



» Laborführung



Der Veranstaltungsort einer ERFA-Gruppe kann auch „etwas Besonderes“ sein, ein neutraler Ort, zum Beispiel ein Segelschiff.

ERFA-Gruppen

Erfahrungen von anderen für das eigene Unternehmen nutzen

► Dipl. Betriebswirt Karl-Heinz Martiné

Wie kann ein Laborinhaber kreative Ideen entwickeln, die vielleicht ein wenig gewagt, aber dennoch brauchbar sind? Wie kann er die Sicherheit bekommen, ob seine Gedanken Profitabilität versprechen? Woher weiß er, ob die seit langem bewährten Aktionen noch in der Zukunft wirksam sind?

Eine vielerorts unterschätzte Lösung besteht in Zusammenkünften von Laborinhabern, die sich zu sogenannten Erfahrungsaustausch-Gruppen zusammenschließen. Mit diesem Artikel gehen wir der Frage nach, wie denn eine intakte Arbeit einer Erfahrungsaustausch-Gruppe aussehen könnte, aus der alle maximalen Nutzen ziehen.

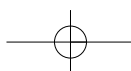
Das Zahntechnikerhandwerk steht vor enormen Herausforderungen, die gewaltigen Einfluss auf den zukünftigen Erfolg ausüben oder sogar über Sein oder Nichtsein entscheiden werden. Die Herausforderungen sind nicht mehr nur die Konkurrenz aus dem Ausland, sondern vor allen Dingen Entwicklungen, welche die bestehenden Markt- und Produktionsverhältnisse in der Zahntechnik komplett auf den Kopf stellen werden und zwar bereits in den nächsten drei Jahren. Genannt seien an dieser Stelle eine weit reichende CAD/CAM-Fertigung einhergehend mit tief grei-

fenden Einschnitten in bestehende Fertigungsmethoden oder zum Beispiel Selektiv-Verträge der Krankenkassen – die DAK hat bekanntermaßen im August ein deutliches Signal in diese Richtung gesetzt.

Der Druck auf die zahntechnischen Labore, auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht, wird in den nächsten Jahren deutlich steigen, hiervon kann ausgegangen werden. Insbesondere eine effiziente Kosten- und Auslastungssteuerung, ein gutes Marketing mit einer am Markt ausbalancierten Preispolitik sowie motivierte und gut qualifizierte Mitarbeiter werden die wichtigen Erfolgsfaktoren der Zukunft sein.

Gemeinsam zum Erfolg

Der zahntechnische Unternehmer als Manager muss sich diesen Herausforderungen stellen, wenn er auch in naher Zukunft noch am Markt bestehen will.



Großunternehmen beschäftigen zur Bewältigung dieser komplexen Managementaufgaben meist eine Vielzahl von Spezialisten, Unternehmer in unserer Branche müssen in der Regel diese Aufgaben alleine bewältigen. Viele Laborinhaber befinden sich deshalb in derselben Situation. Sie suchen nach Informationen und kompetenten Gesprächspartnern, Kollegen, Beratern und Experten, mit denen sie sich unterhalten, Situationen analysieren als auch diskutieren können. Ein sehr wirkungsvolles Instrument zur gegenseitigen Unterstützung von Laborinhabern oder von Führungskräften aus Dentallaboren sind deshalb Erfahrungsaustausch-Gruppen (ERFA-Gruppen). Die-se Gruppe ist deutlich mehr, als die vielerorts bestehenden Werbe-Gemeinschaften in unserer Branche und sollte auch nicht damit verwechselt werden. Der Bereich Werbung ist nur ein kleines Puzzlestück der gemeinsamen Arbeit, welche die gesamte Palette vom strategischen Management bis hin zur operativen Umsetzung beinhaltet und alle Bereiche des betrieblichen Managements abdeckt.

Zusammensetzung und Struktur der Mitglieder

Die Mitglieder einer ERFA-Gruppe, deren Inhalt Management und Strategie ist, sollten immer die Inhaber oder Geschäftsführer mit uneingeschränkter Entscheidungskompetenz sein. Hinsichtlich Teilnehmerzahl treffen bei den einzelnen Veranstaltern unterschiedliche Auffassungen aufeinander. Während wir die Ansicht vertreten ein vernünftiger Austausch ist mit mehr als 10 maximal 12 Unternehmen nicht mehr optimal gewährleistet, finden sich teilweise ERFA-Gruppen mit bis zu 30 teilnehmenden Unternehmen. Die Betriebe sollten auf keinen Fall in gegenseitigem Wettbewerb stehen und die Bereitschaft zu einer aktiven und konstruktiven Mitarbeit mitbringen. Zur Strukturierung der teilnehmenden Betriebe hinsichtlich Umsatzgröße, Angebot und Mitarbeiterzahl hat es sich als sinnvoll herausgestellt solche Betriebe zusammenzubringen, die sich in diesen Bereichen ähnlich und somit mit ihren Problemen direkt vergleichbar sind.

Der Nutzen einer ERFA-Gruppe

Die Teilnahme an einer moderierten ERFA-Gruppe bringt in vielerlei Hinsicht tiefen Nutzen. Die Mitglieder profitieren von folgenden Inhalten/Tätigkeiten:

Austausch – Besprechung der von Mitgliedern aufgeworfenen individuellen Fragestellungen und gemeinsame Suche nach Lösungen. Vielfach handelt es sich dabei um soziale und zwischenmenschliche Probleme wie: Führungsfragen, Personalangelegenheiten, Zukunftsausrichtung des Unternehmens, et cetera.

Weiterbildung – Es wird aktuelles und praxisrelevantes Wissen zu speziellen betriebswirtschaftlichen Themenbereichen (zum Beispiel Unternehmensstrategie, Mitarbeiterführung, Marketing, finanzielle Führung, Vertrieb, Organisation) thematisiert und lösungsorientiert aufbereitet.

Reflexion – Die Mitglieder sollen sich durch die ERFA-Tätigkeit auch von der Tagesaktualität lösen können und hingelenkt werden zur Beschäftigung mit grundsätzlichen Fragen der Unternehmensführung.

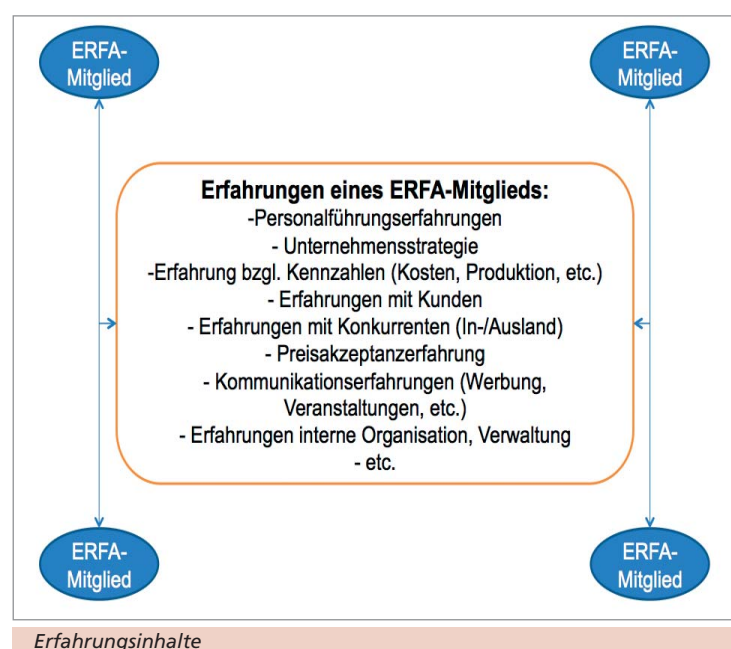
Benchmarking/Vergleich – Der regelmäßige Erfahrungsaustausch sowie vergleichende Analysen ermöglichen den Mitgliedern eine eigene Standortbestimmung auf Betriebsebene und innerhalb der Dentalbranche. Der intensive Vergleich mit anderen Unternehmen und Unternehmern ist eine Chance, die sonst kaum wahrgenommen und genutzt werden kann.

Best practice – Mittels regelmäßig durchgeführter Vergleiche, beispielsweise dem Lohn-, Kennzahlen- oder Produktivitätsvergleich, können Schwachstellen eruiert und Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Zusammenarbeit – In der Regel entstehen in weiten Bereichen Formen zwischenbetrieblicher Kooperationen. Aus interessanten Anregungen können neue Ideen entstehen.

Vertrauen und Offenheit

Vertrauen und Offenheit der teilnehmenden Unternehmen ist die zwingende Basis für eine langfristige und vor allem erfolgreiche Zusammenarbeit. Hierbei zeigt sich bereits der Unterschied zwischen professionell organisierten Veranstaltungen und den vielfältigen



» Laborführung

gen „frei organisierten Zusammenkünften“. Während die zielgerichtet moderiert und professionell organisierten Tagungen zum Beispiel eine Offenlegung betrieblicher Kennzahlen in ihren Grundsätzen manifestiert haben, besteht für freie Veranstaltungen eine solche Offenlegungsklausel meistens nicht. Hinzu kommt, dass durch das Fehlen geübter Moderatoren, diese Zusammenkünfte meist zu „netten Debattierclubs“ verkommen. Wenn auch das „miteinander Sprechen“ die wichtigste Säule des Austauschs darstellt, sollte doch darauf geachtet werden, dass die Diskussionsrunden durch einen erfahrenen Moderator ergebnisorientiert geführt werden, damit jeder Teilnehmer für sich und sein Unternehmen einen optimalen Nutzen daraus ziehen kann. Profilierungsgelüste, wie auch Verschlossenheit, in einer solchen Runde fehl am Platz.

Die Qualität des Betreuers

Es ist uns bekannt, dass die Qualität der Arbeitsstunden vor allem dann effizient ist, wenn sich der Leiter als Moderator versteht, der nicht permanent seine Lieblingsideen thematisiert, sondern mithilfe ver-



ERFA-Gruppen-Teilnehmer bei der vertrauensvollen moderierten Arbeit.



Gezielte ergebnisorientierte Moderation ist zwingend notwendig.

schiedener Moderationstechniken die Erfahrungen und Meinungen der Gruppenmitglieder erfragt und ergebnisorientiert diskutiert. Hilfreich ist hierbei vor allem die rhetorische Fähigkeit, eine ERFA-Gruppe zu großem Engagement zu bewegen und den einzelnen Mitgliedern somit einen hohen Nutzen zu geben.

Der Ideenreichtum der Mitglieder

Natürlich nützen der beste Veranstaltungsort, die beste Organisation oder die besten Referenten nichts, wenn sich die Mitglieder nicht aktiv und ideenreich einbringen. Es ist sehr sinnvoll, wenn sich die Teilnehmer vor einem Treffen auf die Tagung vorbereiten. Auch hat es sich bereits als effizient erwiesen, wenn jeder bestimmte Fragen vorbereitet hat, die er gerne im Plenum diskutiert sehen möchte. Im Einvernehmen mit der Gruppe können die wichtigsten und dringlichsten Themen besprochen werden. Aus einer disziplinierten ERFA-Arbeit resultiert Know-how, Spaß und Freude. Und die sollte auf keinen Fall fehlen.

Die Auswahl der Diskussionsthemen

Jede ERFA-Gruppe kann nur so gut und erfolgreich sein, wie sie sich an den tatsächlichen Einflussgrößen der Unternehmen orientiert. Das heißt: Die tatsächlichen Erfolgsfaktoren der Unternehmen müssen besprochen und zielgerichtet diskutiert werden. Aus diesem Grunde sehen wir für alle Beteiligten eine effiziente Arbeit nur in der Verbindung von „weichen und harten Faktoren“. Beschränkt sich der Austausch von Erfahrungen ausschließlich auf den Vergleich betriebswirtschaftlicher Auswertungen, so ist dies ebenso unzureichend wie die ausschließliche Begrenzung auf den Bereich Marketing. Denn nur durch die Symbiose der beiden Erfolgsfaktorenfelder kann aus unserer Sicht für das einzelne Unternehmen ein maximaler Nutzen erreicht werden.

Vielfältig stellen sich die Themenbereiche bei den „weichen Faktoren“ im Management dar. Hierbei findet sich ein ganzer Katalog relevanter hochinteressanter Themen, deren Diskussion für jeden einen großen praktischen Nutzwert bringt. Mögliche Diskussionsthemen können zum Beispiel sein: Kundenbeziehungen, Preispolitik, Servicepolitik, Werbung, Verkaufsförderungsmaßnahmen/Veranstaltungen oder Personalpolitik.

Ein ebenso wichtiges Diskussionsfeld sind die „harten Faktoren“ des Kosten- und Ertragsmanagements. Als optimale Grundlage hierfür bietet sich zum Beispiel ein Betriebsvergleich an, dessen Auswertung auf Grundlage branchenspezifischer relevanter Kennzahlen und individuell von der Gruppe beschlossener Vergleichszahlen basiert. Um Fehlerquellen auszuschließen und eine möglichst neutrale Auswertung zu ge-

währleisten ist es von Vorteil, wenn die Teilnehmer im Vorfeld klare Erläuterungen und Angaben zur Erfassung der relevanten Zahlen erhalten.

Der organisatorische Rahmen

Es hat sich in der Vergangenheit als sinnvoll erwiesen, mindestens zweimal jährlich für jeweils 2 Tage zu konferieren. Dies sollte abwechselnd am Standort eines der Mitglieder geschehen, der vor Ort für die organisatorische „hardware“, wie Sitzungsraum und Zimmerreservierung Sorge trägt. Die Organisation von Programm, Einladungsschreiben, Durchführung und Leitung obliegt dem Veranstalter beziehungsweise Betreuer.

Fazit

Erfahrungsaustausch ist keine „Einbahnstraße“, sondern harte Arbeit, aber sehr erfolgreich. Die Praxis hat gezeigt, dass sich Nutzen und Erfolg durch einen spontanen Austausch der teilnehmenden Betriebe während des ganzen Jahres noch um ein Vielfaches steigern lässt. Während unserer Tätigkeit konnten wir die Erfahrung machen, dass sich oftmals sehr schnell intensive Kooperationen bilden.

ERFA-Gruppen sind ein hervorragendes Instrument zur Sicherung und Stärkung eines Dentallabors. Der Laborinhaber erhält anhand einer ehrlichen „Manöverkritik“ Impulse für eine zukunftsorientierte und marktgerechte Unternehmenssteuerung. Die fachkompetente Kritik der Kollegen wird in aller Regel dankbar aufgenommen und in die Praxis umgesetzt, was zu einer stetigen Unternehmensentwicklung und somit zu positiven Ergebnissen führt. Der Betriebsvergleich liefert anhand konkreter Zahlen die Basis für eine am Ertrag ausgerichtete Kostensteuerung. Es ist nach unserer Auffassung für die Zukunft wünschenswert, dass dieses Werkzeug in steigendem Maße auch in unserer Branche genutzt wird.

Sollten Sie Interesse an einer ERFA-Gruppe haben, so nehmen Sie Kontakt zur proxi.gmbh auf. Profitieren Sie von mehr als 10 Jahren Erfahrung im Bereich der Führung von Erfahrungsaustauschgruppen unterschiedlicher Branchen.

KARL-HEINZ MARTINÉ

Geschäftsführer
proxi®.gmbh
Melchiorstraße 14, 50670 Köln
Tel.: 0221 / 28 356-0; Fax: 0221 / 28356-19
E-Mail: martine@proxi.de
www.proxi.de



Noch mehr erfahren



Branchennews aus erster Hand

www.ztm-aktuell.de

