



# MAKE or BUY

## Hinweise zur Checkliste

Dieses Dokument dient als Hilfestellung zur Beantwortung der [Checkliste MAKE or BUY](#).

### Teil 1: Bedeutung für die Geschäftsstrategie

#### 1. Wie attraktiv ist die Eigenherstellung bzw. der Fremdbezug des Produktionsfaktors für den Betrieb?

Die Eigenherstellung ist besonders attraktiv **(1)**, wenn sie den Betrieb aus der Masse anderer Konkurrerender stark abhebt und einen besonderen Kaufanreiz für die Kundschaft darstellt. Zudem ist sie attraktiv, wenn die Umsetzung im Betrieb kaum mit Hemmnissen verbunden ist (z. B. strenge gesetzliche Vorgaben, Personalmangel, fehlendes Wissen).

Der Fremdbezug ist für den Betrieb besonders attraktiv **(5)**, wenn er gegenüber der Eigenherstellung Vorteile bietet und man so Hemmnisse, z. B. durch Gesetzesvorgaben, an Zulieferer auslagern kann.

#### 2. Wie groß sind die Auswirkungen der Entscheidung zu Eigenherstellung bzw. Fremdbezug auf den Betriebserfolg?

Entscheidet sich der Betrieb zur Eigenherstellung, können sich viele weitere positive Effekte für das Unternehmen ergeben **(1)**. Im Gegenteil: Ein Fremdbezug könnte dem Betrieb auf irgendeine Weise schaden.

Für den Betrieb ist ein Fremdbezug ohne negative Auswirkungen umsetzbar, bzw. bietet dieser sogar positive Effekte **(5)**, wie zum Beispiel mehr Zeit für eine Konzentration auf Kernkompetenzen und -tätigkeiten.

#### 3. Wie ist die Dynamik des Wettbewerbs am Beschaffungsmarkt?

Die Situation beim Fremdbezug ist geprägt durch einen starken Wettbewerb zwischen den Lieferanten, es können kaum vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen gehalten werden. Für den Lieferanten ist es nicht von Bedeutung, eine gute Beziehung zum Betrieb aufzubauen **(1)**.

Die Alternative ist ein ausgeglichener Beschaffungsmarkt, der sich dazu eignet, langjährige, vertrauensvolle Lieferantenbeziehungen einzugehen und zu halten **(5)**.

#### 4. Wie gestaltet sich die Situation hinsichtlich Innovation und Entwicklung von Technologien und Kompetenzen bei der Fremdbeschaffung bzw. bei der Eigenherstellung?

Um sich langfristig wettbewerbsfähig zu halten, ist es von großer Bedeutung, eigene Technologien und Kompetenzen aufzubauen und weiterzuentwickeln. Lieferanten können die Anforderungen an Innovation nicht bieten **(1)**.

Externe Lieferanten sind dazu bereit und in der Lage, die Innovationsanforderungen des Betriebs zu erfüllen **(5)**.



## Teil 2: Risiken bei Eigenherstellung oder Fremdbezug

### 1. Wie hoch ist das Risiko, dass Lieferanten ihre Monopolstellung bzw. die Abhängigkeitsposition des Betriebs ausnutzen (sog. Hold-Up-Risiko)?

Eigenherstellung ist sinnvoll, wenn es kaum bis keine alternativen Beschaffungsquellen gibt, die eine konkurrierende Wirkung am Markt haben (1).

Der Markt bietet viele verschiedene Möglichkeiten zur externen Beschaffung und es ist möglich, vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten aufzubauen (5).

### 2. Wie stabil und wie flexibel beim Lieferantenwechsel ist der Beschaffungsmarkt?

Der Markt für die externe Beschaffung ist sehr instabil (schwankende Verfügbarkeiten und Preise). Ein Lieferantenwechsel ist äußerst kompliziert und mit hohen Kosten verbunden, sodass eine Eigenherstellung sinnvoll sein kann (1).

Der Markt verhält sich sehr stabil: Der Wechsel zu einem anderen Lieferanten gestaltet sich einfach und ist mit kaum bis keinen Kosten verbunden, sodass eine Eigenherstellung keine wesentlichen Vorteile bringt (5).

### 3. Wie groß sind die Risiken in Verbindung mit Lieferung, Transport und Logistik?

Eine termingerechte, pünktliche Lieferung ist extrem bedeutend (z. B. bei Stecklingen oder Jungpflanzen), die Liefersituation am Markt ist unsicher und die Ware kann kaum bis gar nicht am Betrieb zwischengelagert werden, bevor sie benötigt wird (1).

Die Lieferung ist absolut zeitkritisch, die Liefersituation am Markt ist sehr sicher und die Ware kann in betrieblichen Lagerstätten aufbewahrt werden, bis sie gebraucht wird (5).

### 4. Ist bei der Beschaffung des Produktionsfaktors schützenswertes geistiges Eigentum (Patente, Marken, ...) involviert?

Mit der eigenen Herstellung der Ressource ist sensibles geistiges Eigentum (wie betriebseigene Rezepturen, Patente, Sorten, ...) verbunden, das nicht aus dem Betrieb gelangen soll (1).

Die Herstellung der Ressource benötigt kein sensibles geistiges Eigentum und es ist kein besonderer Schutz vor Fremdzugriff bzw. Sicherung vor unbefugter Weitergabe nötig (5).

## Teil 3: Wirtschaftliche Auswirkungen bei Eigenherstellung oder Fremdbezug

### 1. Welcher relative Kostenvorteil ist mit der Eigenherstellung bzw. der externen Beschaffung des Produktionsfaktors verbunden?

Für den Betrieb ist es vermutlich günstiger, wenn er die Ressource selbst herstellt. Ein Zukauf wäre wesentlich teurer (1).

Eine eigene Herstellung ist vermutlich mit wesentlich mehr Kosten verbunden als der Preis beim Fremdbezug der Ressource (5).

Achtung: Diese Frage soll hier nur schätzungsweise beantwortet werden, da in einem folgenden Schritt die Kosten detailliert berechnet werden können.

## 2. Wie verhält sich das Qualitätsniveau der betroffenen Ressource bei welcher Bezugform?

Die Qualität kann sich im Vergleich zur Qualität zugekaufter Ressourcen verbessern, wenn die Ressource selbst hergestellt wird (1).

Die Qualität kann bei Eigenherstellung verschlechtert werden bzw. sind auch qualitativ hochwertige Produkte aus Fremdbezugsquellen erhältlich (5).

## 3. Wie gestaltet sich die Situation des Kapitaleinsatzes?

Im Betrieb sind bereits vorhandene Anlagen und Technologien zur Eigenherstellung der Ressource vorhanden, für die kein neues Kapital mehr investiert werden muss. Alternativ: Eine Neuinvestition in Technologien und Anlagen stellt sich als äußerst rentabel dar (1).

Der Betrieb müsste sehr hohe Summen investieren, um mit der Eigenherstellung der Ressource starten zu können – diese Investitionen sind aber in einem sehr hohen Bereich zu tätigen und vermutlich nicht rentabel, weshalb der Fremdbezug eine attraktive Lösung darstellt (5).

## 4. Wie ist das erforderliche Wissensniveau im Betrieb sowie die Zugänglichkeit zu erforderlichem Wissen?

Im Team des Betriebs ist eine fundierte Wissensbasis zur Eigenherstellung der Ressource vorhanden. Alternativ: Das Wissen, das zur Eigenherstellung benötigt wird, ist einfach verfügbar oder anzueignen (1).

Es gibt kaum Wissen zur Eigenherstellung der Ressource im Betrieb, das benötigte Wissen ist schwer zugänglich (5).

## Literatur

BUNDESGÜTEGEMEINSCHAFT KOMPOST E. V.: Humuswirtschaft & Kompost Aktuell: Kompostierung und Phytohygiene, 2010.

SCHWARTING, D., R. WEISSBARTH: Make or buy. Three pillars of sound decision making. Booz & Company, 2011.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

