

Betriebswirtschaftliche Instrumente (4/6): Die Make-or-Buy-Analyse

Gretchenfrage im Management: Selber machen oder einkaufen?

Fokussierung auf das Kerngeschäft ist heute unerlässlich. Auslagerung von Unternehmenstätigkeiten ausserhalb des Kerngeschäfts bietet grosse Chancen. Ressourcen werden frei für die stetige Weiterentwicklung der eigenen Kernkompetenzen. Auslagerungsentscheide sind strategische Entscheide, die fundiert vorzubereiten und bewusst zu fällen sind. Dies vorausgesetzt, führt eine Auslagerung zu einer Optimierung der Wertschöpfung des Unternehmens.

Pascal O. Stocker

«Make-or-Buy» steht für Eigenerbringung (make = machen) oder Fremdbezug (buy = kaufen) von Leistungen. Es stellt sich die zentrale Frage, ob Produkte und Dienstleistungen selbst gefertigt und erbracht werden sollen oder ob es vorteilhafter ist, diese von Dritten einzukaufen. Unter Leistungen werden dabei bisher unternehmensintern erbrachte Dienstleistungen oder erstellte Produkte verstanden.

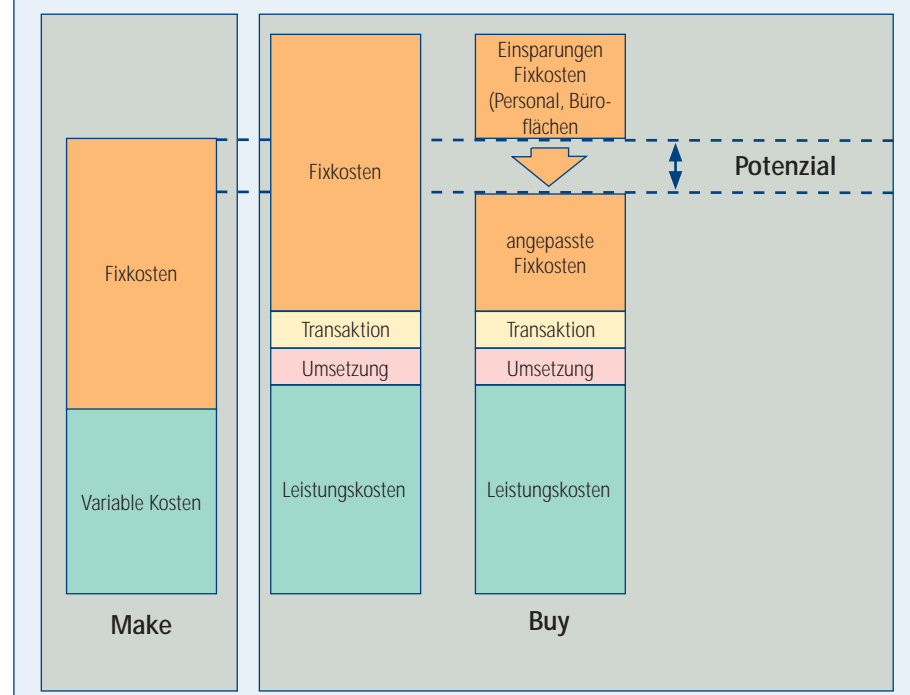
Im heutigen Wirtschaftsumfeld tendieren immer mehr Unternehmen dazu, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Durch diese Fokussierung ist es den Unternehmen möglich, Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu schaffen und erhalten. Dabei werden Leistungen ausserhalb des Kerngeschäftes vielfach eingekauft, anstatt diese selbst zu erbringen.

Ziel der Überlegungen, Produkte oder Dienstleistungen einzukaufen, ist die Erhöhung der Wertschöpfung. Unter dem Begriff Wertschöpfung wird vereinfacht die Diffe-

renz zwischen Umsatz und der zur Leistungserbringung benötigten Vorleistungen verstanden. Bei einer Buy-Entscheidung werden Teile der Wertschöpfungstätigkeit an ein

Drittunternehmen ausgelagert, mit dem Zweck, den Unternehmensgewinn zu optimieren. Auslagerungsentscheide wirken sich auf die Wertschöpfung des Unterneh-

Visualisierung des Einsparpotenzials



mens aus. Sie müssen mit den Unternehmenszielen konform sein. Es handelt sich somit um einen strategischen Entscheid mit meist grossen und langfristigen Folgen, welcher bewusst gefällt werden sollte.

Eine fundierte vorgängige Analyse ist unumgänglich. Grundsätzlich gilt dabei:

- «Wir machen nur das, was wir besser und günstiger erbringen können als Dritte.»

In der Regel vergleicht man die eigenen Kosten mit den Preisen des Drittanbieters. Sind die Preise des Drittanbieters tiefer, bietet sich ein Fremdbezug an. Bei der Beurteilung sind die Leistungskosten, Transaktionskosten sowie Umsetzungskosten zu berücksichtigen. Bei grösseren Projekten sind diese Kosten mit einer dynamischen Investitionsrechnung zu berechnen. Nebst den Kosten sind ebenfalls der Nutzen und die Risiken zu beurteilen.

Grundsätzlich sollte das Kerngeschäft des Unternehmens nicht ausgelagert werden.

Vor- und Nachteile der Buy-Entscheidung

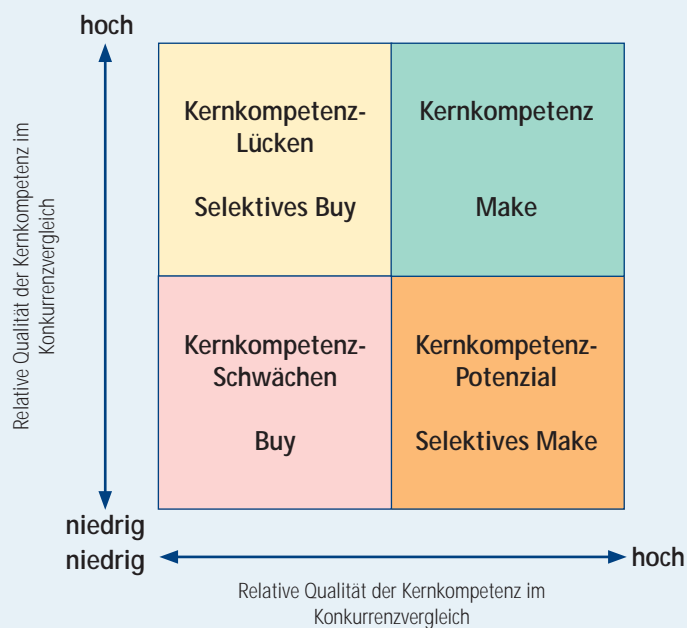
Vorteile Buy	Nachteile Buy
<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzentration auf Kerngeschäft ■ Zugang zu Know-how ■ Freisetzung von Kapazitäten und Finanzmitteln ■ Risikotransfer ■ Bessere Leistung bei weniger Kosten ■ Bessere Transparenz und Steuerbarkeit der Kosten ■ Variable statt fixe Kosten ■ Standardisierung und klar definierte Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abhängigkeit ■ Risiko schlechte Leistung des Outsourcing-Partners ■ Langfristiger Verlust von Know-how ■ Sensible Daten, Geheimhaltung ■ Schwer rückgängig zu machen ■ Reibungsverluste ■ Dauerhafte Liquiditätsbelastung ■ Ungewisse Akzeptanz in Abteilungen ■ Umgehen von Informationsdefiziten ■ Allenfalls geografische Distanzen ■ Transaktions- und Umsetzungskosten ■ Kommunikationsintensiv

Dies veranschaulicht die unten stehende Kernkompetenzmatrix.

Nebst der Entscheidungsmatrix dienen die in der obenstehenden Darstellung aufgelisteten Argumente als Entscheidungshilfe.

Nebst diesen Argumenten sind bei der Beurteilung auch folgende wichtigen Aspekte zu berücksichtigen: die Versorgungssicherheit, Arbeitsplatzeffekte, Kapitalbindung, Know-how-Effekt und nicht zuletzt die Qualitätseffekte.

Matrix der Kernkompetenzen



Vgl. Wisskirchen Frank: «Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren» (1999).



Geschenkidee mit Köpfen (für 24 Tage):

14 Roger Federer	8 Moritz Leuenberger	24 Valentin Roschacher	12 Günter Grass		9 Kofi Annan
7 Polo Hofer		13 Mahmud Ahmedinejad	22 Marcel Ospel	17 Kim Jong Il	20 Eva Hermann
10 Mäni Weber	19 Köbi Kuhn	16 Angelina Jolie		23 Fidel Castro	5 Floyd Landis
	6 Paris Hilton	21 Evo Morales	11 Nicole Kidman	18 Martina Hingis	

Basteln Sie einen Adventskalender aus den Köpfen des Jahres! Schreiben Sie auf die Rückseite jedes Türchens, was die/der von Ihnen Beschenkte der abgebildeten Persönlichkeit meilenweit voraus hat. Anregungen dazu finden Sie in jeder Ausgabe des Nebelspalters.

Geschenkidee mit Köpfchen (für 365 Tage):



1 Jahresabonnement enthält: 10 Ausgaben mit erstklassigen Karikaturen und Cartoons (35%), packenden Themen-Specials (25%), hintergründigen Kommentaren zum aktuellen Geschehen (20%), geistreichen und witzigen Rubriken und Serien (20%).

Hergestellt ausschließlich mit prominenten Autorinnen und Autoren, professionellen Satirikern und hochkarätigen Cartoonisten.

Schenken Sie mit Köpfchen und bestellen Sie jetzt ein Nebelspalter-Geschenkabonnement für nur CHF 92.- per Telefon, Fax oder E-Mail – oder direkt im Internet!

- Telefon 071 846 88 75
- Fax 071 846 88 79
- abo@nebelspalter.ch
- www.nebelspalter.ch
- Bahnhofstrasse 17 | 9326 Horn

Nebelspalter | Das Schweizer Satiremagazin.

Das Geschenkaboo.



Vorgehen

Der Make-or-Buy-Prozess umfasst fünf Schritte. Der Schlüssel zum erfolgreichen Fremdbezug von Produkten und Dienstleistungen liegt vor allem in einer fundierten Vorbereitung und Analyse.

Abhängig von der Grösse des Make-or-Buy-Projekts kommen die Methoden und Prozesse des Projektmanagements zur Anwendung. Das Projektteam bildet sich vorzugsweise aus Betroffenen der verschiedenen Bereiche. In der Regel sind in jedem

Fall auch die Finanz-, Informatik- und Personalabteilung davon betroffen. Diese Bereiche sind frühzeitig zu informieren und ins Projekt zu integrieren.

Schlussfolgerung

Die Auslagerung von Unternehmenstätigkeiten im Sinne von «buy» bietet grosse Chancen. Dabei dürfen jedoch die Risiken nicht ausser Acht gelassen werden. Auslagerungsentscheide sind fundiert vorzubereiten. Das Kerngeschäft mit den Kernkom-

petenzen des Unternehmens darf von einer Auslagerung nicht negativ tangiert werden. Die Kernkompetenzen stellen die Wettbewerbsfähigkeit sicher und sind im Sinne von «make» selber zu erbringen. Sie müssen stetig weiterentwickelt und gegenüber den Konkurrenten verteidigt werden. ■

1. Schritt: Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ermittlung der Geschäftsprozesse ■ Identifikation der Kernkompetenzen ■ Prozesse und Produkte für Fremdbezug identifizieren ■ Anforderungen an Produkt und Dienstleistungen definieren ■ Vorgehen festlegen
2. Schritt: Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entscheidungsgrundlagen erarbeiten ■ Vergleich Wertschöpfung mit und ohne Fremdbezug ■ Identifikation möglicher Fremdanbieter ■ Klärung der rechtlichen Situation ■ Identifikation von Risiken und deren Handhabung ■ Auswirkungen auf Logistik ■ Auswirkungen auf Service, Unterhalt und Garantie
3. Schritt: Businessplan	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verarbeitung der Erkenntnisse der Analyse ■ Qualitative und quantitative Beurteilung ■ Optionen und Empfehlung erarbeiten ■ Kosten/Nutzen ■ Chancen/Gefahren ■ Dokumentation in einem Businessplan ■ Make-or-Buy-Entscheid
4. Schritt: Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vertragsgestaltung ■ Umsetzung gemäss Massnahmen gemäss Businessplan
5. Schritt: Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ■ Laufende Überprüfung des Fremdanbieters ■ Beurteilung des Erfüllungsgrads der Anforderungskriterien ■ Periodische Überprüfung der Konditionen ■ Beziehungspflege



Porträt

Periscope ist ein Beratungsunternehmen, spezialisiert auf erfolgreiche Unternehmensentwicklung, vom Neunternehmer bis zum etablierten KMU.

Ein von Periscope entwickeltes Workshopkonzept zur Erstellung eines Businessplans wird an verschiedenen Fach- und Hochschulen doziert. Dieses Basiswissen mit konkreten Handlungsanleitungen ist auch in Buchform erhältlich: «Der Businessplan – von der Idee zur Umsetzung», erschienen im SKV-Verlag. Diese KMU-Lösungen sind hochpraktikabel und unmittelbar umsetzbar.

Serie

Die sechs Teile der Serie «Betriebswirtschaftliche Instrumente» erscheinen wie folgt:

07/06 «SWOT-Analyse»

08/06 «Konkurrenzanalyse»

09/06 «ABC-Analyse»

10/06 «Make-or-Buy-Analyse»

01/07 «Benchmarking»

02/07 «Nutzwertanalyse»



Fragen

Pascal O. Stocker
Eidg. dipl. Betriebsökonom FH, Partner
Periscope Vision AG
Hafenweg 3, 8808 Pfäffikon
Tel. 055 420 33 11
pascal.stocker@periscope.ch
www.periscope.ch

