

## Unternehmensführung im Wandel der Zeit .... auch in der Hörgeräteakustik

Dieser Artikel gibt einen Überblick über die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Funktionen in einem Hörgerätefachgeschäft und über die heutigen Probleme in der Unternehmensführung. Er soll vor allem Geschäftsführer/Inhaber aber auch Filialleiter von Hörakustikfachgeschäften zum Nachdenken anregen.

### Firmengründung

Wer sich heute als Hörgeräteakustiker selbstständig machen möchte (bzw. eine Filiale eröffnet), dem reicht die Beantwortung der folgenden Standardfragen nicht mehr aus:

- *Anzahl der Hörgeräteakustiker am Ort und im Einzugsgebiet?*
- *Qualität der Mitbewerber am Ort und im Einzugsgebiet?*
- *Anzahl der Einwohner am Ort und im Einzugsgebiet?*
- *Anzahl der HNO-Fachärzte am Ort und im Einzugsgebiet?*

Der Risikoanteil beträgt bei einer Existenzgründung heute im Schnitt rund fünfzig Prozent, das Restrisiko liegt in der exakten Unternehmensplanung. Diese umfasst neben einer ausführlichen Marketingplanung (Programm-, Sortiments-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) auch eine Finanz-, Beschaffungs-, Personal- und Kapitaleinsatzplanung. Darüber hinaus müssen der Mitteleinsatz und die Mittelverwendung ständig überwacht und optimiert werden, d.h. man muß die ganze Zeit wissen, wo man mit seinem Unternehmen steht. Das Controlling wird unentbehrlich. Dies erfordert eine konsequente und strategische Unternehmenspolitik und Unternehmensphilosophie sowie eine zielgerichtete und selektive Informationspolitik, um der Informationsüberflutung „Herr zu werden“. ==> „Was ist wichtig für mich, mein Unternehmen und die Erreichung meiner Ziele.“

### Unternehmen und Markt

Europäisierung und Globalisierung, Fusionen, Schnelligkeit und Flexibilität, Wandel der Märkte, Wettbewerbsfähigkeit, Internet, Kosteneinsparungen, Arbeitslosigkeit – Begriffe, die unsere Gegenwart prägen.

In dieser Zeit ist es für Unternehmen schwierig geworden, Wettbewerbsvorteile zu halten, respektive zu erzielen. Konkurrenzkampf ist an der Tagesordnung und mit immer mehr Aufwand, versuchen die Unternehmen wettbewerbsfähig zu bleiben. Immer schneller und immer besser - so lautet die Devise. Der Kunde ist, nicht zuletzt durch die neuen Medien, informierter und „mündiger“ geworden. Ein Überangebot auf den Märkten und die zunehmende Konkurrenz machen die Kundengewinnung sowie das Halten von Kunden (gewinnen von Stammkunden) heute schwieriger. Man muß sich als Unternehmen etwas einfallen lassen.

Nur wer ständig den Markt beobachtet, die Kundenwünsche besser interpretiert als die Konkurrenz, kann seine Unternehmenspolitik entsprechend danach ausrichten, seine

Marktmacht stärken und die Marktanteile ausbauen. Dies erfordert neben Kundenorientierung auch eine einheitliche und konsequente interne sowie externe Unternehmenskommunikation. Eine unabdingbare Prämisse ist ferner die Kenntnis der eigenen Ressourcen/Stärken und der Potentiale zur Erreichung der anvisierten Unternehmensziele. Diese Stärken, z.B. schneller Reparaturservice, müssen ebenfalls dem Endverbraucher durch Werbemaßnahmen kommuniziert werden.

Auch in der Hörgerätebranche hat sich der Markt gewandelt. Der Hörgeräteakustiker muß heute aktiv werden und sich mehr denn je über seine Unternehmensführung Gedanken machen. Er muß seine Position im Markt behaupten, sich dem Markt stellen. Die interne und externe Unternehmenskommunikation sowie die Interpretation und Auswertung von Informationen aus dem Markt (Wissensmanagement) wird ein wichtiges Instrument für ihn zur Steuerung seines Unternehmens. Mittels der Marktsegmentierung sind die Zielgruppen zu bestimmen und alle Marketing-Maßnahmen daran auszurichten. Strategien zur Zielerreichung sind erforderlich.

## Strategien und Ziele

Handeln, erst recht unternehmerisches Handeln, ist immer mit der Erreichung von Zielen verbunden. Ein Unternehmen, so auch ein Hörgeräteakustikerbetrieb, verfolgt diverse Unternehmensziele bzw. Zielbündel. Das Hauptziel eines Unternehmens aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist immer das Streben nach Gewinnmaximierung. Wobei hier nicht nur der monetäre Bereich direkt gemeint ist, sondern auch indirekt durch zufriedene Kunden und guten Service eine Umsatzmaximierung und somit auch eine Gewinnmaximierung erreicht werden kann. Damit wir Ziele/Zielbündel auch erreichen können, müssen wir uns spezielle Strategien überlegen, wie wir zum Ziel kommen und dies möglichst wirtschaftlich und untereinander abgestimmt. Hierbei verstehen wir unter Strategien die Handlungen, respektive die Handlungsalternativen zur Erreichung dieser anvisierten Ziele.

Für die Unternehmen sind die strategischen Überlegungen die Basis und nach wie vor wichtiger denn je. Ohne sie lassen sich operative Handlungen erst gar nicht ableiten. Strategien werden durch diverse Determinaten beeinflusst, die die operative Umsetzung erschweren. Auf diese Einflussgrößen wollen wir etwas näher eingehen, wobei die politischen und gesetzlichen Entscheidungen hier außer Acht gelassen werden. Wir konzentrieren uns auf die steuerbaren Größen innerhalb der Unternehmen.

## Personalmanagement

Ein Betrieb kann auch als soziologisches System betrachtet werden, in dem Individuen/Gruppen bestimmte Rollen einnehmen und spezifische Bedürfnisse haben, denen Rechnung getragen werden muß. Mit Hilfe der richtigen teamorientierten Personalführung muß versucht werden das Humankapital (Mitarbeiterkapital) richtig einzusetzen (besondere Fähigkeiten und Kenntnisse des Personals zu nutzen), zu entwickeln (Fort- und Weiterbildung zu betreiben) und mitarbeiterorientiert zu behandeln (Art des Führungsstils/Verhalten des Vorgesetzten).

Ein gesundes Betriebsklima und ein gut funktionierendes Team sowie die erforderlichen Fachkenntnisse sind Voraussetzungen für eine gute Arbeit/Zusammenarbeit und somit auch für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Dies erfordert von den Personalverantwortlichen/Vorgesetzten ein gewisses Know-how und Erfahrung sowie Geschick im

Umgang mit Menschen.

Die Stellung des Firmeninhabers/Geschäftsführers hat sich in den letzten Jahren grundlegend in die eines Managers geändert. In kleineren Hörakustikfachgeschäften ist der Geschäftsführer verantwortlich für alle betriebswirtschaftlichen Funktionen, auch für das Personalmanagement. Delegation von Führung und Verantwortung ist erforderlich und sollte entsprechend der Qualifikation der Mitarbeiter/innen erfolgen. Die Entscheidungen sollten schnell getroffen werden, sie gehören somit an den Ort der Problemstellung. Die Kommunikationswege sollten so kurz wie möglich gehalten werden.

Fehler in der Personalführung wirken sich nicht nur negativ auf das Betriebsklima aus, sondern auch auf die Leistung/Motivation des betroffenen Mitarbeiters und nicht zuletzt auf den Kunden, der diese Unzufriedenheit spürt bzw. die Schlechtleistung hinnehmen muß. Letztendlich wird längerfristig der Unternehmenserfolg und auch das Image des Unternehmens abnehmen.

Personalkosten (auch für Akquisition und Entlassung) sind auch in einem Hörgeräteakustikerbetrieb ein hoher Kostenblock. Dementsprechend sensibel muß dieser Bereich behandelt werden respektive strategisch geplant werden. Mit dem Verlust von Personal geht immer ein großes Stück Know-how verloren. Neue Mitarbeiter/innen müssen eingearbeitet werden und das kostet neben viel Geld (ca. ein halbes Bruttojahreseinkommen) auch noch Nerven, Arbeit und organisatorischen Aufwand.

**Das Personal ist somit als wichtigste Ressource in einem Unternehmen zu sehen, denn ohne Personal kann ein Unternehmen keine Leistung produzieren und auf dem Markt anbieten, verkaufen und somit Umsatz machen. Humankapital sollte dementsprechend immer weiterentwickelt werden, damit dieses nach bestem Wissen und Gewissen seine Leistungen dem Unternehmen voll und ganz zur Verfügung stellen kann.**

## Marketing

Marketing ist eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Funktionen und erhebt Führungsanspruch in einem modernen Unternehmen (vgl. Hörakustik 05/1998). Das optimale Marketing-Mix (Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik) ist die Basis für eine erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit.

Die sorgfältige Wahl der Sortimentsgestaltung und des Produktprogrammes bilden den Ausgangspunkt für die zu verkaufenden Produkte. Hierbei spielen nicht nur monetäre Gründe eine Rolle, sondern auch die Produktqualität, Reparaturhäufigkeit und der Service des Lieferanten sind wichtige Punkte, die es bei der Produktwahl zu berücksichtigen gilt.

Welchen Preis kann ich für meine Produkte verlangen? Welche Preisstrategie verfolge ich? Spreche ich damit meine Zielgruppe an? Wie definiere ich als Unternehmer Qualität? Wo befindet sich mein Geschäft und welches Potenzial existiert am Ort und in meinem Einzugsgebiet? Stimmt das Preis-Leistungsverhältnis und werde ich meinem Image gerecht? Ist mein Firmenauftritt in jeder Hinsicht homogen, passen Preise, Leistungen, Broschüren und Ladenausstattung zusammen? Wichtige Fragen, die man sich stellen sollte, denn sie bestimmen die grundlegende Position im Markt, d.h. ob man ein „Billig-Heimer“ ist und unprofessionell wirkt oder ein exklusiv eingerichtetes Geschäft mit sehr gutem Fachpersonal. Ein Wechsel in den Strategien oder eine Mischung ist nicht zu empfehlen.

Die Wahl des Vertriebsweges wird zu Zeit in unserer Branche häufig diskutiert. Auch hier muß man sich überlegen, auf welchem Weg man seine Produkte an die Endverwender abgibt. Viele Hörgeräteakustiker machen heute schon Hausbesuche, gehen also gezielt zu den potenziellen Kunden nach Hause und warten nicht bis der Kunde in den Laden kommt.

Das wohl wichtigste Marketing-Element ist die Kommunikationspolitik. Sie kombiniert die Elemente der Werbung, Sales Promotion und PR und versucht die zu verkaufenden Produkte an die Zielgruppe zu kommunizieren und das Unternehmen in der Öffentlichkeit zu präsentieren.

Mit Hilfe einer richtigen und effizienten Kommunikationsstrategie kann man seine Zielgruppe für sich gewinnen. Man versucht hier das Marketing-Mix zu optimieren, d.h. alle o. g. Politiken aus dem Marketing-Bereich optimal aufeinander abzustimmen, so dass ein einheitliches Unternehmensbild beim Endverwender entsteht.

## Finanzen und Controlling

Die Finanzen eines Unternehmens sind eindeutig das „Benzin für den Unternehmensmotor“. Geht der „Sprit“ aus, dann stoppen alle anderen Bereiche auch.

Basis einer soliden Finanzpolitik ist die o. g. Finanzplanung bei der Unternehmensgründung. Hier sollte man alle zu erwartenden Ein- und Auszahlungen penibel planen und gegenüberstellen, damit böse Überraschungen ausbleiben.

Aufgrund der Finanzplanung ist bekannt, wieviele Hörgeräte abgerechnet werden müssen bzw. wieviel Umsatz im Monat getätigt werden muß, damit die Kosten gedeckt sind.

Ein Unternehmer muß sich natürlich auch Gedanken um die Preiskalkulation für die Produkte machen. Eine Kalkulation ist so individuell, wie ein Unternehmen selbst. Das Grundschema der Kalkulation zur Verkaufspreisfindung beinhaltet neben dem Einkaufspreis, der Arbeitsleistung, einem Gemeinkosten-Zuschlag, diversen Kosten auch den Gewinnzuschlag pro Gerät.

Der größte Fehler (der immer noch gemacht wird) ist es, Kalkulationen bzw. Verkaufspreise von anderen Betrieben zu übernehmen. Jeder Betrieb arbeitet unter anderen Voraussetzungen (bezüglich Einkaufspreise, EDV-Ausstattung usw.). Die Kostensituation (z.B. Personal, Miete, Versicherungen, Steuern) ist in der Regel total unterschiedlich. Somit können Verkaufspreise nicht einfach übernommen werden, sie müssen auf die individuellen Kostensituation angepasst werden. Auf ein ausführliches Kalkulationsschema einzugehen, würde hier den Rahmen sprengen. Es soll nur darauf hingewiesen werden, wie wichtig dieser Bereich auch für ein Hörgerätefachgeschäft ist.

Wichtig für den laufenden Geschäftsbetrieb ist die ständige Liquidität (Zahlungsfähigkeit) des Unternehmens um Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Um die Liquidität zu sichern müssen alle monatlich anfallenden Kosten und die offenen Rechnungen, die i. d. R. am Monatsende beglichen werden müssen, in einem Unternehmen bekannt sein. Hierunter fallen auch Zahlungen, die halbjährlich oder jährlich (z.B. Steuern, Versicherungen) getätigt werden. Für diese werden entsprechend monatliche Beträge (z.B. 1/12 des Jahresbetrages) zurückgestellt, damit die zu zahlende Summe im Abrechnungsmonat zur Verfügung steht.

Dies hat zur Folge, dass zu jedem Zeitpunkt und zu jedem Monatsanfang eine Übersicht mittels einer Betriebsabrechnung vorliegen sollte. Dort werden auch die Rückstellungen

einkalkuliert.

Anhand von Wirtschaftsplänen, die die monatlichen Soll-Kosten nach Kostenarten für ein Jahr im voraus beinhalten, können Kostenexplosionen oder ein enormer Kostenanstieg innerhalb einer Periode in einem Bereich erkannt werden. Es können gezielte Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Das Controlling, als Teilaufgabe der Führung, Planung und Kontrolle, ist wichtig für jedes Unternehmen. Die Hauptaufgabe eines Controllings ist der Entwurf und die Implementierung von Planungs- und Kontrollsystemen (Statistiken, Wirtschaftspläne etc.) sowie die Informationsversorgung. Das Controlling überwacht ebenso die Einhaltung der vorgegebenen Unternehmensziele sowie die Teilziele für die einzelnen Bereiche (z.B. Marketingziele, Beschaffungsziele) eines Unternehmens.

**In einem Unternehmen sollten unternehmensrelevante Daten in Form von Statistiken oder Kennzahlen regelmäßig (monatlich) erfasst und ausgewertet werden. Alle Auswertungen zusammen ergeben ein Gesamtbild der aktuellen unternehmerischen Tätigkeit, also einen Ist-Zustand des Unternehmens. Negative Entwicklungen können erkannt und es kann entsprechend gegengesteuert werden.**

## **Beschaffung und Lagerhaltung**

Auch die beiden Bereiche Beschaffung und Lagerhaltung darf man im Zuge der neuen Gut-schriftsregelungen einiger Industriefirmen nicht aus den Augen verlieren.

Bei der Beschaffung von Hörgeräten spielt nicht nur der Einkaufspreis eine Rolle, sondern auch die Produktqualität (Bauform, Reparaturhäufigkeit bzw. Ausfall der Geräte), die Service- und Kundendienstpolitik (Schnelligkeit und Kulanz), die Werbeunterstützung und die Zusammenarbeit im Allgemeinen. Wenn Hörgeräte den Anforderungen der Schwerhörigen genügen, dann hat der Hörgeräteakustiker einen zufriedenen Kunden mehr. Diese Zufriedenheit überträgt sich automatisch auf seinen Lieferanten, denn beide Firmen haben es mit dem „Produkt Hörsystem“ geschafft, das Problem des Endverwenders zu lösen, nämlich diesem „Gutes Hören und Verstehen“ wiederzugeben.

Bezahlte Ware am Lager ist nichts anderes wie „Geld im Sparschwein“, nämlich „totes Kapital“. Das Lager zu optimieren heißt nicht nur, dass ich mengen- und sortenmäßig meine Einkaufspolitik danach ausrichte, sondern dass ich auch Statistiken allgemein zur Lagerüberwachung und zum Lagerbestand sowie zur Lagerumschlagshäufigkeit und zur Kapitalbindungsdauer erstelle. Letztendlich sollte es nicht passieren, dass „Ladenhüter“ im Lager vorhanden sind und bei der Rückgabe an die Industriefirmen dem Akustiker unnötige Aufarbeitungskosten entstehen.

## Fazit

Die Unternehmensführung, auch bei Hörgerätefachgeschäften, ist eine komplexe Aufgabe. Aus meiner Sicht reichen die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse aus der Meisterprüfung bis dato nicht mehr aus. Damit ein Unternehmen heutzutage erfolgreich geführt werden kann benötigt man als Geschäftsführer/Inhaber/Filialleiter nicht nur bestimmte persönliche Faktoren wie Zielstrebigkeit, Verantwortungsbewußtsein, Risikofreude, soziale Kompetenz etc., sondern auch ein enormes Know-how im betriebswirtschaftlichen Bereich. Man muß sich mit der Thematik vertraut machen. Ein Unternehmen besteht aus unterschiedlichen Funktionen (Personal, Beschaffung, Lager, Marketing etc.). Wer die einzelnen Funktionsbereiche und deren Wirkung im Alltag verstanden hat und mit den einzelnen Funktionen auch „spielen“ kann, der wird bei der Unternehmensführung erfolgreich sein, denn er hat den Gesamtüberblick und das Unternehmen somit fest im Griff.

Der Autor dieses Artikels ist Hörgeräteakustiker und Diplom-Betriebswirt. Nach seiner Ausbildung, seinem Studium und seiner leitenden Tätigkeit bei einem Konzern in Frankfurt arbeitet er heute als Assistent der Kaufmännischen Leitung bei der Firma Widex micro-technic GmbH in Stuttgart.

*Oliver Rödиг  
in Hörakustik, Fachzeitschrift für den Hörgeräteakustiker,  
Heft 04 / 2002, median-verlag, Heidelberg*