



Infos zum Autor

## Labor-Nachfolger gesucht?! Familie, Verkauf und andere agile Lösungen

Ein Beitrag von Timm Urschinger

Die Nachfolge im Dentalbereich ist nicht einfach. Medizinische Reglementierungen und unternehmerische Herausforderungen machen Zahntechnikern mit Herz und Seele das Leben schwer. Nicht selten haben Söhne, Töchter oder Enkelkinder kein Interesse daran, in die unternehmerischen Fußstapfen zu treten.



**„Was wir brauchen, sind neue gedankliche Ansätze rund um die agile Nachfolge – nach New Work sozusagen eine New Company Succession!“**

Die meisten Zahntechniker verschreiben sich voll und ganz dem Geschäft und der Dentalbranche, oft dreht sich auch das komplette Familienleben danach. Manche Gründer fragen sich inzwischen: „Muss ich mir das weiterhin antun?“ Bei der nachrückenden Generation klingt es eher so: „Soll ich mir das je antun?“ Zumal sich die Zeiten und Ansprüche gewandelt haben. Die steigende Müdigkeit bzw. sinkende Begeisterung dafür, sich selbstständig zu machen, hat sicher mit der Vielzahl an Problemen und Krisen zu tun, der sich Laborinhaber in den letzten Jahren gegenübersehen und die sie auch heute noch bewältigen müssen. Wir alle stehen jedoch als Gesellschaft vor der Frage: Wenn keiner mehr die Nachfolge übernehmen will, wer soll unsere Betriebe, unsere Labore weiterführen?

### Anders als bisher: Tragfähige Konzepte für die Zukunft schaffen

Um sich nach Jahren des Kampfes den einen oder anderen Lebensraum zu erfüllen, braucht es vor allem eines: (Frei-)Zeit ohne Verpflichtungen gegenüber dem eigenen Betrieb und den Kunden. Manchmal kommt der Zeitpunkt deshalb früher als gedacht oder geplant: Nachfolger gesucht – schließlich hat man ja nicht all die Jahre umsonst gekämpft! Woher aber die neue Unternehmer-Generation nehmen, wenn

immer weniger das Risiko eingehen möchten? Wie die Existenz des Labors sichern, wenn immer mehr den Aufwand scheuen? Es hilft nichts, über die Bequemlichkeit und mangelnde Leistungsbereitschaft der jungen Leute zu klagen. Vielmehr müssen wir uns überlegen: Wie können sich die Rahmenbedingungen ändern, damit Menschen wieder Lust darauf haben, selbstständig und unternehmerisch tätig zu werden? Ob Verkauf, Fusion oder Neustart: Bei der agilen Nachfolge gibt es kein besser oder schlechter, sondern nur ein anders als bisher, wie das Beispiel von Tim Wetjen zeigt. Als Brandmanager (und nicht wie drei Generationen vor ihm als Fahrlehrer) führt er zusammen mit seinem Vater die ACADEMY Fahrschulen in Hamburg und Schleswig-Holstein. Lange Zeit hatte er – wie viele Unternehmungskinder – nicht vor, in das Familienbusiness einzusteigen, trotzdem oder gerade deswegen sagt er inzwischen: „Es fühlte sich irgendwann richtig an, dass ich Teil des Unternehmens werde. [...] Mich treibt immer schon die Frage um: Wie schaffen es Unternehmen, sich neu zu erfinden?“

Warum also nicht auch eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie finden, in der ein Labor von einem Betriebswirt weitergeführt wird? Schließlich gibt es doch genügend Zahntechniker, die gerne angestellt tätig sind. Neben dieser, wenn auch nicht klassischen Übergabe an die nächste Generation gibt es unzählige weitere Modelle, ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen. Management-Buy-Out (MBO) oder Employee-Buy-Out (EBO) bietet eine verteilte Eigentümerschaft. Für viele ein positiver Aspekt, schließlich ermöglicht dieses „nicht-alleine-an-der-Spitze stehen“, sich mit jemandem auszutauschen, der das oft drückende Gefühl der Verantwortung für Betrieb und Beschäftigte kennt, die Sorgen, wenn finanzielle Probleme zu lösen, Kunden und Patienten oder Mitarbeiter schwer zu finden sind.

### Damit Geist und Idee weiterleben können

Nicht immer gelingt eine Nachfolge so, wie es sich der Gründer vorstellt. Tatsache ist, wird die Übernahme falsch oder zu spät angegangen, ist das Thema gar tabu, kann das schnell zur existenziellen Krise führen. Für manche ist allein der Gedanke, dass das eigene Dentallabor – ob heute oder irgendwann in der Zukunft – verkauft (also in fremde Hände gegeben) wird, unvorstellbar. Sie wollen ihr Lebenswerk am liebsten für die

Ewigkeit sichern. Manchmal steht dem sogar eine Weitergabe innerhalb der Familie, vor allem im Erbfall verbunden mit der Gefahr einer Zerschlagung, im Weg. Steht tatsächlich der Verkauf im Raum, gibt es eine wichtige Frage: „Kann all die Leidenschaft und das Herzblut überhaupt gerecht vergütet werden?“ Kein Wunder, dass es vielen Laborinhabern – auch, wenn sie die Entscheidung selbst getroffen haben – doch sehr schwerfällt, letztendlich wirklich loszulassen. Hinzu kommt für Nachfolger die Herausforderung, dass das Lebenswerk oft viel zu abhängig von einer Person ist.

### Unabhängig von Gründern und/oder Inhabern

Schon heute gibt es Labore, die mit zwei oder drei Gründern oder Nachfolgern starten und dem Ganzen von Anfang an eine andere strategische, wirtschaftliche und vor allem menschliche Ausrichtung geben. Weg vom Gedanken, dass ein Einzelner den Betrieb als Eigentum besitzt, hin zur Idee, an einem erfolgreichen Business lieber die Menschen zu beteiligen, die genau diesen Erfolg tagtäglich verursachen. Das Thema Selbstorganisation und der Wunsch nach Freiheit/Eigenverantwortung vieler Menschen spielen dabei eine entscheidende Rolle.

### Fazit

Will die Dentalbranche dem schon heute vorherrschenden Anspruch der Menschen nach mehr Unabhängigkeit gerecht werden, dann sollte sie sich im ersten Schritt vom Eigentümer und/oder Gründer unabhängiger machen. Was wir brauchen, sind neue gedankliche Ansätze rund um die agile Nachfolge – nach New Work sozusagen eine New Company Succession! Mit einer dezentralen Struktur ergibt sich auch eine verteilte Führung und Entscheidungskompetenz. Labore sind so letztlich viel zukunftssicherer aufgestellt. Und Nachfolger zu suchen, erübrigt sich dann oft, weil diese aus den eigenen Reihen kommen – unabhängig von Namen oder Herkunft.

**„Ob Verkauf, Fusion oder Neustart: Bei der agilen Nachfolge gibt es kein besser oder schlechter, sondern nur ein anders als bisher.“**

<sup>1</sup> <https://www.arbeitsagentur.de/faktor-a/arbeitsweltgestalten/das-erfolgsrezept-familie?>

LIVEsciences AG  
Timm Urschinger  
[www.livesciences.com](http://www.livesciences.com)

ANZEIGE

Unsere seit Jahren  
dauerhaft günstigen  
Reparatur-Festpreise.  
Qualität made in Germany.  
Mehr unter  
[www.logo-dent.de](http://www.logo-dent.de)

**LOGO-DENT** Tel. 07663 3094



**Geschenke sind da!  
Schnappen Sie sich ihr  
Weihnachtspaket in  
unserem Webshop.**

gültig bis 19.12.2023 / solange der  
Vorrat reicht / nur für Endverbraucher  
in Deutschland & Österreich.

**Baumann Dental**

Baumann Dental GmbH  
Remchingen-Deutschland  
Fon: +49 / 7232 / 732180

