

ZT WIRTSCHAFT

Erfolg ist machbar – auch im Jahr 2007

Mit effektivem Labormanagement die eigenen Ziele konsequent verfolgen (I)

Wer 2006 auf Aufschwung gesetzt hatte, wurde häufig enttäuscht. Für viele setzte sich die Umsatzentwicklung aus 2005 fort. Trotz schwieriger wirtschaftlicher Situation können mit zielstrebigen Management Erfolge im Labor erreicht werden. Die Grundlagen erläutern Dipl.-Kff. Claudia Huhn sowie ZT Uwe Heermann und ZT/Kfm. Christian Thiesen im ersten Teil ihres Beitrages.

Der wirtschaftliche Druck steigt in vielen Laboren, die Konkurrenz aus dem Ausland verstärkt ihre Präsenz auf dem deutschen Markt. Immer häufiger stellt sich der ein oder andere Laborinhaber die Frage: Kann ich mit einem Dentallabor in Deutschland überhaupt noch erfolgreich sein? Die kurze, aber sehr wahre Antwort auf diese Frage lautet: Ja, man kann.

men und dessen Ausrichtung nachgedacht?

Ein Chef sollte nicht nur Unternehmer sein, sondern sich auch wie ein solcher verhalten. Sätze, die mit: „Man müsste eigentlich ...“ beginnen, kennen wir alle zur Genüge. Doch häufig fällt die Umsetzung der unternehmerischen Notwendigkeiten sehr schwer. Ausreden, warum wir dieses oder jenes jetzt nicht machen, sind be-

Ihre Art muss sich sowohl in Ihrer Unternehmensphilosophie, also auch in Ihren Unternehmenswerten widerspiegeln.

Wie wollen Sie Ihr Unternehmen führen? Was ist Ihr Führungsstil? Welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen benötigen Sie? Welche Kunden wollen Sie haben? Haben Sie sich Gedanken darüber gemacht, was es bedeutet die Philosophie zu leben? Unternehmerische Verantwortung übernehmen heißt, die Konsequenz des eigenen Handelns zu tragen. Das bedeutet, auch im Krisenfall überlegt und zielorientiert zu handeln. Dies funktioniert nur, wenn eine entsprechende Planung vorliegt, die wiederum entsprechende Maßnahmen enthält. Werte zu haben ist wichtig. Sie bilden die Grundlage für die Ableitung der Unternehmensphilosophie. Sie bestimmen, wie Sie in

schwer. Das ist kein Manko, sondern vielmehr menschlich.

Gerade diese Menschlichkeit ist es, die moderne Unternehmensentwicklungen möglich machen. Menschlichkeit lässt Fehler zu, lässt den Menschen aber auch zu seinen Fehlern stehen, ohne Angst vor einschneidenden Konsequenzen haben zu müssen. Es führt dazu, dass nicht in erster Linie gefragt wird: „Wer war das? Wer ist für diesen Fehler verantwortlich?“, sondern: „Was können wir aus diesem Fehler lernen und was müssen wir tun, damit dieser Fehler nicht noch einmal vorkommt?“ Fehlerfreundliche Unternehmen haben längst erkannt, welches Entwicklungs- und Wachstumspotenzial in Fehlern steckt. Nur der Unternehmer, der Fehler zulässt, kann Mitarbeiter haben, die den Mut haben, Neues auszuprobieren. Wie mutig sind Ihre Mitarbeiter? Eine weitere gedankliche unternehmerische Basisaufgabe ist die Positionierung Ihres Dentallabors. Die Positionierung des Unternehmens im Markt und damit die Strategie leiten sich aus den Werten, der Unternehmensphilosophie und dem Charakter des Unternehmers ab. Hier gilt es, Fragen wie: „Welches Marktsegment möchte ich bedienen? Wie will ich von Zahnarztpraxen gesehen werden? Welche Erwartungen hat meine Zielgruppe an mich?“ und „Welche Konsequenzen sind mit dieser oder jener Positionierung verbun-

zung liegt im oberen Marktsegment. Wir wollen Implantologie, Vollkeramik, Kombitechnik, individuelle gnathologische Lösungen im

Wie auch immer Ihre Positionierung aussehen mag, sie kann nur dann Erfolg zeigen, wenn Sie sie konsequent leben und nicht den Versuch unternehmen, allen unterschiedlichen Ansprüchen auf dem Dentalmarkt gerecht werden zu wollen.

Abb. 1 zeigt analog zum Einzelhandel die mögliche Entwicklung auf dem Dentalmarkt. Wo finden Sie sich mit Ihrem Unternehmen wieder? Welche Konsequenzen hätte eine klar definierte Positionierung für Sie und Ihr Unternehmen?

Kundenanalyse

- A-Kunden sind Kunden, die überwiegend bis zu 100 % mit Ihrem Betrieb zusammenarbeiten.
- B-Kunden sind Kunden, die Ihren Betrieb als belastbaren Partner ansehen, aber noch deutliches Entwicklungspotenzial haben.
- C-Kunden sind Kunden, die mit Ihrem Betrieb Kontakt haben, jedoch nur untergeordnete Umsätze tätigen.
- Neukunden sind Kunden, die Sie in der geplanten Periode gewinnen wollen.

Abb. 2 Quelle: Claudia Huhn/Grafik: Oemus Media AG

hochpreisigen Markt.“ Eine sinnvolle Ausrichtung, die immer dann erfolgreich sein kann, wenn sie konsequent gelebt und kommuniziert

2. Zieldefinition/Unternehmensplanung

Frage: Wie lauten Ihre Unternehmensziele, handeln Sie geplant?

Als Unternehmer haben Sie sich entschieden, die Herausforderung der Marktveränderungen anzunehmen. In Ihrer Kernkompetenz als Zahntechniker sind Sie Profi. Aber wie ist Ihre Vorstellung über die wirtschaftliche Entwicklung Ihres Unternehmens im neuen Geschäftsjahr oder gar in den Folgejahren?

Ihre unternehmerische Verantwortung endet nicht bei der Qualität der Arbeiten und der Kundenzufriedenheit. Sie sind für ihre Familie, ihre Mitarbeiter, Lieferanten, Banken, einfacher gesagt, für alle Menschen und Unternehmen, die in irgendeiner Form mit Ihrem Unternehmen in Verbindung stehen, verantwortlich. Zuletzt müssen Sie selber auch noch für sich und Ihre eigene Gesundheit Verantwortung übernehmen.

Unternehmensplanung als Schlagwort hat jeder schon einmal gehört. Allerdings wird dieses weitläufige Feld gerne dem Zufall überlassen. Was sich dahinter verbirgt, ist häufig für viele ein Buch mit sieben Siegeln. Dabei handelt es sich nicht um abstrakte Zahlenspiele, sondern um den Aufbau von Transparenz und die Gestaltung von Sicherheit für die Zukunft. Planung kann ungeliebte Überraschungen und unbequeme Gespräche mit der Bank verhindern.

Der Aufbau einer sinnvollen und für den Handwerksbetrieb übersichtlichen Planung sollte einfach und logisch gestaltet sein. Als Planungsbasis ist die wichtigste Größe der zu erreichende Umsatz einer Planungsperiode. Einfacher ausgedrückt: „Wie lautet Ihr Unternehmensziel?“ Hier ist nicht

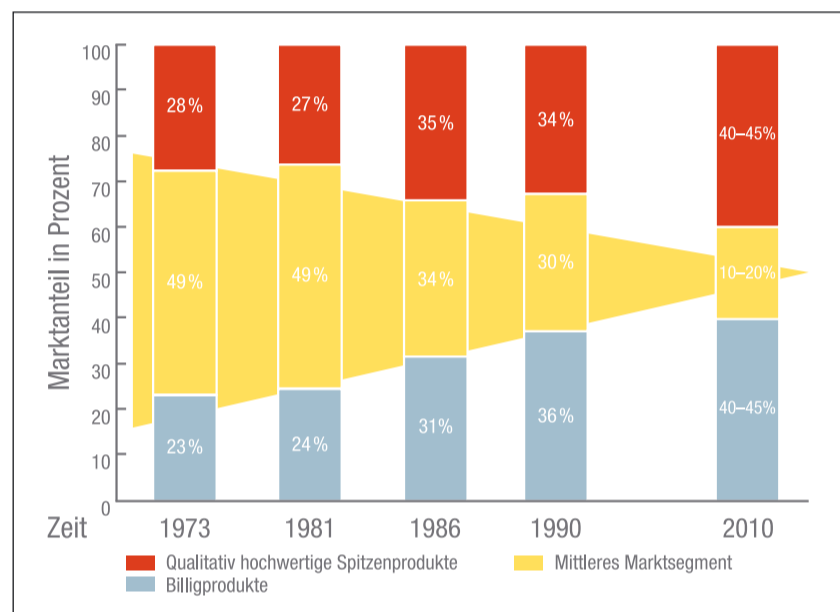


Abb. 1 Quelle: Zukunftsinstitut – B.A.T. Institut/Grafik: Oemus Media AG

Gefragt sind in der Zukunft Unternehmer, die mit Weitblick, Sensibilität, Mut und Zuversicht die Chancen die-

quem, aber für die Zukunft des Unternehmens äußerst gefährlich. Entscheidungen müssen nicht nur getroffen, sondern auch umgesetzt werden. Fehler sollten dabei einkalkuliert werden. Sie sind notwendig, um daraus zu lernen.

Lernfähigkeit und Veränderungsbereitschaft bilden die Basis für eine Zukunft mit Erfolg. Euphorie und Angst sind dabei unsere ständigen Begleiter. Diese heißt es im Griff zu behalten und zu kontrollieren. Nehmen Sie sich Zeit für Ihr Unternehmen. Nur wer vernünftig plant, gestaltet und handelt, behält die Kontrolle. Diejenigen, die von der Gier getrieben werden, bleiben auf der Strecke. Der Aufbau einer Unternehmensphilosophie und die Definition von Unternehmenswerten sind unabdingbare Grundgedanken eines Unternehmers. Vielleicht sagen Sie: „Habe ich doch.“ Aber stimmt das wirklich? Haben Sie sich die nötige Zeit genommen, um Ihre Philosophie zu entwickeln und aufzuschreiben? Gemeint ist: Ihre ganz persönliche! Nicht die, die Ihr Umfeld von Ihnen erwartet. „Everybody's darling“ sein zu wollen ist zwar schön, wird Sie aber nicht erfolgreich werden lassen. Ihr Charakter,

Ihrem Unternehmen handeln und arbeiten. In wertorientierten Unternehmen sind die Unternehmenswerte der wahre Chef. Untersuchungen haben gezeigt, dass wertorientierte Unternehmen langfristig erfolgreicher sind als solche ohne Werte. Werte machen nur dann Sinn, können nur dann positiven Ein-

ANZEIGE

Rund um die Modellherstellung ab Nr. 11

www.pkodent.de

ses sich im Wandel befindlichen Marktes für sich nutzen. Unternehmer, die einen Teil ihrer Arbeitszeit an ihrem Schreibtisch und nicht an ihrem Arbeitstisch in der Technik verbringen. Am Schreibtisch liegt in der Zukunft die Chance für Erfolg im Dentallabor.

Selbstverständlich gehört auch in Zukunft eine exzellente Qualität zu den Erfolgsfaktoren eines Dentallabors, aber Schlagworte wie Unternehmenswerte, Unternehmensplanung, Kommunikation und Mitarbeiterführung sowie Vertrieb und Controlling sind aus dem Aufgabenfeld des Managers eines Dentallabors nicht mehr wegzudenken.

1. Basisarbeit für Unternehmenserfolg

Frage: Wann haben Sie das letzte Mal über Ihr Unterneh-

fluss auf Ihr Unternehmen haben, wenn sie gelebt und sowohl nach innen als auch nach außen kommuniziert werden. Dies fällt jedoch vielen Unternehmern sehr

schwer? Ist diese Grundlage geschaffen, gilt es sie mit Leben zu füllen. Häufigste Antwort auf die Frage nach der Positionierung ist: „Meine Positionie-

fallen ist. Preisdiskussionen oder das Schielen nach preisgünstigeren Mitbewerbern zum Beispiel passen nicht zu dieser Positionierung.

Jahresplanung 2007	Monat 1	Monat 2	Monat 3	usw.	Jahresvorschau 2008
Umsatzerlös netto					
– Bezogene Leistungen					
– Materialaufwand					
Usw.					
Personalkosten					
– Gehälter					
– Produktivlöhne usw.					
Betriebskosten wie:					
– Strom					
– Heizkosten					
– Leasinggebühren					
Verwaltungskosten wie:					
– Porto, Frachten					
– Büromaterial					
Vertriebskosten wie:					
– Kundenbewirtung					
– Kundenveranstaltung					
Investitionen					
Sondereffekte					

Abb. 3

Quelle: Claudia Huhn/Grafik: Oemus Media AG

Die Jahresplanung wird in Monatsabschnitten aufgebaut, um in der GuV zu sinnvollen Zeitabschnitten zu führen. In diesen Zeitperioden wird dann die Planerreichung überprüft.

Der Unternehmensplan ist detailliert aufgebaut, um alle Bereiche der Kosten zu erfassen und Transparenz zu schaffen.