

„Unsere wesentliche Triebfeder ist der Drang zu Neuem“

Ein Beitrag von Klaus Köhler.

Seit mehr als 25 Jahren gibt es Schütz Zahntechnik in Glashütte. Im Interview erzählt Roland Schütz, Beiratsvorsitzender und Generalbevollmächtigter Schütz Zahntechnik, von seinen Anfängen und der Entwicklung bis hin zum überregionalen Labor mit 35 Standorten.



den die Wege weiter und die Akquise führte uns 100 km vom Standort weg. Wir sind an Grenzen gestoßen, denn in etlichen Fällen war das nicht mehr wirtschaftlich. Uns wurde ein Dentallabor angeboten, allerdings nicht in der Nähe, sondern in Neuruppin, Brandenburg. Nach genauer Analyse des Labors, Umsatzes, Kunden, Potenzials und wirtschaftlicher Substanz, kam es zum Kauf. Das war der nächste Wachstumsschritt. Sicherlich mutig, aber durchdacht. Das war im Jahr 2006. Dann kamen Standorte in Waren (Müritz) und Eberswalde hinzu. Es ging weiter. Heute gehören zur Schütz Zahntechnik 35 Standorte mit insgesamt 550 Mitarbeitern. In Neuruppin haben wir vor drei Jahren den Neubau des Labors für 80 Mitarbeiter in einem Industriegebiet begonnen und Ende 2017 bezogen. Das war notwendig für die Abläufe und Mitarbeiter.

Das ist eine Erfolgsgeschichte. Aus der Adlersperspektive betrachtet, ist es konsequentes unternehmerisches Handeln. Welchen Anteil hat die Digitalisierung an der Unternehmensentwicklung?

Die technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung, Prozessketten zu verändern, zu überwachen und immer wieder zu verbessern, haben einen bedeutenden Anteil an der Entwicklung. Wir haben mit der Julia-Krone, die 2007 ein absolutes Alleinstellungsmerkmal war, viele Kunden gewonnen. Monolithisch war die Zauberformel, das Argument, mit dem unser Außendienst unterwegs war, während vielerorts Käppchen und Gerüste hergestellt wurden, die man manuell verblendet hat. Wir haben mit einer imes-core-Anlage begonnen, mit zwei bis drei Einheiten pro Tag. Der Wettbewerbsvorteil und die zentrale Fertigung verhalfen uns zu schnellem Wachstum, was weitere Investitionen nach sich zog, unter anderem eine DMG Sauer Ultrasonic 10. In jüngster Zeit haben wir zwei 3D-Druck-Anlagen gekauft. Für jede Anlage haben wir ein Back-up-System, um Ausfall- oder Servicezeiten ausgleichen zu können. Im Grunde genommen ist es die Entwicklung vom Handwerk zur industriellen Fertigung, genauer Serienfertigung. Die standardisierten Abläufe führen zu wirtschaftlicher Herstellung.

Das klingt spannend. Wie ist Ihnen die Rückzahlung gelungen?

Nach knapp einem Jahr haben wir einen großen Teil getilgt. Wir hatten inzwischen zehn Mitarbeiter, um die Arbeit zu bewältigen. Nach knapp mehr als drei Jahren war der Kredit komplett getilgt. Natürlich musste ich auch die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater lernen, denn Ansparrückstellungen sparen zunächst Steuern. Wenn diese aber bilanziell aufgelöst werden, werden Steuern fällig, es sei denn, man investiert wieder.

Wenn man die Anfänge mit dem heutigen familiengeführten zahntechnischen Großunternehmen vergleicht, dann ist das eine beachtliche Entwicklung. Was war die Initialzündung zu dieser Entwicklung?

Naja, Initialzündung. Ich weiß nicht, ob das die passende Beschreibung

ist. Ich sage es mal so: Das Wachstum setzte sich fort, denn nach fünf Jahren waren wir 20 Mitarbeiter – begünstigt durch die erste Fusion, die sich mehr oder weniger durch Zufall ergab. Anstatt im gleichen Markt als Wettbewerber aufzutreten war es sinnvoller, den zahnärztlichen Kundenkreis als ein gemeinsames Unternehmen zu betreuen und mit Zahntechnik zu beliefern. Wir haben die Standorte hier zusammengelegt und zielstrebig weitergemacht; nicht ohne eine Vision oder Vorstellung, wobei das Risiko, ob es gelingt, ständig allgegenwärtig war. Das ist es heute noch.

Was sind für Sie, Herr Schütz, die wichtigsten unternehmerischen Faktoren, die den langfristigen Erfolg der Schütz Zahntechnik ausgemacht haben?

Glück und Zufall haben sicherlich eine Rolle gespielt, und die Zeit. Grundwerte wie Fleiß, Pünktlichkeit und Zielstrebigkeit sind ein Teil des Erfolges. Das reicht jedoch nicht. Dazu muss man wirtschaftlich denken und handeln. Die wesentliche Triebfeder ist der Drang zu Neuem, „das will ich haben“ und der Wettbewerb. Es gab einen Zeitpunkt, da wollte ich zurück zu meiner ursprünglichen Passion, in die Bauunternehmung. Die Entwicklung der Schütz Zahntechnik war zwar weiterhin positiv, jedoch wur-

Wann wurde die Schütz Zahntechnik geründet und wie haben Sie angefangen? Wie waren damals die Marktbedingungen?

Die Gründung der Schütz Zahntechnik war im Jahr 1992 mit insgesamt drei Mitarbeitern in Oberfrauendorf, Glashütte. Es war die ideale Zeit, denn es gab viel Arbeit, allerdings auch Arbeitskräftemangel. Wir haben einfach angefangen, waren sozusagen in Aufbruchstimmung. Großen Respekt hatte ich vor 450.000 Euro Kreditsumme. Das war ungewohnt für einen ehemaligen DDR-Bürger. 50 Prozent Sonderabschreibung gab es als Investitionsvorteil, aber dennoch flößte die Summe Respekt ein, und ich wollte so schnell wie möglich alles zurückzahlen. So sind wir jeden Tag losgefahren und haben Arbeit aus den umliegenden Zahnarztpraxen rangeholt. Das war der Start.

ANZEIGE

Scheideanstalt.de

Ankauf von Dentialscheidgut

- tagesaktuelle Ankaufskurse
- professionelle Edelmetall-Analyse
- schnelle Vergütung

ESG Edelmetall-Service GmbH & Co. KG

+49 7242 95351-58

www.Scheideanstalt.de

ESG Edelmetall-Service GmbH

+41 55 615 42 36

www.Scheideanstalt.ch

ESG

Das ist bewundernswert und beeindruckend. Sie haben ein weiteres Projekt – Zahnwerk 7, was ist das?

Situationsbedingt haben wir an allen Ecken notwendigerweise „chaotisch“ angebaut und erweitert. Das bedeutet für die Mitarbeiter viele verwinkelte Wege in verschiedene Räume, die Zeit kosten und die Arbeitsabläufe unwirtschaftlich machen. Zahnwerk 7 ist das CAD/CAM-Zentrum, in dem alle digitalen Anlagen systematisch zusammengefasst werden. Das Zahnwerk 7 ist das Julia Facility Fräszentrum, das Markenzentrum der Schütz Zahntechnik. Die manuelle Zahntechnik wird von der digitalen Zahntechnik abgekoppelt, wodurch die Abläufe verkürzt und wirtschaftlicher gestaltet werden. Das Gebäude ist seit letztem Jahr im Bau und wurde im Juli bezogen.

In der jüngsten Vergangenheit sind neue Wettbewerber in den Dentalmarkt eingetreten. Sie nutzen die Gesundheitsgesetzgebung, um ihren Private Equity Kapitalgebern interessante Renditen zu generieren, die in anderen Märkten nicht mehr zu er-

zielen sind. Es bilden sich zahnmedizinische Ketten. Was ist Ihre Prognose für die zahnmedizinische und insbesondere zahn-technische Zukunft?

Der Markt ist reguliert und subventioniert. Seit mehr als fünf Jahren generiert die Zahntechnik stabil 4,2 Mrd. Euro Umsatz, während der Gesamtmarkt jährlich um ca. drei Prozent wächst. Das haben die internationalen Investoren haarscharf analysiert und sind in den Markt hineingegangen. Politisch, denke ich, können wir kaum Unterstützung erwarten. Die Politik ist träge und mit sich selbst beschäftigt, wobei ihr die Kettenbildung im zahnärztlichen Segment entgegenkommt. Die Ketten werden sich durchsetzen, denn sie arbeiten wirtschaftlicher und sind für die Patienten attraktiver. Momentan scheint Ruhe eingekehrt zu sein. Das trägt, denn die Investoren werden, wenn auch unter scheinbar schwierigeren Rahmenbedingungen, ihre Strategie fortsetzen. Die Grundlage ist geschaffen. Für die Dentallabore ist das die unternehmerische Herausforderung der nahen Zukunft. Es ist die erste richtige Aufgabe für die nächsten Jahre, den Markt-

zugang dauerhaft zu sichern, bevor Ketten den Markt neu gestalten.

Welche unternehmerische Strategie, welches Konzept, hat die Schütz Zahntechnik, um die eigene zahntechnische Zukunft selbst zu gestalten und in die Hand zu nehmen?

Darüber mache ich mir seit Jahren Gedanken. Wir setzen auf die Jugend und den Nachwuchs. Auch hier ist eigentlich die Politik ebenso gefordert. Am Ende liegt es dann doch in unserer Verantwortung, den jungen Menschen eine Perspektive zu bieten. Wir werden mit dem Zahnwerk 7, dem Julia Facility Fräszentrum, die zentrale Fertigung ausbauen und unser Netzwerk erweitern. Die Diskussion mit Verbänden über die Schwachstellen des Systems kann hilfreich sein. Ich sagte eben, dass wir auf den Nachwuchs bauen. Deshalb haben wir die Verantwortung an die Folgegeneration in der Familie übertragen. Ich bin jetzt Generalbevollmächtigter der Schütz Zahn-technik GmbH. Das bedeutet, ich wache über alle Zukunftsprojekte in Abstimmung mit den familiä-

ren Nachfolgern. Damit ist mittelfristig die personelle Zukunft des Unternehmens gesichert. Die Schütz Zahntechnik mit ihren Standorten hat Größe, aber im Vergleich zu den kapitalstarken Investoren ist sie klein. Folglich müssen wir weiter wachsen. Wenn wir die vorherrschenden Verhältnisse berücksichtigen, ist es sinnvoll und wünschenswert, gemeinsam mit anderen zu wachsen. Intern haben wir die Weichen gestellt.

Das ist interessant. Wie meinen Sie das? Denken Sie an eine gemeinsame Plattform oder Initiative?

Ja, den Versuch haben wir unternommen. Es muss eine gleichgesinnte homogene Gemeinschaft sein, die im Vordergrund die unternehmerische Notwendigkeit erkennt und danach handelt. Im zahntechnischen Markt steht überwiegend die Frage im Vordergrund, wie möglichst schnell mehr Umsatz erzeugt wird. Das ist verständlich, aber nicht der Weg. Der Marktzugang ist der Schlüssel für die Zukunft.

Herr Schütz, danke für Ihre Zeit und die Einblicke in Ihr Unternehmen.

kontakt

Klaus Köhler
joDENTAL Management GmbH
Rotehausstraße 36
58642 Iserlohn

Schütz Zahntechnik
An der Lockwitz 15
01768 Glashütte
Tel.: 03504 62999-0
www.schuetz-zahntechnik.de

ANZEIGE

SCHEU
Dental Technology

DURASPLINT® flex Schienenmaterial

Lässt sich extrem verbiegen,
passt sich perfekt an.

Thermoaktives Schienenmaterial
mit Memoryeffekt.

DURASPLINT® flex ist erhältlich
als Zweikomponentensystem oder als Fräsrunde.



SCHEU-DENTAL GmbH
www.scheu-dental.com

phone +49 2374 9288-0
fax +49 2374 9288-90