

# Zahntechniklabor als Familienunternehmen

| Norbert Markut

Vater und Sohn, Ehegatten, Geschwister – viele Dentallabore werden im Familienverband geführt. Die Konstellationen sind vielfältig: Mehrere Zahntechniker aus einer Familie, die als Meister tätigen Familienmitglieder werden in der Herstellung unterstützt, die Ehefrau übernimmt den kaufmännischen Part, der Junior arbeitet sich ein, der Senior zieht sich Schritt für Schritt zurück. Aber auch diese familiengeführten Labore müssen sich den veränderten Bedingungen stellen.

**Z**ahntechniker sind als Unternehmer nicht gegen die zunehmende Konkurrenz und Öffnung der Märkte gefeit. Wer in Zukunft bestehen will, muss spätestens jetzt neue Wege gehen. Durch ihre besondere Situation haben zahntechnische Labore im Familienverband beste Chancen, auch künftig erfolgreich zu bestehen. Idealtypisch betrachtet haben Familienunternehmen vor allem ein Erfolgsrezept: Sie verteilen die Aufgaben innerhalb der Familie so, dass generationsübergreifend ein Zusammenhalt entsteht. Sie schaffen es, sich immer wieder aufeinander einzulassen und verschiedene Ebenen und Rollen (Chef, Chefin, Eltern, Ehegatten, Partner, Kinder, Erben) zum Wohle des Labors abzustimmen und auszugleichen.

## **Familie – strategische Ressource und zugleich Gefahr**

Unabhängig von der Größe gilt es in einem Unternehmen – und als solches ist im wirtschaftlichen Kontext auch das Dentallabor zu sehen – immer, den Gesamtprozess zu koordinieren. Dabei stellt die Familie, aber auch jedes einzelne Mitglied, das sich in den Betrieb einbringt, zugleich eine strategisch wertvolle Ressource und eine Gefahr

dar. Wird ein Weg gefunden, zu jedem Zeitpunkt intern und extern den Lebenszyklus jedes Familienmitglieds so intelligent mit der Laborstrategie in Einklang zu bringen, dass eine möglichst breite Überlappung der Interessen besteht, wird das Gesamtsystem gestärkt. In Gefahr ist der unternehmerische Erfolg immer dann, wenn die wahren Stärken eines Familienmitglieds unerkannt und ungenutzt bleiben, wenn es die Familien- und Laborkultur nicht erlaubt, neue Wege einzuschlagen, sobald persönliche Veränderungen dies erfordern und – ein nicht zu unterschätzender Fehler – wenn der „Tradition halber“ Rollen erfüllt werden müssen. Ist dies der Fall, können weder Menschen noch Dentallabor dem Ganzen dienlich sein und sich erfolgreich entwickeln.

## **Generationsübergreifende Harmonie?**

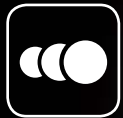
Unterschiedliche Generationen innerhalb eines Labors haben oft stark diametrale Meinungen zum Thema Strategie: Die Gründer der Eltern- bzw. Großelterngeneration haben mit Mut und Engagement Labore aufgebaut und durch ihr Können das Vertrauen sowohl der Zahnärzte als auch der Patienten erworben.

Erweiterungen und neue technische Ausstattung haben zur Etablierung beigetragen. Trotzdem fehlt nicht selten eine visionäre Kraft und das Know-how, das operative Tagesgeschäft auch in der heutigen Zeit erfolgreich zu gestalten. Der verschärften Konkurrenzsituation und knapper werdender Ressourcen der Krankenversicherungen steht die Erwartung der Patienten gegenüber, funktionellen und bezahlbaren Zahnersatz zu erhalten. Gleichzeitig ist im Zuge gestiegener medizinischer und ästhetischer Ansprüche auch eine latente Bereitschaft zu höheren finanziellen Eigenleistungen für ein makelloses Gebiss zu spüren. Durch hochwertigen, modernen Zahnersatz will der Patient seine ganz persönliche Lebensqualität anheben. Besonders die Verlagerung der Herstellung von Zahnersatz in Niedriglohnländer und die neuen Verfahren zur industrieähnlichen Fertigung von Zahnersatz sind eine enorme Herausforderung. Der handwerklich arbeitende Zahntechniker muss sich Wissensgebiete eines Informatikers erschließen und sich „so nebenbei“ zum PC-Fachmann entwickeln, will er nicht den Anschluss verlieren. Diesen sich permanent verändernden Rahmenbedingungen muss sich der Zahntechniker

© Yuri Arcurs



5-ACHS  
BEARBEITUNG



10-FACH  
BLANKWECHSLER



16-FACH  
WERKZEUGWECHSLER



METALLVERARBEITUNG  
JETZT NEU



NASSBEARBEITUNG



## PRÄZISE. KOMPAKT. VIELSEITIG.

ZENOTEC *select*

Die neue Effizienz in der Zahntechnik



[www.wieland-dental.de/select](http://www.wieland-dental.de/select)



LEADING DIGITAL ESTHETICS

Wieland Dental+Technik GmbH & Co. KG

Fon +49 72 31/37 05-0 ▪ [info@wieland-dental.de](mailto:info@wieland-dental.de)

[www.wieland-dental.de](http://www.wieland-dental.de)



# FAMILIENUNTERNEHMEN bilden nicht nur das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, sie sind ihr Herz und Motor.

Norbert Markut

auch als Unternehmer stellen. Doch dabei stoßen viele der älteren Generation an ihre Grenzen – nicht nur persönlich, sondern vor allem was die Entwicklung des Labors anbelangt. Verschiedene Betrachtungsweisen der Situation und unterschiedliche Sichtweisen auf die Zukunft machen es teilweise schwer, über Unstimmigkeiten innerhalb des Labors die Familie zusammenzuhalten. An diesem Punkt besteht ein hoher und intensiver Kommunikationsbedarf. Zahntechnische Familienunternehmen mit mehreren Generationen können sich jedoch nur dann professionell entwickeln, wenn eine Harmonisierung der verschiedenen Lebenszyklen der einzelnen Personen sowie des Labors selbst stattfindet. Dabei

wirkt sich die innere Ebene – eine Reflektion darüber, ob das, was ich tue, noch zu mir als Teil der Familie und des Labors passt – ebenso auf die positive wie negative Entwicklung des Labors aus. Und zwar parallel zur allgemeinen technischen und gesundheitspolitischen Entwicklung, die ebenfalls nach Anpassungen verlangt.

## Stabil ist nur der Wandel

Wenn Familienlabore in der Vergangenheit eines nicht kannten, dann den schnellen Wandel. Mit einer manchmal bewundernswerten stoischen Ruhe haben sie ihre anspruchsvollen zahntechnischen Leistungen erbracht. Andererseits war der Zahntechniker als meist langjähriger Partner der Zahnärzte institutionalisiert und akzeptiert. Für die Zukunft jedoch wird erwartet, dass sich Leistungsteilbereiche vom Labor in die Zahnarztpraxen verlagern werden. Viele familiengeführte Labore fühlen sich dieser Situation ausgeliefert: Sie haben schlichtweg keine Strategien, mit den veränderten Rahmenbedingungen umzugehen oder sogar Erfolge daraus zu generieren. Was aber sind die richtigen Strategien? Auf den Punkt gebracht:

- Eine konsequente generationenübergreifende Öffnung für die Wahrnehmung von Familienmitgliedern und Mitarbeitern – um ein tieferes Verständnis gegenüber den neuen Anforderungen zu entwickeln.
- Laborführung und Branche werden neu definiert, Strukturen aufgebrochen, zuvor undenkbar Kooperations denkbar – mit dem Ziel, als (Familien-)Unternehmen gestärkt aus den notwendigen Fragen bzw. Antworten auf radikal neue Marktbedingungen hervorzugehen.

## Auch wenn es schmerzt: Feste Konstellationen infrage stellen!

Neben der wirtschaftlichen Bedeutung für die oft jahrelang im Betrieb tätigen Mitarbeiter, verbindet die Unternehmerfamilie vor allem Werte mit ihrem Zahntechniklabor. Deswegen hängt man häufig an Konstellationen, die weder für das einzelne Familienmitglied noch für das Labor förderlich

sind. Geht es beispielsweise um das Thema Nachfolge, sollten deshalb immer alle möglichen Konstellationen durchdacht werden: Von der Nachfolge innerhalb der Familie – soweit Kinder die gleichen beruflichen Neigungen verfolgen – bis zur Seniorpartnerschaft, von einer Übernahme durch Kollegen bis zur Laborkooperation oder gar den Verkauf. Möglich sind zahlreiche Szenarien. Fällt nach sorgfältiger Analyse und fairen Kommunikationsregeln die Entscheidung für eine stimmige Variante, bildet diese eine Voraussetzung dafür, dass zahntechnisches Labor und Familie die veränderten betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen als Chance erleben.

## Tipp für die Spitze: Schaffen Sie einen mentalen Vorsprung!

Die Führung eines Labors ist ein komplexes Thema. Kommt die Führung einer Familie dazu und sind beide Bereiche eng miteinander verzahnt, häufen sich die Herausforderungen. Es müssen drängende Fragen geklärt werden:

- Wie stellen wir unser Labor für die Zukunft optimal auf?
- Welche Folgen haben Spezialisierung oder Ausbau des Dienstleistungsangebotes?
- Welche Wechselwirkungen haben Führungsaufgaben auf die anderen im Betrieb eingebundenen Familienmitglieder?
- Sind wir als Unternehmerfamilie in der Lage, diese Entwicklungen erfolgreich voranzubringen?
- Wollen wir das überhaupt?
- Wie entwickelt sich unsere Kostenstruktur?
- Sind wir für zukünftige Krisen gewappnet?

In der Vergangenheit haben viele Zahntechniker vielleicht intuitiv das Richtige getan. Aber ist dieses Bauchgefühl noch zeitgemäß? Sichern daraus resultierende Entscheidungen den Fortbestand des Labors für die Mitarbeiter und die nachfolgenden Generationen? Immer wieder den Gesamtkontext zu betrachten und sich auch mit (selbst-)kritischen Fragen zu beschäftigen zeichnet Laborinhaber als erfolgreiche Unternehmer aus. Sie

beschäftigen sich in guten Zeiten – wohl wissend, dass die nächste Herausforderung unweigerlich kommt (akuter Fachkräftemangel!) – bereits gedanklich mit schwierigen Situationen. Sie setzen sich mit unangenehmen Themen auseinander, bevor sie möglicherweise eintreten. Der mentale Vorsprung (ohne immer nur das Negative zu sehen) verhilft ihnen dazu, vorbereitet zu sein. Das Spannungsfeld eines Familienunternehmens ist dabei oftmals die entscheidende Antriebsfeder. Dabei stimmt ein Blick in die Vergangenheit optimistisch: Familiengeführte Dentallabore haben erfahrungsgemäß stets das eigene Leben und die Entwicklung ihres Unternehmens in die Hand genommen – jedweder Widerstände zum Trotz und unabhängig von wirtschaftspolitischen Gegebenheiten. Warum sollte es in Zukunft anders sein? Jedes der angesprochenen und zugleich zentralen Themen ist eine Aufgabe für sich, und doch kann sich gerade ein als Familienunternehmen geführtes Zahntechniklabor nur dann erfolgreich wandeln, wenn die einzelnen Bereiche nicht abgekoppelt betrachtet werden, sondern ein ganzheitlicher Weg angestrebt und eingeschlagen wird. Auch aufgrund der familiären Zusammenhänge hat jedes Labor eine individuelle Geschichte und bedarf einer spezifischen Lösung. Sehr differenziert muss betrachtet und analysiert werden, was warum wie passiert ist und wie die Reise weitergehen kann.

## autor.



Familienunternehmer **Norbert Markut** gilt als Top-Personalberater der neuen Generation. Seit mehr als zehn Jahren besetzt der unabhängige Wirtschaftsingenieur erfolgskritische Schlüsselpositionen der 1. und 2. Führungsebene mit exzellenten wirksamen

Managern/Managerinnen nachhaltig und effizient. Mit einem Team renommierter Experten unterstützt er zudem ganzheitlich Organisationen bei Unternehmensnachfolge, strukturierter Nachfolgeplanung, Wachstum, Unternehmenskauf/-verkauf und Restrukturierungen mit dem Ziel, Unternehmenswerte zu erhalten bzw. den Wert eines Unternehmens zu steigern.

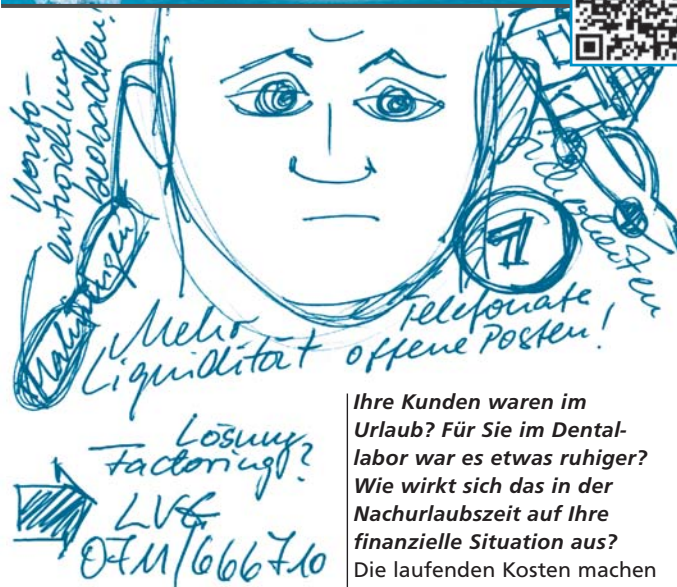
Weitere Informationen unter Markut Executive Search [www.norbertmarkut.de](http://www.norbertmarkut.de)

## kontakt.

### Norbert Markut

Markut Executive Search GmbH & Co. KG  
Mittelweg 44, 20149 Hamburg  
Tel.: 040 20003980  
E-Mail: [info@norbertmarkut.de](mailto:info@norbertmarkut.de)  
[www.norbertmarkut.de](http://www.norbertmarkut.de)

# Urlaubszeit, schönste Zeit, zumindest für Ihre Kunden. Und für Sie im Dentallabor?



Jetzt hier abtrennen, gleich ausfüllen und faxen an 0711/617762

### LVG Laborfinanzierung: Unsere Leistung – Ihr Vorteil

- Finanzierung der laufenden Forderungen und Außenstände
- kontinuierliche Liquidität
- Sicherheit bei Forderungsausfällen
- Stärkung des Vertrauensverhältnisses Zahnarzt und Labor
- Abbau von Bankverbindlichkeiten
- Schaffung finanzieller Freiräume für Ihr Labor

Lernen Sie uns und unsere Leistungen einfach kennen. Jetzt ganz praktisch mit den **LVG Factoring-Test-Wochen**.

Ihre Kunden waren im Urlaub? Für Sie im Dentallabor war es etwas ruhiger? Wie wirkt sich das in der Nachurlaubszeit auf Ihre finanzielle Situation aus?

Die laufenden Kosten machen keinen Urlaub, Kunden haben noch keine Rechnungen bezahlt, Umsätze sind geringer. Salopp gesagt, es herrscht Ebbe auf dem Firmenkonto. Das muss nicht sein! **Liquidität ist machbar, keine Frage. Schnell, einfach, direkt.** Sprechen Sie mit uns. Sie werden begeistert sein, denn LVG Factoring bringt Liquidität und Sicherheit – und macht Ihren Kopf frei für Familie, Arbeit und Freizeit.



Der Finanzierungsexperte  
rund um die Zahngesundheit

**Wir machen Ihren Kopf frei.**

Labor-Verrechnungs-  
Gesellschaft mbH  
Hauptstr. 20  
70563 Stuttgart  
☎ 0711/666 710  
Fax 0711/617762  
[info@lvg.de](mailto:info@lvg.de) · [www.lvg.de](http://www.lvg.de)

### Antwort-Coupon

Bitte senden Sie mir Informationen über  
 Leistungen  Factoring-Test-Wochen  
an folgende Adresse:

Name \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

ZWL