

Zahntechnik im Wandel – Chance für die Zukunft?

In den ersten vier Teilen habe ich versucht die Ursachen für den Wandel zu beleuchten und die Auswirkungen auf die Schweizer Dentalbranche insbesondere auf die Dentallabors darzulegen. Im letzten Teil widmen wir uns folgenden Frage: Wie richten wir unsere Strategien und unsere Ziele auf diese Herausforderungen aus? Wie gehen wir vor, um auch in Zukunft zu bestehen?

Interessanterweise sind die spürbaren Auswirkungen des Wandels bei vielen Labors ähnlich. Mangelnde Auslastung, weil die Umsätze stagnieren oder rückläufig sind, wodurch die Kosten im Verhältnis zum Umsatz steigen und die Rentabilität beeinträchtigen. Es kommt zu Engpässen bei der Liquidität und die fehlenden Gewinne machen Neuinvestition unmöglich.

Die Ursachen für die fallenden Umsätze sind nicht schwer zu begründen; einfache Arbeiten werden teilweise im Ausland hergestellt, Einzelkronen und Inlays werden Chairside produziert und die Zahnärzte arbeiten teilweise mit Billiganbietern aus der Branche.

Zu den sogenannten „Billiganbietern“ ist folgendes zu bemerken: „Wenn ein Schweizer Unternehmen ein gleiches Produkt, in gleicher Qualität zu günstigeren Preisen anbieten kann, dann macht es irgendetwas besser. Das ist keine Erkenntnis aus der Dentalbranche, sondern gilt in allen Bereichen des Handwerks und der Industrie.

Wenn man erkennt, dass sich das eigene Labor in Schwierigkeiten befindet, ist es notwendig ein sinnvolles Vorgehen zu beschreiten um Abhilfe zu schaffen. Je früher man diesen Schritt einleitet, desto kleiner ist der Schaden. Es braucht dabei Ehrlichkeit mit sich selber und gutes Zahlenmaterial aus dem eigenen Betrieb. Nur wer seine Umsätze und Kosten kennt und auch kalkulieren kann, ist in der Lage, die richtigen Schlüsse zu ziehen. Grundsätzlich sollte man in guten Zeiten alles so vorbereiten, dass Störfaktoren schnell erkannt werden. Wenn man sie erst erkennt, wenn es schon fast zu spät ist, dann müssen entsprechende Massnahmen immer unter Zeitdruck getroffen werden und oft sind es dann die falschen!

Ein gut geführtes Labor muss monatlich wissen, wie der Betrieb finanziell da steht um allfälligen Engpässen zu begegnen. Um das zu erreichen, braucht man keinen Hochschulabschluss, es reichen die richtigen Kennzahlen aus der Finanzbuchhaltung. Diese Zahlen auf einem A4 Blatt richtig dargestellt, erleichtert dem Laborinhaber das Führen und Entscheiden und zwar ohne stundenlanges Zahlen addieren. Ich habe bei meinen Beratungen festgestellt, dass diese Zahlen oft fehlen, weil die Kontenpläne zu wenig differenziert sind und dadurch keine sinnvollen Schlüsse zulassen. Eine geringfügige Anpassung der Kontenpläne ist für jeden Buchhalter einfach zu bewerkstelligen und spart viel Arbeit bei späteren Analysen. Wichtig sind vor allem die Erfassung der Kosten und die entsprechende Zuordnung. Ebenfalls ist die Liquidität ständig zu prüfen um mit möglichst wenig Fremdkapital auszukommen.

Bei fallenden Umsätzen sind vor allem die Personalkosten schnell das Sorgenkind, die Folge sind Kündigungen als einfachster Weg, um schnell die Kostenschere wieder zu schliessen. Die einfache ist aber nicht immer die beste Lösung! Gutes, qualifiziertes Personal ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Labor und damit sollte man mit viel Sorgfalt umgehen.

Eine erste gute Möglichkeit für eine Neuausrichtung ist die Einschätzung des eigenen Betriebes in Form einer Selbsteinschätzung. Man beantwortet eine Anzahl Fragen mit grösstmöglicher Ehrlichkeit, das Resultat der Antworten zeigt den aktuellen Status und es wird, je nach Resultat, das weitere Vorgehen vorgeschlagen. Diese Möglichkeit ist anonym, billig und schnell erstellt.

Solche Fragen könnten zum Beispiel lauten:

Kennen Sie die prozentualen Anteile Ihrer einzelnen Kostenstellen gemessen am Gesamtumsatz?

Verfügen Sie über Führungszahlen um Ihre wirtschaftliche Lage monatlich zu beurteilen?

Haben Sie einen Umsatzvergleich jedes Kunden mit dem Vorjahr?

Kennen Sie den Zufriedenheitsgrad der Kunden mit Ihren Leistungen?

Wenn sich zeigt, dass erweiterter Handlungsbedarf nötig ist, so macht es Sinn, den IST-Zustand aufzunehmen um zu ergründen wo die Schwerpunkte für weitere Massnahmen sind. Anhand dieses IST-Zustandes wird die zukünftige Strategie für das Labor definiert (SOLL-Zustand) und die operativen Ziele und Massnahmen daraus abgeleitet. Ob dies anhand von Lehrbüchern oder mit Unterstützung von Fachleuten geschieht, ist die Entscheidung des Laborinhabers.

Jeder Betrieb, ob klein oder gross, kann in Schwierigkeiten geraten, davor ist man nie ganz geschützt. Es ist keine Schande, darüber zu sprechen und die Probleme offen zu diskutieren. Ich finde es viel tragischer, wenn die Probleme zwar erkannt aber totgeschwiegen werden, weil man die lachenden Mitbewerber fürchtet! Vielleicht haben diese ja die gleichen Probleme und wären froh, gewisse Dinge gemeinsam anzugehen. Eine Branche die zusammenarbeitet und gemeinsam die Herausforderungen des Marktes angeht, hat mit Sicherheit grössere Chancen, die anstehenden Veränderungen zu bewältigen.

Wenn man die neue Branchenstatistik des VZLS eingehend studiert, dann wird schnell klar, dass die Veränderungen auch in den Zahlen sichtbar sind und sich noch verstärken werden. Allerdings sei mir die Frage erlaubt, warum wir diese, vermutlich nicht billige Statistik erarbeiten, wenn daraus relativ wenig Massnahmen abgeleitet werden. Auch wenn die Zahlen schwarz auf weiss vorliegen, muss man zugeben, dass diese Trends auch ohne Statistik klar erkennbar sind. Die rückläufige Anzahl Labors, die abnehmende Laborgrösse, die fehlenden Auszubildenden und die Veränderungen des Berufsbildes sind seit längerem bekannte Tatsachen und müssten eigentlich nicht mehr statistisch belegt werden.

Wenn man im gleichen Moment das Strategiepapier des VZLS für die nächsten Jahre aufmerksam durchliest, so stellt man fest, dass dort alle wesentlichen Probleme erkannt wurden und auch die entsprechenden Massnahmen angesprochen werden.

Ich habe in vier Bildtafeln versucht die wichtigsten Punkte für eine Neuausrichtung aufzuzeigen. Es versteht sich von selbst, dass diese den Gegebenheiten des einzelnen Labors angepasst werden müssen. Ebenso ist der Interpretation der Resultate spezielle Beachtung zu schenken.

Artikelserie in fünf Teilen für die ZAHN ZEITUNG SCHWEIZ

Teil 5

Eine Neuausrichtung braucht ein gewisses Mass an Selbstkritik und die Bereitschaft bestehende Zustände zu überdenken und wenn nötig sich auch davon zu verabschieden. Sicher ist es von Vorteil, wenn Aussenstehende in die Betrachtungen mit einbezogen werden, um der Betriebsblindheit vorzubeugen. Wenn Klarheit besteht wie die zukünftige Strategie des Labors aussehen soll, dann gilt es, die Ziele schnell und unkompliziert umzusetzen. Wichtig ist dabei die Belegschaft darauf vorzubereiten und die Zielsetzungen allen bekannt zu machen. Nur wenn alle das Ziel kennen, können sie gemeinsam „marschieren“.

In der Folge gilt es, die angestrebten Ziele und Massnahmen auf ihre Wirksamkeit zu prüfen um im Bedarfsfall frühzeitig Korrekturmassnahmen einleiten zu können.

Wenn alle Anstrengungen nicht zum Ziel führen, so sollte man sich auch mit dem Gedanken auseinandersetzen, mit anderen „Gleichgesinnten“ zu kooperieren. Kooperationen sind oft das Mittel der Wahl, wenn Umsatzgrösse und Kosten diametral auseinanderlaufen und die Umsatzgrösse trotz aller Anstrengungen nicht wesentlich nach oben bewegt werden kann. Ich habe verschiedentlich festgestellt, dass sich Laborinhaber a priori nicht vorstellen können, überhaupt an eine Kooperation zu denken. Sie fürchten um ihre Selbstständigkeit und haben Bedenken, in ihren Aktivitäten eingeschränkt zu sein. Dies kann man sicher nicht ganz ausschliessen, man müsste sich aber mindestens fragen, welches die positiven Werte einer solchen Kooperation sind. Wir Menschen rücken nur ungern von unseren Gewohnheiten ab, doch verlangen ausweglose Situationen eben manchmal nach ungewohnten Handlungen, um den Fortbestand eines Unternehmens zu sichern.

Die Probleme, die auf unseren Berufsstand zukommen, werden nicht einfacher aber sie sind lösbar, wenn wir ehrlich kommunizieren und auch offen sind für neue Formen der Zusammenarbeit. Unser Berufsbild wird sich weiter verändern und die Anzahl der Dentallabors in der Schweiz wird weiter zurückgehen. Es stehen schwierige Verhandlungen mit der SSO und den Versicherungen an und es gilt, den Stellenwert unseres Berufes in der Öffentlichkeit zu heben. Viele Probleme werden gelöst werden und neue werden auf uns zukommen. Dies ist der Lauf des wirtschaftlichen Strebens nach Innovation und Erfolg, so wie es schon immer war und auch immer bleiben wird.

Lassen Sie mich meine Artikelserie schliessen mit dem Sprichwort von Matthias Lichtenberg: „Ich weiss nicht ob es besser wird, wenn es anders wird, aber wenn es besser werden soll, muss es anders werden“.

Komplette Artikelserie als PDF

Die fünfteilige Artikelserie kann beim Autor als PDF gratis bezogen werden. Schreiben Sie ein entsprechendes Mail an info@circumlab.ch

Bildtafeln



1. Analyse des Labors

Welche Arbeiten machen wir heute und wieviel (Umsätze)?

Welche Anforderungen werden an uns gestellt?

Besteht bei den Kunden Interesse für neue Technologien?

Wie sieht unsere Kompetenz aus?

Wie viel Kapital kann ich beschaffen und auch verzinsen?

Welche Marketingmittel setzen wir heute ein?

Wie motiviert sind die Mitarbeiter für neue Technologien?

Wie sieht unsere Kostenstruktur aus?

Welche Führungsmittel nutzen wir?

2. Ausrichtung, Ziele

Meine Ziele

SOLL

Welche Kunden will ich bedienen?

Welche Arbeiten biete ich meinen und neuen Kunden an?

Technologien den Kunden näherbringen

Spezielle Angebote für meine Kunden

Ausbildungskonzept für mein Labor resp. meine TechnikerInnen

Planung Investitionen für welche Technologien

Welche Marketingmittel setze ich wann und wie ein?

Umsatzziele für die kommende Zeitperiode (Jahr), Budget?

Führungsinstrumente?

3. Umsetzung, Kontrolle

Wirksamkeit

Investitionen und Installationen

Ausbildung der Techniker

Marketing für das Labor und die neuen Techniken

Persönliche Gespräche mit den Kunden

Saubere Kalkulation der Arbeiten und Preisfestlegung >> Preislisten

Umsatzkontrolle in den neuen Techniken >> Entwicklung

Nachkalkulation und Rentabilität, Q-Kontrolle

Kontrolle Liquidität und Kostenentwicklung

Verbessern des Knowhows, Austausch mit Kollegen, Kooperationen