

## Neue Strategie-Impulse für Ihr Labor

Bei angespannter Wirtschaftslage optimistisch in die Zukunft zu blicken ist nicht immer einfach. Experte Hans-Gerd Hebinck gibt Ratschläge für ein positives Zukunftsbild im Labor.

Positiv zu denken, das fällt vielen Laborinhabern in den letzten Jahren immer schwerer. Der technologische Wandel und der intensive Wettbewerb mit Billiganbietern führen zu starken Verunsicherungen – und oft auch zu großem Frust, der für das eigene Unternehmen gefährlich werden kann: Eine wirtschaftliche Abwärtsspirale setzt sich in Gang mit den Treibern Unsicherheit, Orientierungslosigkeit, Demotivation, Resignation, Intoleranz und Existenzangst. Wer erst einmal in diesen Strudel geraten ist, kommt nur schwer wieder heraus. Oft gelingt dies nur noch mit fremder Hilfe.

trieben so gut? Was machen sie anders? Eine erste Antwort: Der wirtschaftliche Erfolg im Dentallabor beruht in der Regel aus einem Mix von guter Unternehmensführung in verschiedensten Disziplinen. Eine Gemeinsamkeit konnte ich bei allen erfolgreichen Dentallaboren feststellen: Diese Unternehmer haben ein erstaunlich klares Bild von der Zukunft! Das Bild ist positiv und zeigt den eigenen Betrieb mindestens fünf Jahre in der Zukunft. Eine Strategie zu haben heißt, den Weg hin zu diesem Zukunftsbild zu planen – mit allen Risiken, aber auch mit allen Chancen!

regelmäßig zu Fortbildungen und Veranstaltungen. Wenn ich nur wüsste, ob und wann ich investieren soll? Es wird schon werden, mir wird zur rechten Zeit hoffentlich eine gute Lösung einfallen. Bis jetzt ist es noch immer gut gegangen, die Zahlen stimmen meistens halbwegs. Klar, ein bisschen besser könnte es schon sein, aber noch reicht es.

□ Ich laufe dem Mainstream hinterher. Alles wird immer schlimmer. Das Ausland und die Industrie machen uns platt. Ich habe große Sorgen, ob und wie es weitergehen soll. Meine Liquidität ist oftmals angespannt.

Schwachstellen in Ihrem Betrieb und schauen Sie auf Ihre Stärken. Am einfachsten geht das mit dem Blick eines Außenstehenden. Haben Sie die letzte Rubrik gewählt? Dann ist Ihr Dentallabor in großer Gefahr. Suchen Sie sich dringend Hilfe!

### Welche Trends verändern die Marktstruktur für gewerbliche Dentallabore?

Wissen, wo man steht und wohin sich der Markt entwickeln wird, bestimmt die Strategie für das eigene weitere Vorgehen. Drei wichtige Treiber werden in den nächsten Jahren die Marktstruktur für gewerbliche Dentallabore mitbestimmen und verändern:

- die technologischen Entwicklungen,
- der Fachkräftemangel und
- die Unternehmensnachfolge.

Diese Faktoren wirken teils allein, teils miteinander, z. B. kann mit dem Einsatz von neuen Technologien produktiver gearbeitet und so dem Fachkräftemangel entgegengewirkt werden. War bisher Technologie noch eine Frage der persönlichen technischen Präferenzen (Sollen wir selber fräsen oder fräsen lassen? Welchen Hersteller mit welcher Technik bevorzuge ich?), wird technische Innovation zukünftig zu einer Frage der betrieblichen Notwendigkeit. Einfach ausgedrückt: In Zukunft wird es eine Herausforderung sein, mit weniger Mitarbeitern die gleiche Arbeit zu schaffen.

Schauen Sie sich dazu folgende Zahlen an: Ich habe anhand statistischer Daten das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften mit der Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften verglichen (Quelle: Prognos). Die Daten beziehen sich auf den gesamten deutschen Arbeitsmarkt. Danach wird der Mangel an Fachkräften stark zunehmen, d. h. es werden deutlich weniger Fachkräfte zur Verfügung stehen als Arbeitskräfte nachgefragt werden.

- 2010: 840.000 prognostizierte fehlende Arbeitskräfte
- 2011: 1.110.000 prognostizierte fehlende Arbeitskräfte
- 2015: 2.190.000 prognostizierte fehlende Arbeitskräfte
- 2030: 3.880.000 prognostizierte fehlende Arbeitskräfte

ANZEIGE



Diese Zahlen sind alarmierend! Als selbstständiger Zahntechnikermeister werden Sie bald nicht nur mit Kollegen, Zahnarztpraxen oder der Industrie, sondern auch mit anderen Branchen um gute Fachkräfte einen intensiven Wettbewerb führen. Gute Mitarbeiterführung und Arbeitgeberattraktivität werden zu einem klaren Wettbewerbsvorteil führen. Wichtig wird auch, die Arbeitskultur jüngerer Menschen zu verstehen. Wir werden zukünftig anderen beruflichen Lebensentwürfen begegnen – Work-Life-Balance als Selbstverständlichkeit, aufgeweichte Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit oder der Wunsch nach späterem Renteneintritt, um den eigenen Wohlstand im Alter zu heben. Für viele selbstständige Zahntechniker ergibt sich in der Zukunft ein anderes Problem: Die Fortführung des Labors über eine Nachfolgeregelung gelingt nicht. Scheitert die Nachfolge intern, d. h. mittels einer Übergabe an Mitarbeiter, dann bleibt nur der Verkauf an externe Käufer oder die geplante Einstellung des Betriebes. Dies vollzieht sich meist in Form eines kontinuierlichen Schrumpfungsprozesses.

Als Folge wird die Anzahl der kleinen Betriebe zunehmen bzw. mindestens auf dem Niveau der letzten Jahre bleiben. Dies birgt Risiken: Im Hinblick auf die Liquidität sind Schrumpfungsprozesse wegen der Fixkosten gefährlich. Vermutlich werden wir also eine zunehmende Anzahl von Insolvenzen bei Dentallaboren erleben. – Wie lässt sich gegensteuern? Eine wirtschaftlich sinnvolle Strategie für diese Betriebe wäre eine intensivere Kooperation in gemeinsamen Räumen bis hin zu Fusionen. Neben enormen Fixkostensparnissen sind die Vorteile in Verwaltung, Vertrieb sowie die Arbeitsentlastung gute Argumente für solche Modelle, die allerdings bisher bei Zahntechnikern nur wenig Anklang finden.

In vielen Fällen wird natürlich der Verkauf des eigenen Betriebes an externe Käufer gelingen. Dies kann zu Konzentrationsprozessen führen, weil Labore wieder größer werden, beispiels-



„Ein positives Zukunftsbild ist wichtig für Ihre Laborstrategie. Der Fachkräftemangel und die anstehenden Unternehmensnachfolgen verändern den Markt. Mit überzeugender Qualität und konsequenter Kundenorientierung kann nach wie vor gutes Geld verdient werden.“

Die eigene Einstellung ist wesentlich für den wirtschaftlichen Erfolg im kleinen und mittleren inhabergeführten Dentallabor! Das ließe sich durch viele wissenschaftliche Studien belegen. In der Praxis braucht es dafür oft nur genug Berufs- und Lebenserfahrung. Als selbstständiger Unternehmensberater begegnen mir immer wieder auch positiv eingestellte Zahntechnikermeister – alles Menschen, die sich der negativen Stimmung entgegenstellen, die in unserer Branche oftmals anzutreffen ist. Und es sind mehr, als Sie vermuten würden. Aus meiner über zehnjährigen Beratungserfahrung in vielen kleinen und mittleren Dentallaboren in allen Regionen Deutschlands weiß ich, dass gerade in den letzten Jahren viele Betriebe darüber hinaus sehr gute Gewinne erwirtschaften konnten. Fragen wir uns: Was haben diese Betriebe gemeinsam? Warum geht es diesen Be-

### Ehrliche Selbstkritik hilft: Wie gut ist Ihr Dentallabor aufgestellt?

Wer plant, wohin er will, muss wissen, wo er steht. Wie ist mein Dentallabor aufgestellt? – Beantworten Sie diese Frage für sich und ordnen Sie sich in eine der drei Kategorien ein:

- Ich habe ein eigenes klares Zukunftsbild und eine Strategie für mein Dentallabor. Ich habe mir messbare fachliche und wirtschaftliche Ziele für die nächsten fünf Jahre gesetzt und weiß, mit welchen Produkten, Technologien und Serviceleistungen ich den Markt erobern will. Als Leader bin ich Vorbild im Labor und nehme mein Team mit auf die Reise in die Zukunft.
- Ich setze mich mit der Zukunft als selbstständiger Zahntechnikermeister auseinander, bin aber noch unsicher, wohin die Reise geht. Ich gehe daher

Wo haben Sie sich wiedergefunden? Wenn Sie sich in der ersten Rubrik eingeordnet haben, sind Sie auf einem guten Weg! Als strategisch denkender Mensch verfolgen Sie Ihre Ziele konsequent. Der ständige Verbesserungsprozess entspricht Ihrer Mentalität.

Haben Sie sich in der mittleren Kategorie einsortiert? Dann befinden Sie sich in der Komfortzone. Klar formulierte Ziele lassen sich konsequenter umsetzen und bestimmen eine klare Strategie für Ihr Labor. Analysieren Sie zuerst die größten

ANZEIGE

**Altgold-Ankauf** **AHLDEN**  
Erfahrung, Qualität und Kompetenz seit 1983

**Wir kaufen an:**  
 Bruchgold | Zahngold | Altgold | Feilung | Münzen | Gekrätz  
 Plättchen | Staub | Gusskegel | Schmuck | Silber | Besteck

So erreichen Sie uns: Hanns-Hoerbiger-Str. 11 | 29664 Walsrode | 05161 - 98 58 0  
 kontakt@ahlden-edelmetalle.de | www.ahlden-edelmetalle.de

weise Großlabore mit mehreren Filialen und zentraler Fertigung. Oder zwei Labore in einer Region schließen sich zusammen, um das wirtschaftliche Potenzial von digitalen Fertigungsverfahren besser auszuschöpfen. In diesen Fällen werden Personalbestände gebündelt und die Anzahl der Beschäftigten wird nach der Übernahme oder der Fusion leicht sinken.

### Wie können Sie sich im Markt für „Zahntechnik made in Germany“ positionieren?

Ein möglicher Trend aus den oben beschriebenen Entwicklungen kann ein Nachfrageüberhang nach bestimmten zahn-technischen Leistungen sein: Diese sind qualitativ hochwertig und benötigen ein fundiertes Fachwissen kombiniert mit Berufserfahrung und Service vor Ort. Hohe Nachfrage wird es auch bei solchen zahntechni-

von Sortiment, Produkten und Preisen unerlässlich.

Um sich im mengenmäßig zwar kleineren, preislich aber attraktiven oberen Preissegment für „Zahntechnik made in Germany“ zu positionieren, ist Qualität notwendig, die Zahnärzte und Patienten spürbar und jeden Tag wahrnehmen. Zu dieser Qualität gehören vor allem:

1. Passgenauigkeit;
2. Fähigkeit, mit Zahnärzten und Helferinnen auf Augenhöhe zu kommunizieren;
3. Exzellenz in Service, Dienstleistung und Außenauftritt.

Erreicht wird diese Qualität mit einer klaren Strategie: Stellen Sie die Nutzenmaximierung für Ihre Kunden und Patienten in den Vordergrund. Nehmen Sie konsequent die Perspektive des Kunden ein. Dentallabore, die in dieser Weise Qualität umsetzen, haben schon heute häufig ebenso gute Betriebsergebnisse – unabhängig von der Laborgröße.



„Wissen, wo man steht und wohin sich der Markt entwickeln wird, bestimmt die Strategie für das eigene weitere Vorgehen.“

schen Leistungen geben, die nicht durch Technik automatisiert werden können, beispielsweise Reparaturen. In diesen Marktsegmenten sind durchaus sogar steigende Preise zu erwarten, denn immer weniger Menschen sind in der Lage, diese Leistungen qualifiziert zu erbringen. Ein akuter Mangel an Fachkräften wäre die Folge.

Auf der anderen Seite wird sich das Preissegment für günstigen Zahnersatz weiterentwickeln. Neben Billigzahnersatz aus dem Ausland wird die Technisierung und zentrale Fertigung in Deutschland dieses Segment wachsen lassen. Aus dem aktuellen Verhalten der Marktteilnehmer spricht zurzeit vieles für ein Wachstum bei stark standardisierten Angeboten. Eine betriebswirtschaftlich fundierte Kalkulation wird für die Planung

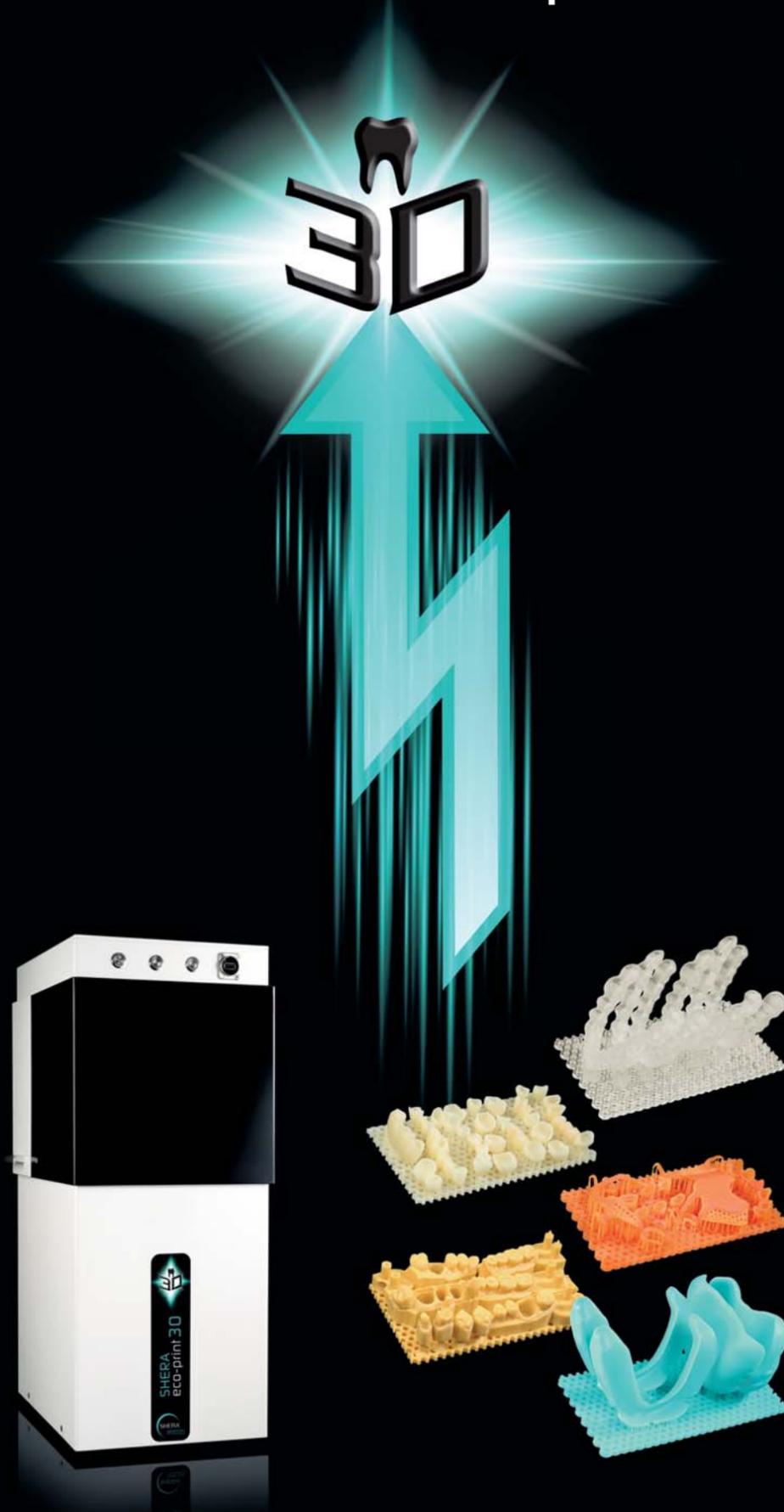
Fazit: Ein positives Zukunftsbild ist wichtig für Ihre Laborstrategie. Der Fachkräftemangel und die anstehenden Unternehmensnachfolgen verändern den Markt. Mit überzeugender Qualität und konsequenter Kundenorientierung kann nach wie vor gutes Geld verdient werden. **ZT**



### ZT Adresse

Godt und Hebinck  
Dipl.-Betriebswirt (FH)  
Hans-Gerd Hebinck  
Metzer Weg 13  
59494 Soest  
Tel.: 0172 2745444  
Fax: 03212 1106197  
info@godt-hebinck.de  
www.godt-hebinck.de

# SHERAprint - blitzschnell und präzise



Wir haben den 3D-Druck für die Dentaltechnik um ein Vielfaches schneller gemacht. Digital Light Processing und patentierte Force Feedback Technologie, dazu eine Vielfalt an Materialien: Drucken Sie Aufbiss-Schienen,

Modelle, Kronen und Brücken, Modellguss sowie individuelle Abdrucklöffel aus Kunststoff, Schichtstärken bis zu 35 µm, blitzschnell und präzise. Besuchen Sie uns auf der IDS 2015.

Mehr Infos für Blitzmerker: [digital.shera.de](http://digital.shera.de)

SHERA Werkstoff-Technologie GmbH & Co. KG · Espohlstr. 53 · 49448 Lemförde  
Tel.: + 49 (0) 54 43 - 99 33 - 0 · Fax: + 49 (0) 54 43 - 99 33 - 100 · [info@shera.de](mailto:info@shera.de)

Verkaufsstart „Ready to print“: **IDS 2015**  
Halle 10.2, Stand O 60 / P 61