-Pair-Share“
- Murmelrunde

### Materialien:

- Angebote 1-3
- Ausgangssituation
- Informationsblätter

### Grundlagentext:

Eigenfertigung oder Fremdbezug ist eine der zentralen strategischen Fragen für Unternehmen. Sofern ein Unternehmen die Anforderungen der Eigenfertigung erfüllt, ist abzuwägen, welche Alternative in Anspruch genommen wird. Beide Varianten haben ihre Vor- und Nachteile. Die Entscheidung für eine Alternative sollte strategisch gut durchdacht sein. Eine Abwägung durch Pro- und Contra-Aspekte kann einen Lösungsansatz ermöglichen.

## Unterrichtsverlauf

### Stunde 1 (90 Min.)

Phase	Zeit	Inhalt	Sozialform	Medien und Materialien	Methodisch-didaktische Anmerkungen/Kompetenzen
<b>Motivation</b>	5 Min.	Begrüßung durch den Lehrer sowie kurze Anmerkung zum Aufbau der Unterrichtseinheit und ggf. Wiederholung der Ergebnisse aus der Unterrichtseinheit „Make or Buy – rechnerische Entscheidung“	Vortrag / Unterrichtsgespräch	OHP, Beamer, Metaplanwand	Diese Unterrichtseinheit behandelt die qualitative Sichtweise auf den Entscheidung des „Make or Buy“. Daneben gibt es auch die Möglichkeit der rechnerischen Entscheidung. Diese wird in der Unterrichtseinheit „Make or Buy – rechnerische Entscheidung“ thematisiert. Sie kann vor diese Einheit gesetzt werden.  In der Einheit zur rechnerischen Entscheidung werden drei Angebote miteinander verglichen und eine rechnerische Entscheidung für bzw. gegen die jeweiligen Angebote gefällt. In dieser Einheit wird von den möglichen Lösungen bereits ausgegangen
<b>Problemanalyse / Planung</b>	10 Min.	Betrachtung der 3 Angebote (OHP) und Erläuterung der jeweiligen (rechnerischen) Entscheidung. Ausgangslage hat sich durch Auswertung des Finanzvorstands verändert. Arbeitsauftrag wird durch E-Mail deutlich.	Unterrichtsgespräch	OHP, Beamer, Arbeitsblatt	
<b>Erarbeitung</b>	35 Min.	Zunächst Murmelrunde zu ersten Argumente für Eigenfertigung und	Einzelarbeit (Think-Pair-	Informationsblatt	

		Fremdbezug. Die SuS informieren sich danach über Marktforschungsergebnisse der Apfel OHG zum möglichen Lieferanten und der volkswirtschaftlichen relevanten Lage und lösen die Arbeitsaufträge zunächst in Einzelarbeit.	Share-Methode)		
<b>Erarbeitung</b>	15 Min.	Die SuS diskutieren über Inhalte und vergleichen die Ergebnisse des Arbeitsauftrages.	Gruppenarbeit (Think-Pare-Share-Methode)	Metaplankarte	
<b>Präsentation</b>	10 Min.	Die SuS nennen Argumente für Fremd- und Eigenfertigung.	Unterrichtsgespräch	Metaplanwand	
<b>Bewertung</b>	15 Min.	Jede Gruppe entscheidet sich per Entscheidungsaufkleber für Fremd- oder Eigenfertigung. Zwei Gruppen begründen kurz ihre Entscheidungen.  Entscheidungsfindung wird innerhalb der Gruppe reflektiert.	Unterrichtsgespräch		

SuS=Schülerinnen und Schüler / OHP=Overhead-Projektor

## Inhaltlich-methodischer Kommentar zum Unterrichtsverlauf

### Hinweis

Diese Unterrichtseinheit behandelt die qualitative Sichtweise auf den Entscheidung des „Make or Buy“. Daneben gibt es auch die Möglichkeit der rechnerischen Entscheidung. Diese wird in der Unterrichtseinheit „Make or Buy – rechnerische Entscheidung“ thematisiert. Sie kann vor diese Einheit gesetzt werden. In der Einheit zur rechnerischen Entscheidung werden drei Angebote miteinander verglichen und eine rechnerische Entscheidung für bzw. gegen die jeweiligen Angebote gefällt. In dieser Einheit wird von den möglichen Lösungen bereits ausgegangen.

### Einstieg

Eine E-Mail des Finanzvorstands geht ein. Dieser hat die Ergebnisse der Einkaufsabteilung (Handlungsergebnisse der Gruppen aus der vorherigen Einheit) erhalten. Die Angebote 1 und 2 können aus finanziellen Gründen und sozialen Aspekten nicht angenommen werden. Das Angebot des Unternehmens beamer&more ist in der engeren Auswahl. Die Kosten dieses Angebotes entsprechen bei einer geplanten Absatzmenge von 5000 Beamern exakt den Kosten der Eigenfertigung. Die SuS sollen eine begründete Entscheidung für Eigenfertigung oder Fremdbezug treffen. Die Marktforschungsabteilung hat zu diesem Zweck Informationsmaterial (Zeitungsartikel und interne Unternehmensmitteilungen) zusammengestellt, dass für die Entscheidungsfindung relevant sein könnte.

### Übung

Die SuS sollen sich zunächst in kleinen Gruppen durch eine kurze Murmelrunde über erste Vorteile von Eigenfertigung und Fremdbezug austauschen, dann in Einzelarbeit die Informationsmaterialien auswerten und Argumente für die Eigenfertigung und den Fremdbezug erarbeiten. Im Rahmen der Einzelarbeit haben die SuS zunächst die Möglichkeit, in ihrem individuellen Lerntempo die Sachverhalte zu verstehen. Anschließend werden die Argumente in der Gruppe diskutiert. Die Gruppe einigt sich auf jeweils drei Argumente, die auf Metaplankarten geschrieben werden. Die Diskussion soll die Lerninhalte vertiefen und kognitive Konflikte auslösen.

### Sicherung

Die Ergebnisse der Gruppen werden an der Metaplanwand gesammelt und kurz erläutert.

### Bewertung

Abschließend sollen sich die Gruppen durch Positionsaufkleber für eine Alternative entscheiden. Exemplarisch wird eine Gruppe ihre Entscheidung kurz begründen.

## Angebot 1

# seeTec OHG

**seeTec OHG – Kopernikusstr. 2 – 50696 Köln**

### **Apfel OHG**

Einkaufsabteilung  
Bahnhofsstraße 25  
50679 Köln

Ihre Zeichen, Ihre Nachricht vom

Unsere Zeichen, unsere Nachricht vom

Tel.:  
0221/334-433

Köln  
xx.xx.2013

### **Angebot Nr.: 1001/2013**

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns sehr über Ihr Interesse an unseren Produkten. Gemäß Ihrer Anfrage können wir Ihnen folgendes Angebot machen:

<b>Artikelnummer</b>	<b>Artikel</b>	<b>Einzelpreis</b>
200111806	Beamer-Adapter	61,00 €

Bitte teilen Sie uns innerhalb von 14 Tagen mit, ob Sie unser Angebot wahrnehmen möchten.

Wir freuen uns auf erfolgreiche Zusammenarbeit.

Mit freundlichen Grüßen

## seeTec OHG

## Angebot 2

# Optima GmbH

Optima GmbH – Muster Str. 88 – 42210 Düsseldorf

Apfel OHG  
Einkaufsabteilung  
Bahnhofsstraße 35  
50679 Köln

Ihre Zeichen, Ihre Nachricht vom

Unsere Zeichen, unsere Nachricht vom

Tel.:  
0211/43 54 43

Köln  
xx.xx.2013

### Angebot Nr.: 1501/2013

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns sehr über Ihr Interesse an unseren Produkten. Gemäß Ihrer Anfrage können wir Ihnen folgendes Angebot unterbreiten:

Artikelnummer	Artikel	Einzelpreis
BEAM164r	Beamer-Adapter	54,00 €

Bitte teilen Sie uns innerhalb von 14 Tagen mit, ob Sie unser Angebot wahrnehmen möchten.

Wir freuen uns auf erfolgreiche Geschäftsbeziehungen.

Mit freundlichen Grüßen

## Optima GmbH

## Angebot 3

# beamer&beamer GmbH

**beamer&beamer GmbH – Lessingstr. 8 – 53117 Bonn**

### Apfel OHG

Einkaufsabteilung  
Bahnhofsstraße 59  
50679 Köln

Ihre Zeichen, Ihre Nachricht vom

Unsere Zeichen, unsere Nachricht vom

Tel.:  
0228/ 434-353

Remscheid  
xx.xx.2013

### Angebot Nr.: 01/2013

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns sehr über Ihr Interesse an unseren Produkten. Gemäß Ihrer Anfrage bzgl. unseres Beamer-Adapters mit Speziallinsen können wir Ihnen folgendes Angebot machen:

<b>Artikelnummer</b>	<b>Artikel</b>	<b>Einzelpreis</b>
Top3342/1	Beamer-Adapter	57,00 €

Bitte teilen Sie uns innerhalb von 14 Tagen mit, ob Sie unser Angebot wahrnehmen möchten.

Wir freuen uns auf erfolgreiche Geschäftsbeziehungen.

Mit freundlichen Grüßen

# beamer&beamer GmbH

## Ergebnisse des Angebotsvergleichs

Angebot 1: Eigenfertigung

Angebot 2: Fremdbezug

Angebot 3: keine eindeutige Entscheidung



## Ausgangssituation

Folgende E-Mail ist heute Morgen vom Finanzvorstand eingegangen:

Guten Morgen liebe Kollegen,

vielen Dank für Ihre Ausarbeitungen und die Empfehlung des Angebotes Nr.2.

Nach eingehender Prüfung Ihrer Empfehlungen muss ich Ihnen mitteilen, dass wir Angebot 1 in der Tat nicht in Anspruch nehmen. Es ist einfach zu teuer. Angebot 2 können wir leider auch nicht annehmen. Der Hersteller produziert in China und ist bereits mehrfach durch schlechte Arbeitsbedingungen negativ aufgefallen. Das bedeutet, dass für uns nur das Angebot 3 interessant ist.

Da ich kurzfristig in ein wichtiges Meeting muss, möchte ich Sie bitten, mir innerhalb der nächsten Stunde eine Alternative zu empfehlen.

Zur Unterstützung Ihrer Entscheidung habe ich von unseren Kollegen der Marktforschung Informationsmaterialien für Sie ausarbeiten lassen. Dieses Material enthält wichtige Hinweise, die Sie nutzen können.

Viel Erfolg  
Marina Müller  
(Finanzvorstand)

## Arbeitsauftrag:

- Starten Sie mit einem Austausch innerhalb Ihrer Gruppe und diskutieren erste Vorteile für Eigenfertigung und Fremdbezug. 5 Min.
- Nutzen Sie anschließend das Informationsmaterial und erarbeiten Sie in Einzelarbeit weitere Vorteile von Eigenfertigung und Fremdbezug. 30 Min.
- Gehen Sie anschließend in den Austausch innerhalb der Gruppe und halten Sie jeweils drei Vorteile für Eigenfertigung und Fremdbezug auf Ihren Metaplankarten fest. 15 Min.
- Anschließend tragen Sie bitte die Argumente zusammen.

## **Berücksichtigen Sie die Zeitangaben!**

## **Lehrerhinweis**

**Anschließend werden die Argumente an der Tafel gesammelt und erläutert.**

**Nach dieser Phase: Abstimmung durch die Gruppen**

---

### **Arbeitsauftrag:**

Diskutieren und entscheiden Sie sich für eine Alternative, die Sie unserer Geschäftsleitung empfehlen möchten.

ca. 15 Min.

Nutzen Sie Ihren grünen Abstimmungs-Button.



## Informationsblätter

An: Abteilungsleitung Einkauf

CC: Abteilungsleitung Produktion

### Betreff: Recherche-Ergebnisse der Marktforschungsanalyse

Liebe Kollegen,

anbei die Ergebnisse unserer Marketing-Abteilung.

Eventuell unterstützen Sie diese Ergebnisse auf der Suche nach einer Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug.

Sie können natürlich auch gerne zusätzliche Aspekte nennen, die eine Empfehlung begründen.

Viel Erfolg, mit besten Grüßen

Martina Müller

(Leitung Finanzen)

---

## Asiatisches Investment bei beamer&beamer?



**München** – Es wird spekuliert, dass das taiwanische Unternehmen ElectroParts bei beamer&beamer einsteigen könnte, um im europäischen Markt weitere Marktanteile zu gewinnen. Betriebsrat und Mitarbeiter von beamer&more haben Befürchtungen, dass die Produktion dementsprechend nach Taiwan verlagert werden könnte. Außerdem ist ElectroParts eher im qualitativ-mittleren Segment vertreten, so dass Qualitätseinbußen der Produkte befürchtet werden könnten.

## LKW-Fahrer in Italien streiken



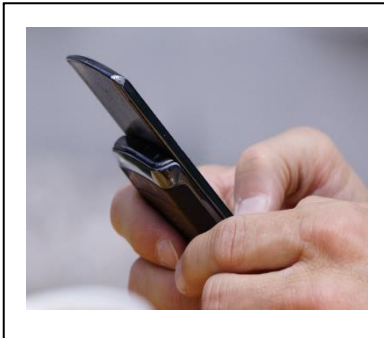
**Rom** – Ein landesweiter Streik der Lkw-Fahrer dauert nun schon 14 Tage an. Unternehmen in Deutschland müssen zum Teil die Produktion unterbrechen. Ein Ende des Streiks ist nicht in Sicht.

## Kinder produzieren „Puke“-Schuhe



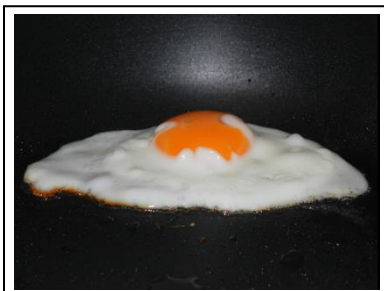
**Frankfurt** – Der Sportartikelhersteller „Puke“ will ab Mitte 2013 wieder die Herstellung der Sportschuhe in der eigenen Produktionsstätte übernehmen. Grund ist der in Verruf geratene Zulieferer aus Bangladesch, der nachweislich den Hauptteil seiner Produktion durch Kinderarbeit herstellt.

## Nutzungsdauer von Elektro-Produkten sinkt



**Hamburg** – Das Marktforschungsinstitut „Markt2020“ hat herausgefunden, dass die Konsumenten immer öfter und schneller Ihre genutzten Produkte abgeben und sich neu herausgebrachte Produkte und Technologien kaufen. Das ist für die Unternehmen eine große Chance, allerdings sinkt damit die Lebensdauer der Produkte und die Unternehmen müssen am Markt schnell reagieren können.

## Faule Eier auf Geschäftsführer



**München** – Der Geschäftsführer des Beamerherstellers „beamer&beamer“, Erkan Ahles wurde von Greenpeace-Aktivisten mit faulen Eiern beworfen. Grund ist die Verwendung von Schwermetallen und anderen Schadstoffen, die in der Beamer-Reihe „see&dream“ entdeckt worden sind. Herr Ahles sprach von Einzelfällen, die durch einen Zulieferer verursacht worden sind. „beamer&beamer habe ein funktionierendes Qualitätsmanagement-Tool aufgebaut und kann solche Fälle in Zukunft mit großer Wahrscheinlichkeit ausschließen“ wird der Geschäftsführer zitiert.

## WMB lagert Produktion der Motoren aus



**München** – Der Münchener Automobilhersteller WMB will ab 2014 seine Motoren von dem spanischen Motorenbauer HOLA herstellen lassen. Einige Aktionäre kritisieren, dass damit die wesentlichen und unter hohem Aufwand entwickelten Kernkompetenzen und Wissensstände aus dem Unternehmen ausgelagert werden.

### Hausmitteilung des Controllings

Sehr geehrte Kollegen,

aus kalkulatorischen Gründen ist der Fremdbezug natürlich vorteilhafter. Hier gibt es einen garantierten Preis. Wir können somit konstant kalkulieren. Das ist ein großer Vorteil für die Planungssicherheit der anfallenden Kosten.

Die Stückkosten der Eigenfertigung variieren natürlich stärker mit der Ausbringungsmenge. Je mehr wir produzieren, desto geringer die Stückkosten (Fixkostendegression).

Mit besten Grüßen,

Bill Dung

### Hausmitteilung der Produktion

Liebe Kollegen,

vielen Dank für eure Anfrage.

Natürlich können wir die Beamer produzieren. Die Maschinen können günstig gemietet werden, die zusätzlichen Arbeitskräfte könnten wir kurzfristig einstellen.

Problematisch wird es, falls die Absatzmengen sinken. Dann können wir die zusätzlichen Maschinen und Arbeitskräfte natürlich wieder freisetzen. Dabei müssen wir uns aber an Kündigungsfristen der Verträge halten. In der Zeit zahlen wir weiter.

Durch die Eigenfertigung sind wir nicht so flexibel bei Produktionsschwankungen. Durch den Fremdbezug würden wir das Produktionsrisiko auf den Lieferanten übertragen.

Außerdem können wir uns im Fall der Fremdfertigung auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren: den Bau von hochwertigen Smartphones.

Liebe Grüße,

Erik Müller

Quellen Bilder: das gelbe vom Ei: Norbert Enyegue/pixelio.de - BMW-Zentrale:piu700/pixelio.de - LKW-Stau: Erich Westendarp/pixelio.de - Handy: Rödi/pixelio.de - brennendes Auto: turtle78li/pixelio.de – Unternehmenslogos: Homepage beamer&more

## Lösung: Welcher Artikel gibt einen Hinweis auf welchen Vorteil?

### **Asiatisches Investment bei beamer&beamer?**

Für Eigenfertigung: Qualität beeinflussbar

### **LKW-Fahrer in Italien streiken**

Für Eigenfertigung: keine Abhängigkeiten von Lieferanten

### **Kinder produzieren Puke-Schuhe**

Für Eigenfertigung: Image-Aspekte kontrollierbarer (moralisches Bewusstsein)

### **Nutzungsdauer von Elektro-Produkten sinkt**

Für Fremdbezug: Flexibilität/Nachfrageschwankungen

### **Faule Eier auf Geschäftsführer**

Für Eigenfertigung: Image-Aspekte kontrollierbarer (ökologisches Bewusstsein)

### **WMB lagert Produktion der Motoren aus**

Für Eigenfertigung: Aufbau/Sicherung KnowHow

### Hausmitteilung des Controllings

Für Fremdbezug: Kostentransparenz

### Hausmitteilung der Produktion

Für Fremdbezug: Konzentration auf Kernkompetenzen

## Pro und Contra „Make or Buy“

### Eigenfertigung

Pro:

- KnowHow
- Qualität ist bestimmbar
- Keine Lieferschwierigkeiten
- Image selbst steuerbar
- Je höher der Absatz desto günstiger

Contra:

- Infrastruktur nicht kurzfristig änderbar
- Preislich eventuell teurer
- Flexibilität
- Produktionsrisiko

### Fremdbezug:

Pro:

- Kostentransparenz/ Konstante Kostenkalkulation
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Schnellere Reaktion auf Anforderungen der Kundenseite
- Verlagerung des Produktionsrisikos.
- Je niedriger der Absatz desto günstiger

Contra:

- Abhängigkeit vom Anbieter (Liefertermine, schlechte Ware, etc.)
- Verlust des KnowHow
- Qualität nicht beeinflussbar
- Schwankende Preise