



WHITE PAPER

Einkauf oder Fertigung?

Die falsche Frage in der Elektronikfertigung

Warum unternehmerischer Erfolg vom Zusammenspiel aller Funktionen abhängt

Dirk Kaussen | EMS Strategy Group | 20. August 2026

Executive Summary

In vielen Elektronikfertigungen gibt es eine immer wiederkehrende Diskussion. Was ist wichtiger, der Einkauf oder die Fertigung?

Der Einkauf kann darauf eine klare Antwort geben. Wenn das benötigte Material nicht rechtzeitig vorhanden ist, nutzen auch die besten Maschinen nichts. Die Fertigung kann ebenso klar antworten. Wenn das vorhandene Material nicht korrekt und professionell verarbeitet wird, nutzt auch das beste Material nichts.

„Wenn das Material nicht da ist, stehen die besten Maschinen still.“

„Wenn das Material nicht korrekt verarbeitet wird, ist auch das beste Material wertlos.“

Beide Aussagen sind richtig. Genau deshalb ist die Ausgangsfrage falsch gestellt.

Die Argumentation lässt sich Schritt für Schritt weiterführen. Was nützt Material und Maschine, wenn die Maschine nicht richtig bedient wird? Was nützt eine funktionierende Fertigung, wenn keine Aufträge vorhanden sind? Und was nützt ein voller Auftragsbestand, wenn die Aufträge nicht wirtschaftlich kalkuliert sind?

Am Ende steht eine einfache Erkenntnis. Keine einzelne Abteilung ist für sich allein entscheidend. Jede braucht die Leistung der anderen. Der Unternehmenserfolg entsteht aus dem Zusammenspiel aller Funktionen.

Einleitung - Der Klassiger-Streit

Wer in der Elektronikfertigung arbeitet, kennt diese Diskussion. Einkauf und Fertigung betrachten dasselbe Ergebnis aus zwei unterschiedlichen Perspektiven.

Für den Einkauf steht zunächst die Materialversorgung im Mittelpunkt. Für die Fertigung steht die zuverlässige Verarbeitung dieses Materials im Mittelpunkt. Beide Funktionen haben damit einen unmittelbaren Einfluss auf die Lieferfähigkeit und das wirtschaftliche Ergebnis.

Interessant wird die Betrachtung jedoch erst, wenn man die Argumentation konsequent weiterführt. Denn wenn Material und Fertigung vorhanden sind, stellt sich die nächste Frage. Was nützt das richtige Material und eine gute Fertigung, wenn die Maschine nicht geeignet ist oder nicht richtig betrieben wird?

Und auch damit ist die Kette noch nicht vollständig. Eine funktionierende Fertigung braucht Aufträge. Aufträge müssen wirtschaftlich kalkuliert sein. Am Ende hängt das Ergebnis deshalb von mehreren Funktionen ab, die aufeinander angewiesen sind.

Kapitel 1 - Die Perspektive des Einkaufs

Die Position des Einkaufs ist leicht nachvollziehbar. Eine moderne SMD-Linie kann technisch vollständig einsatzbereit sein und trotzdem nichts produzieren, wenn eine notwendige Komponente fehlt.

Der Einkauf muss deshalb dafür sorgen, dass das richtige Material in der benötigten Menge und zum erforderlichen Zeitpunkt zur Verfügung steht. Dazu gehören verlässliche Lieferanten, eine vorausschauende Beschaffung und die Berücksichtigung von Lieferzeiten und Beschaffungsrisiken.

Für die Fertigung bedeutet fehlendes Material eine unmittelbare Einschränkung. Die vorhandene Maschine und die vorhandenen Mitarbeiter können ihre Leistung nicht erbringen.

Aus dieser Sicht hat der Einkauf recht. Ohne Material kann nicht gefertigt werden.

Strategische Einordnung

Die Aussage des Einkaufs beschreibt eine notwendige Voraussetzung. Sie sagt jedoch noch nichts darüber aus, was mit dem Material anschließend geschieht.

Kapitel 2 - Die Perspektive der Fertigung

Die Fertigung kann die Argumentation des Einkaufs genauso einfach umdrehen.

„Was nützt das beste Material, wenn wir es nicht korrekt und professionell verarbeiten?“

Material allein ist noch kein Produkt. Erst durch Bestückung, Löten, Montage, Prüfung und weitere Fertigungsschritte entsteht eine verkaufsfähige Baugruppe.

Dabei reicht es nicht, dass überhaupt produziert wird. Das Ergebnis muss den technischen Anforderungen entsprechen, die geforderte Qualität besitzen und zuverlässig hergestellt werden.

Eine Fertigung kann deshalb trotz vollständig vorhandenem Material wirtschaftliche Probleme verursachen. Fehler, Ausschuss, Nacharbeit oder instabile Prozesse können den Wert des Materials wieder zunichtemachen.

Auch die Fertigung hat damit recht. Das beste Material nutzt nichts, wenn daraus kein korrektes Produkt entsteht.

Strategische Einordnung

Jetzt wird die Schwäche der Ausgangsfrage sichtbar. Einkauf und Fertigung sind voneinander abhängig. Der eine kann den anderen nicht ersetzen.

Kapitel 3 - Die Maschine kommt ins Spiel

Die Argumentation lässt sich nun eine Stufe weiterführen. Was nützt das richtige Material und ein guter Fertigungsprozess, wenn die eingesetzte Maschine die Aufgabe nicht zuverlässig erfüllen kann?

Eine Bestückungsmaschine muss für die jeweilige Aufgabe geeignet sein. Sie muss korrekt eingerichtet, gewartet und betrieben werden. Auch Lötprozesse und Prüfverfahren müssen technisch beherrscht werden.

Einwandfreies Material kann deshalb durch eine ungeeignete oder nicht ausreichend beherrschte Fertigungstechnik zu fehlerhaften Baugruppen führen.

Damit wird deutlich, dass Material und Maschine gemeinsam betrachtet werden müssen. Das Material kann seine Qualität nur dann in das fertige Produkt einbringen, wenn die technische Verarbeitung funktioniert.

Strategische Einordnung

Der nächste Schritt verändert die Grundidee nicht. Die vorherige Leistung ist notwendig, reicht allein aber nicht aus.

Kapitel 4 - Der Maschinenführer

Nun folgt die nächste Frage. Was nützen gutes Material und eine moderne Maschine, wenn die Maschine nicht richtig bedient wird?

Programmierung, Rüsten, Einrichten, Überwachung und die Reaktion auf Prozessabweichungen liegen beim Bedienpersonal. Erfahrung und Qualifikation beeinflussen deshalb unmittelbar die tatsächliche Leistung einer Anlage.

Ein gut ausgebildeter Maschinenführer kann Abweichungen früh erkennen und richtig reagieren. Fehlende Erfahrung kann unter denselben Material- und Maschinenbedingungen zu einem anderen Ergebnis führen.

Auch die OEE wird dadurch beeinflusst. Verfügbarkeit, Leistung und Qualität hängen nicht allein von der technischen Ausstattung ab.

Strategische Einordnung

Damit ist ein weiterer notwendiger Baustein hinzugekommen. Material, Maschine und Mensch müssen zusammen funktionieren.

Kapitel 5 - Vertrieb und Aufträge

Die Betrachtung kann noch weitergeführt werden. Was nützt eine hervorragend funktionierende Fertigung, wenn keine Aufträge vorhanden sind?

Ohne Vertrieb gibt es keine Kundenaufträge und damit keine wirtschaftliche Aufgabe für die Fertigung. Gleichzeitig beeinflusst der Vertrieb, welche Aufträge in das Unternehmen kommen.

Losgrößen, Produktmix, Kundenanforderungen und Liefertermine wirken sich direkt auf Einkauf, Planung und Fertigung aus. Deshalb muss ein Auftrag nicht nur gewonnen werden. Seine Anforderungen müssen auch intern verstanden und realistisch umgesetzt werden können.

Damit wird auch der Vertrieb Teil derselben Kette. Er ist weder wichtiger noch unwichtiger als Einkauf oder Fertigung. Seine Leistung schafft eine weitere Voraussetzung für das Gesamtergebnis.

Kapitel 6 - Kalkulation und Marge

Jetzt fehlt noch eine entscheidende Frage. Ist der Auftrag, den das Unternehmen gewonnen und gefertigt hat, auch wirtschaftlich sinnvoll?

Ein Betrieb kann voll ausgelastet sein und trotzdem Geld verlieren. Das kann passieren, wenn Materialkosten, Fertigungszeiten, Ausschuss, Rüstaufwand oder andere Kosten nicht richtig kalkuliert wurden.

Die Kalkulation benötigt deshalb Informationen aus mehreren Bereichen. Der Einkauf kennt Materialpreise und Lieferkonditionen. Die Fertigung kennt die tatsächlichen Fertigungsaufwände. Der Vertrieb kennt Kundenanforderungen und die Wettbewerbssituation.

Wenn eine dieser Grundlagen nicht stimmt, kann ein Auftrag zwar Umsatz bringen, aber keinen ausreichenden Deckungsbeitrag.

Strategische Einordnung

Damit schließt sich die Argumentationskette. Selbst eine funktionierende Beschaffung, eine leistungsfähige Fertigung und ein guter Auftrag garantieren noch keinen wirtschaftlichen Erfolg.

Kapitel 7 - Das Zahnrad-Prinzip

Jetzt lässt sich die ursprüngliche Frage beantworten. Einkauf oder Fertigung, wer ist wichtiger?

Die Antwort lautet. Keiner von beiden.

Der Einkauf hat recht, wenn er sagt, dass ohne Material die besten Maschinen nichts nutzen. Die Fertigung hat recht, wenn sie sagt, dass ohne eine korrekte und professionelle Verarbeitung auch das beste Material nichts nutzt.

Dasselbe gilt für Maschine, Maschinenführer, Vertrieb und Kalkulation. Jede Funktion schafft eine notwendige Voraussetzung für die nächste. Gleichzeitig kann jede Funktion durch eigene Fehler die Leistung anderer Funktionen entwerten.

Genau deshalb ist das Bild der Zahnräder hilfreich. Die einzelnen Räder haben unterschiedliche Aufgaben. Entscheidend ist aber, dass sie ineinandergreifen.

Ein Unternehmen funktioniert nicht deshalb gut, weil ein einzelnes Zahnrad besonders stark ist. Es funktioniert dann gut, wenn alle Zahnräder miteinander arbeiten.

Strategische Einordnung

Die eigentliche Leistung entsteht deshalb nicht innerhalb einer einzelnen Abteilung. Sie entsteht im Zusammenspiel.

Kapitel 8: Silodenken als Risikofaktor

Probleme entstehen häufig dann, wenn jede Abteilung nur ihre eigene Leistung betrachtet.

Der Einkauf kann auf einen guten Einkaufspreis schauen. Die Fertigung kann auf eine hohe Ausbringung schauen. Der Vertrieb kann auf möglichst viele Aufträge schauen. Jede Sichtweise ist für sich verständlich.

Für das Unternehmen kann daraus trotzdem ein Problem entstehen. Ein günstiger Einkauf kann beispielsweise lange Lieferzeiten oder hohe Mindestmengen bedeuten. Ein zusätzlicher Auftrag kann eine bereits ausgelastete Fertigung überfordern. Eine hohe Ausbringung kann durch Nacharbeit oder Ausschuss relativiert werden.

Die Theory of Constraints beschreibt diesen Zusammenhang aus einer anderen Perspektive. Der Gesamtdurchsatz eines Systems wird durch den jeweils wirksamen Engpass begrenzt.

Für die Elektronikfertigung bedeutet das, dass nicht automatisch die Abteilung optimiert werden sollte, die gerade am lautesten auf ihr Problem hinweist. Entscheidend ist die Frage, wo das Gesamtsystem tatsächlich begrenzt wird.

Dieser Engpass kann sich verändern. Heute kann Material das Problem sein. Morgen kann die Maschine, das Personal, die Kapazität oder ein anderer Faktor begrenzend wirken.

Strategische Einordnung

Das Ziel sollte deshalb nicht darin bestehen, eine Abteilung zum Gewinner zu machen. Das Ziel muss sein, das Gesamtsystem leistungsfähig zu halten.

Kapitel 9: Handlungsempfehlungen für die Praxis

Aus dieser Betrachtung lassen sich einige einfache Grundsätze ableiten.

Gemeinsame Ziele

Abteilungen sollten nicht ausschließlich anhand eigener Kennzahlen geführt werden. Entscheidend sind gemeinsame Ziele wie Qualität, Lieferfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit.

Klare Übergaben

Zwischen Vertrieb, Kalkulation, Einkauf, Planung und Fertigung muss klar sein, welche Informationen benötigt werden und wann sie vorliegen müssen. Viele Probleme entstehen nicht innerhalb einer Funktion, sondern bei der Übergabe.

Frühzeitige Abstimmung

Wenn sich Anforderungen, Mengen, Termine oder Materialverfügbarkeiten verändern, müssen die betroffenen Funktionen früh informiert werden. Je früher eine Abweichung bekannt ist, desto größer ist der Handlungsspielraum.

Mensch und Maschine gemeinsam betrachten

Eine moderne Maschine allein schafft noch keine stabile Fertigung. Wartung, Prozessbeherrschung und Qualifikation des Bedienpersonals müssen gemeinsam betrachtet werden.

Das Gesamtsystem betrachten

Bei wiederkehrenden Problemen sollte nicht vorschnell einer einzelnen Abteilung die Verantwortung zugeschrieben werden. Entscheidend ist die Frage, an welcher Stelle der gesamte Ablauf tatsächlich behindert wird.

Fazit

Die Frage „Einkauf oder Fertigung?“ ist falsch gestellt.

Der Einkauf hat recht. Ohne rechtzeitig verfügbares Material nutzen die besten Maschinen nichts.

Die Fertigung hat ebenfalls recht. Ohne korrekte und professionelle Verarbeitung nutzt das beste Material nichts.

Und genau diese Logik setzt sich fort. Material braucht geeignete Maschinen. Maschinen brauchen qualifizierte Menschen. Eine Fertigung braucht Aufträge. Aufträge müssen wirtschaftlich kalkuliert werden.

Keine dieser Funktionen ist allein ausreichend. Jede ist notwendig.

Der Unternehmenserfolg entsteht deshalb nicht durch den Rang einer einzelnen Abteilung. Er entsteht durch das Zusammenspiel aller Funktionen.

Wer Einkauf und Fertigung gegeneinander stellt, diskutiert deshalb über die falsche Frage. Die entscheidende Frage lautet, ob alle notwendigen Zahnräder ineinandergreifen und gemeinsam das gewünschte Ergebnis erzeugen.

Über den Autor

Dirk Kaussen ist Gründer und Geschäftsführer der EMS Strategy Group. Mit rund 40 Jahren Erfahrung in der Elektronikindustrie — darunter die Gründung einer eigenen Elektronikfertigung in Deutschland — verfügt er über tiefgreifende Expertise in Fertigungsprozessen, EMS-Partnerauswahl, Lieferkettenstabilität, Verlagerungsprojekten und Risikomanagement. Sein Ansatz verbindet praxisnahe Lösungen mit direktem Bezug zur industriellen Realität.

Über die EMS Strategy Group

Die EMS Strategy Group unterstützt Industrieunternehmen bei der strategischen und operativen Weiterentwicklung ihrer Elektronikfertigung. Schwerpunkte sind die strategische Verlagerung von Fertigungsvolumen, die Auswahl qualifizierter EMS-Partner, der Aufbau neuer Produktionskapazitäten sowie die Erweiterung bestehender Fertigungsstrukturen.

Darüber hinaus sichern wir Lieferketten durch Risikoanalysen, Dual-Sourcing-Strategien und maßgeschneiderte Supply-Chain-Konzepte, mit operativer Begleitung bis zum Serienhochlauf.

www.emssg.com | [LinkedIn: Dirk Kaussen](#)

Rechtlicher Hinweis / Haftungsausschluss

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen, Analysen und Empfehlungen wurden mit größter Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Sie dienen ausschließlich allgemeinen Informationszwecken im B2B-Kontext und stellen keine Rechts-, Steuer-, technische oder

betriebswirtschaftliche Beratung dar, die auf eine spezifische Situation zugeschnitten ist. Die Inhalte dieses Dokuments können und sollen eine individuelle, qualifizierte Fachberatung oder wirtschaftliche Machbarkeitsstudien nicht ersetzen. Alle genannten Markt-, Statistik- und Brancheninformationen basieren auf öffentlich zugänglichen Quellen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung.

Regulatorischer Vorbehalt: Da sich gesetzliche Vorgaben, Richtlinien, Normen und deren offizielle Auslegungsvorschriften (insbesondere auf EU- und internationaler Ebene) kontinuierlich weiterentwickeln, spiegeln alle Angaben den Stand zum Zeitpunkt der Erstellung wider. Sie stehen unter dem ausdrücklichen Vorbehalt späterer offizieller Veröffentlichungen oder Gesetzesänderungen. Ausschließlich die offiziellen Gesetzestexte und behördlichen Publikationen sind rechtsverbindlich.

Gewährleistungs- und Haftungsausschluss: Obwohl alle zumutbaren Anstrengungen unternommen wurden, um die Richtigkeit der bereitgestellten Informationen zu gewährleisten, übernimmt die EMS Strategy Group keine ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität der Inhalte.

Soweit gesetzlich zulässig, ist jegliche Haftung der EMS Strategy Group für direkte, indirekte, zufällige, Folge- oder sonstige Schäden ausgeschlossen, die aus der Nutzung, dem Vertrauen auf oder der praktischen Umsetzung von Informationen, Strategien, Empfehlungen oder Bewertungskriterien dieses Dokuments entstehen.

Urheberrecht und Weitergabe: Dieses Dokument darf in seiner ursprünglichen, unveränderten Form weitergegeben und geteilt werden, vorausgesetzt, die vollständige Nennung und Urheberbezeichnung der EMS Strategy Group bleibt jederzeit erhalten.



www.emssg.com | LinkedIn: Dirk Kaussen

© 2026 EMS Strategy Group. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument darf mit Quellenangabe frei zitiert werden.

„Starke Partner schaffen stärkere Partnerschaften.“
