

Kolumne  
Expertenwissen für den Vertrieb

Claudia Huhn  
Beratung Coaching Training

## Umsatzplanung für das neue Jahr

Frage: Das Jahr neigt sich dem Ende zu, ich würde dies gerne zum Anlass nehmen, um a) meinen Umsatz zu planen und b) mit meinen Kunden diese Planung umzusetzen. Wie kann ich dies angehen?

Eine Umsatzplanung entsteht in mehreren Stufen. Im ersten Schritt legen Sie als Unternehmer fest, wie viel Umsatz Sie im nächsten Jahr erzielen möchten. Grundlagen hierfür sind das laufende Jahr und die beiden vorangegangenen Geschäftsjahre, das Wachstum innerhalb dieses Zeitraums sowie die Kapazitäten, die Sie in Ihrem Unternehmen haben. Steht das Ziel, geht es in die Planung des Umsatzes. Hier stehen zwei Quellen zur Verfügung:

1. Umsatz aus Bestandskunden
2. Umsatz aus neu zu gewinnenden Kunden

In einer aussagekräftigen Umsatzplanung wird jeder Kunde auf seine Leistungsfähigkeit hin betrachtet (Umsatz in den letzten Monaten/Jahren, Umsatzpotenziale, Sicherheit des Umsatzes im kommenden Jahr). Auf Basis dieser Einschätzungen entscheiden Sie, wie viel Umsatz Sie im kommenden Jahr mit diesen Kunden realisieren wollen. Planen Sie einen Umsatzzuwachs für diese Praxis ein, so müssen Sie an dieser Stelle entscheiden, wie Sie diesen Mehrumsatz mit dieser Praxis erzielen wollen. Die grundsätzlichen vertrieblichen Maßnahmen werden im Vertriebsaktivitätenplan aufgelistet. Steht der Umsatzplan für alle Bestandskunden, haben Sie diesen um die potenziellen Rentner, potenzielle Insolvenzen und Murphys Gesetz korrigiert, so ergibt sich eventuell ein Delta, welches Sie nur durch Gewinnung neuer Kunden schließen können. Auf Basis dieses Betrages ist es nunmehr möglich, eine relativ belastbare Vertriebskapazitätenplanung für den Neukundengewinnungsbereich zu erstellen: Das Umsatzdelta gibt konkrete Auskunft darüber, wie viele Stunden Sie pro Woche mit Neukundengewinnung verbringen müssen, um dieses zu schließen. Aus einer aussagekräftigen Umsatzplanung lassen sich folgende Informationen ableiten:

1. Aus welchen Quellen speist sich ihr Umsatzziel?
2. Wie viel Kapazität (Zeit und Geld) benötigen Sie für die Gewinnung neuer Kunden?

Damit ist eine saubere Umsatzplanung die Basis für tragfähige Entscheidungen. Zur Umsetzung gehört ein gutes Maß an Vorbereitung, ein wenig Mut und jede Menge vertriebliche Kommunikationskompetenz. Gut vorbereitet sind Sie, wenn Sie für sich die Frage beantwortet haben, warum Ihr Kunde Ihnen mehr Umsatz schicken sollte. Können Sie hier eine Antwort geben, so führt der nächste Schritt zu Ihren Kunden, mit denen Sie einen höheren Umsatz geplant haben als ohne vertriebliche Aktivitäten. Achten Sie beim Planen dieser Gespräche auf Ihre Glaubenssätze. Denn das, was Sie denken, spricht viel lauter, als das, was Sie sagen. Es ist vollkommen in Ordnung, mit einem Kunden über mehr Umsatz zu sprechen. Richtig formuliert, wird Ihr Kunde diese Frage sogar als Wertschätzung verstehen. Und: Warum sollte Ihr Kunde denn eigentlich nicht mehr Umsatz mit Ihnen machen wollen?!

### kontakt

**Claudia Huhn –  
Beratung Coaching Training**  
Hohe Straße 28b  
57234 Wilnsdorf  
Tel.: 02739 891080  
ch@claudiahuhn.de  
www.claudiahuhn.de

Infos zur Autorin



## Wenn zu viele Projekte im Labor nur noch nerven

Ein Beitrag von Uwe Techt.

In der Zahntechnik lauern die Fallstricke zuhauf: zu viele Änderungen und fehlende Ressourcen, die Wiederholung von Aufträgen und erschwerte Reklamationsbearbeitung durch die Kombination von Medizinprodukten und Abstimmungsproblemen mit der Zahnarztpraxis und den Patienten. Dentallabore können ein Lied davon singen. Sie wissen, was alles schief laufen kann, nicht nur in der Zusammenarbeit mit externen Partnern, sondern auch intern, beispielsweise beim Thema Digitalisierung, und dass diese Projekte alle Beteiligten dann einfach nur noch nerven ...

Eine grundlegende Änderung der Labororganisation kann verhindern, dass dies zum Regelfall wird. Rein sachlich kein Problem. Doch muss die Veränderung auch den Nerv der Mitarbeiter treffen, um wirklich nachhaltig und erfolgreich zu wirken.

### Den Nerv treffen

In der Formulierung, dass Projekte nerven, liegt bereits der wichtigste Schlüssel für die erfolgreiche Veränderung: nämlich den Nerv zu treffen, die Menschen zu „berühren“. Einerseits ist zweifellos Sachlichkeit gefordert. Andererseits bergen Aussagen wie „Die Aufträge dauern zu lange“ oder „Die Zeitpläne sind unzuverlässig“ die Gefahr in sich, zwar sachlich zu sein, aber eben wenig mitzuteilen, das die Beteiligten wirklich berührt – und mit dem beispielsweise der Chef eines Labors wiederum seine Zahn-techniker und das Team in der Verwaltung berühren kann. Soll das „Leuchten“ endlich wieder in die Augen der Mitarbeiter zurückkehren, müssen auch Emotionen beteiligt sein.

### Ein langer Entwicklungsweg

Lange Zeit galt die Grundannahme, es genüge, rationale Wirk-

zusammenhänge zu nutzen, um ein Problem in den Griff zu bekommen. Eli Goldratt, Begründer der Theory of Constraints, prägte in diesem Zusammenhang den Begriff „Fokus“. Fokus zu verstehen im Sinne: Was ist jetzt zu tun? Um gleichzeitig auszuschließen, was jetzt zu unterlassen ist. Die allgemeine Grundannahme beruhte darauf, dass Menschen in Organisationen suboptimal arbeiten würden. Das Management müsse unter Einsatz geeigneter Methoden dafür sorgen, dass die Mitarbeiter wieder optimaler arbeiteten. Jedoch konnte mit dieser Haltung und der Darstellung eindeutig rationaler Wirkzusammenhänge in der Umsetzung keine besonders große Begeisterung ausgelöst werden. Der Engpass ist eine weitere wesentliche Annahme von Eli Goldratt. Wenn alle Unternehmensbereiche in einer Prozesskette direkt oder indirekt voneinander abhängig sind, kann das Gesamtsystem nur so gut sein wie das schwächste Glied. Er gelangte zu dem Schluss, das Management sei der Engpass. Das ist eine völlig andere Antwort als die, welche die eingangs beschriebene Grundannahme nahelegte. Denn dort war der Engpass bei den Mitarbeitern zu suchen und keinesfalls beim Management.

### Es geht auch anders

Die Arbeit in einem Labor beruht darauf, dass verschiedene Bereiche – intern und extern – möglichst reibungslos zusammenarbeiten. Solange nur wenige Projekte/Aufträge gleichzeitig laufen, funktioniert die Idee auch wunderbar, dass einheitenübergreifend eine Sache schneller erledigt werden kann. Laufen aber (zu) viele Projekte/Aufträge nebeneinander, kann keinem mehr die volle Aufmerksamkeit gewidmet werden, und es kommt zu der ungunstigen Situation, dass sie nur noch nerven. Das Gegenteil, dass ein Projekt einfach „flutscht“, passiert immer dann, wenn der Auftrag höchste Priorität bekommt. Dann lässt jeder im Labor ungefragt alles andere stehen und liegen und schenkt genau diesem einen Projekt/Auftrag vollste Aufmerksamkeit. Dann ist es durchaus



möglich, einen einzelnen Auftrag in einem Bruchteil der üblichen Zeit und weit unter Projektplan zu verwirklichen. Und weshalb macht man es nicht immer so: Stattet Projekte/Aufträge mit optimalen Ressourcen aus? Macht unterbrechungsfreies, fokussiertes Arbeiten möglich? Wenn man doch eigentlich weiß, wie und dass es funktionieren kann!



**Das Drumherum bindet Kraft und Zeit**

Im Dentallabor arbeiten Mitarbeiter üblicherweise an vier bis fünf Projekten gleichzeitig. Die wenigsten können sich auf einen Auftrag konzentrieren. Wen dieses Multitasking in der Projektarbeit besonders belastet, hat mit der Hierarchie zu tun. Aus der Perspektive des Chefs und/oder des Laborleiters sollen alle Projekte relativ schnell abgearbeitet werden, und das möglichst ohne sich ständig darum kümmern zu müssen. Nur die Realität sieht völlig anders aus. Ein Projekt/Auftrag wird angestoßen, und es ist keinesfalls sicher, dass es/er einigermaßen rasch ohne die eigene Mitwirkung vorankommt. Vielmehr gibt es Konflikte, man muss sich um die nachträglichen Fragen eines Patienten kümmern, mit Zahnärzten intervenieren, mit Kollegen im Labor um die höchste Priorität diskutieren. Nicht das Projekt an sich, die Arbeit, die erledigt werden soll, bindet zu viel Kraft und Zeit, sondern dieses ganze Drumherum.

**Macht weniger Projekte gleichzeitig!**

Die Lösung liegt eindeutig in weniger Projekten/Aufträgen gleich-

zeitig. Alles andere ist Kosmetik. Indem Dentallabore weniger Projekte/Aufträge gleichzeitig machen, können sich die Laufzeiten um die Hälfte oder mehr verkürzen. Nach der Critical-Chain-Methode werden weniger Projekte parallel bearbeitet. Arbeitspakete werden priorisiert, der Reihe nach abgearbeitet und effektiv schneller zu Ende gebracht. Durch die hundertprozentige Konzentration auf nur eine Aufgabe werden gleichzeitig Leerlauf und vorgehaltene Reserven minimiert. Wirklich berührend ist es, wenn dann in einem Labor bei der Einführung dieser Methode der Geschäftsführer ehrlich verkündet: „Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ihr habt mir immer schon gesagt, wir machen zu viel gleichzeitig. Entschuldigung, dass ich das nicht verstanden habe.“ In einer solchen emotionalen Situation kehrt das Leuchten in die Augen der Mitarbeiter zurück.

Fazit: Dentallabore sollten die Verantwortung dahin legen, wo sie ist, für das, wie es gerade ist. Dorthin, wo die Regeln festgesetzt, aufrechterhalten oder weitertragen werden. Denn hier sind diejenigen, die am ehesten eine Veränderung bewirken können. So können Mitarbeiter emotional erreicht werden,

und die Arbeit im Labor macht wieder Spaß.

**kontakt**



**Uwe Techt**  
VISTEM GmbH & Co. KG  
Von-Siemens-Straße 1  
64646 Heppenheim  
Tel.: 06252 795307-0  
uwe.techt@vistem.eu  
www.vistem.eu



**So erreichen Frauen ein sechsstelliges Gehalt**

Eine Analyse von StepStone zeigt: Frauen verdienen noch immer deutlich seltener Spitzengehälter.

Nur 15 Prozent aller Fachkräfte, die ein Jahresgehalt von mehr als 100.000 Euro erzielen, sind Frauen. Sie verdienen im Schnitt 130.200 Euro. Das zeigt eine Analyse des StepStone Gehaltsplaners, der auf rund 200.000 Datensätzen basiert. Die Auswertung zeigt, unter welchen Voraussetzungen Frauen heute gute Aussichten auf ein sechsstelliges Gehalt haben. Schon der Einstieg ins Berufsleben kann das spätere Gehalt entscheidend prägen. Mehr als die Hälfte der Top-Verdienerinnen haben mindestens einen Master- oder Diplomabschluss, elf Prozent haben sogar einen Dokortitel. Spitzenverdienerinnen mit Promotion liegen sogar zehn Prozent (12.700 Euro) über dem durchschnittlichen Top-Gehalt. Nur ein Viertel der Top-Verdienerinnen hat keinen akademischen Hintergrund. Diejenigen, die es auch ohne Hochschulabschluss in die 100.000-Euro-Liga schaffen, verdienen nur geringfügig weniger als der Durchschnitt (-2 Prozent).

**100.000 Euro: Welcher Job in welcher Branche?**

Mit durchschnittlich 146.000 Euro sichern sich Frauen in der Baubranche ein besonders hohes Gehalt unter den Frauen mit sechsstelligem Verdienst. Auch im Bereich Maschinenbau werden Spitzenverdienerinnen mit im Schnitt 136.100 Euro überdurchschnittlich gut bezahlt. Geht es um einen konkreten Jobtitel, dann stechen besonders Chief Information Officers (CIO) mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt von 183.000 Euro hervor. Damit liegen sie im Schnitt rund 7.000 Euro über dem Verdienst eines weiblichen Vice Presidents. Aber auch Vertriebschefinnen (134.900 Euro) und Personalleiterinnen (131.800 Euro) verdienen innerhalb der Gruppe der Spitzenverdienerinnen überdurchschnittlich gut.

Quelle: StepStone Gehaltsplaner

ANZEIGE

microtec

...mehr Ideen - weniger Aufwand

microtec • Inh. M. Nolte  
Röhstr. 14 • 58093 Hagen  
Tel.: ++49 (0) 2331 8081-10 • Fax: ++49 (0) 2331 8081-18  
info@microtec-dental.de • www.microtec-dental.de

# TK1 - einstellbare Friktion für Teleskopkronen

**kein Bohren, kein Kleben, einfach nur schrauben - 100.000fach verarbeitet**

- individuell ein- und nachstellbare Friktion
- einfache, minutenschnelle Einarbeitung
- keine Reklamationen aufgrund verlorengangener Friktion
- auch als aktivierbares Kunststoffgeschiebe einsetzbar

www.microtec-dental.de

**platzieren**

**modellieren**

Höhe 2,9 mm  
Breite 2,7 mm

Auch als STL-File für CAD/CAM-Technik verfügbar!

Compatible with **exocad**

Jetzt CAD/CAM Anwendungs-video ansehen:

**aktivieren**

Bitte kreuzen Sie an:

**Bitte senden Sie mir ein kostenloses Funktionsmuster\***  
\*Nur einmal pro Labor/Praxis.

**Bitte senden Sie mir das TK1 Starter-Set zum Sonderpreis von 156,00 €\*\*.**  
Inhalt des Starter-Sets: 12 komplette Friktionselemente + Werkzeuge  
\*\*Nur einmal pro Labor/Praxis. / zzgl. ges. MwSt. / versandkostenfrei.  
Der Sonderpreis gilt nur bei Bestellung innerhalb Deutschlands.

**Stempel**

per Fax an 02331 / 8081 - 18

**Kostenlose Hotline (0800) 880 4 880**



## Neue Studie zeigt: Jeder Dritte denkt über neuen Job nach

Quo vadis „Arbeiten in Deutschland“?

Im Rahmen der vierten bevölkerungsrepräsentativen Studie von AVANTGARDE Experts zur Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Deutschland zeigt sich ein interessantes Stimmungsbild: Gehalt bleibt der wichtigste Faktor für Jobwechsel und Arbeitszufriedenheit, Weiterbildungen sind besonders zum digitalen Wandel stark gefragt und bei der Arbeitsauslastung gibt es eine Trendwende: Fast die Hälfte aller deutschen Angestellten fühlt sich im Job unterfordert. Befragt wurden 2019 rund 1.000 Angestellte Deutschlands aus verschiedenen Branchen.



### Zufriedene Angestellte wechseln selten

Deutsche Arbeitnehmer/-innen sind zufrieden. Auch wenn sich der Arbeitszufriedenheitsindex im Vergleich zu 2018 kaum veränderte, so ist der Wert in diesem Jahr dennoch überaus positiv: Das Ergebnis: ein Arbeitszufriedenheitsindex von 7,22. Trotzdem wollen wesentlich mehr Angestellte den Job wechseln als noch im vergangenen Jahr, 35 Prozent der Studienteilnehmer/-innen ziehen einen Wechsel in den nächsten sechs Monaten in Erwägung. Die Studie zeigt: Unzufriedene Arbeitnehmer/-innen sind häufiger zu einem Wechsel bereit als zufriedene – und jüngere eher als ältere.

Wie in den vorangegangenen Jahren bleibt das Gehalt mit knapp 70 Prozent der größte Einflussfaktor. Erst danach folgen flexible Arbeitszeiten und das Arbeitsumfeld. Ein Studienabschluss wirkt sich kaum auf die Zufriedenheit aus, wohl aber zum Beispiel die Personalverantwortung: 81 Prozent der Angestellten mit Personalverantwortung gaben an, zufrieden zu sein; ein deutlicher Vorsprung im Vergleich zu 68 Prozent unter den Angestellten ohne Personalverantwortung. Besonders interessant in Hinblick auf die seit Jahren ansteigenden Zahlen von Burn-out: 45 Prozent der Deutschen fühlen sich unterfordert und haben das Gefühl, ihr Potenzial

werde in ihrem aktuellen Job nicht vollständig ausgeschöpft – eine klare Trendwende im Vergleich zu den Studienergebnissen von 2018.

### Berufliche Weiterbildung

Über die Hälfte der befragten Arbeitnehmer/-innen hält berufliche Weiterbildung für sinnvoll und branchenrelevant. Insbesondere werden Weiterbildungsangebote zur Digitalisierung wertgeschätzt. Besonders jüngere Arbeitnehmer/-innen fühlen sich schlecht auf die Digitalisierung vorbereitet, sie fragen Fortbildungen in diesem Bereich besonders nach.

Quelle: AVANTGARDE Experts

## Mental auf Arbeit einstellen genauso wichtig wie Abschalten

Eine Studie zeigt, dass sowohl Einstellen auf die Arbeit als auch Abschalten für Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit bedeutsam sind.

Für das Wohlbefinden von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist es essenziell, dass sie nach der Arbeit mental Abstand von der Arbeit gewinnen und sich erholen. Das belegen zahlreiche Untersuchungen. Eine neue Studie der Mannheimer Arbeitspsychologinnen Sabine Sonnentag und Kathrin Eck sowie ihrer Kolleginnen von der Universität Ulm und der Portland State University, USA, zeigt jedoch, dass das Gegenteil genauso wichtig ist: Berufstätige, die sich morgens schon mental auf die Arbeit vorbereiten – sich also über bevorstehende Aufgaben, Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze schon im Vorfeld Gedanken machen – sind am Arbeitsplatz engagierter. Die im *Journal of Management* veröffentlichte Studie zeigt, dass das mentale Einstimmen auf den anstehenden Arbeitstag dabei hilft, bei der Arbeit engagierter zu sein. „Aus früheren Untersuchungen wissen wir, dass das gedankliche Abschalten von der Arbeit am Feierabend mit

positivem Erleben einhergeht, beispielsweise geringerer Müdigkeit am nächsten Morgen“, sagt Sabine Sonnentag, Autorin der Studie und Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Mannheim. „Die Kehrseite dieser früheren Befunde ist, dass Menschen sich aber auch zum Start des Arbeitstages wieder mit ihrer Arbeit mental ‚verbinden‘ müssen, um den Herausforderungen, die während des Tages auf sie zukommen, gewachsen zu sein.“ Wie Menschen sich mental auf ihre Arbeit vorbereiten, ist personen- und berufsabhängig. Während manche beim Frühstück oder unter der Dusche die bevorstehenden Aufgaben durchgehen, durchdenken andere das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten auf dem Weg zur Arbeit oder in der Schlange beim Bäcker. „Das gedankliche Einstimmen auf die Arbeit hängt damit zusammen, dass man am Arbeitsplatz engagierter und mit mehr Energie bei der Sache ist“, sagt Sonnentag. „Konkret haben wir gefunden, dass

das gedankliche Einstimmen mit dem Aktivieren von arbeitsbezogenen Zielen einhergeht, wodurch der Arbeitstag dann insgesamt positiver verläuft.“

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse schlagen die Forscherinnen Unternehmen neue Verfahren vor, mit denen sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dabei helfen können, sich bereits zu Beginn des Arbeitstages mit ihren Aufgaben zu befassen. Möglich wäre es zum Beispiel, den Angestellten am Anfang jedes Arbeitstages ein paar Minuten für sich zu geben, Checklisten oder kurze Planungstreffen zu Beginn des Arbeitstages anzubieten oder ihnen mehr Freiheiten bei der Umsetzung der Aufgaben einzuräumen.

Im Rahmen der Studie wurden 151 Probanden aus einem breiten Spektrum an Industriezweigen befragt, unter anderem aus dem Finanzsektor, der öffentlichen Verwaltung, dem Informations- und Kommunikations- sowie dem Gesundheitssektor.

Quelle: Universität Mannheim

Wir setzen  
auf faire  
Partnerschaft.

Die Labore der Dental Alliance

Wir auch. Denn  
nur gemeinsam  
entsteht Qualität.

[www.fairpartner.dental](http://www.fairpartner.dental)

**NT** digital  
implant  
technology







ceraMotion®



Die Glasur, die allen schmeckt!

ceraMotion® Zr Paste Glaze.

Perfekter Glanz in einem Brand!

- gebrauchsfertige, fluoreszierende Glasurmasse für Zirkonoxid und Lithium-Disilikat



*"ceraMotion® Zr Paste Glaze und ceraMotion® One Touch:  
einfach, schnell und ästhetisch"*

ZTM Germano Rossi

**D**  
DENTAURUM