

# Mut zur Investition

| Dr. Dr. Cay von Fournier

Das Wegschneiden von totem und infiziertem Gewebe muss in der Chirurgie manchmal als Notfallbehandlung angewendet werden und freut zu keiner Zeit einen Chirurgen. Genauso verhält es sich mit Sparmaßnahmen in Unternehmen. Gute Unternehmer sanieren nur im Notfall. Kostensenkungsmaßnahmen jedoch als Strategie zu verkaufen, um Gewinne zu maximieren, sind auf keinen Fall ein Zeichen guter Unternehmensführung. Dem allgemeinen Sparzwang unterlegen, scheinen viele Inhaber von Dentallaboren diese Erkenntnis heute jedoch vergessen zu haben.



**E**ine ökonomische Weisheit besagt: Sparen tun Narren. Geld sinnvoll einsetzen ist die Kunst der Betriebswirtschaft. Noch nie ist Großes durch Sparen entstanden. Investition ist das Wesen des Unternehmertums. Natürlich muss es in Zeiten einer finanziellen Krise, wie wir sie gerade erleben, einen durchdachten Investitionsplan geben, in dem Ausgaben mit A-, B- und C-Prioritäten versehen sind. Oft geht es derzeit jedoch nur noch um Sparmaßnahmen, Kostensenkungen oder Restrukturierung, also eher destruktiven als konstruktiven Umbau. Leicht wird dabei der natürliche Zusammenhang vergessen, dass nur durch sinnvolle Investition etwas geschaffen werden kann. Wenn Sie keine Investitionen mehr machen, folgt in Kürze ein Investitionsstau, der in nicht allzu ferner Zukunft zu weitaus größeren Problemen führt: Ihre Kunden (Zahnärzte und deren Patienten) erwarten zu Recht, dass Zahnersatz und Inlays mit modernster Technik so authentisch wie möglich hergestellt werden.

## Sparen ist keine Strategie

Sparsamkeit ist ein Wort mit zwei Bedeutungen. Wenn damit gemeint ist, Verschwendung zu vermeiden, dann ist Sparen ein sehr wertvoller Vorgang. Meistens wird aber mit Sparen reduziertes Investieren gemeint, was einer Reduktion der Lebens- und Unternehmerenergie gleichkommt. So wie der Organismus stirbt,

wenn er sich seiner Energie beraubt, so geschieht es auch den Dentallaboren, die Sparen zu einer Strategie gemacht haben. Sie leben in diesem Moment von der Substanz. Ihnen fehlt es an Energie und Kreativität, Neues hervorzubringen, und dieser Mangel wird sich zunehmend verschärfen. Es wird Zeit, dass wir die Betriebswirtschaftslehre in dieser Hinsicht korrigieren. Sparen wird dort als Strategie gelehrt und manchmal gar zum wichtigsten Handwerkszeug des Managers erklärt. Wer in Krisenzeiten noch Erspartes aus den guten Jahren übrig hat, sollte es kontraproduktiv jetzt einsetzen, um für die Zukunft einen Vorsprung zu haben. Für manche Unternehmer mag es jedoch in einer Krise notwendig sein, große Einschnitte auf der Kostenseite zu tätigen. Aber nur für kurze Zeit und nur als Krisenstrategie ist diese Form des Sparens sinnvoll. Sobald die Genesung einsetzt, geht es wieder darum, sinnvoll zu investieren. Vergleichen Sie es mit dem Kranksein. In der Notzeit will der Körper Ruhe. Wir legen uns hin, essen wenig und bewegen uns nicht viel. Der Körper spart alle Lebensenergie und setzt diese für die Genesung ein. Sobald es uns aber besser geht, stehen wir auf, haben wieder Appetit und bewegen uns wieder. Wir investieren wieder alle Energie in unser Leben.

## Geiz ist nicht geil, sondern dumm

Geiz ist das genaue Gegenteil von Investition. Geiz, Gier und Neid sind zerstö-

rische Kräfte, die nichts schaffen können. Dagegen bedeutet Investition in die Einrichtung des Labors, in Instrumente, Materialien und vor allem in Mitarbeiter eine Konzentration der wertvollen Lebensenergie eines Dentallabors zur Sicherung langfristiger Erfolge. Das Fehlen konzentrierter Investition kommt Verschwendung gleich, das gilt auch für eine falsche Investition. Eine sinnvolle Investition ist stets Konzentration von Energie, Zeit und Geld auf das Wesentliche eines Labors: auf seine Kunden und Mitarbeiter. Fehlt diese Investitionskraft, wird der Organismus zahntechnisches Labor – wie jeder natürliche Organismus auch – über kurz oder lang krank.

## Vom Geschäfts- zum Investitionsplan

Um die Investition in ein Unternehmen auch mit logischen Fakten zu unterlegen, ist der Geschäftsplan (auch Businessplan genannt) ein geeignetes Instrument. Jeder Unternehmer in der funktionellen und ästhetischen Zahnmedizin ist gut beraten, einen professionellen Geschäftsplan zu haben, auch wenn kein aktueller Investitionsbedarf oder ein Bankgespräch anstehen. Ein Geschäftsplan zwingt Sie und Ihre Führungsmannschaft dazu, sich einmal grundlegend wichtige Fragen über das Unternehmen zu beantworten. Im Zusammenhang mit Investitionen sind

dies vor allem folgende grundsätzliche Fragen:

- Wie sieht mein langfristiger Investitionsplan aus?
- In welche Unternehmensbereiche sollte ich investieren?
- Welche Investition bringt meinen Kunden direkten Nutzen?
- Wie kann ich sinnvoll in meine Mitarbeiter investieren?
- Wie kann ich durch Investition Innovation schaffen?
- Was sind gute Investitionen in vorhandene Angebote?
- Was sind sinnvolle Investitionen in das Marketing?

Um ein unternehmerisches Ziel zu erreichen, sollte jede Investition auf der Grundlage eines Geschäftsplanes erfolgen. Unerlässlich ist es, im Vorfeld folgende Punkte zu klären:

#### Worin soll investiert werden?

Ob in die Sanierung eines Labors, in den Ausbau verschiedener Leistungsbereiche, in die Anschaffung einer neuen Software oder in Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter Geld gesteckt wird – es gibt sehr viele Bereiche, in denen ein Unternehmer im Dentalbereich investieren will oder auch investieren muss.

#### Warum soll investiert werden?

Es ist sinnvoll, sich zu Beginn einer Investitionsentscheidung zu überlegen, was der eigentliche Grund und ob die geplante Investition wirklich sinnvoll ist. Eine ganze Reihe von Investitionen wird zu impulsiv getätigt. Die neue Software, die durch einen guten Verkäufer angepriesen wurde – bringt sie wirklich so viele Vorteile? Der Bau eines eigenen Gebäudes, der Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes, die Einstellung neuer Mitarbeiter, ...? Jede Investition kann sinnvoll sein oder auch unsinnig. Führen Sie hierzu eine Investitionsanalyse durch, die alle mit dieser Entscheidung verbundenen Werttreiberbereiche (Mitarbeiter, Kunden, Finanzen, Prozesse) Ihres Labors einbezieht.

#### Wie viel Geld und Zeit muss eingesetzt werden?

Welche Qualitätsansprüche sind mit der Investition verbunden? Manchmal ist eine Entscheidung schnell getroffen und die Finanzen stehen bereit. Allerdings wird nicht beachtet, wie viel Zeit die Fol-

gen einer Investition z. B. im Software-Bereich nach sich zieht. Gerade nicht gleich zu Beginn definierbare Folgekosten durch die Umstellung des Systems sowie notwendige Einarbeitungsphasen der Mitarbeiter werden oft nicht beziffert. Stellen Sie die realen Kosten (Geld + Zeit) immer in Relation mit der Wirkung einer Investition nach innen und außen.

#### Wie hoch ist das Risiko?

Hierzu bedarf es einer Chancen/Risiko-Abwägung, die Bestandteil obiger Investitionsanalyse oder Investitionsentscheidung sein sollte.

#### Über welchen Zeitraum soll sich die Investition amortisieren?

Mit welchem Zinssatz wird diese Investition verzinst? Es handelt sich bei unternehmerischen Investitionen um Risikokapital und sollte auch als solches wesentlich höher verzinst werden. Oft denken Unternehmer in der Zahntechnik weder an die Verzinsung ihres Eigenkapitals noch an die Verzinsung der getätigten Investitionen.

#### Wie ist die strategische Bedeutung dieser Investition?

Über welchen Zeitraum soll die Investition amortisiert werden? Investitionen müssen nicht nur ordentlich verzinst, sondern so wie Darlehen über einen bestimmten Zeitraum abgeschrieben werden, so wie das dafür oft verwendete Darlehen getilgt werden muss.

Die konkrete Beantwortung dieser Fragen führt zu einer nachvollziehbaren und realistischen Planung jeder Investition und fördert so den Wert des zahntechnischen Betriebs in der Zukunft. Dabei muss beachtet werden, dass zu Beginn einer Investition das Risiko die Ertragskraft übersteigt, da mit dem investierten Geld möglicherweise noch kein Geld verdient oder gespart wird. Diesen Zeitraum gilt es zu definieren. In diesem Zeitraum entsteht ein negativer Wert, da die Kapitalkosten die Ertragskraft übersteigen. Der kumulierte Wert entspricht dem Investitionsbedarf. Nach diesem Zeitpunkt wird die Ertragskraft so groß wie die risikoabhängigen Kapitalkosten (Zins und Tilgung). Auch diesen Zeitpunkt gilt es realistisch zu planen. Nach diesem Zeitpunkt sollte die Ertragskraft die Kapitalkosten über-

steigen, um so die Tilgung und die Verzinsung des eingesetzten Kapitals zu gewährleisten. Der Zeitraum bis zur vollständigen Amortisation muss definiert werden. Wird nach diesem Zeitpunkt weiterhin Geld erwirtschaftet, so hat das Unternehmen gewinnbringend investiert. Zwei grundlegend wichtige Faktoren gilt es in diesem Zusammenhang zu beachten: Jede Investition unterliegt einem individuellen Risiko, welches ermittelt werden muss.

Eine Investition fördert den Unternehmenswert, wenn die Rendite größer ist als die risikoabhängigen Kapitalkosten.

Der größte Kostenblock in einem Dentallabor sind nicht Investitionen, sondern Managementfehler. Die aktuelle Krise belegt dies überdeutlich. Eine falsche Investition ist ebenso Verschwendung wie eine zum notwendigen Zeitpunkt ausbleibende Investition. Das eine Vorgehen wirkt sofort schädlich, das andere in der nahen Zukunft. Richtig investieren – gerade in Krisenzeiten – legt das Fundament für ein erfolgreiches Dentallabor, das dauerhaft und gesund wachsen kann.

## autor.



#### Dr. Dr. Cay von Fournier

ist seit seinem 22. Lebensjahr Unternehmer. Zudem ist er Arzt und Trainer für Unternehmensführung. Der promovierte Mediziner und Wirtschaftswissenschaftler lernte vor 20 Jahren das Führungssystem „UnternehmerEnergie“ des SchmidtCollegs kennen und wendete es erfolgreich in seinem Unternehmen an. Seit 2002 ist er Eigentümer des SchmidtColleg ([www.schmidtcolleg.de](http://www.schmidtcolleg.de)) und widmet sich ganzheitlicher Unternehmensführung und praktischem Gesundheitsmanagement.

Weitere Infos erhalten Sie unter [www.schmidtcolleg.de](http://www.schmidtcolleg.de) oder per E-Mail: [info@schmidtcolleg.de](mailto:info@schmidtcolleg.de)