

# Erfolg ist planbar

*Die Branche leidet unter massiven Umsatzeinbrüchen und plötzlich bin ich als Laborinhaber, der technisches Know-how in Perfektion beherrschen muss, auch noch als Verkäufer gefordert. Darüber hinaus kommt ständig mein Steuerberater und hält mir die aktuellen Zahlen unter die Nase, die alles andere als rosig sind. Von Kurzarbeit und Lohnkürzungen ist plötzlich die Rede. Ich laufe immer mehr Gefahr den Boden unter den Füßen zu verlieren...*

▶ Axel Thüne, Michael Leinsinger

**K**önnen Sie bei dieser Darstellung mitfühlend nicken, dann sollten Sie zunächst einmal das Handstück zur Seite legen und sich Gedanken über Ihre aktuelle und vor allem zukünftige Situation machen, damit die oft verloren gegangene Freude an der Arbeit dauerhaft wieder gewonnen wird.

Um die Situation des Laborinhabers konkret und nachhaltig zu verändern, gilt es zunächst folgende Fragen zu betrachten:

- Was macht mich und mein Labor bei meiner Zielgruppe interessant?
- Wie schaffe ich Geschäftsbeziehungen, die beiden Partnern Erfolg und Freude bringen?

Die Antworten auf diese Fragen werden mit einem Realitäts- und Positionscheck ermittelt:

## 1. Wer bin ich?

Lösung zur Klärung dieser Frage bietet ein Insights-Discovery-Persönlichkeitsreport, der aufgrund der Antworten auf 25 Multiple-Choice-Fragen per Computer erstellt wird. Auf ca. 20 Seiten erhält man eine Beschreibung seiner typischen Eigenschaften, Stärken und Schwächen. Die Trefferquote der Aussagen liegt regelmäßig zwischen 80 – 95%.

## 2. Wie funktioniere ich und die Menschen um mich herum?

Um mit seinem Umfeld (Partner, Mitarbeiter, Kunde etc.) besser kommunizieren zu können, bedarf es nach der Ortung der eigenen Persönlichkeit, dem Interesse an der „Landkarte“ der Mitmenschen. Kann ich bereits beim ersten Kontakt mit meinem Gegenüber einschätzen, wie er „funktioniert“, z.B. welches Tempo er bevorzugt, kann ich mich besser auf ihn einstellen. Ich weiß sehr genau, wie ich mich verhalten muss, um optimal zu kommunizieren.

### 3. Wie kann ich tragfähige Beziehungen herstellen?

Es gilt eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, die Basis aller Beziehungen. Dies kann auf der rein persönlichen Ebene entstehen oder über Zahlen, Daten und Fakten. Da wir Menschen in einer so unendlichen Vielfalt unterwegs sind, ist es daher unerlässlich zu wissen, worauf mein Gegenüber Wert legt – wo seine Präferenzen liegen. Dies hat nichts mit „verbiegen“ oder „dem Anderen nach dem Mund reden“ zu tun.

### 4. Was ist meine Besonderheit und die meines Labors?

„Herr Zahnarzt, Sie bekommen bei mir Kronen, Brücken, etc.“ - eben genau dies, was der Kollege von nebenan bereits anbietet und was eigentlich alle offerieren - „schauen Sie mal, ich habe eine Demoarbeit mitgebracht.“

Bei solchen Präsentationen bleibt dem Behandler eigentlich nur ein Ausweg: die Frage nach dem Rabatt oder die Feststellung, dass er bereits seit zwanzig Jahren mit seinem Labor zusammenarbeitet.

### 5. Erarbeitung eines Alleinstellungsmerkmals

Alleinstellungsmerkmal bedeutet, was kann ich Kunden bieten, was es bei anderen so nicht gibt? Was macht mich und mein Labor einzigartig? Die Lösung kann im technischen Bereich liegen, wobei hier die deutsche Laborstruktur sehr fortschrittlich ist, d.h. wahrscheinlich war einer meiner Kollegen bereits mit einer ähnlichen Idee vorstellig. Eine weitere Möglichkeit ist es, als Dentalnetzwerker aufzutreten, d.h. zum einen biete ich die technische Lösung, zum anderen habe ich Beziehungen und Verbindungen zu Menschen und Organisationen, die meinen Kunden Zahnarzt in seinen Belangen unterstützen können. „Ich als Lieferant bin daran interessiert, wie Sie lieber Kunde, Ihren Erfolg ausbauen können“. Hier gibt es

eine Vielfalt an Möglichkeiten, die entweder alleine und in aller Ruhe oder mit Hilfe eines Coachs erarbeitet werden können.

### 6. Zielgruppendefinition

Wie sieht eigentlich meine Zielgruppe aus? Nur wenn ich konkret formuliert habe, wen ich als Kunden haben möchte, kann ich gezielt potentielle Kunden ansprechen, mit der größtmöglichen Aussicht auf Erfolg. Bin ich fixiert auf den Behandler um die Ecke oder kann ich die nötigen Voraussetzungen für einen zufriedenen Postkunden schaffen? Mit den heutigen Kommunikationsmedien ist intensive Zusammenarbeit über weite Entfernungen möglich. Aus der exakten Zieldefinition ergeben sich konkrete Strategien für ein kraftvolles Marketing.

### 7. Marktpositionierung

Welchen Markt möchte ich gerne bedienen? High-End, gute Qualität zu annehmbaren Preisen oder mit niedrigen Preisen, große Stückzahlen fertigen. Um vertrauensvolle Kundenbeziehungen einzuleiten und authentisch aufzutreten, ist die Marktpositionierung unerlässlich. Daraus entsteht ein Profil, welches mein Unternehmen von anderen klar abgrenzt. Ein wichtiger Baustein, um meine Einzigartigkeit zu kreieren.

### 8. Mein Bild nach außen unter Einbeziehung meiner Mitarbeiter

Welchen Eindruck hat mein Kunde, sein Team und Endkunde Patient von meinem Unternehmen? Dieses Bild sollte möglichst „rund“ sein. Dazu gehören die Ausstattung des Labors, die Sauberkeit und in hohem Maß die Mitarbeiter. Motivierte Mitarbeiter sind hör-, sicht- und fühlbar. Ein Aspekt, der in vielen Betrieben unterschätzt wird. Obwohl Mitarbeiter in allen Bereichen des Labors die wichtigste Rolle spielen, werden sie allzu oft als reine „Produzenten“ gesehen, die allerdings, ohne die nötige Lust an der Arbeit und am Labor, resignieren.

### Soll-Ist-Analyse ermittelt die Lage

Die weiteren Fragen ranken sich um die betriebswirtschaftlichen Vorgänge im Labor und so ist es für jeden Laborinhaber sehr wichtig, dass die im Coaching erarbeiteten Vorgehensweisen auch finanziell umsetzbar und sinnvoll sind.

Sicherlich sind betriebswirtschaftliche Faktoren überwiegend als mathematische Prozesse zu bezeichnen und wirken auf den handwerklich ausgelegten Zahntechniker

*Unterstützung im Alltag bietet Axel Thüne, der als Laborcoach für interne Abläufe, Kommunikation im Labor und nach außen sowie die nötige Strategie steht. Für das betriebswirtschaftliche know how sorgt Michael Leinsinger, der mit dem Laborinhaber das finanzielle Fundament plant, erstellt und prüft. Die Symbiose der beiden, schafft die Voraussetzung, mit einem runden Laborablauf, betriebswirtschaftlich gesund und Ertrag bringend zu agieren.*



Michael Leinsinger

## **kontakt:**

**Michael Leinsinger**  
**c/o Mührling Group**  
 Ostendstrasse 100  
 90482 Nürnberg  
 Tel.: 09 11/54 04 49-0  
 Fax: 09 11/54 04 49-99  
 E-Mail:  
 michael.leinsinger@muehrling-group.de  
 www.muehrling-group.de

**Axel Thüne**  
 Begonienweg 4/1  
 75249 Kieselbronn  
 Tel.: 0 72 31/60 19 81  
 Fax: 0 72 31/60 19 82  
 E-Mail: athuene@freenet.de

		31.12.2004		31.12.2003
		EUR	EUR	EUR
<b>AKTIVA</b>				
<b>A. ANLAGEVERMÖGEN</b>				
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b> Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten				
			323,00	970,94
<b>II. Sachanlagen</b> andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung				
			19.884,00	26.786,58
<b>B. UMLAUFVERMÖGEN</b>				
<b>I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände</b>				
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen				
	189.033,92			86.565,94
2. sonstige Vermögensgegenstände				
	59.741,39			78.908,41
			248.775,31	165.474,35
<b>II. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks</b>				
			4.873,35	22.646,28

oft sehr erdrückend. Jedoch bei genauerem Betrachten wird klar, dass die Wurzel, die zu diesen Zahlen führt, immer in uns selbst liegt. So wie im Bereich der internen und externen Kommunikation und bei der Strategie und Positionierung ein Realitäts- und Positionsscheck durchgeführt wird, muss parallel dazu die betriebswirtschaftliche Lage anhand einer Soll-Ist-Analyse transparent gemacht werden. Beginnen Sie Ihre betriebswirtschaftlichen Zahlen genau zu lesen und darauf basierend Ihr Unternehmen zu gestalten.

**Phase 1**

In dem ersten Schritt muss die betriebswirtschaftliche Situation eines Unternehmens erfasst werden. Der Laborinhaber ist hierbei gefordert, sich etwas aus dem täglichen Arbeitsgeschäft (Produktion, Kontrolle, Ausbilden, etc...) herauszunehmen, da diese Tätigkeit ein Arbeiten am Unternehmen und nicht im Unternehmen ist. Am Unternehmen bedeutet ganz klar zu erkennen, wie der Kapitalfluss im Unternehmen zustande kommt und wie er genau abläuft. Nur die schonungslose Durchleuchtung gibt Aufschluss darüber, an welchen Punkten angesetzt werden kann bzw. muss. Diese erste Phase ist in der Regel sehr schnell und einfach zu erfassen, denn wird bereits die monatliche Finanzbuchführung vorausschauend verbucht, kann dann recht schnell

auf eine sinnvolle betriebswirtschaftliche Auswertung zurückgegriffen werden. Unter sinnvoller betriebswirtschaftlicher Auswertung ist jedoch nicht jene BWA gemeint, die monatlich der Steuerberater liefert und meist unbeachtet in einem Sammelordner abgelegt wird. Vielmehr bedeutet es, die wesentlichen branchenspezifischen Kennzahlen festzulegen, transparent herauszuarbeiten, monatlich zu kontrollieren und damit zu arbeiten.

**Phase 2**

Im zweiten Schritt geht es darum, mit den aus Phase 1 erhaltenen Erkenntnissen aktiv zu arbeiten. Hierbei wird bereits eine erste Brücke zur Unternehmensphilosophie geschlagen. Die Vorgaben aus den erarbeiteten Zielen hinsichtlich der gewünschten Positionierung führen automatisch zur Überlegung: „Wie erreiche ich das Ziel mit größtmöglicher Rentabilität“? Um eine Vielzahl von Entscheidungen treffen zu können, muss der Laborinhaber im Vorfeld schon wissen, wie vieler mit welcher Tätigkeit oder welchem Kunden effektiv verdienen möchten. An dieser Stelle beginnt bereits die Unternehmensplanung. Das zusätzliche Anlegen einer mehrstufigen Deckungsbeitragsberechnung im Controlling gibt detaillierten Aufschluss wie hoch die laufenden Kosten sind und womit diese gedeckt werden.

In der aktiven Umsetzung bedeutet dies, dass das tägliche Agieren und eine evtl. geplante Umstrukturierung auf den Prüfstand gestellt werden. Entscheidend hierbei ist, dass eine sofortige und stetig anhaltende Kontrolle stattfindet, und somit in recht kurzen Abständen der Kurs, der jeweiligen Situation angepasst wird. Sie behalten damit immer den Überblick über Ihr Unternehmen. Hierzu ein Beispiel aus dem täglichen Leben: Wenn Sie mit dem Kfz auf der Autobahn von A nach B fahren, dann wissen Sie in der Regel genau welchen Weg Sie wählen und welche Abfahrt Sie nehmen müssen. Eine Totalsperrung dieser Abfahrt zwingt Sie zum Weiterfahren und womöglich dazu, dass Sie einen sehr großen Umweg (Zeit und Kosten) in Kauf nehmen müssen. Wissen Sie jedoch vorher von dieser Totalsperrung, können Sie im Vorfeld bereits den für Sie günstigsten Weg wählen, um an Ihr Ziel zu kommen.

In dieser zweiten Phase zeigt sich die Wichtigkeit der optimalen Zusammenarbeit mit dem Steuerberater. Das monatliche Erfassen der betriebswirtschaftlichen Zahlen dient hierbei nicht mehr der reinen Vergangenheitsbewältigung, um dann irgendwann einen teuer erkauften und evtl. noch negativen Jahresabschluss zu erhalten. Da der Jahresabschluss auch bei den Banken grundsätzlich zur Unternehmensbewertung (Rating / Basel II) herangezogen wird, ist es für jeden Unternehmer von großer Bedeutung, bereits unterjährig die Möglichkeit zu nutzen diesen positiv zu beeinflussen.

### Phase 3

Eine gute Unternehmensplanung benötigt immer ein klares Bild von dem was erreicht werden soll. In der dritten Phase gilt es, jetzt die unterschiedlichen Bausteine zusammenzufügen. Ein gutes mechanisches Schweizer Uhrwerk besteht aus vielen einzelnen Zahnrädern höchster Qualität, welche perfekt ineinander greifen. Doch diese Tatsache allein reicht nicht zur Gesamtpfektion aus. Da gibt es noch viele kleine Schrauben, Federn, etc... und das klare Bild von dem Endprodukt. Und so heißt es also auch für unser Leben, die unzähligen Wechselwirkungen aus beruflicher und privater Ebene so miteinander in Verbindung zu bringen, dass zum Schluss möglichst präzise das herauskommt was gewünscht wird. Viele Menschen verstehen nicht, dass sie ständig und beharrlich an ihrem Erfolg arbeiten müssen und nicht sagen können: „Okay ich schau mal wie weit ich jetzt komme und dann kann ich mir im-

mer noch überlegen wie es weiter geht“. Unsere Vorstellung, unsere Zielsetzung, unsere Vision, unsere „Big Idea“ oder wie immer Sie es auch nennen wollen, sorgt immer dafür, dass wir genau das erreichen was wir uns vorstellen, nicht weniger – aber auch nicht mehr.

Rücklagen bilden, Investitionen tätigen und der Aufbau von Privatvermögen sind also wichtige Elemente die schon frühzeitig in Betracht gezogen werden müssen. Abgestimmt wiederum auf die persönlichen Vorstellungen sollte hier so gestaltet werden, dass äußerliche Einflüsse nur noch geringfügig oder gar nicht mehr auf die private Situation einwirken können. Der Faktor Zeit spielt im Vermögensaufbau eine nicht unerhebliche Rolle, was verdeutlicht, dass an dieser Stelle immer zeitnah begonnen werden sollte.

Wagen Sie in einer Zeit des so genannten „Gläsernen Menschen“ einfach den Schritt nach vorn. Nur aufzuzeigen, was in dem letzten Jahr an betriebswirtschaftlichen Zahlen gesammelt wurde, genügt nicht. Kommen Sie Ihrer Bank entgegen, indem Sie in einem gut strukturierten Unternehmensplanungsreport aufzeigen wohin sie wollen, was ihr genaues Bild davon ist, welche Schritte sie bereits eingeleitet haben und welche noch zu gehen sind.

### Fazit

Die eine oder andere der beschriebenen Maßnahmen haben Sie sicherlich in irgendeiner Form hie und da bereits gelesen oder gehört. Vielleicht haben Sie auch gedacht – sollte man mal probieren – aber es ist nichts passiert.

Das strukturierte Herangehen, die Betrachtung von außen, die Klärung der eigenen Situation und Bedürfnisse, sind Grundvoraussetzungen für einen florierenden Betrieb. Dies kann durch eigenen Antrieb und Motivation geschehen oder mit Hilfe eines Coachs. Vielleicht sagen dann auch Sie: Ich freue mich jeden Tag auf meine Familie, meine Mitarbeiter, meine Kunden und auf meine Arbeit. Ich weiß genau, wo ich hin möchte und wie ich dahin komme. Da ich für meine Leistungen neben dem nötigen monetären Gegenwert auch Anerkennung und Freude erhalte, genieße ich meine rundherum erfolgreiche Existenz. Bereits der Brockhaus wusste: Erfolg ist die Wirkung eines Verhaltens oder einer Handlung, sofern sie bezweckt ist. ◀