

Make or buy?



Selber machen oder zukaufen?

Strategisches Outsourcing als Mittel zum Zweck.

In der Regel sind Laboratorien darum bestrebt, möglichst alle Leistungen selber zu erbringen und darüber hinaus auch immer wieder neue Betätigungsfelder zu erschließen, um das Wissen und die Kompetenz zu erweitern. Nicht selten werden dabei Sachgebiete erschlossen, die vom Personal nicht beherrscht oder auch noch nach Jahren von Kunden nie nachgefragt werden, teure Investitionsruinen finden sich dann in diversen Ecken und Schränken.

In vielen Laboratorien geht es ähnlich zu wie in der medizinischen Versorgung. Es gibt viele Anbieter, die sich mit einem möglichst breiten Angebot einen oft ruinösen Wettbewerb liefern und dabei auf keinen grünen Zweig kommen. Diese Beobachtung beschränkt sich nicht auf freie Auftragslaboratorien, sondern z. B. auch in der Industrie, in Kliniken und Behörden findet man diese Zustände. Fehlentscheidungen bei der Preiskalkulation können dann einen fatalen Kreislauf in Gang setzen, der auch das Aus des Labors bedeuten kann.

Ein Beispiel hierzu: In einem Labor werden ca. 30.000 TOC-Messungen im Jahr sowie etwa 100 GC-Messungen im Jahr durchgeführt. Da die GC-Messungen beim besten Willen nicht kostendeckend angeboten werden können, wird die Deckungslücke über erhöhte Preise für die TOC-Messungen kompensiert. Die Mischkalkulation erfolgt oft aus dem Bauch heraus und wird meist nicht offen dargelegt, so sie überhaupt nachvollziehbar ist.

Diese Art der Kalkulation ist vom Grunde her und an sich normales kaufmännisches Verhalten und funktioniert auch solange, wie alle Teilnehmer damit einverstanden sind. Wenn aber „jemand“ auf die Idee kommt, die Preise mit denen der Konkurrenz zu vergleichen, dann wird er feststellen, dass die TOC-Messungen an anderer Stelle billiger zu haben sind. Ein fettes Kostensparpotenzial scheint sich aufzutun. Wenn dieser „jemand“ sich dann gegenüber der Firmenleitung committet, dieses Sparpotenzial zu heben, dann wird es eine Ausschreibung geben und der Auftrag wird nahezu zwangsläufig extern vergeben werden. Doch was passiert tatsächlich im Hinblick auf die Gesamtkosten? Die Preise für die GC-Messungen sind nicht länger haltbar, sondern müssen den tatsächlichen Vollkosten angepasst werden. Diese Erhöhung dürfte recht drastisch ausfallen mit der Folge, dass auch die GC-Messungen nicht mehr konkurrenzfähig sind. Dieses würde dann in logischer Konsequenz dazu führen, dass auch diese extern vergeben und danach das Labor geschlossen würde. Diese scheinbar simple und kostengünstig erscheinende Lösung hat allerdings einen Haken: Es fallen Logistikkosten an, die vorher nicht da waren. In Summe dürfte es für den Kunden mehr kosten, und nicht weniger.

Nun könnte man sagen, Outsourcing wäre prinzipiell sinnlos, da es zu höheren Kosten führen würde.

Das kann man so aber nicht im Raume stehenlassen, denn beim gleichen Beispiel könnte man auch zu einem anderen Ergebnis kommen: Gesetzt den Fall, man hätte die GC-Bestimmungen extern vergeben und die TOC-Bestimmungen behalten, dann wäre keine Quersubventionierung mehr erforderlich, die TOC-Preise könnten deutlich gesenkt werden. Wenn man dann für die GC-Messungen ein Labor aussucht, das GC in großer Stückzahl und deshalb kostenoptimiert anbietet, dann könnten auch die Logistikkosten durch die eigene Ersparnis gedeckt werden. Im Endeffekt würden die Kunden in diesem Fall tatsächlich Geld sparen und das Labor hätte seine Existenzberechtigung gestärkt, allerdings ohne GC. Aber die eierlegende Wollmilchsau wird immer ein besonderer Luxus sein und bleiben.

Dieses Beispiel steht also für ganz gezieltes Outsourcing sowohl im Interesse der Kunden als auch im Interesse des eigenen Überlebens des Labors. Keinem Laborleiter sollte es als unzumutbar erscheinen, hierüber nachzudenken und dieses bei den Gedanken um die Zukunftssicherung des Labors strategisch nüchtern einzubeziehen. Ehrlich erklärt werden es ihm die Mitarbeiter gewiss danken und motiviert mitziehen.

Eine andere Variante des strategischen Outsourcing ist das planerische Outsourcing anhand einer Risikoabschätzung. Hier werden die einzelnen Leistungen des Labors nach verschiedenen Kriterien bewertet (z.B. Redundanz, Bearbeitungszeit, Dringlichkeit, Sicherheitsaspekte usw.) und dann für kritische Leistungen, deren Erbringung nicht mit ausreichend großer Sicherheit gewährleistet werden kann, passende Strategien für den Ernstfall entworfen. Dieses kann darin münden, dass man für kritische Messungen geeignete Partner vertraglich bindet und so sofort auf Alternativen ausweichen kann, ohne dass der Kunde es großartig merkt und ohne dass man durch eine Störung den Kunden verlieren würde. Letztendlich bietet man dem Kunden als Mehrwert die Problemlösungskompetenz des Labors als verlässlichem Partner in allen Lagen an und bindet damit den Kunden stärker an sich.

Der Autor:

Helmut Martens ist Inhaber der Laborberatung MartensLabConsult in Leverkusen, hat über 25 Jahre analytische Laboratorien geleitet und steht für weitere Informationen und Beratungen zum Thema zur Verfügung. Mit diskutieren über verschiedenste Themen können Sie auch im Blog unter <http://www.martens-labconsult.de/126301.html>