

Wolfgang Männel

Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug

Theoretische Grundlagen –
Praktische Fälle

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
Gesamtbibliothek	
Betriebswirtschaftslehre	
Inventar-Nr.:	43.510
Abstell-Nr.:	A25/814
Sachgebiete:	4.2
	00 22 99 13

C. E. Poeschel Verlag
Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort zur 1. Auflage</i>	V
<i>Vorwort zur 2. Auflage</i>	VII
1. Kapitel: Einführung	1
2. Kapitel: Die praktische Bedeutung der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	7
1. Die grundsätzliche Bedeutung des Wahlproblems in verschiedenen Wirtschaftszweigen und Betriebsbereichen	8
a) Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in Industriebetrieben	8
aa) Produktionsbereich	8
(1) Durchführung der eigentlichen Produktionsvorgänge	8
(2) Bereitstellung von Einsatzgütern und Endprodukten	10
(3) Bereitstellung, Unterhaltung und Ausmusterung von Betriebsmitteln	13
(4) Bereitstellung von Energien	18
bb) Vertriebsbereich	19
cc) Forschungs- und Entwicklungsbereich	22
dd) Verwaltungsbereich	23
ee) Sonstige Betriebsbereiche	26
b) Die Wahl zwischen Eigenfertigung (Eigenleistung) und Fremdbezug (Fremdleistung) in Dienstleistungsbetrieben	27
2. Wichtige Anlässe für Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	29
3. Kapitel: Ökonomisch bedeutsame Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	35
1. Vorbemerkungen	36
2. Darstellung der wichtigsten Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	41
a) Kostenmäßige Unterschiede	41
b) Finanzwirtschaftliche Unterschiede	44
aa) Allgemeine Bedeutung finanzwirtschaftlicher Unterschiede	44
bb) Ansatzpunkte für die Erfassung finanzwirtschaftlicher Unterschiede	45
c) Kapazitätsmäßige Unterschiede	48
d) Qualitative Unterschiede	49
e) Zeitliche Unterschiede	52
f) Absatzwirtschaftliche Unterschiede	54
g) Unterschiede im Risiko	58
h) Elastizitätsmäßige Unterschiede	62
i) Steuerliche Unterschiede	65
j) Sonstige Unterschiede	66

4. Kapitel: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Wirtschaftlichkeitsproblem	69
1. Berücksichtigung der ökonomisch relevanten Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug beim Treffen der Entscheidung	70
2. Aus der Unsicherheit entscheidungsrelevanter Daten resultierende Schwierigkeiten	80
3. Entscheidungstheoretisch bedeutsame Erscheinungsformen der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	83
5. Kapitel: Kritische Analyse der Eignung von Vollkosten-Vergleichsrechnungen als Entscheidungsgrundlage für die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	89
1. Das Wesen von Vollkosten-Vergleichsrechnungen	90
2. Demonstration der Mängel von Vollkosten-Vergleichsrechnungen am Beispiel der kurzfristigen Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in einem unterbeschäftigten Betrieb (Fallbeispiel I)	91
3. Aus den Mängeln von Vollkosten-Vergleichsrechnungen resultierende Gefahren für das Treffen von Entscheidungen	95
4. Vermeidung der Mängel traditioneller Vollkostenvergleiche durch eine aussagefähige Kostenspaltung	99
a) Differenzierung nach Kostenstellen und Kostenarten	100
b) Bezugnahme auf die relevanten Anpassungsarten	100
c) Trennung zwischen den Kosten für Gebrauchs- und Verbrauchsgüter	101
d) Analyse der Kosten für Gebrauchsgüter	102
e) Analyse der Kosten für Verbrauchsgüter	103
5. Die Notwendigkeit des Rechnens mit relevanten Kosten	105
6. Kapitel: Kostenvergleiche für die kurzfristige Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug in unterbeschäftigten Betrieben	107
1. Die praktische Relevanz kurzfristiger Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	108
2. Allgemeine kalkulatorische Grundsätze	110
a) Ermittlung der Fremdbezugskosten	110
b) Ermittlung der Eigenfertigungskosten	111
3. Übertragung der Grundsätze des Rechnens mit relevanten Kosten auf Fallbeispiel I	114
4. Grenzen einer exakten Erfassung der entscheidungsrelevanten Kosten	115
5. In Zeiten der Unterbeschäftigung auf kurze Sicht vorzuziehende kostenmäßige Preisobergrenzen	117
7. Kapitel: Selektion fremdzubeziehender Produkte bei knappen, kurzfristig nicht erweiterbaren Eigenfertigungskapazitäten	119
1. Vorbemerkungen	120
2. Entscheidungen über beliebig aufteilbare Bereitstellungsprojekte	121
a) Entscheidungen bei nur einem betrieblichen Engpaß	121
aa) Die einzelnen Schritte des Selektionsprozesses	122
(1) Rentabilitätsanalyse für die Weiterverarbeitung fremdbezogener Einsatzgüter	122
(2) Vergleich der kurzfristig variablen Kosten (Einzelkosten)	122
(3) Analyse der Kapazitäten und ihrer Inanspruchnahme	123
(4) Ermittlung der engpaßbezogenen Mehrkosten des Fremdbezugs	123

bb) Welche Zwischenprodukte soll ein vollbeschäftigter Betrieb zukaufen? (Fallbeispiel II)	126
b) Entscheidungen bei mehreren betrieblichen Engpässen	131
aa) Problemstellung und Ausgangsdaten des Fallbeispiels III	131
bb) Problemlösung mit Hilfe mathematischer Programmierungsmethoden	131
(1) Problemlösung als Kostenminimierungsansatz	133
(2) Problemlösung als Ersparnismaximierungsansatz	135
cc) Lösung des Fallbeispiels III	137
3. Entscheidungen über nicht beliebig aufteilbare Bereitstellungsprojekte	142
a) Grundzüge des Problems	142
b) Die Wahl zwischen Eigen- und Fremdleistung in einer vollbeschäftigten Werkstatt (Fallbeispiel IV)	143
8. <i>Kapitel: Kosten-Nutzen-Analysen für die Beurteilung eines knappen, anderweitig nutzbare Kapazitäten freisetzenden Übergangs von der Eigenfertigung zum Fremdbezug</i>	151
1. Beschreibung des Wahlproblems	152
2. Bestimmung der Mehrkosten des Fremdbezugs	153
3. Bestimmung des Nutzens der Kapazitätsfreisetzung	154
4. Rentabilitätsbeurteilung	155
5. Vorgelagerte Wahlprobleme	156
6. Beurteilung eines zum Zwecke der Ausweitung des Absatzvolumens erwogenen Übergangs von der Eigenfertigung zum Fremdbezug (Fallbeispiel V)	157
9. <i>Kapitel: Die Beurteilung des Übergangs vom Fremdbezug zur Eigenfertigung in vollbeschäftigten Betrieben mit kurzfristig nicht erweiterbaren Kapazitäten</i>	165
1. Bei der Durchführung von Wirtschaftlichkeitsvergleichen zu beachtende Grundsätze	166
2. Beurteilung von Eigenfertigungsprozessen, für die weder Rüstzeiten noch Rüstkosten entstehen	170
a) Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Eigenfertigung für verschiedene Modalitäten der Freisetzung knapper Kapazitäten (Fallbeispiel VI)	170
aa) Ermöglichung der Eigenfertigung durch Verdrängung eines Endproduktes aus dem Produktions- und Absatzprogramm	170
bb) Ermöglichung der Eigenfertigung durch Verdrängung mehrerer Endproduktarten	180
cc) Ermöglichung der Eigenfertigung durch Erhöhung der Produktions- geschwindigkeit bei der Herstellung anderer Einsatzgüterarten (intensitätsmäßige Anpassung)	182
dd) Ermöglichung der Eigenfertigung durch den Fremdbezug bisher selbst hergestellter Einsatzgüter	188
b) Vergleich mehrerer verschiedener Kapazitätsfreisetzungsmaßnahmen und dessen Bedeutung für die Vorgabe von Preisobergrenzen	194
3. Beurteilung von Eigenfertigungsprozessen, für die Rüstzeiten und Rüstkosten entstehen	198
10. <i>Kapitel: Entscheidungen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug im Rahmen von Simultanplanungen</i>	203
1. Simultane Festlegung von Bereitstellungsweg und Produktionsprogramm	204
a) Zur Notwendigkeit einer simultanen Bereitstellungs- und Produktionsplanung	204

XIV Inhaltsverzeichnis

b) Simultanplanungen mit Hilfe des Variantenverfahrens	205
aa) Das Wesen des Variantenverfahrens	205
bb) Ausgangsdaten des Fallbeispiels VII	207
cc) Ansatz des linearen Planungsmodells für Fallbeispiel VII	211
dd) Lösung des Fallbeispiels VII mit Hilfe der mathematischen Programmierung	215
ee) Formulierung eines allgemeinen Planungsmodells für dem Fallbeispiel VII artverwandte Praxisfälle	216
ff) Nachteile des Variantenverfahrens	220
c) Simultanplanungen mit Hilfe des Arbeitsgangverfahrens	223
aa) Das Wesen des Arbeitsgangverfahrens	224
bb) Ansatz und Lösung des linearen Planungsmodells für Fallbeispiel VII	224
cc) Formulierung des linearen Planungsmodells in allgemeiner Form für dem Fallbeispiel VII artverwandte Praxisfälle	229
dd) Vorteile des Arbeitsgangverfahrens	232
d) Mögliche Besonderheiten und zusätzliche Schwierigkeiten der Problemlösung im praktischen Einzelfall	234
2. Simultane Festlegung von Bereitstellungsweg und Produktionskapazitäten (Fallbeispiel VIII)	236

11. Kapitel: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Disposition auf längere Sicht	241
1. Erscheinungsformen und Anlässe langfristiger Entscheidungen über Eigenfertigung und Fremdbezug	242
2. Die langfristige Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug unter Veränderung der Betriebsbereitschaft ohne zusätzliche Investitionen bzw. Desinvestitionen	245
a) Möglichkeiten und Grenzen einer Beschränkung auf statische Wirtschaftlichkeitsvergleiche	245
b) Festlegung der Vergleichsperiode	245
c) Erfassung der Disponierbarkeit der Bereitschaftskosten im Rahmen langfristiger Kostenvergleiche	246
d) Berücksichtigung von Opportunitätskosten in Betrieben mit voll ausgelasteten Kapazitäten	247
e) Der Einfluß der Größe des Bedarfs auf langfristige Entscheidungen über Eigenfertigung und Fremdbezug	248
aa) Grundkonzeption von Nutzschwellen-Analysen für die Vorbereitung langfristiger Entscheidungen über Eigenfertigung und Fremdbezug	248
bb) Berücksichtigung von Mengenrabatten im Rahmen von Nutzschwellen- Analysen für die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	251
cc) Berücksichtigung von nur sprunghaft variablen Kosten im Rahmen von Nutzschwellen-Analysen für die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	253
f) Der Einfluß der Dauer des Bedarfs auf langfristige Entscheidungen über Eigenfertigung und Fremdbezug	257
aa) Grundstruktur der Problemstellung	257
bb) Auswahl eines Bereitstellungsweges für die gesamte Bedarfsperiode	258
cc) Ermittlung der optimalen Kombination von Eigenfertigung und Fremdbezug innerhalb der Bedarfsperiode	261
g) Berücksichtigung von Bedarfsschwankungen	266
3. Die langfristige Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug als Investitions- bzw. Desinvestitionsproblem	269

a) Erfassung der finanzwirtschaftlichen Unterschiede (des Kapitalbedarfs von Eigenfertigung und Fremdbezug) zur Vorbereitung von Finanzplanungen und Investitionsrechnungen	270
b) Der langfristige Übergang vom Fremdbezug zur Eigenfertigung als Investitionsproblem	275
aa) Entscheidungsvorbereitung durch Amortisationsrechnungen	275
bb) Erläuterung der Grundzüge der Problemlösung anhand des Fallbeispiels IX	277
c) Der langfristige Übergang von der Eigenfertigung zum Fremdbezug als Desinvestitionsproblem	282
aa) Problemstruktur	282
bb) Erläuterung der Grundzüge der Problemlösung anhand des Fallbeispiels X	284

12. Kapitel: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug unter Berücksichtigung qualitativer und zeitlicher Unterschiede 291

1. Berücksichtigung qualitativer Unterschiede	292
a) Analyse der Voraussetzungen	292
b) Ansatzpunkte für die Erfassung der erfolgsmäßigen Konsequenzen qualitativer Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	293
aa) Allgemeine Probleme der Quantifizierung qualitativer Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	293
bb) Differenzierung zwischen Gebrauchsgütern und Verbrauchsgütern	294
cc) Überblick über mögliche wirtschaftliche Auswirkungen qualitativer Unterschiede zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug	296
c) Erfassung der von qualitativen Unterschieden zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug ausgehenden Auswirkungen auf die Weiterverarbeitung bereitzustellender Einsatzgüter (Fallbeispiel XI)	298
aa) Unterschiedliche Produktionskoeffizienten der Weiterverarbeitung	298
bb) Unterschiedliche Kosten der Weiterverarbeitung	302
cc) Unterschiedliche Inanspruchnahme der Weiterverarbeitungskapazitäten	302
d) Erfassung der von qualitativen Unterschieden zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug ausgehenden Auswirkungen auf den Endprodukt-Absatz (Fallbeispiel XII, XIII und XIV)	304
aa) Unterschiedliche Preise	305
bb) Unterschiedliche Absatzmengen	308
cc) Unterschiedliche Preis-Absatz-Funktionen	310
2. Berücksichtigung zeitlicher Unterschiede (Fallbeispiel XV)	315

13. Kapitel: Kostenrechnerische Bewertungsprobleme beim Nebeneinander von Eigenfertigung und Fremdbezug 323

1. Gründe für ein Nebeneinander von Eigenfertigung und Fremdbezug	324
2. Darstellung der möglichen Bewertungskonzeptionen (Fallbeispiel XVI)	326
a) Getrennte Bewertung und Weiterverrechnung der eigenerstellten und fremdbezogenen Einsatzgütermengen gemäß der Verbrauchsaufschreibungen	328
b) Einheitliche Bewertung der eigenerzeugten und fremdbezogenen Einsatzgütermengen	331
aa) Das (gewogene) arithmetische Mittel der Kosten für Eigenerzeugung und Fremdbezug als Verrechnungspreis	331
bb) Die zusätzlichen Kosten des teuersten Bereitstellungsweges als Verrechnungspreis	332

<i>14. Kapitel: Schlußbemerkungen</i>	337
<i>Verzeichnisse</i>	347
Verzeichnis der allgemeinen Abkürzungen	348
Verzeichnis der Abkürzungen von Zeitschriften, Zeitungen und Sammelwerken	350
Verzeichnis der Kurzzeichen	351
Verzeichnis der Fallbeispiele	364
Abbildungsverzeichnis	367
Tabellenverzeichnis	370
Literaturverzeichnis	376
Stichwortverzeichnis	391