



Die Selbermacher

Die Outsourcing-Welle ebbt ab. Und dafür gibt es gute Gründe.
Ein Werksbesuch bei Fresenius Medical Care.

Text: Andreas Unger Foto: Michael Hudler



Produktionschef Rolf Näder: „Warum kann draußen einer billiger sein als wir?“

- Man könnte einen Text über Outsourcing mit nahe liegenden Überlegungen wie diesen beginnen: dass ein Unternehmen abgeben sollte, was andere besser können. Dass es sich besser auf seine Stärken konzentriert, statt sich an seinen Schwächen abzumühen. Und dass man Waren, die man verkauft, nicht unbedingt selbst produzieren muss. Man könnte einen Text über Outsourcing aber auch mit nahe liegenden Überlegungen wie diesen beginnen: dass ein Unternehmen nichts aus der Hand geben sollte, was es sich selbst zutraut. Dass es lieber zweimal überlegen sollte, bevor es sich von fremden Unternehmen abhängig macht. Dass es sich nicht zu viele vermeintliche Schwächen leisten sollte. Und dass es glaubwürdiger ist, wenn man die Waren, die man verkauft, im eigenen Haus produziert.

So, und jetzt ein Rätsel. Was hält ein hochrangiger Manager von Outsourcing, wenn er sagt: „Mit dieser Entscheidung wird die Supply Chain schneller entwickelt, indem wir die beste, schlankste und höchstmögliche Qualitätslösung aller Zeiten anstreben.“?

Das sagte in diesem Sommer Iqbal Padda, Executive Vice President der Lego-

Gruppe. Und kündigte damit an, die Produktion der Bauklötze künftig wieder in die eigenen Hände zu nehmen – genau: weil das „schneller“ und „schlanker“ gehe. Etwa drei Jahre lang hat Lego bei Flextronics herstellen lassen. Jetzt will es die Produktion wieder selbst übernehmen.

Das Beispiel zeigt: Die Outsourcing-Euphorie der vergangenen Jahre ist einer differenzierteren Betrachtung gewichen. Unternehmen stellen sich darauf ein, indem sie sich – vor allem mit Blick auf die Produktion – fragen: Unter welchen Bedingungen lohnt sich Auslagerung? Sind die Kostenersparnisse wirklich so groß? Und was ist der Preis geringerer Kosten?

Rolf Näder hat ziemlich anschauliche Antworten. Er leitet die Produktion der Fresenius Medical Care Deutschland GmbH in Schweinfurt. Etwa die Hälfte aller Dialysemaschinen weltweit stammt nach eigenen Angaben aus diesem Werk.

„Sehen Sie sich dieses Magnetventil an“, sagt er bei einer Führung durch die Produktionshallen und hält ein schwarzes Zylinderstück hoch. „Eigentlich keine besonders schwierige Komponente. Es besteht aus 24 Einzelteilen und wird je nach Gerät etwa 25-mal verbaut.“ Es sorgt dafür, dass die Flüssigkeit, mit dessen Hilfe das Blut eines Patienten gereinigt wird, immer in genau der richtigen Menge und Geschwindigkeit im Gerät weitergeleitet wird.

Klingt einfach. Schwierig wird es im Detail: Das Ventil muss 96 Grad heiße chemische Desinfektionsmittel vertragen, mit denen es nach jedem Einsatz gereinigt wird. Es muss absolut dicht sein. Die Reinigungsflüssigkeit muss rückstandsfrei entfernt werden können, sonst könnte sie in die Blutbahn des nächsten Patienten gelangen, samt Viren des vorherigen. Und das Ventil muss mindestens zehn Jahre lang genau alle 3,6 Sekunden umschalten, 5000 Stunden pro Jahr, insgesamt 50 Millionen Mal. Störungsfrei. Denn eine Störung bei einem Dialysegerät kann im schlimmsten Fall Lebensgefahr bedeuten.

„Wir haben es wirklich probiert mit den Zulieferern“, sagt Näder. Manchen,

etwa aus der Autoindustrie, sei die Stückzahl zu klein gewesen. Andere hätten die geforderte Qualität nur sehr teuer oder gar nicht zustande gebracht. Zu geringer Durchfluss. Oder zu hoher. Die Ventile hielten den Reinigungsmitteln nicht stand. Die Spulendrähte brannten durch. Oder die Federn ließen nach, kurz: „Wir machen es jetzt wieder selber.“ Inzwischen hätten schon Unternehmen etwa aus der Lebensmittelindustrie angefragt, ob sie das Magnetventil bei Fresenius bauen lassen könnten. Machen die Schweinfurter aber nicht. „Das Ventil finden Sie nur in unseren Maschinen. Es ist ein Alleinstellungsmerkmal.“

Verlagerung ist oft ein Ziel. Aber zu welchem Zweck?

Die Medizingerätebranche hat ihre eigenen Regeln, die ihr eine hohe Fertigungstiefe gestatten. Produktion wie Produkte sind hochkomplex, die Stückzahlen sind, etwa im Vergleich zur Autoindustrie, verhältnismäßig niedrig, die Gewinnmargen relativ üppig. Alldies erlaubt einen hohen Anteil an Eigenproduktion. Dennoch gelangen auch andere zu dem Schluss, dass es langsam reicht mit der Outsourcing-Euphorie. „Einige Firmen waren damit so beschäftigt, dass sie kaum noch etwas selbst zu tun hatten“, schrieb im September »Economist.com« süffisant.

Das Auslagern von Produktion ist eben kein Wert an sich und oft eher eine Ausrede. Manfred Hoefle und Hans Marquart, zwei Herausgeber der Schriftenreihe „Managerismus“, drücken es so aus: „Outsourcing ist oft ein Ergebnis versäumter Rationalisierungen.“ Sie bescheinigen vielen Managern „einseitiges Lohnkostendenken, Kurzsichtigkeit, kollektives Verhalten, Scheinrationalität, mangelnde Bindungsfähigkeit“. Sie hätten Verlagerung häufig als Ziel von Umstrukturierungen ausgegeben, nicht als Mittel zu einem definierten Zweck. Schuld an dieser Denkweise seien unter anderem falsche Anreize für die Manager: Erfolgsbeteiligungen seien etwa an den Geschäftswertbeitrag gekoppelt. ►

Und der ist umso höher, je niedriger die Kapitalkosten sind, die vor allem in der Produktion zu Buche schlagen – und so werde eben ausgelagert.

Bei Fresenius Medical Care fertigen rund 1100 Mitarbeiter etwa 85 Prozent der Baugruppen eines Dialysegeräts selbst. Man kann sogar riechen, wie tief die Fertigungstiefe reicht: Nach heißem Plastik riecht es in der Kunststoffspritzgießerei, nach Eisenspänen in der Spanfertigung, nach Teppichboden in der Software-Abteilung, nach gar nichts in der Montage und nach Pappkarton in der Auslieferungsabteilung.

Nicht, dass sie bei Fresenius etwas gegen Outsourcing hätten. „Aber zu wenige Manager stellen sich die Frage: Warum kann draußen einer billiger sein als wir?“, sagt Rolf Näder. Es gibt im Prinzip drei Antworten: Erstens, der Zulieferer macht Abstriche in der Qualität, etwa in der Endprüfung. Das geht gar nicht. Zweitens, die Löhne sind deutlich niedriger. Dann zahlt Fresenius entweder zu viel – oder der Zulieferer zu wenig. Ist Letzteres der Fall, herrscht oft ein Kommen und Gehen beim Zulieferer. Das ist nicht gut für die Qualität. Drittens, die anderen können es besser. Dann kriegen sie den Auftrag. Blechblechteile oder Elektromotoren etwa fertigt Fresenius deshalb nicht mehr selbst.

Doch selbst dort, wo sich Outsourcing lohnt, behalten die Schweinfurter lieber die Hand drauf. Etwa bei der Fertigung des Gehäuses. Das übernimmt zwar ein Zulieferer, der arbeitet aber auf einem 600 000 Euro teuren Fresenius-Werkzeug.

Outsourcing wurde maßgeblich befeuert von Management-Theorien aus den USA und aus Großbritannien. 1946 kamen laut »Economist« etwa 20 Prozent der Wertschöpfung eines typischen amerikanischen Herstellungsbetriebs von außen, 50 Jahre später hat sich der Anteil verdreifacht. Und in den neunziger Jahren waren jene Autohersteller am profitabelsten, die am stärksten zukaufen, also etwa Chrysler. General Motors, die nur 30 Prozent der Wertschöpfung ausgelagert hatten, verdienten am wenigsten.

Doch solche Erfahrungen sind nicht einfach übertragbar. Die USA mit ihren überwiegend großen Unternehmen haben am stärksten ausgelagert, in Deutschland mit seinem breiten Mittelstand sind Potenzial und Bereitschaft dafür kleiner.

Fresenius jedenfalls treibt das Selbermachen auf die Spitze und hat sich zum vertikal integrierten Unternehmen entwickelt. Die Firma begann als Importgesellschaft, wurde mit der Zeit zum Entwickler und Produzenten von Dialysegeräten und ist mittlerweile als Klinikbetreiber auch Dienstleister. „Wir haben dadurch geringere Schnittstellenverluste“, erklärt Näder. Beispiel Kunden-Feedback: Das haltt bis in die Entwicklungsabteilung.

Ein Produkt ist schnell kopiert. Eine effiziente Produktion nicht

Outsourcing lohnt sich nur, wenn Kosteneinsparungen nicht auf Kosten der Qualität gehen. Und auf Kosten des Know-hows. „Wer weiß, ob ein Zulieferer unser Wissen nicht irgendwann an die Konkurrenz verkauft?“, fragt Näder.

Wobei Wissen nicht nur für das Produkt, sondern auch für die Herstellung wichtig ist, betont Horst Wildemann, Professor für Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität München. Wenn von Entwicklung und Forschung die Rede ist, werde automatisch die Produktentwicklung assoziiert – die Entwicklung der Produktion aber oft vernachlässigt. „Die effiziente Gestaltung der Produktionsprozesse kann von der Konkurrenz nicht ohne Weiteres kopiert werden. Vorteile, die auf der Gestaltung des Wertschöpfungsprozesses beruhen, werden dem Unternehmen aufgrund der Komplexität der gefundenen Lösung einen dauerhaften Vorsprung vor der Konkurrenz sichern. In einer Welt, in der jedes Produkt und jede Produkteigenschaft praktisch schon kopiert ist, wenn es auf den Markt kommt, ist dieser Vorteil von großer Bedeutung“, schreibt er in „Produktion hat goldenen Boden“.

Zudem werden die wahren Kosten einer Auslagerung oft nicht erfasst. Dazu zählen Anlauffehler in der Produktion, langwierige Abstimmungsschleifen mit Zulieferern und, bei einer Verlagerung ins Ausland, Kommunikationsbarrieren. Und weil die Produktzyklen immer kürzer werden, wird auch der Produktionsprozess immer volatiler und damit störanfälliger. Allein das spricht laut Wildemann bereits „für mehr Fertigung in einer Hand. Zwar kann das Unternehmen durch entsprechende Klauseln, wie etwa Production on Demand, seine Outsourcing-Partner mit den Risiken der Volatilität belasten. Doch es kann nicht verhindern, dass der Outsourcer die Nachfrageschwankungen nicht überlebt. Die Risiken der Volatilität können mit einer breit aufgestellten Produktion besser abgedeckt werden als in einem System, in dem viele Partner jeweils von der Produktion eines einzigen Teiles abhängig sind.“

Einem können sich allerdings auch die Schweinfurter nicht völlig entziehen. Der BMW-Vorstandsvorsitzende Norbert Reithofer hat es kürzlich für die Automobilindustrie so ausgedrückt: „Produktion folgt dem Markt.“ Die Fresenius-Anwendungsentwicklung etwa ist in den USA angesiedelt, weil dort auch der Hauptabsatzmarkt ist. Zudem gehen Faktoren wie Importzölle, Währungsrisiken und Lieferzeiten auch an der Medizintechnikbranche nicht spurlos vorüber.

Lohnkosten allerdings, das Totschlagargument pro Auslagerungen, fehlen in Rolf Näders Aufzählung. Der Produktionschef führt zu einer lauten, irgendwie grobschlächtigen, vorzeitig anmutenden Maschine. Der Lack ist abgewetzt. Hinter einer Scheibe werden vorgefertigte Plastikrohre nachgefräst. „Baujahr 1984“, sagt Näder. „Hätten wir schon längst raus-schmeißen können.“ Dort, wo früher ein Arbeiter die Rohlinge einlegte, steht jetzt ein einarmiger Roboter. „Den haben unsere Tüftler vor ein paar Jahren entwickelt. Hatten ihren Spaß dabei.“ Hat 30 000 Euro gekostet und läuft und läuft. „So billig fertig auch in China niemand.“ ■