

Zukaufen statt selbst machen?

Insbesondere die personalwirtschaftliche Komponente eines Outsourcing-Projektes wiegt in Handwerksbetrieben häufig sehr schwer. Es wirken Beharrungskräfte, die sich an alten Strukturen und lieb gewonnenen Tätigkeiten festklammern. Ihre Innovationsfähigkeit, die Entscheidungs- und Umsetzungskraft nach innen und natürlich Ihr unternehmerisches Geschick sind gefordert, um die Chancen von Outsourcing zu nutzen. Reflektieren Sie Ihre Wettbewerbssituation, machen Sie die Analyse und treffen Sie die make or buy-Entscheidungen.

▶ Dipl.-Volksw. Marko Prüstel, Dipl.-Kfm. Norbert Wirtz



Dipl.-Volkswirt
Marko Prüstel



Dipl.-Kaufmann
Norbert Wirtz

die autoren:

Die Autoren beschäftigen sich als gefragte Branchenspezialisten mit dem Management neuer Versorgungsformen im Gesundheitswesen. Zu ihren Kunden zählen Zahnarztpraxen, Dentallabors, die Dentalindustrie sowie private Krankenversicherer.

Haben Sie als Inhaber eines Dentallabors schon einmal daran gedacht, Ihre Legierungen selbst herzustellen oder gar Gold zu fördern? Sicherlich nicht! Es gibt Prozesse, die überlässt man ganz selbstverständlich den anderen, den so genannten Spezialisten, die es effizienter können. Im Bereich der Verwaltung benennt man gerne schnell das Beispiel des Steuerberaters. Wir kaufen von ihm eine spezielle Leistung – die optimierte Steuererklärung. Sowohl den Unternehmen der Edelmetallbearbeitung als auch den Steuerberatern kann man gewiss eine mittlere bis hohe Rentabilität ihrer speziellen Tätigkeit zuordnen. Na ja, dann liegt es nahe zu überlegen, warum man das nicht selbst macht, wenn man doch gut damit verdient, gerade bei den steigenden Goldpreisen? Die Logik holt einen schnell ein – es kostet zu viel. Zum einen kostet es Zeit, die spezielle Fertigkeit zu erlernen und zum anderen entstehen Kosten, denn widme ich mich jetzt mit meiner Arbeitskraft der Steuererklärung, erledigt keiner meine bisherige Arbeit. Also muss ich entweder länger arbeiten oder einen Angestellten bezahlen.

In einem ersten Resümee bleiben zwei entscheidende Fakten, sich dem Thema Outsourcing zu nähern. Zum Ersten ist da der Spezialisierungsgrad, das heißt, ich muss wissen, wo heute meine Kernkompetenz liegt und wie weit ich von dem Angestrebten entfernt bin. Und zum Zweiten entstehen Kosten, wenn ich diesen Spezialisierungsgrad erreichen will.

Das Labor im Spannungsfeld

Widmet man sich nun dem ersten Bereich der Spezialisierung, ist eine eigene Standortbestimmung unabdingbar. Doch welchen festen Platz und welchen Funktionswert nimmt das Unternehmen Dentallabor in der „Wertschöpfungskette Zahnersatz“ ein? Von außen wird dem Zahntechnikmarkt immer eine so genannte Sandwichposition nachgesagt: Ein Labor befindet sich zwischen großer Dentalindustrie und der Zahnarztpraxis. Von diesem Platz aus dem Markt ist ein Kontakt zum Endkunden – dem Patienten – nahezu unmöglich. Von innen heraus betrachtet, steht das Dentallabor auf einem festen Podestplatz. Klar beschriebene Aufgaben, Prozesse und Verantwortungen zur Erstellung eines Zahnersatzproduktes. Beide Versuche, sich der Branche zu nähern, zeigen auf, dass wir ein Spannungsfeld betreten: zwischen der Erfordernis, sich unternehmerisch, in einem klar abgegrenzten Markt zu verhalten und einer über Jahre entwickelten selbstverständlichen Branchengepflogenheit mit eher kollegialen Verhältnissen untereinander. Spätestens seit der einschneidenden Gesetzesänderung im letzten Jahr ist der Begriff „Wettbewerb“ im Zahntechnik-Handwerk vollends angekommen. Wer bisher Marketing ausschließlich auf Produktebene praktizierte, wurde eines Besseren belehrt, wenn es ihm nicht gelungen ist dadurch die zusätzlichen Umsätze zu generieren, die ihm durch die Reform extern weggebrochen sind.