

MAKE or BUY

Themenübersicht

Einleitung

Immer wieder stehen gartenbauliche Produktionsbetriebe vor der Frage, ob bestimmte, im Wertschöpfungsprozess benötigte Ressourcen besser eigenständig hergestellt (Eigenfertigung bzw. **MAKE**) oder von außen zugekauft (Fremdbezug bzw. **BUY**) werden sollen. Ein klassisches Beispiel im Gartenbau ist die Jungpflanze: Während es für einen Betrieb durchaus interessant sein kann, die Jungpflanzen selbst anzuziehen, ist es für einen anders strukturierten Betrieb aus verschiedenen Gründen sinnvoll, die Jungpflanzen von einem spezialisierten Jungpflanzenbetrieb zu beziehen. Auch im Zusammenhang mit der Torfreduzierung ergeben sich solche Situationen: Hier kann beispielsweise überlegt werden, Substrate selbst herzustellen, um im Betrieb anfallende organische Stoffe als Komposte besser zu nutzen. Wobei grundsätzlich die Annahme erfüllt sein sollte, dass zwischen den beiden Optionen Eigenfertigung und Fremdbezug keine qualitativen Unterschiede bestehen. Im Falle einer Eigenherstellung von Kultursubstraten sollte der Betriebskompost ein passendes C:N-Verhältnis durch Auswahl des Ausgangsmaterials haben, eine ausreichende Hygienisierung durchlaufen und es sollte sichergestellt werden, dass beim fertig gemischten Kultursubstrat die Nährstoffgehalte sowie der pH-Wert kontrolliert und eingestellt sind.

Steht man vor einer solchen Entscheidung, gibt es für beide Varianten Pro- und Contra-Argumente. Neben einfach berechenbaren Kostenunterschieden gibt es noch weitere Faktoren, die die Situation beeinflussen und berücksichtigt werden müssen. Diese Fachinformation sowie weitere Inhalte sollen Betriebsverantwortlichen dabei helfen, systematisch an derartige Fragestellungen heranzugehen und eine begründete und fundierte Entscheidung zu treffen.

Entscheidungsanlässe

Mit dem Ziel, das eigene Betriebsergebnis möglichst zu optimieren, versuchen Betriebsleitende stets, die Produktionsprozesse zu verbessern. Da zu jeder Zeit neue Herausforderungen ans Unternehmen gestellt werden, wie beispielsweise die steigenden Frachtkosten oder Mindestlöhne, sich verändernde, unsichere Beschaffungssituationen und -preise, Personalmangel, ein Wandel in den Markttrends, aber auch neu hinzukommende gesetzliche Vorgaben, gilt es, bestehende betriebsinterne Vorgehensweisen auf ihre Zweckmäßigkeit zu überprüfen und gegebenenfalls abzuändern. Dazu gehören auch Überlegungen zum Bezug bzw. zur Herstellung von Ressourcen: Im Gartenbau geht es dabei meist um stoffliche Ressourcen wie Jungpflanzen, Substrate, Dünger oder anderes. Darüber hinaus kann eine **MAKE or BUY**-Entscheidung auch über personelle oder informationelle Ressourcen getroffen werden. Thematisch geht es im Rahmen von FiniTo-BWL um Fragen im Kontext der Torfreduzierung, jedoch können die Inhalte auch bei weitergehenden Problemstellungen genutzt werden.

Die Hintergründe zu Entscheidungen zwischen Eigenfertigung oder Fremdbezug können sehr verschieden sein: Einerseits sind die Kostenunterschiede relevant, andererseits spielen noch viele weitere Faktoren bei der Bewertung eine Rolle. Diese reichen von der Passung mit der Unternehmensvision, der Versorgungssicherheit, der optimalen Auslastung von Personal-, Flächen- und Maschinenkapazitäten bis hin zu weiteren Rahmenbedingungen, in denen der Betrieb agiert. Hier kann meist keine allgemeingültige Einordnung stattfinden, da die Situation mit den jeweiligen Vor- und

Nachteilen der Möglichkeiten in jedem Betrieb unterschiedlich sein kann. Um den Betrieb außerdem an ein dynamisches Umfeld, aber auch internen Wandel anzupassen, können sich Gelegenheiten ergeben, in denen immer wieder neu abgeschätzt und entschieden werden muss, ob die Eigenherstellung (**MAKE**) oder der Fremdbezug (**BUY**) einer Ressource für den eigenen Betrieb sinnvoller und günstiger ist.

Entscheidungsprozess



Abbildung 1 Ablauf des Entscheidungsprozesses bei **MAKE or BUY**-Fragestellungen bis zur Entscheidungsfindung: Erarbeiten einer Checkliste, Aufstellen eines Kostenvergleichs und Überlegungen zu weiteren Faktoren jenseits der Kosten.

Der Prozess der Entscheidung läuft zunächst über eine allgemeine, strategische Einschätzung, bei der eine erste Tendenz zu einer der beiden Optionen **MAKE** oder **BUY** erkannt werden kann. Dies kann über die Beantwortung der [MAKE or BUY-Checkliste](#) erfolgen, anhand derer die konkrete Fragestellung beleuchtet und bewertet wird.

Nachdem sich hierbei eine Tendenz in die eine oder andere Richtung gezeigt hat, man für eine klare Entscheidung jedoch noch mehr Klarheit benötigt, steht als nächster Schritt eine Vergleichsrechnung der Produktionskosten zwischen den beiden Entscheidungsmöglichkeiten nach den [Prinzipien des Kostenvergleichs](#) an. FiniTo-BWL stellt neben einer Beispielsrechnung zur Überlegung, Substrat selber zu mischen, zudem eine [Muster-Berechnungstabelle](#) zur Verfügung.

Neben den reinen Kosten spielen im Rahmen der Entscheidung zwischen Eigenfertigung oder Fremdbezug noch weitere Faktoren aus dem Betrieb selbst, aber auch aus seiner Umgebung, eine Rolle. Zur Umgebung des Betriebes gehören Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Kapitalgeber und Gesetzgeber, welche alle in verschiedener Weise Einfluss auf betriebliche Entscheidungen nehmen. Welche Einflüsse das im Kontext von **MAKE or BUY**-Entscheidungen sind, klärt die Fachinformation [Faktoren jenseits der Produktionskosten](#).