

Entscheidungskriterien für Fremd- oder Eigenfertigung

Wie es gelingt, eine unternehmensspezifische Entscheidung zu treffen

CHRISTINE MOSER-FELDHEGE



Einleitung

Die Digitalisierung in der dentalen Welt ist seit Jahren in vollem Gange, mit jährlich steigender Dynamik. Ob sie digitale Produkte selbst fertigen oder auf fremdgefertigte Produkte zurückzugreifen und in welchem Maße sie ihr Labor digitalisieren, das sind Fragen, um die Laborinhaber nicht mehr herumkommen. Die Antwort ist nicht kompliziert, sie ist komplex. Im Idealfall werden nicht nur betriebswirtschaftliche Aspekte, sondern auch zum Beispiel die Kundenbeziehung und die Menschen/Mitarbeiter beleuchtet, die die Entscheidung ja an erster Stelle betrifft. Denn in der Umsetzung liegt die Herausforderung.

Provokant formuliert: Die Umsetzung des Digitalisierungsprozesses im eigenen Labor ist nichts für Warmduscher, Harmoniebolzen und Leisetreter. Eine Entscheidung für etwas ist immer auch eine Entscheidung gegen etwas anderes. Diese freiwerdende Energie gilt es nicht nur auszuhalten, sondern auch in geeignete Bahnen zu lenken.

Der betriebswirtschaftliche Aspekt

Auf den ersten Blick erscheint die unternehmerische Entscheidungsfindung „Make or buy“ relativ simpel: Es muss sich einfach rechnen. Die üblichen Kriterien, Kosten, Qualität, Zeit, Risiken (zum Beispiel Lieferantunabhängigkeit, Machbarkeit,) Ressourcenverfügbarkeit werden dazu herangezogen. Dazu hat ZTM Clemens Schwerin in der Quintessenz Zahntechnik 2017 eine hervorragende Analyse erstellt, in der er genau diese betriebswirtschaftlichen Kostenübersicht im Hinblick auf die entsprechende Betriebsgröße analysiert hat¹. Aus Sicht der Autorin ist das für alle Un-

ternehmer unerlässlich und sie kommen daran nicht vorbei. Selten scheidert es allerdings an Kalkulation oder Finanzierung. Integration und Umsetzung, also die Ergebnisse der nicht-ökonomischen Fragen, sind die schwerer zu kalkulierenden Faktoren.

Nicht-ökonomische Fragestellungen

- Passt das in die mittel- und langfristige Labor-Vision bzw. Strategie?
- Was bedeutet das für die Labor- und Prozessstruktur?
- Was bedeutet das für die Personalentwicklung?
- Was habe ich für eine Mitarbeiterstruktur?
- Was habe ich für eine Kundenstruktur?
- Was bedeutet die Entscheidung für die interne Kommunikation?

Die Erfahrung zeigt, dass gerade die nicht-ökonomischen Fragestellungen das Potenzial zur Sprengfalle haben und sich im Alltag als „spannend“ und durchaus fordernd für den Unternehmer/die Unternehmerin zeigen. Erst diese, die betriebswirtschaftlichen Daten ergänzenden Aspekte, bieten eine wirkliche Entscheidungsgrundlage.

Die Entscheidung VOR der Entscheidung

Angenommen, ein Laborinhaber/eine Laborinhaberin kommt zu der Entscheidung, die Eigenfertigung ins Labor zu integrieren oder weiter zu erhöhen, weil es sich rechnet. Welche zusätzlichen Parameter – außer den ökonomischen – sollten zur Entscheidungsfindung noch herangezogen werden?

Hier einige der meistunterschätzten Parameter in aller Kürze:

Zusammenfassung

Im Zuge der technologischen Entwicklung stehen immer mehr Laborinhaber vor der Frage, in welchem Maße sie selbst digital fertigen wollen oder entsprechende Prozessschritte rausgeben. Der Beitrag beschreibt wichtige Entscheidungskriterien für die Umstellung im Labor. Entscheidend sind dabei neben betriebswirtschaftlichen Erwägungen sogenannte „weiche Faktoren“, wie die Arbeitsstruktur, die persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur.

Indizes

Make or buy, Digitalisierung, digitaler Workflow, Unternehmenskultur



Parameter Nr. 1:
Labor und Prozessstruktur

Welche Auswirkungen hat nun die Entscheidung, überhaupt oder noch mehr in die Eigenfertigung zu investieren? Abgesehen von räumlichen und gerätetechnischen Anpassungen gibt es organisatorische Adaptionen, wie veränderte interne Terminketten zwischen den Abteilungen, andere Abrechnungsmodalitäten, neue Arbeitsabläufe und Prozessschritte.

Bei arbeitsteilig organisierten Laboren entstehen dadurch neue oder veränderte Schnittstellen zwischen den betreffenden Abteilungen bzw. Technikern. Mehr Schnittstellen bedeuten per se auch mehr Reibungsverlust. Damit steigt die Anforderung an gute Kommunikation. Zu wenig Kommunikation erhöht das Konfliktpotenzial.

Ganz praktisch: Keramiktechniker haben beispielsweise klare Anforderungen an die Gerüstgestaltung, die sie vom CAD/CAM-Techniker bekommen sollen.

Ob sie selbst am PC das so umsetzen könnten oder nicht, spielt erst einmal keine Rolle. Der eine setzt auf zierliche und ästhetische Verbinden, die andere auf Stabilität. Das ist übertragbar auf die Kauflächengestaltung monolithischer Kronen, Abschlussränder etc. Die Reihe ließe sich beliebig fortführen.

Kurz: Erwartungshaltung trifft Realität. Und ruckzuck geht es um Schuldzuweisungen und Fronten“. Wenn im Labor häufiger zu hören ist „immer machen DIE, nie können DIE, immer MUSS ICH das ausbaden, warum können DIE nicht mal ...“, dann sind das schon die ersten Anzeichen.

Praxistipp

Bei arbeitsteiligen Prozessen ganz besonders auf Klarheit achten. Klare Schnittstellenbeschreibung, klare Anforderungsprofile, hohe Kommunikationskompetenz aller Beteiligten, um Konflikte zu vermeiden oder zu deeskalieren, damit das Betriebsklima nicht leidet.

Parameter Nr. 2:
persönliche und fachliche (Weiter-)Entwicklung der Mitarbeiter

Zum Thema Digitalisierung in der Zahn-technik hat jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter ihr bzw. sein ganz eigenes Kopfkino. Viele ältere Mitarbeiter haben die große (existenzielle) Angst, dass sie „wegrationalisiert“ werden. Sie fragen sich, ob sie da noch mithalten können. Vielen gelingt der Schritt aus der eigenen Komfortzone hinein in die Lernzone nicht (mehr). Liegt es am Können oder am Wollen? Diese Schritte werden mit zunehmendem Lebensalter nicht einfacher. Angst ist nicht nur ein schlechter Berater, sondern führt zu Widerständen und ist ein absoluter Hemmschuh für fachliche Weiterentwicklung und persönliche Kompetenzerweiterung.

Was geht im Kopf des Modellgusstechnikers vor, der plötzlich mit viel weniger analogen Arbeitsaufträgen dasteht, während die Jungtechniker den Modellguss „mal eben“ digital designen und die Daten ans Fräszentrum weiterleiten? Sicherlich sind fachliche und persönliche Entwicklungen bei Mitarbeiter grundsätzlich immer veränder-, erweiter- oder ergänzbar. Letztlich ist es die Perspektive für den Mitarbeiter, welche die Bereitschaft zur Veränderung bestimmt.

Praxistipp

Frühzeitig in die Kommunikation mit den Mitarbeitern gehen. So lässt sich im Vorfeld der Wind aus den „Angst-und-Sorgen“-Segeln nehmen. Den betreffenden Technikern sollte die Sicherheit vermittelt werden, dass sie Teil des ganzen Prozesses sind und auf ihre Weise unverzichtbar.



Abb. 1 Größere unternehmerische Veränderungen sollten intensiv überlegt und kommuniziert werden.

Parameter Nr. 3: Unternehmenskultur

Der meistgenannte Grund, warum Veränderungs- und Transformationsprozesse in Unternehmen nicht umgesetzt werden oder gar komplett scheitern, ist das Vernachlässigen der Unternehmenskultur. Nach dem Motto „Culture eats strategy for breakfast“ sind die Gründe, warum geplante Veränderungen scheitern, für Unternehmer nicht immer offensichtlich

Für die meisten Laborinhaber ist das Thema Unternehmenskultur eine Art Blackbox. Es lohnt sich im weiteren Verlauf solch geplanter Veränderungen sehr, sich als Arbeitgeber frühzeitig mit dem Thema zu beschäftigen, denn die Unternehmenskultur wird künftig DER Wettbewerbsvorteil sein im sogenannten „war of talents“.

Verkürzt gesagt bedeutet Unternehmenskultur die Art und Weise, wie die Menschen in einem Labor denken, fühlen und handeln; hauptsächlich wird dies geprägt durch die/den Laborinhaber/in. Dahinter stecken Werte, die das Denken, Handeln und Entscheiden steuern. Werte sind also Treiber für Motivation, Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen und deren Leistungsfähigkeit. In Zeiten des Fachkräftemangels kein zu unterschätzender Faktor.

Praxistipp

Laborinhaber sollte sich die Kernwerte in ihrem Labor bewusst machen und einen Blick hinter die Kulissen werfen: Welche Werte treiben sie an, welche die Mitarbeiter. Passt das zur geplanten Veränderung oder muss daran gearbeitet werden? Zahlt das alle auf die Entwicklung ein? Sobald Werte „besprechbar“ werden, können sie auch gemeinsam verändert werden.

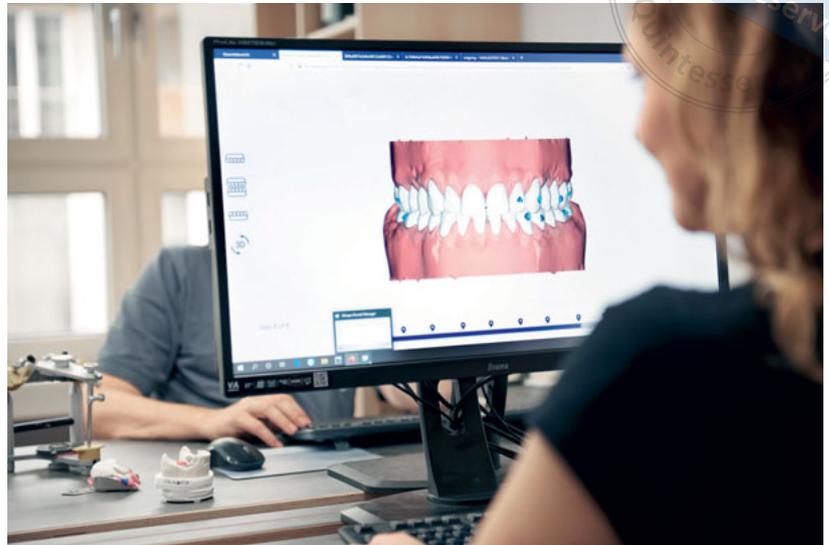


Abb. 2 Die Digitalisierung verändert die Laborstruktur häufig tiefgreifend.

Was notwendig ist

Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Mitarbeitern, Geduld und jede Menge Kommunikationsgeschick, um den Prozess so geschmeidig wie möglich zu gestalten und alle mitzunehmen. Dabei kann eine externe Begleitung sinnvoll sein, um mehr Neutralität hineinzubringen, in manchen Fällen auch als Puffer zwischen den schon entstandenen Fronten. Das entlastet die zwischenmenschliche emotionale Beziehung zwischen Mitarbeitern und Chefs/Cheffinnen.

Auf jeden Fall vermeiden

Laborinhaber sollten keine Zweifel an ihrer unternehmerischen Entscheidung aufkommen lassen. Wenn sie sich entschieden haben, dann sollten sie ihre Entscheidung auch unbeirrt umsetzen. Auch hier kann externe Umsetzungunterstützung hilfreich sein, damit der Prozess nicht ins Stocken gerät, wenn der Inhaber andere wichtige oder dringende Aufgaben zu erledigen hat.

Praxistipp

Wenn alle für das Labor wichtigen Parameter beleuchtet und die Umsetzungshürden voll im Blick sind, klar ist, worauf es ankommt und was auf keinen Fall unterschätzt werden darf, dann sollte abschließend entschieden werden, welchem Bewertungskriterium welches Gewicht gegeben wird. Das lässt sich beispielsweise in Tabellenform machen, mit einem sogenannten Entscheidungsbaum oder mit einer Entscheidungsmatrix.

Entscheidungsfindung aus psychologischer Sicht

Wir fällen täglich unzählige Entscheidungen. Blaues oder weißes Hemd, Marmeladenbrot oder Obstsalat, zu Fuß gehen oder doch das Auto nehmen? Routinen ermöglichen uns diese häufig spontanen Entscheidungen, ohne langes Nachdenken. Interessant: Wir weichen ganz selten von unseren Gewohnheiten ab. Selbst dann nicht, wenn gute Gründe dagegensprechen. Grund dafür sind unsere Emo-



Abb. 3 Laborinhaber sollten sich mit ihren Mitarbeitern an einen Tisch setzen, um mehr über die gemeinsame Unternehmenskultur zu erfahren.

tionen. Sie sind Hauptauslöser für unsere Entscheidungen. Studien belegen, dass wir die meisten unserer Entscheidungen (mehr als 80 Prozent) emotional treffen und sie hinterher rational begründen. Sozusagen als Rechtfertigung vor uns selbst. Erst wenn unsere Routineentscheidungen negative Folgen haben (zum Beispiel gesundheitliche), sind wir bereit, von unserer Routine abzurücken.

Die Komplexität nimmt signifikant zu, wenn es um unternehmerische Entscheidungen geht. Denn sie bestimmen mittel- und langfristig über unseren wirtschaftlichen Erfolg, wenn es hart kommt

sogar darüber, ob wir am Markt bleiben oder nicht.

Fazit

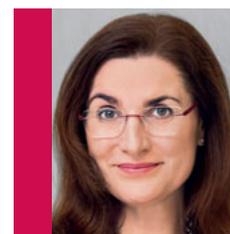
Die betriebswirtschaftliche Analyse für die „Make-or-buy“-Entscheidung ist die Basis, um in den Entscheidungsprozess einzusteigen. Aber sie kann nicht das alleinige Kriterium sein. Die nicht-ökonomischen Fragen sind häufig bedeutende Wegweiser und können manch wirtschaftlich sinnvolle Entscheidung ins Wanken, wenn nicht gar zu Fall bringen. Manchmal sind die Opportunitätskosten

in Form von Geld, sozialem Unfrieden, Zeiteinsatz zum jetzigen Zeitpunkt einfach zu hoch. Was nicht bedeutet, dass diese Entscheidungsfindung zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal anders ausfallen kann.

Die Erfahrung zeigt allerdings: Ist die Entscheidung, das Labor noch digitaler aufzustellen, getroffen worden, sind Konsequenz und Geduld wichtige Parameter. Produktivität und Skaleneffekte zeigen sich nicht schon in den ersten Monaten. Bis sich Mensch und Maschine aufeinander eingestellt haben, ist eine Sache. Bis sich Labor- und Kundennutzen zeigt, eine andere.

Literatur

1. Schwerin, C. Make or Buy? Eigenfertigung oder Fremdfertigung? Eine Kostenübersicht und Analyse. Quintessenz Zahntech 2017;43:1201–1209.



Christine Moser-Feldhege

Betriebswirtin, Systemischer Coach und Zahntechnikerin
BVC-Consultant für wertorientierte Transformation in Organisationen
Am Alten Bahnhof 5
56203 Höhr-Grenzhausen
E-Mail: info@cmf-consulting.de