

Erläuterung Bewertungssystematik Make-or-Buy-Analyse

Das Bewertungssystem basiert auf einem Fragenkatalog, der aus Kriterien und Rahmenbedingungen für das FM im kommunalem Kontext aufgestellt wurde. Die Fragestellungen sind im System unterschiedlich stark bewertet und werden zu einer Zwischensumme in Parametern addiert. Die Parameter bilden wiederum die Gesamtpunktzahl, wobei die Parameter verschieden stark in die Gesamtpunktzahl eingehen. Die Fragestellungen sind bei allen zu betrachtenden Leistungsfeldern identisch und dementsprechend neutral formuliert. Auch in diesem Zusammenhang erfolgt eine Gewichtung der Einzelfragen, die unabhängig von den analysierten Leistungsfeldern und somit in allen Make-or-Buy-Analysen identisch ist.

Eine Reihe unterschiedlicher Einflussfaktoren sind dabei zur objektiven Beantwortung gegeneinander abzuwägen und je nach betrachteter Leistungsfelder unterschiedlich zu gewichten:

- Risiken sind Umstände, welche die Qualität der Leistungserbringung beeinflussen und erschweren und unter Anwendung der gegebenen Ressourcen und Kosten bewältigt werden müssen.
- Qualität ist der Vergleich des Bedarfs mit dem Ergebnis der Leistung unter Beachtung des entstandenen Kontrollaufwandes, der eingesetzten Ressourcen und vorhandenen oder möglichen Risiken.
- Ressourcen sind Faktoren wie Geld, Personal, Zeit, Material, Gerät und Wissen, die erforderlich sind um eine Leistung unter Beachtung von vorhandenen oder möglichen Risiken in der geforderten Qualität zu erbringen.
- Kosten ist die monetäre Bewertung einer Leistung in Bezug auf Ressourcen, die unter Beachtung der vorhandenen oder möglichen Risiken eingesetzt werden, um mindestens die geforderten Qualitäten zu erreichen.

Je nachdem ob die analysierten Leistungsfelder der strategischen, taktischen oder operativen Handlungsebene zuzuordnen sind, werden die Parameter Risiko und Ressourcen unterschiedlich stark gewichtet. Aus der Beantwortung aller Fragen zu allen Parametern ergibt sich eine gewichtete Gesamtpunktzahl, die zwischen 0 und 10 Punkten liegen kann. Hierbei folgt aus einer Punktzahl, die kleiner als vier ist, automatisch die Empfehlung „BUY“, also die Empfehlung zum Einkauf der Leistung am Markt und aus einer Punktzahl, die größer als sechs ist, die automatische Empfehlung „MAKE“, also das Erbringen der Leistung mit Eigenpersonal unter Eigenverantwortung. Aus einer Punktzahl zwischen 4 und 6 kann keine eindeutige Empfehlung abgeleitet werden und die Beantwortung der Kernfrage „Make or Buy?“ bedarf einer tiefer gehenden Analyse bzw. einer anderweitigen Entscheidungsfindung.

Make-or-Buy-Analyse

Finales Ergebnis aus Workshop 02.11.2022

Fragenkatalog Make-or-Buy-Analyse		Bauüberwachung (LPH 8)			Eigenplanung (LPH 1-4)			Inspektions- und Kontrollgänge			Außenanlagen und Tiefbau		
Nr.	Kriterium	Bewertung	Gewichtung	Punkte	Bewertung	Gewichtung	Punkte	Bewertung	Gewichtung	Punkte	Bewertung	Gewichtung	Punkte
1	Risiko		30%	0,90		30%	0,90		30%	3,00		30%	1,05
1.1	Entstehen im Sinne der Betreiberverantwortung bei der Leistungserbringung hohe Risiken für Leib, Leben und/oder Vermögen?	nein	35%	0,0	nein	35%	0,0	ja	35%	3,50	ja	35%	3,5
1.2	Ist dem Personal in besonderem Maße Vertrauen zu schenken, um eine erfolgreiche Leistungserbringung zu gewährleisten?	ja	30%	3,0	ja	30%	3,0	ja	30%	3,00	nein	30%	0,0
1.3	Besteht eine besondere Veranlassung das Personal für die geplante Leistungserbringung selbst auszuwählen? (Flexibilität der Personalauswahl)	nein	35%	0,0	nein	35%	0,0	ja	35%	3,50	nein	35%	0,0
2	Ressourcen		25%	1,25		25%	1,00		25%	2,50		25%	1,75
2.1	Ist das Zeitfenster für die Leistungserbringung ausreichend groß (Reaktionszeit)?	nein	30%	0,0	nein	30%	0,0	ja	30%	3,00	ja	30%	3,0
2.2	Ist ein wesentliches Merkmal der zu erbringenden Leistung, dass häufig Störungen, Havarien oder sonstige nicht planbare zusätzliche Leistungen auftreten?	ja	30%	3,0	nein	30%	0,0	ja	30%	3,00	nein	30%	0,0
2.3	Ist derzeit Personal angestellt, das über Ausbildungshintergrund und Erfahrung verfügt, die einer erfolgreichen Leistungserbringung angemessen sind?	ja	20%	2,0	ja	20%	2,0	ja	20%	2,00	ja	20%	2,0
2.4	Ist derzeit Personal verfügbar, das über Ausbildungshintergrund und Erfahrung verfügt, die einer erfolgreichen Leistungserbringung angemessen sind?	nein	20%	0,0	ja	20%	2,0	ja	20%	2,00	ja	20%	2,0
3	Qualität		25%	0,00		25%	0,6		25%	1,25		25%	1,3
3.1	Ist eine hohe Identifikation mit der Liegenschaft für die erfolgreiche Leistungserbringung notwendig?	nein	25%	0,0	nein	25%	0,0	nein	25%	0,00	nein	25%	0,0
3.2	Sind liegenschaftsspezifisches Know-How bzw. gute Ortskenntnis für die Leistungserbringung in besonderem Maße notwendig und/ oder außergewöhnlich schwierig zu erlangen?	nein	25%	0,0	nein	25%	0,0	ja	25%	2,50	nein	25%	0,0
3.3	Sind zur Leistungserbringung nur wenige Schnittstellen einzubeziehen?	nein	25%	0,0	nein	25%	0,0	ja	25%	2,50	ja	25%	2,5
3.4	Werden an die Leistungserbringung besondere Qualitätsansprüche gestellt, welche der Markt nicht oder nur schwer bereitstellt?	nein	25%	0,0	ja	25%	2,5	nein	25%	0,00	ja	25%	2,5
4	Kosten		20%	0,2		20%	0,2		20%	0,20		20%	0,8
4.1	Kann die Leistung in Eigenverantwortung günstiger erbracht werden, als am Markt angeboten?	nein	60%	0,0	nein	60%	0,0	nein	60%	0,00	nein	60%	0,0
4.2	Ist der Aufwand für zyklische Ausschreibungen höher als für die Rekrutierung von Personal?	nein	30%	0,0	nein	30%	0,0	nein	30%	0,00	ja	30%	3,0
4.2	Ist die Ausstattung mit Betriebsmitteln mit relativ geringen Kosten verbunden?	ja	10%	1,0	ja	10%	1,0	ja	10%	1,00	ja	10%	1,0
Ergebnis (Analyse) 0 - 3: "Buy" 4 - 6: "nicht eindeutig" 7 - 10: "Make"		Fremdleistung			Fremdleistung			Eigenleistung			nicht eindeutig		
		2,35			2,73			6,95			4,85		
Ergebnis (Festlegung)		Buy			Buy			Make			Make		
Konkretisierung zur gemeinsamen Festlegung am 2.11.2022		> ohne Betrachtung von Eigenplanung > im begründeten Einzelfall sinnvoll (Katalog von Bereichen zu "Einzelfällen" ist zu erstellen und mit BL abzustimmen)			> Eigenanteil fördert Personalplanung/-entwicklung > dient zur Qualitätssicherung für Steuerung von externen Planern > im begründeten Einzelfall zudem LPH 5 - LPH 8 intern erbracht werden			Empfehlung simon+savas: 15% Eigenplanung (gemessen an der Investitionssumme) zur Sicherung von Know-How empfehlenswert			> bereits weitestgehend Leistungen an Ressort 103 Grünflächen vergeben gemäß innerstädtischer Regelung > bei Planung im Sinne Qualitätssicherung koordinierend und konzeptionell > Bauunterhaltung und Pflege grundsätzlich bei städtischen Ressorts vorzusehen > Kriterienkatalog für künftige Leistungen des Aufgabenfelds zu entwickeln		

Make-or-Buy-Analyse

Finales Ergebnis aus Workshop 02.11.2022

Fragenkatalog Make-or-Buy-Analyse		Zentralwerkstatt			Gebäudeleittechnik			Fuhrparkmanagement			Bauwerksprüfung						
Nr.	Kriterium	Bewertung	Gewichtung	Punkte	Bewertung	Gewichtung	Punkte	Bewertung	Gewichtung	Punkte	Bewertung	Gewichtung	Punkte				
1	Risiko		30%	3,00		30%	1,95		30%	0,00		30%	1,95				
1.1	Entstehen im Sinne der Betreiberverantwortung bei der Leistungserbringung hohe Risiken für Leib, Leben und/oder Vermögen?	ja	35%	3,5	ja	35%	3,5	nein	35%	0,0	ja	35%	3,5				
1.2	Ist dem Personal in besonderem Maße Vertrauen zu schenken, um eine erfolgreiche Leistungserbringung zu gewährleisten?	ja	30%	3,0	ja	30%	3,0	nein	30%	0,0	ja	30%	3,0				
1.3	Besteht eine besondere Veranlassung das Personal für die geplante Leistungserbringung selbst auszuwählen? (Flexibilität der Personalauswahl)	ja	35%	3,5	nein	35%	0,0	nein	35%	0,0	nein	35%	0,0				
2	Ressourcen		25%	1,75		25%	1,75		25%	0,75		25%	1,75				
2.1	Ist das Zeitfenster für die Leistungserbringung ausreichend groß (Reaktionszeit)?	nein	30%	0,0	ja	30%	3,0	ja	30%	3,0	ja	30%	3,0				
2.2	Ist ein wesentliches Merkmal der zu erbringen Leistung, dass häufig Störungen, Havarien oder sonstige nicht planbare zusätzliche Leistungen auftreten?	ja	30%	3,0	nein	30%	0,0	nein	30%	0,0	nein	30%	0,0				
2.3	Ist derzeit Personal angestellt, das über Ausbildungshintergrund und Erfahrung verfügt, die einer erfolgreichen Leistungserbringung angemessen sind?	ja	20%	2,0	ja	20%	2,0	nein	20%	0,0	ja	20%	2,0				
2.4	Ist derzeit Personal verfügbar, das über Ausbildungshintergrund und Erfahrung verfügt, die einer erfolgreichen Leistungserbringung angemessen sind?	ja	20%	2,0	ja	20%	2,0	nein	20%	0,0	ja	20%	2,0				
3	Qualität		25%	1,9		25%	1,3		25%	0,6		25%	1,3				
3.1	Ist eine hohe Identifikation mit der Liegenschaft für die erfolgreiche Leistungserbringung notwendig?	nein	25%	0,0	ja	25%	2,5	nein	25%	0,0	nein	25%	0,0				
3.2	Sind liegenschaftsspezifisches Know-How bzw. gute Ortskenntnis für die Leistungserbringung in besonderem Maße notwendig und/ oder außergewöhnlich schwierig zu erlangen?	ja	25%	2,5	nein	25%	0,0	nein	25%	0,0	ja	25%	2,5				
3.3	Sind zur Leistungserbringung nur wenige Schnittstellen einzubeziehen?	ja	25%	2,5	nein	25%	0,0	ja	25%	2,5	nein	25%	0,0				
3.4	Werden an die Leistungserbringung besondere Qualitätsansprüche gestellt, welche der Markt nicht oder nur schwer bereitstellt?	ja	25%	2,5	ja	25%	2,5	nein	25%	0,0	ja	25%	2,5				
4	Kosten		20%	1,2		20%	2,0		20%	0,2		20%	1,4				
4.1	Kann die Leistung in Eigenverantwortung günstiger erbracht werden, als am Markt angeboten?	ja	60%	6,0	ja	60%	6,0	nein	60%	0,0	ja	60%	6,0				
4.2	Ist der Aufwand für zyklische Ausschreibungen höher als für die Rekrutierung von Personal?	nein	30%	0,0	ja	30%	3,0	nein	30%	0,0	nein	30%	0,0				
4.2	Ist die Ausstattung mit Betriebsmitteln mit relativ geringen Kosten verbunden?	nein	10%	0,0	ja	10%	1,0	ja	10%	1,0	ja	10%	1,0				
Ergebnis (Analyse) 0 - 3: "Buy" 4 - 6: "nicht eindeutig" 7 - 10: "Make"		Eigenleistung			7,83	Eigenleistung			6,95	Fremdleistung			1,58	Eigenleistung			6,35
Ergebnis (Festlegung)		Make				Make				Buy				Make			
Konkretisierung zur gemeinsamen Festlegung am 2.11.2022		Empfehlung simon+savas: Klare Konzentration auf koordinierende bzw. konzeptionelle Aufgaben intern und operative Aufgaben extern											> klare Konzentration auf koordinierende bzw. konzeptionelle Aufgaben > in begründeten Einzelfällen operative Aufgaben wahrnehm (Kriterienkatalog zu erstellen)				

Make-or-Buy-Analyse

Finales Ergebnis aus Workshop 02.11.2022

Fragenkatalog Make-or-Buy-Analyse		Schadstoffbeseitigung organisieren			Schließenanlagenverwaltung			Flucht-/ Rettungswege			Handwerkliche Tätigkeiten		
Nr.	Kriterium	Bewertung	Gewichtung	Punkte	Bewertung	Gewichtung	Punkte	Bewertung	Gewichtung	Punkte	Bewertung	Gewichtung	Punkte
1	Risiko		30%	1,95		30%	0,90		30%	0,00		30%	1,05
1.1	Entstehen im Sinne der Betreiberverantwortung bei der Leistungserbringung hohe Risiken für Leib, Leben und/oder Vermögen?	ja	35%	3,5	nein	35%	0,0	nein	35%	0,0	nein	35%	0,0
1.2	Ist dem Personal in besonderem Maße Vertrauen zu schenken, um eine erfolgreiche Leistungserbringung zu gewährleisten?	ja	30%	3,0	ja	30%	3,0	nein	30%	0,0	nein	30%	0,0
1.3	Besteht eine besondere Veranlassung das Personal für die geplante Leistungserbringung selbst auszuwählen? (Flexibilität der Personalauswahl)	nein	35%	0,0	nein	35%	0,0	nein	35%	0,0	ja	35%	3,5
2	Ressourcen		25%	1,25		25%	1,75		25%	1,25		25%	1,75
2.1	Ist das Zeitfenster für die Leistungserbringung ausreichend groß (Reaktionszeit)?	ja	30%	3,0	ja	30%	3,0	ja	30%	3,0	ja	30%	3,0
2.2	Ist ein wesentliches Merkmal der zu erbringen Leistung, dass häufig Störungen, Havarien oder sonstige nicht planbare zusätzliche Leistungen auftreten?	nein	30%	0,0	nein	30%	0,0	nein	30%	0,0	nein	30%	0,0
2.3	Ist derzeit Personal angestellt, das über Ausbildungshintergrund und Erfahrung verfügt, die einer erfolgreichen Leistungserbringung angemessen sind?	ja	20%	2,0	ja	20%	2,0	ja	20%	2,0	ja	20%	2,0
2.4	Ist derzeit Personal verfügbar, das über Ausbildungshintergrund und Erfahrung verfügt, die einer erfolgreichen Leistungserbringung angemessen sind?	nein	20%	0,0	ja	20%	2,0	nein	20%	0,0	ja	20%	2,0
3	Qualität		25%	0,6		25%	1,9		25%	0,6		25%	1,3
3.1	Ist eine hohe Identifikation mit der Liegenschaft für die erfolgreiche Leistungserbringung notwendig?	nein	25%	0,0	ja	25%	2,5	nein	25%	0,0	ja	25%	2,5
3.2	Sind liegenschaftsspezifisches Know-How bzw. gute Ortskenntnis für die Leistungserbringung in besonderem Maße notwendig und/ oder außergewöhnlich schwierig zu erlangen?	nein	25%	0,0	ja	25%	2,5	nein	25%	0,0	nein	25%	0,0
3.3	Sind zur Leistungserbringung nur wenige Schnittstellen einzubeziehen?	nein	25%	0,0	ja	25%	2,5	ja	25%	2,5	ja	25%	2,5
3.4	Werden an die Leistungserbringung besondere Qualitätsansprüche gestellt, welche der Markt nicht oder nur schwer bereitstellt?	ja	25%	2,5	nein	25%	0,0	nein	25%	0,0	nein	25%	0,0
4	Kosten		20%	2,0		20%	2,0		20%	0,0		20%	0,6
4.1	Kann die Leistung in Eigenverantwortung günstiger erbracht werden, als am Markt angeboten?	ja	60%	6,0	ja	60%	6,0	nein	60%	0,0	nein	60%	0,0
4.2	Ist der Aufwand für zyklische Ausschreibungen höher als für die Rekrutierung von Personal?	ja	30%	3,0	ja	30%	3,0	nein	30%	0,0	ja	30%	3,0
4.2	Ist die Ausstattung mit Betriebsmitteln mit relativ geringen Kosten verbunden?	ja	10%	1,0	ja	10%	1,0	nein	10%	0,0	nein	10%	0,0
Ergebnis (Analyse) 0 - 3: "Buy" 4 - 6: "nicht eindeutig" 7 - 10: "Make"		nicht eindeutig			Eigenleistung			Fremdleistung			nicht eindeutig		
		5,83			6,53			1,88			4,65		
Ergebnis (Festlegung)		Make			Make			Buy			Buy		
Konkretisierung zur gemeinsamen Festlegung am 2.11.2022		> bei größeren Maßnahmen ausschließlich Konzentration auf Konzeption/Koordination > Prozess zu etablieren bzgl. Inanspruchnahme von intern/externe Leistung Schadstoffbetrachtung > Kostenanalyse auf Basis von vorab definierten Leistungs-/Vergleichsrahmen an ausgewählten Beispielen empfehlenswert			> Kataster (Übersicht) zu Leistungsbereichen (Nutzungsarten, Zonen, Zutrittsberechtigungen etc.) und internen Verantwortlichkeiten zu erstellen > Steuerung des Aufgabenbereichs personell an einer zentralen Stelle zu konzentrieren			Empfehlung simon+savas: Klare Konzentration auf koordinierende bzw. konzeptionelle Aufgaben intern und Abgrenzung/Vergabe von operativen Aufgaben an extern			> tiefergehende Analyse der Tätigkeitsfelder mit Schwerpunkt handwerklichen Tätigkeiten im GMW abseits Zentralwerkstatt Empfehlung simon+savas: Tiefergehende Analyse der Tätigkeitsfelder und Erstellung einer Kosten-Nutzen-Rechnung je Gewerk bzw. handwerklichem Feld		