

HeraLab News 3/2015

Seite 6-8, Rubrik Fokus

Interview mit Unternehmensberater Werner Weidhüner

„Einfach mehr rausholen“

Gewinnoptimierung, Effizienzsteigerung, Vergütungssysteme – Betriebswirtschaft ist eine Wissenschaft für sich. Gerade kleine Unternehmen tun sich oft schwer damit. Dabei lohnt sich ein Blick in die Zahlen. Werner Weidhüner, Autor der Studie „Zukunftsszenarien für die deutsche Zahntechnik“, erklärt, wie Labore sich erfolgreich aufstellen können.

Ihre Analyse zeigt: Labore mit den höchsten Produktivitäten sind gleichzeitig die mit den besten Betriebsergebnissen und dem höchsten Lohnniveau. Woran liegt das?

Produktivität wird gemessen als Leistung pro Anwesenheitsstunde. Die guten Werte einzelner Labore resultieren aus optimalen Prozessabläufen, bei denen kaum noch Stillstandzeiten anfallen. Durch die deutlich höhere Produktivität können eben auch Produktivitätsprämien gezahlt werden, die das Gesamteinkommen der Mitarbeiter signifikant erhöhen.

Wie können solche Stillstandzeiten vermieden werden?

Zum Beispiel durch eine Jahresarbeitszeitregelung mit Arbeitszeitenkonten inklusive Dokumentation von Plus- und Minusstunden je Techniker. In Zeiten geringer Auslastung können einzelne Techniker nach Hause gehen, in Zeiten hoher Auslastung werden die Minusstunden sukzessive abgeschmolzen. Mengen und Arbeitszeitwerte sollten zudem auf technikerindividuelle Leistungsfähigkeit und Lohnhöhe umgerechnet werden. Unbedingt zu vermeiden ist der Versuch, bei geringer Auslastung jeden Zahntechniker gleichmäßig zu beschäftigen – damit werden zwangsläufig Unproduktivitäten erzeugt.

Welche Maßnahmen können im ausgelasteten Labor zur Produktivität beitragen?

Zum Beispiel eine Visualisierung des Fertigungsprozesses: Hinterlegen Sie in einer Übersicht die einzelnen Arbeitsschritte und Zwischenkontrollen mit konkreten Tages-Terminen. Sorgen Sie für einen festen Ort, an dem sich die Werkstücke befinden. Techniker, Kontrolleure und Laborleiter suchen diesen von sich aus auf, statt darauf zu warten, dass ihnen jemand die Arbeit bringt – das spart Zeit. Und beenden Sie etwaiges Werkzeug-Chaos an den Arbeitsplätzen. Solche einfachen Maßnahmen können bei Laboren mit zehn Technikern schnell Lohnkosten von rund 15.000 Euro im Jahr einsparen. So können Laborinhaber mit einfachen Mitteln mehr für sich rausholen.

Mit zusätzlichen Serviceleistungen sollen sich Labore vom Wettbewerb abheben. Welche Maßnahmen haben sich bewährt?

Qualifizierte Techniker, die der Praxis zur zahntechnischen Beratung oder auch für Arbeiten vor Ort zur Verfügung stehen, stärken die Kundenbindung. Auch gemeinsame Rentabilitätsrechnungen im Beisein eines Steuerberaters der Praxis können den Weg für eine nachhaltige Zusammenarbeit ebnen. Denkbar ist zudem die Bereitstellung von Equipment wie beispielsweise einem Intraoralscanner für den digitalen Workflow, etwa gegen eine Nutzungspauschale.

Wie sind solche Angebote betriebswirtschaftlich und juristisch einzuordnen?

Serviceleistungen sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht als Kosten der Werbung bzw. der Absatzförderung zu behandeln. Das heißt, sie haben eine unterstützende Funktion für die Umsatzsteigerung. Juristisch gesehen müssen solche Leistungen entsprechend abgesichert sein – hier ist die Berücksichtigung des Antikorruptionsgesetzes in jedem Fall rechtlich zu prüfen. Grundsätzlich ist jedwede Form von „cash-back-Verfahren“ ausgeschlossen.

Eine klare Positionierung gilt als betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Welche Strategien eignen sich?

Kurz gesagt gibt es vier Positionierungsmodelle: Serviceführerschaft ist perfekt für kleinere und mittlere Labore, Preisführerschaft für Unternehmen, die Zahnersatz importieren. Ästhetik-Führerschaft kann eine erfolgreiche Strategie für kleine Labore sein, die sich regional als „Dental-Manufakturen“ positionieren wollen. Innovationsführerschaft eignet sich hingegen vornehmlich für größere Labore mit einem Umsatz ab zwei Millionen Euro im Jahr, da sie einen relativ hohen Investitionsbedarf voraussetzt. Aktuell sind bei den meisten Laboren alle vier Typen anzutreffen, aber eben nicht als identifizierte Stärken.

Stichwort Personal: Wie sichern Laborinhaber ihren Nachwuchs?

Transparente Organigramme und Karrierepläne schaffen nicht nur Zielorientierung, sondern auch Verbundenheit mit dem Unternehmen. Gerade für die Gewinnung junger Nachwuchskräfte spricht die Digitalisierung des Berufes. Ich gehe davon aus, dass wir innerhalb der nächsten fünf Jahre den „total digital workflow“ realisieren – für die Personalbeschaffung kann das ein echter Vorteil werden.

[Infokasten]

**So führen Sie Ihr Labor sicher in die Zukunft!
Zukunfts-Szenarien für die deutsche
Zahntechnik**

Werner Weidhüner, Diplom-Betriebswirt und Referent mit Beratungsschwerpunkt Gesundheitswesen/Dentalmarkt, ist Inhaber der Unternehmensberatung Weidhüner & Partner in Lahr, die im Mai 2015 „Zukunfts-Szenarien für die deutsche Zahntechnik“ veröffentlicht hat. Die vollständige Studie inklusive Daten und Fakten zur Marktentwicklung sowie betriebswirtschaftlichen Beispielrechnungen können Sie hier bestellen:

www.weidhuener.de/News

