



# S-BME: Strategisches Benchmarking für Make-or-Buy-Entscheidungen

*“...Das entscheidende bei der Frage „Make-or-Buy“ ist, die RICHTIGE Entscheidung nicht nur auf Basis aktueller Daten zu treffen. Ein strukturiertes Vorgehen, der Vergleich mit „den Besten“ i. S. des Benchmarkings und Perspektiven für die zukünftige Entwicklung der Einflussfaktoren sind die Voraussetzungen für richtigen Entscheidungen...”*

Prof. Dr. Rudolf Dögl  
Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums



**MIT BLICK FÜRS GANZE ..**

# Inhalt

---

	Seite
Welche Aussagen liefert S-BME?	3
Wie kommt S-BME zu diesen Aussagen?	4
Analyse-Design und Ergebnis-Spektrum von S-BME	5
Beispiele für Ergebnisdarstellungen	6
Grundsätze von S-BME zur Schaffung von Akzeptanz	12
Worin liegt der Nutzen für das Unternehmen?	13
Möglichkeiten der Unterstützung durch SCOPAR	14
Prof. Dr. Rudolf Dögl	16
Kontakt	17

# Welche Aussagen liefert S-BME?

---

## ● **Transparenz**

→ Managementgerecht aufbereitete „Sofort-Information“ vom Einzelprodukt bis zum gesamten Produkt- und Produktionsprogramm über

- Kostenvor-/nachteile gegenüber anderen Unternehmen und Ländern
  - aktuelle Situation
  - dynamische Sicht (mit Entwicklung über die Zeit)
- Innovationspotenziale in den Produkten und Prozessen
- Strategische Gesamtposition der Produktion am Standort gegenüber anderen Ländern (statisch und dynamisch)
- Kapazitätskonsequenzen von Verlagerungsvorhaben

## ● **Entscheidungsunterstützung**

- zur Make or Buy – Frage für Produkte und Prozesse
- zur konkreten Bestimmung von „Outsourcing- und Beibehaltungskandidaten“

➤ **S-BME, Strategisches Benchmarking für Make-or-Buy-Entscheidungen hilft, die RICHTIGEN Entscheidungen unter Zukunftsperspektiven zu treffen.**

# Wie kommt S-BME zu diesen Aussagen?

## ● Aufbau einer strukturierten Datenbasis mit

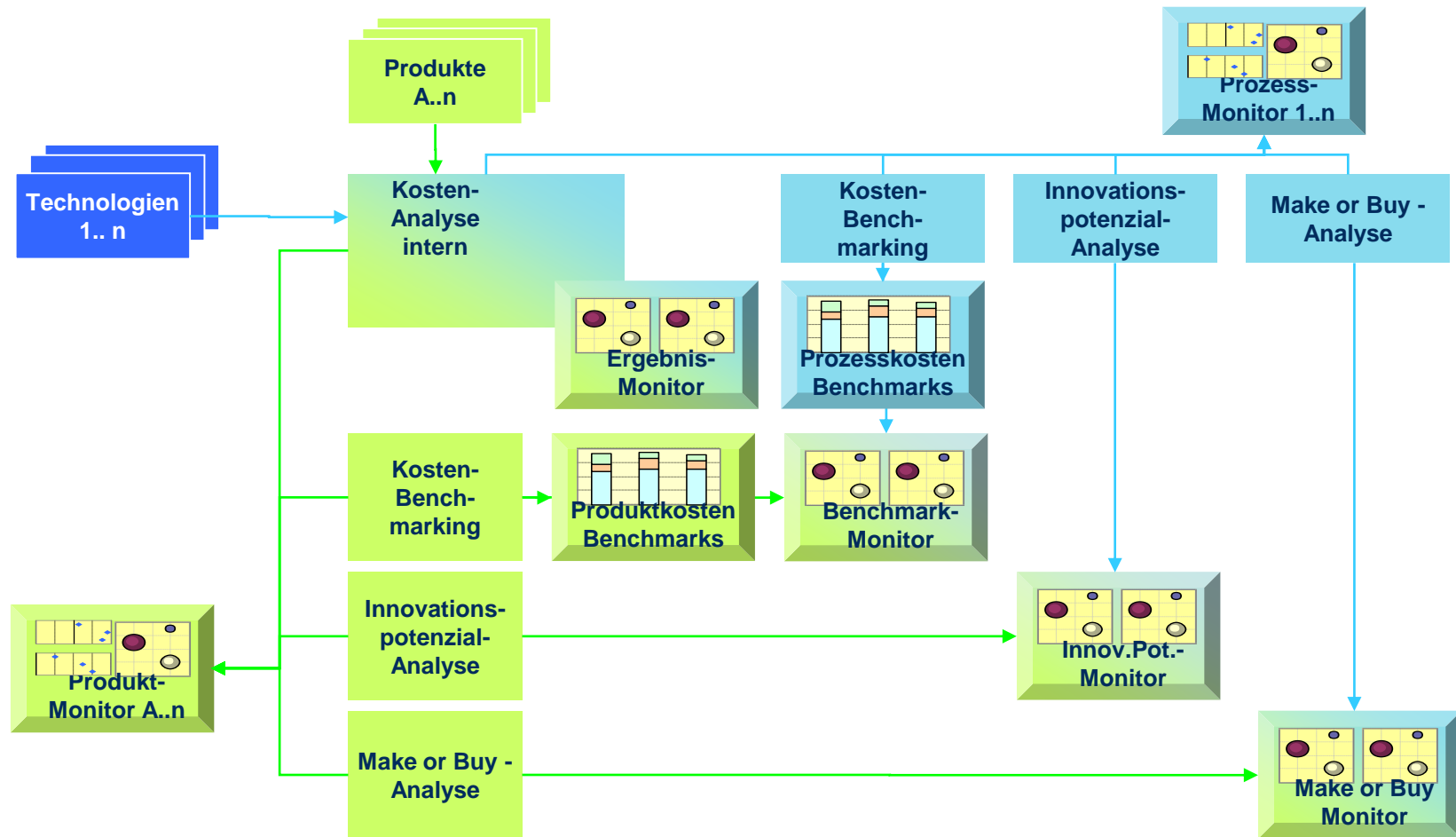
- unternehmensspezifische Daten (Struktur- und Prozessdaten, Kosten- und Erlösdaten zu Produkten, ...)
- Daten zu Benchmark-Ländern und –Unternehmen (Lohnkosten, Produktivitätskennzahlen, Branchenspezifische Kenngrößen, ...)
- Daten im Zusammenhang mit Verlagerungen (Vorlaufzeiten und Einmalkosten, laufende Zusatzkosten für Logistik, Betreuung, Qualitätsmanagement, ...)
- Strategiedaten im Zusammenhang mit den vorliegenden Fragen (Innovationspotenziale in Produkten und Prozessen, Strategische Faktoren wie Kundenakzeptanz, Kompetenzerhaltung, ...)

## ● Systematische Botom up – Bewertung der strategischen Situation im Hinblick auf die strategischen Fragestellungen

- Kostensituation im Vergleich zu Benchmark-Unternehmen (statisch und unter dynamischer Zukunftsperspektive) in Abhängigkeit verschiedener Maßnahmen
- Positionierung der Produkte und Prozesse unter gesamtstrategischer Perspektive bzgl. „behalten, outsourcen, oder neu aufnehmen“

➤ **Erst durch ein strukturiertes Vorgehen und dynamische Bewertungskriterien führt das Vergleichen mit „den Besten“ zu fundierten Make-or-Buy-Entscheidungen.**

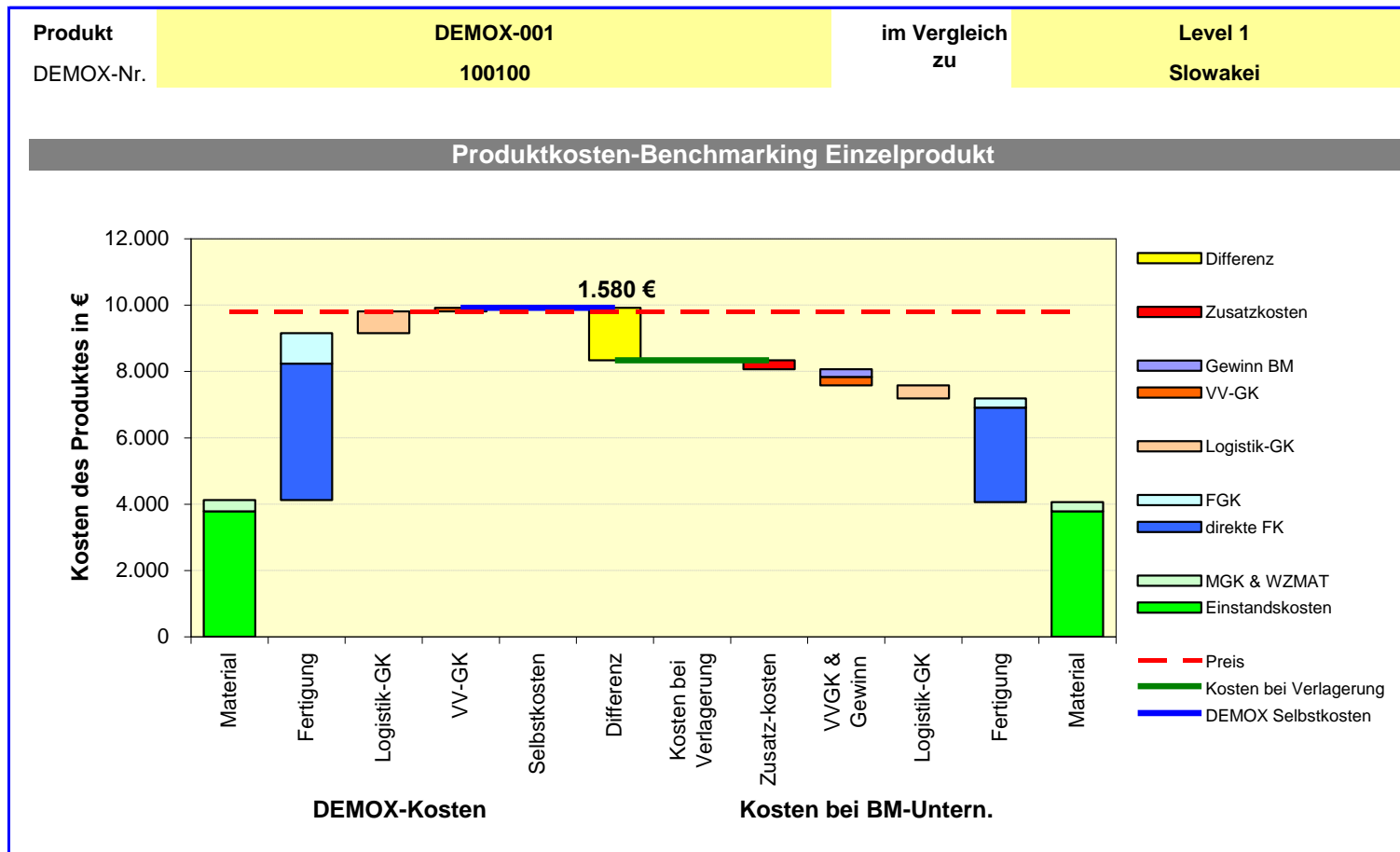
# Analyse-Design und Ergebnis-Spektrum von S-BME



➤ S-BME vergleicht Prozesse, Produkte, Technologien, Innovationen und Kosten.

# Ergebnisdarstellung für Produktkosten-Benchmarks

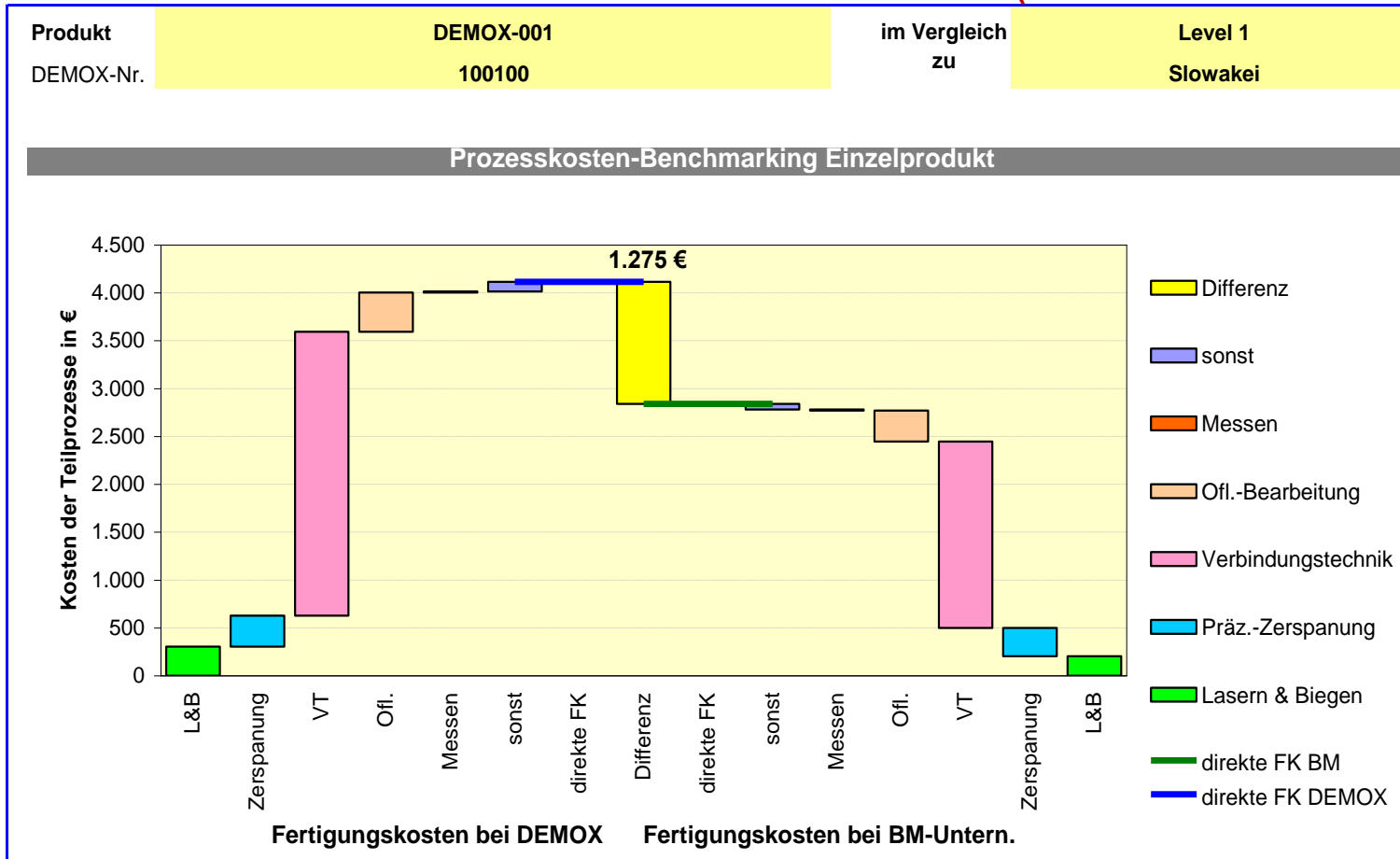
(aktuelle Situation → statische Sicht)



➤ Eine Visualisierung des Kostenvergleichs auf Produktebene legt Kostenlücken in den Kostenarten eines Produktes dar ...

# Ergebnisdarstellung für Prozesskosten-Benchmarks

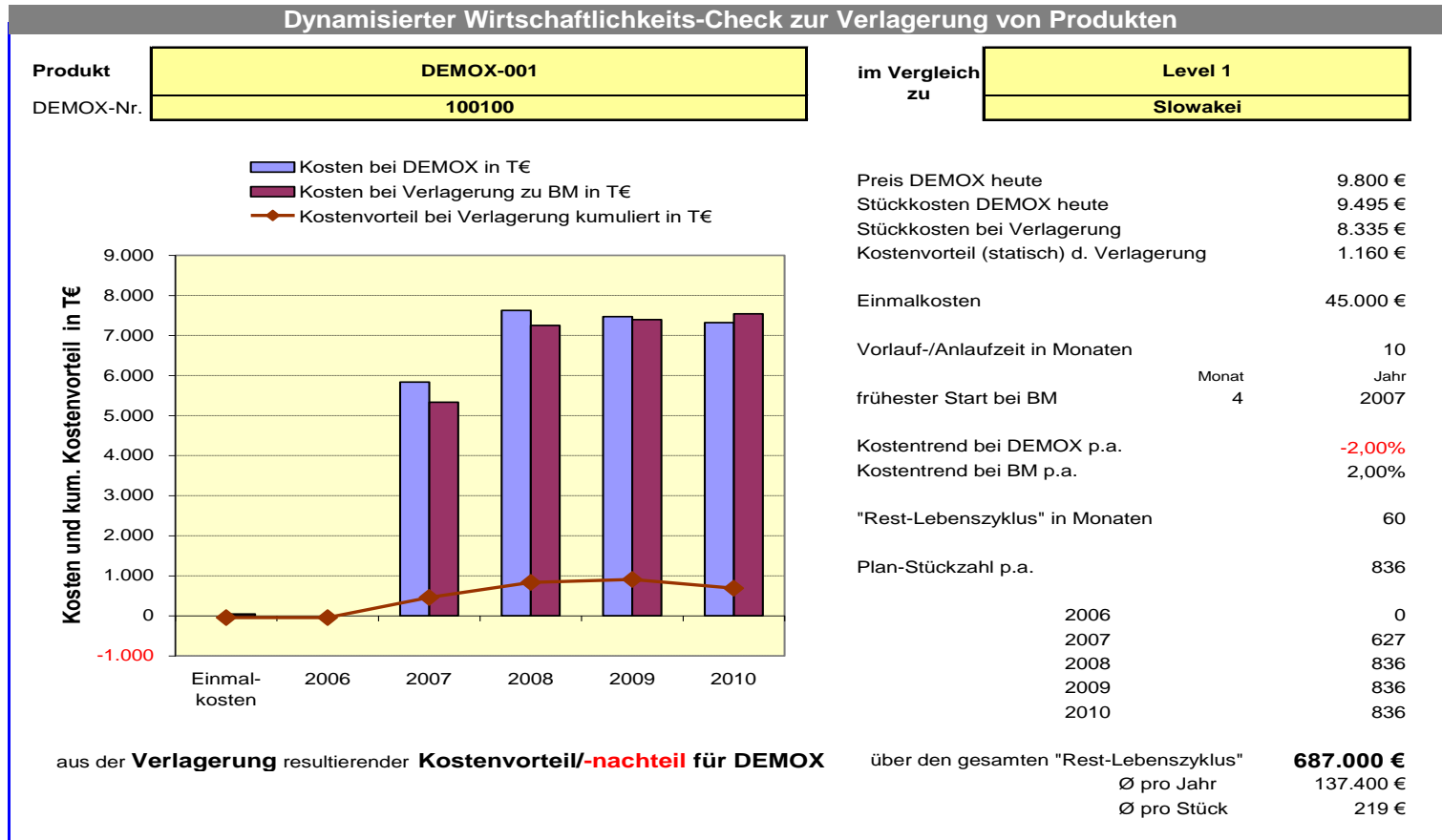
(aktuelle Situation → statische Sicht)



➤ Eine Visualisierung des Kostenvergleichs auf der Ebene der Prozesstechnologien legt Kostenlücken in den Prozessen dar ...

# Ergebnisdarstellung für Produktkosten-Benchmarks

→ dynamisch mit Nutzung der Innovationspotenziale

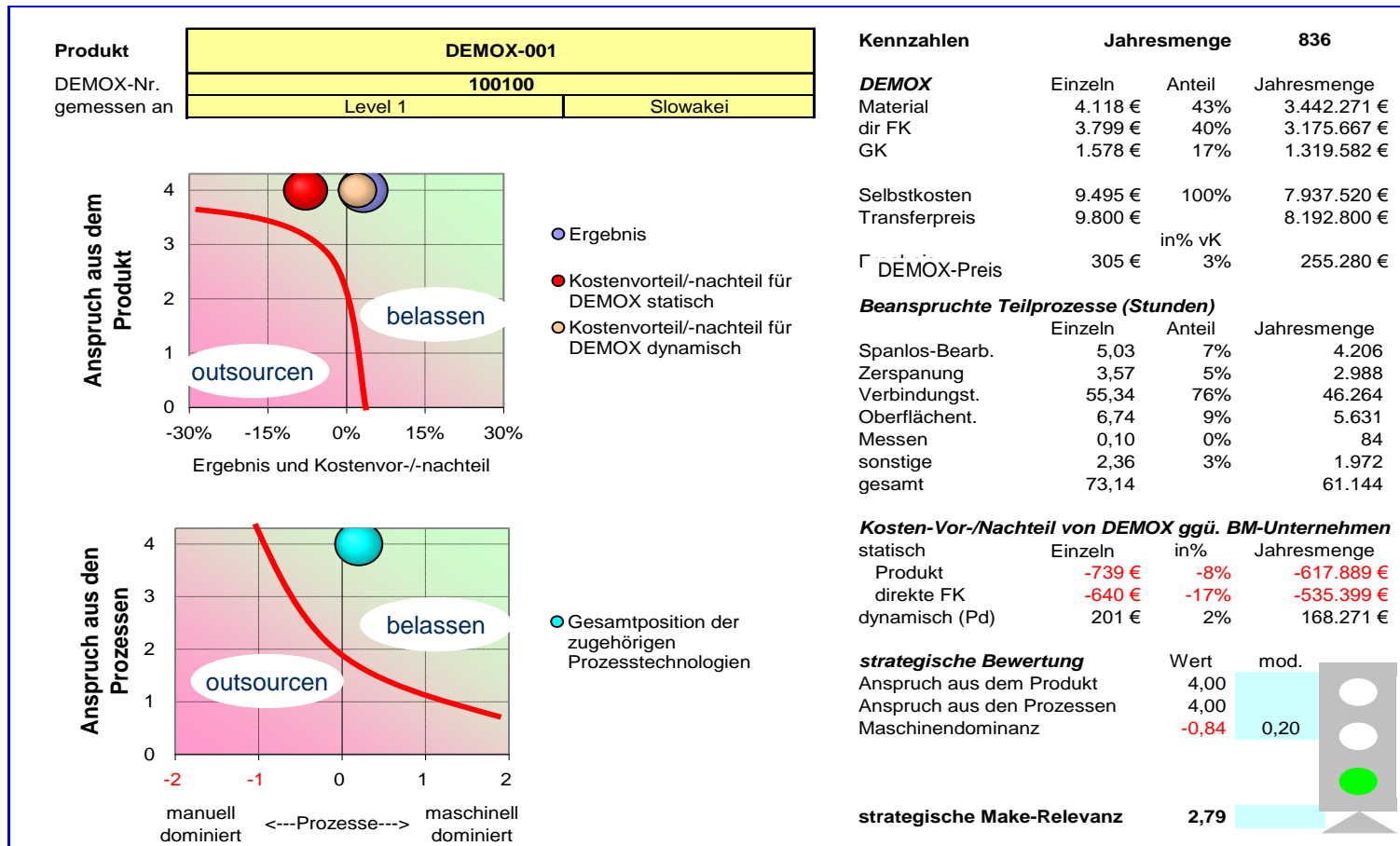


➤ ... aber erst der Kostenvergleich unter dynamischer Perspektive liefert die relevanten Kosten-Informationen ...



# Ergebnisdarstellung zur strategischen Make or Buy – Bewertung

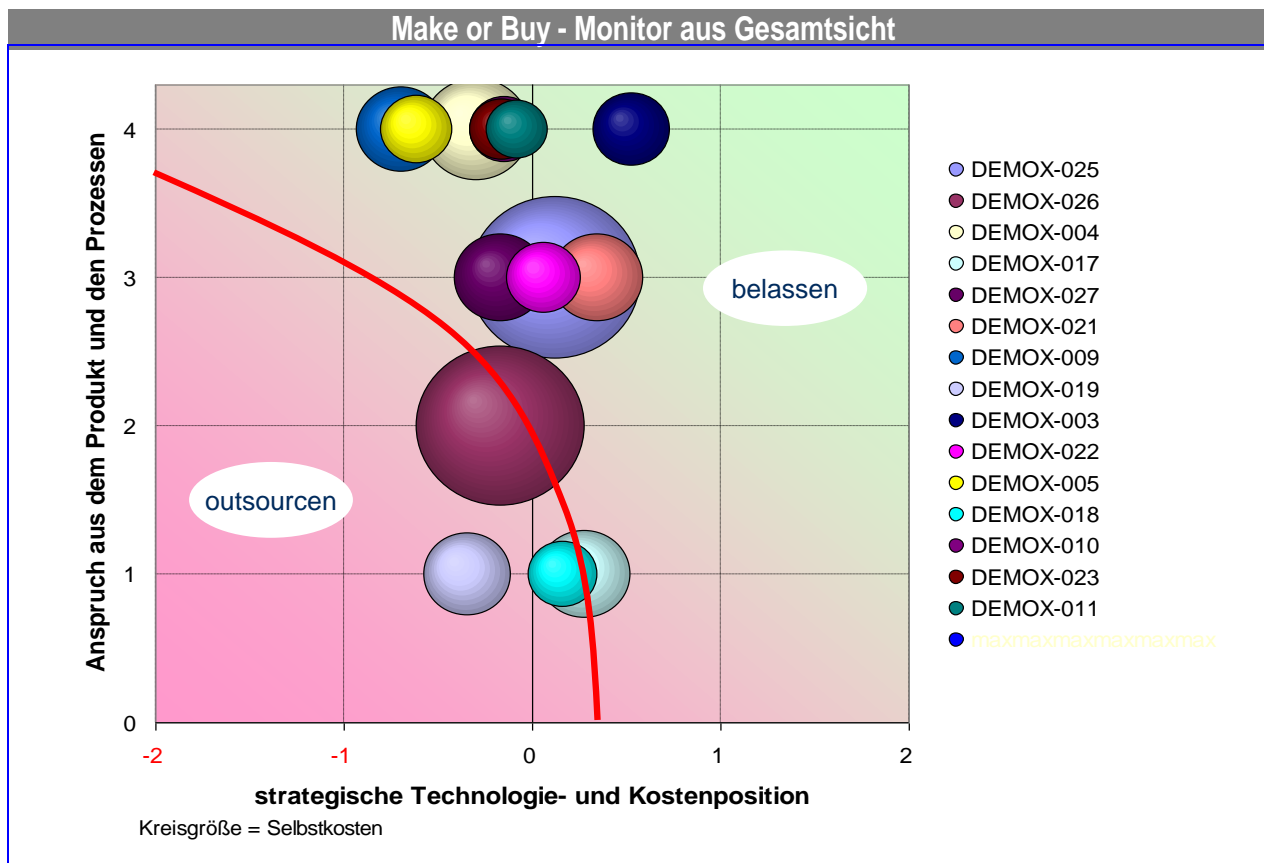
(Fokus → Einzelprodukt)



➤ ...und darüber hinaus sind über Portfolio-Analysen weitere strategische Kriterien für eine fundierte Make-or-Buy-Entscheidung zu beachten.

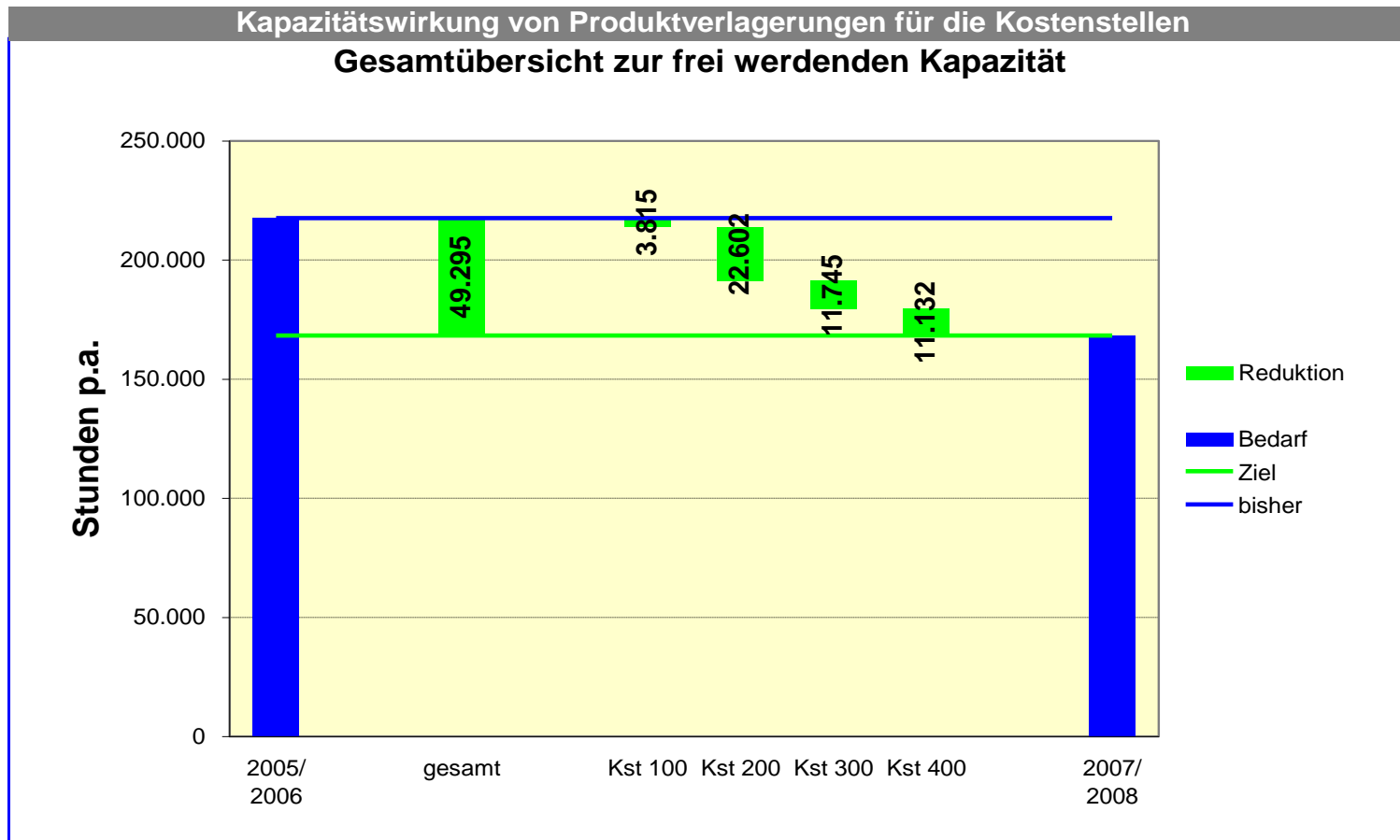
# Ergebnisdarstellung zur strategischen Make or Buy – Bewertung

(Fokus → Produktbündel)



➤ Die Zusammenfassung der Portfolio-Analyse-Ergebnisse auf Produktebene führt schließlich zu den Make-or-Buy-Empfehlungen für das Produktprogramm

# Ergebnisdarstellung zur Analyse der Kapazitätskonsequenzen



➤ ... und zeigt gleichzeitig auf, welche Auswirkungen die Verlagerungen („Buy-Produkte“ auf die Kapazitäten haben würden.

# Grundsätze von S-BME zur Schaffung von Akzeptanz

---

- **Schlanke Datenerhebung**
  - Unternehmensspezifische Parametrisierung der Datei für Basisdaten (Technologien, Prozesse, Produkte, ...)
  - Direkterfassung unternehmensinterner Daten mit Tool-Unterstützung
- **Einfache Handhabung**
  - Usability-orientiertes Frontend (z.B. in Excel)
  - Menügeführte Erfassung, Ergebnisdarstellung und -auswahl
- **Kein Versuch zur „automatisierten Vorwegnahme“ von Entscheidungen, sondern Hinführung/Unterstützung**
- **Sofort-Verfügbarkeit der Ergebnisse**
  - Gewünschte Ergebnisperspektive je Einzelprodukt, Produktgruppe, oder gesamtem Produktprogramm direkt auswählbar
  - Sofortinformation über die Wirkung von Maßnahmen
  - „Real-Time“-Wechsel von Auswertungsperspektiven

➤ **S-BME ist einfach, effizient in Echtzeit einsetzbar und dennoch fundiert und erfolgreich erprobt.**

# Worin liegt der Nutzen für das Unternehmen?

---

- **Zeit- und Kostennutzen**

- Denkbar geringer Aufwand für Entscheidungen mit großer Wirkung
- Erweiterung der statischen Perspektive auf die dynamische Perspektive
- 1 Methodik und 1 Tool für das gesamte Produkt- und Prozessspektrum des Unternehmens
- „Real-time“-Simulation zur Wirkung von Maßnahmen
- Sofortige Verfügbarkeit der Ergebnisse (geeignet für Workshops)

- **Qualitativer Nutzen**

- Visuell und Entscheidungsnah aufbereitete Bewertung von Verlagerungsthemen (in mehreren Verdichtungsstufen)
- Transparenz über das Zustandekommen der Ergebnisse (Rückverfolgung über alle Verdichtungsstufen)
- Vergleichbarkeit von Verlagerungsthemen durch einheitliches Bewertungsverfahren (Grundlage zur Priorisierung)
- i.d.R. geringe Akzeptanzbarrieren (da Aussagen durch Daten aus dem eigenen Unternehmen fundiert werden)

➤ **Hauptnutzen eines strategischen Benchmarkings für Make-or-Buy-Entscheidungen ist, die RICHTIGEN Entscheidungen zu treffen.**

### Strukturierung und Aufbau der Datenbasis für Ihr Unternehmen

- **unternehmensspezifische Daten, z.B.**
  - Struktur- und Prozessdaten (Arbeitsplätze und zugehörige Produktionstechnologien, Arbeitskosten, Personalkostenanteile der Prozesse, ...)
  - Kosten- und Erlösdaten zu Produkten (Materialkosten, Fertigungszeiten/-kosten, Gemeinkostenanteile, Planmengen, Preise, ...)
- **Daten zu Benchmark-Ländern und -Unternehmen, z.B.**
  - Länderkennzahlen (Lohnkosten, Produktivitätskennzahlen, Vergleichsfaktoren für Personal-, Kapital- und Sachkosten, ...)
  - Branchenspezifische Benchmark-Kenngrößen (Technologien, Know-how-Entwicklung, Mitarbeiterpotenziale, ...)
- **Daten im Zusammenhang mit eventuellen Verlagerungen, z.B.**
  - Vorlaufzeiten und Einmalkosten (formale Vorbereitung, Know-how-Transfer, qualitative Ertüchtigung, Produktionsanlauf-Support, ...)
  - Laufende Zusatzkosten (Logistik, Betreuung, Qualitätsmanagement, ...)
- **Strategiedaten im Zusammenhang mit den vorliegenden Fragestellungen, z.B.**
  - Innovationspotenziale in Produkten und Prozessen des Unternehmens
  - Strategische Faktoren einer Beibehaltung von Produktion von Produktionen am Standort Bayern (Kundenakzeptanz, Know-how-Schutz, Kompetenzerhaltung, ...)

### Einsatz der Methodik und Unterstützungstools für Ihr Unternehmen

- **Zum Produkt- und Prozesskosten-Benchmarking**
  - Wie hoch sind die Kostenbestandteile eines Produktes (Material, direkte Fertigungskosten, Gemeinkosten, ...) bei uns gegenüber einem Vergleichs-Unternehmen?
  - Wie hoch sind die Kosten der Fertigungsprozesse eines Produktes bei uns gegenüber einem Vergleichs-Unternehmen?
  - Wie hoch sind die Kostenvorteile-/nachteile für uns bei Verlagerungen eines Produktes unter dynamischer Sicht?
- **Zur Innovationspotenzial-Analyse**
  - Welches Innovationspotenzial steckt generell in welchen Produkten und Prozessen?
  - Wie verändern sich die Kostenbestandteile eines Produktes (Material, dr FK, FGK, ...) bei uns nach Ausschöpfen der Innovationspotenziale in den Prozessen?
  - Wie verändern sich die Kosten der Fertigungsprozesse eines Produktes nach Ausschöpfen der Innovationspotenziale in den Prozessen?
- **Zur strategischen Make or Buy - Entscheidung**
  - Wie ist die strategische Make or Buy - Position einzelner Produkte in Abhängigkeit von Kostenposition und strategischer Make-Relevanz zu beurteilen?
  - Welche Konsequenzen hätte die Verlagerung der ausgewählten Produkte für die Kapazitätssituation in unserer Fertigung?

# Professor Dr. Rudolf Dögl

---



**Professor an der FH Würzburg-Schweinfurt** für die Lehrgebiete  
Innovationsmanagement, Businessplanung, Wissensmanagement und Marketing

**Mitglied des wissenschaftlichen SCOPAR-Beratergremiums**

- Innovations- und Technologiemanagement
- Entwicklung und Anwendung eines Bewertungswerkzeuges für Innovationen (eingesetzt u. a. bei Siemens A&D, Daimler Chrysler, Krupp und mittelständischen Unternehmen)
- Geschäftsfeldstrategien und Businessplanung
- Wissensmanagement, Kooperationsmanagement und Netzwerke
- Markt-, Bedarfs-, Kundennutzen-, Wettbewerbsanalysen
- Vertriebsstrategien und -konzepte
- E-Government und E-Business



Gerne helfen wir auch Ihnen, erfolgreicher zu sein ..

---



**SCOPAR GmbH**

Klara-Löwe-Straße 3 \* D - 97082 Würzburg

Fon: +49 - 931 - 45320500 \* Fax: +49 - 931 - 45320505

E-Mail: [knauf@scopar.de](mailto:knauf@scopar.de) \* Web: [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)



Mit Blick fürs Ganze.

