

MAKE or BUY

Faktoren jenseits der Produktionskosten

Neben der reinen Kostenfrage spielen für eine Entscheidung zwischen Eigenherstellung oder Fremdbezug immer noch weitere Faktoren eine Rolle. Tatsächlich kann es sogar Faktoren geben, die das eigentlich eindeutige Ergebnis eines Kostenvergleichs aushebeln können. Welche diese Faktoren sind und warum deren Einfluss auf die **MAKE or BUY**-Entscheidung so groß sein kann, wird im nachfolgenden Text erläutert.

Transaktionskosten

Außer den direkt anfallenden Kosten gibt es noch die Kosten, die rund um den Abschluss von Geschäften (Transaktionen) anfallen: In der ökonomischen Fachsprache werden diese Transaktionskosten genannt. Dazu gehören kostenverursachende Aktivitäten, die vor, während und nach dem Geschäftsabschluss bei Fremdbezug einer Ressource auftreten, wie zum Beispiel die Suche nach passenden Lieferanten, Informationsgewinnung und die Abwicklung von Verträgen oder die Kontrolle der Abläufe, Versicherungen und Transport¹. Im Kontext der Beschaffung von Substrat können das Kosten sein, die mit dem zeit- und kostenaufwendigen Prozess der Erprobung und Auswahl neuer Substrate einhergehen können².

Häufig können diese Kosten in der Planung nicht direkt erkannt und einfach beziffert werden, deshalb sollte vorab überprüft werden ob eine **MAKE or BUY**-Entscheidung derartige Kosten mit sich bringen kann und wenn ja, in welchem Umfang.

Verfügbarkeiten

Zudem ist der Fremdbezug einer Ressource nicht immer möglich, auch wenn es für den Betrieb attraktiv wäre: Wenn Betriebe nur kleine Mengen eines Stoffes benötigen, ist es für viele Lieferanten zu unattraktiv, diese mit geringen Mengen zu beliefern. Dies hat zur Folge, dass Betriebe, um die benötigte Ressource zu erhalten, auf die Eigenherstellung zurückgreifen müssen, auch wenn der Zukauf der Ressource kostentechnisch theoretisch attraktiver wäre.

Zum Beispiel ziehen viele kleine, direktvermarktende Gemüsebaubetriebe mit einer großen Vielfalt an Arten und Sorten ihre Jungpflanzen oft selbst an, weil sie keine Jungpflanzenlieferanten finden, die in dieser Vielfalt und in geringer Größenordnung je Satz produzieren und ausliefern. Bei der externen Beschaffung von Kultursubstraten sollte diese Problematik in der Regel allerdings nicht vorkommen.

Finanzielle Lage

Eine Eigenherstellung von Ressourcen kann von Betrieben, die in einer finanziell angespannten Lage wirtschaften, sinnvoll sein, um ihre Liquidität zu schonen: Dadurch, dass vorhandene Kapazitäten wie fest angestelltes Personal oder freie Produktionsflächen ausgelastet werden, die ohnehin vergütet werden müssen, und keine zusätzlichen Zahlungen beim Begleichen von Lieferantenforderungen entstehen, wird das Konto weniger belastet als durch Fremdbezug.

Diese Vorgehensweise sollte jedoch kein andauernder Zustand sein, sondern nur übergangsweise eingesetzt werden, um kurzfristige Phasen zu überbrücken. Sollte ein Betrieb aus diesem Grund zur Eigenherstellung übergehen, ist dringend geboten, externe Hilfe durch betriebswirtschaftliche Beratung hinzuzuziehen.



Spezialisierung

Der Betrieb sollte sich im Klaren sein, worin seine Kernkompetenzen und sein Kerngeschäft liegt: Indem sich auf bestimmte Produktionsprozesse und Produkte spezialisiert wird, können die Produktionskosten gesenkt und vorausgehende sowie nachgelagerte Leistungen von anderen, ebenso spezialisierten Zulieferern bzw. Abnehmern in Anspruch genommen werden.

Ein Vorteil der Spezialisierung ist: Der Betrieb kann sich voll und ganz seiner Produktion widmen, ohne mit vor- und nachgelagerten Schritten zusätzlich beschäftigt zu sein. Nachteilig ist an der Spezialisierung jedoch, dass Abhängigkeiten entstehen und die Schritte vor und nach der eigenen Produktion der eigenen Kontrolle obliegen.

Üblicherweise haben moderne Produktionsgartenbaubetriebe die Substratherstellung ausgelagert und beziehen Kultursubstrate von einem Erdenhersteller. Weitere Beispiele für Spezialisierung wären die Jungpflanzenproduktion, die Einschaltung von Beratern oder die Vermarktung über eine Erzeuger- oder Vermarktungsorganisation.

Qualität

Darüber hinaus spielt auch die Qualität im Produktionsgartenbau eine große Rolle: Sowohl in Eigenfertigung als auch beim Zukauf können Komplikationen entstehen, die es zu vermeiden gilt. Je nach Situation sollen Risiken abgewogen und nach Möglichkeit eine Entscheidung für die weniger riskante Option getroffen werden, nicht unbedingt für die billigere.

Betriebe entscheiden sich immer häufiger zu interner Produktion, um bestimmte Risiken, die im Zukauf häufig auftreten, zu minimieren³. In Bezug auf Substrate bzw. Kompost könnten beispielsweise Belastungen mit Phytopathogenen oder Unkrautsamen von Bedeutung sein⁴.

Außenwirkung

Vor allem in Endverkaufsbetrieben spielt die Außenwirkung in Form eines hohen Anteils an Eigenproduktion des angebotenen Sortiments eine große Rolle. Hier sollten Betriebsleitende darauf achten, welche Kundenbedürfnisse vorliegen und dass selbst hergestellte Produkte oder Produktkomponenten auch als solche wirksam beworben werden, um sich gegenüber Konkurrenten hervorzuheben.

Wenn die organischen Abfälle im Betrieb kompostiert und dann wieder der Topfpflanzenproduktion zugeführt werden, kann das positiv zur Außenwirkung des Betriebs beitragen, sofern dies ausreichend öffentlich kommuniziert wird.

Literatur

¹ PICOT, A.; DIETL, H.: Transaktionskostentheorie, 1990.

² Artikel auf der Website Stichting Promotie Anthurium, URL:

<https://anthuriuminfo.com/de/natuerliche-innovation-anthurien-und-torffreie-produktion/>,
Natürliche Innovation: Anthurien und torffreie Produktion.

³ BAHNMÜLLER, H.; C. HINTZE: Gartenbauliche Betriebslehre - Produktionsgartenbau, Dienstleistungsgartenbau, 6., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Ulmer: Heidelberg, 2011.

⁴ BUNDESGÜTEGEMEINSCHAFT KOMPOST E. V.: Humuswirtschaft & Kompost Aktuell: Kompostierung und Phytohygiene, 2010.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

