Lutz Hiller

Pluradent stellt sich neu auf

INTERVIEW Umstrukturierungen erfordern die Sicht aufs Ganze und auf Details, um aus der Summe an Zwischenschritten das gewünschte Ergebnis – eine komplett funktionierende Neuorganisation – zu erzielen. Niels E. Hower, Vorstandsmitglied der Offenbacher Pluradent AG, zieht im Interview für den kürzlich begonnenen Change-Prozess des Unternehmens eine erste positive Zwischenbilanz und blickt gleichzeitig absolut erfolgssicher in die Zukunft.

Lutz Hiller, Vorstandsmitglied der OEMUS MEDIA AG (links), und Niels E. Hower, Vorstandsmitglied der Offenbacher Pluradent AG.

Herr Hower, Sie verfügen über langjährige Managementerfahrungen, sind aber für die Pluradent AG & Co KG noch nicht so lange im Dentalfachhandel tätig. Was ist aus Ihrer Sicht das Besondere an dieser Branche und wo sehen Sie Anknüpfungspunkte zu Ihrer vorherigen Tätigkeit?

Das stimmt, bei Pluradent bin ich jetzt etwas mehr als elf Monate, kann aber auf über 20 Jahre Managementerfahrung im Handel zurückblicken. Hier habe ich Erfahrungen in vielen verschiedenen Bereichen und Formaten sammeln können, vor allem aber im Bereich der Beschaffung, dem Einkauf, Produkt- und Categorymanagement oder in der Vermarktung.

Natürlich war die Dentalbranche anfangs etwas völlig Neues für mich. Das Wichtigste war für mich erst einmal, unsere Kunden und ihre ganz spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse zu verstehen. Das Geschäftsmodell des dentalen Fachhandels ist recht komplex, da es auf einer dichten, gewachsenen Beziehungsstruktur zwischen Zahnärzten, Fachberatern und Industrie aufgebaut ist. In den ersten Wochen habe ich mir daher – wann immer es ging – Zeit genommen, um unsere Mitarbeiter, unsere Partner und so viele Kunden wie möglich besser kennenzulernen. Was mich am Dentalfachhandel reizt, ist die vielschichtige Kombination aus Handel und Dienstleistungen, insbesondere auch den technischen Dienstleistungen. Hier liegen die Herausforderungen und das Potenzial, und das macht meine Aufgabe so interessant. Es ist zwar immer noch Handel, aber wesentlich mehr als nur Ein- und Verkauf.

> Jeder Change-Prozess braucht ein Ziel. Unser Ziel ist es, der führende Anbieter ganzheitlicher Lösungen im Dentalbereich zu werden. Ganz konkret heißt das, wir wollen stärker werden und unser Unternehmen noch konsequenter an den Bedürfnissen unserer Kunden ausrichten.

Noch vor Ihrem Einstieg bei Pluradent hat das Unternehmen einen einschneidenden Veränderungsprozess angestoßen. Was steckt hinter diesem Prozess und wo soll die Reise hingehen?

Jeder Change-Prozess braucht ein Ziel. Unser Ziel ist es, der führende Anbieter ganzheitlicher Lösungen im Dentalbereich zu werden. Ganz konkret heißt das, wir wollen stärker werden und unser Unternehmen noch konsequenter an den Bedürfnissen unserer Kunden ausrichten. Dazu bedarf es einer Neuausrichtung, die sich an dem herausfordernden und sich wandelnden Marktumfeld sowie an der neuen Generation Zahnärztinnen und Zahnärzte orientiert. Die Digitalisierung hat einen zunehmenden Wettbewerb reiner Onlineanbieter mit einem steigenden Preisdruck zur Folge. Ebenso ändert sich die Struktur bei unseren Kunden. Ich denke da an Investoren und die Bildung von Praxisketten sowie größere Mehrbehandlerpraxen und Z-MVZ. Das klassische Geschäftsmodell aller Handelshäuser im Dentalmarkt wird enorm unter Druck gesetzt. Bei Pluradent mussten wir feststellen, dass unsere seit Langem etablierten internen Unternehmensstrukturen und Prozesse nicht mehr effizient genug waren, um die hohen

Ansprüche der Kunden nach exzellenter Beratung, uneingeschränkter Erreichbarkeit, schnellen Reaktionszeiten und Expresslieferungen zufriedenstellen zu können. Mit dem Ziel, unser Unternehmen Pluradent schnell und gleichzeitig nachhaltig profitabler, stärker und attraktiver für unsere Kunden zu machen, haben wir umfassende – darunter auch schmerzhafte – Veränderungen durchgeführt.

Sie sprechen damit Ihre veränderte Niederlassungsstruktur an, die am Markt für viel Gesprächsstoff gesorgt hat?

Bei allen Detailprojekten machen wir gute Fortschritte, und die tiefen Eingriffe und Maßnahmen haben wir bereits umgesetzt. Dazu gehörten – nach einer umfassenden Bestandsanalyse – auch die Schließung einzelner Niederlassungen sowie leider auch die Trennung von Mitarbeitern. Natürlich ist ein solcher Prozess nicht leicht, und viele Entscheidungen sind mir persönlich sehr schwergefallen, aber im Sinne des Unternehmens waren diese Schritte notwendig. Es geht uns bei der Standortentwicklung vor allem um eine Stärkung der Qualität, nicht um eine örtliche Präsenz um jeden Preis. So renovieren, erweitern und modernisieren wir derzeit unsere Niederlassungen, zum Beispiel in Bremen, Karlsruhe und Offenbach. Unsere Neuorganisation aller Bereiche, Prozesse und Aufgabenbereiche erlaubt es uns außerdem, die wertvollste Ressource – unsere Mitarbeiter – erheblich besser und effizienter einzusetzen. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um unseren Kunden einen wahren Mehrwert zu bieten und Services anzubieten, die es so nur bei uns gibt.

Wie ist Ihre Zwischenbilanz zu diesem Prozess?

Wir haben eine umfassende strukturelle Veränderung in allen Bereichen angestoßen. Dabei stehen der technische Service und die Materialbelieferung im Fokus. Diese Veränderungen sind auf dem Weg, aber noch nicht alle zufriedenstellend. Hier müssen Prozesse noch weiter verbessert werden, um die gewünschte und nachhaltige Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Mir ist sehr bewusst, dass wir unseren Mitarbeitern und Kunden in dieser Phase der Veränderung einiges zumuten. Für ihre Geduld und Treue möchte ich mich an dieser Stelle persönlich und im Namen der Gesellschafter und Unternehmensleitung noch einmal bedanken. Wir gehen diesen Weg, weil wir sicher sind, dass die strukturellen Veränderungen für unsere Kunden und Mitarbeiter langfristig vorteilhaft sind – mit einem ansprechenden Serviceangebot und Arbeitsplatzsicherheit.

Können Sie uns in diesem Zusammenhang noch etwas mehr zum Thema Technischer Service innerhalb der Pluradent sagen?

Der technische Service ist eine unserer Säulen innerhalb des Unternehmens. Wir sehen ihn als wichtigsten Garanten zur Kundenbindung. Fakt ist, die im Zuge des technologischen Fortschrittes in den Praxen und Laboren eingesetzten Geräte sind leistungsfähiger, aber eben auch anfälliger. Hier ist ein zuverlässiger Servicepartner bares Geld wert.

Im Zuge unserer Neuausrichtung sind sieben regionale Technikcenter entstanden, mit denen wir bundesweit sehr gut aufgestellt sind. Unsere Techniker arbeiten gebündelt in regionalen Teams und sind in ganz Deutschland aktiv. Auch hier betreut der gewohnte Techniker, der die Praxis seit Jahren kennt, auch weiterhin seinen gewohnten Kundenstamm.

Durch standardisierte Prozesse sichern wir eine hohe Erreichbarkeit, eine schnelle Hilfe sowie weiterhin einen guten Service vor Ort. Besonders stolz sind wir, eine Erreichbarkeitsquote von mittlerweile über 90 Prozent sowie eine im Vergleich zu früher deutlich kürzere Reaktionszeit erreicht zu haben. Wir sind aber noch nicht am Ziel und optimieren ständig unsere Prozesse, um für unsere Kunden einen noch besseren Service anbieten zu können.

Welche Möglichkeiten sehen Sie für Ihr Unternehmen, in den kommenden Jahren ein erfolgreicher Begleiter der Zahnärzte und Zahntechniker zu sein?

Wir begreifen die Digitalisierung explizit als große Chance für uns und für unsere Kunden. Daher entwickeln unsere Spezialisten das Thema im Interesse unserer Kunden immer weiter und machen einen sehr guten Job. Insbesondere neue digitale Technologien und künstliche Intelligenz werden in den kommenden Jahren zweifellos weiter an Bedeutung gewinnen. Unsere Kunden in der Praxis und im Labor stellt das aber auch vor große Herausforderungen. Sie fragen sich, in welche Technologien sie investieren sollen, wie sie diese bei ihren Patienten vermarkten können, welche Weiterbildungsmaßnahmen sie dafür auch für das gesamte Team ins Auge fassen sollten, wann sie mit einer neuen Technologie den Return on Investment erzielen und vieles mehr. Genau hier setzen wir als Partner von Zahnarzt und Zahntechniker mit unserem digitalen Lösungsportfolio und unserem vielfältigen Dienstleistungsangebot an. Unser Auftritt auf der diesjährigen IDS hat gezeigt, dass wir als Pluradent auch ein sehr starkes Projekt- und Beratungsgeschäft haben: Aktuell haben wir zum Beispiel mit der Praxisbörse oder unserer Beratungssparte prodent consult, unserem Abrechnungsservice oder unserem Existenzgründerprogramm eine gute Basis, die wir kontinuierlich weiter stärken. Um ein Beispiel zu nennen: Unseren Praxiskunden bieten wir nicht nur Einzelgeräte, sondern einen kompletten digitalen Workflow, das heißt zum Beispiel die notwendige CAD/CAM-Ausstattung, dazu das passende Fortbildungsangebot und eine Investitionsberatung. Unser neues Pilotprojekt Pluradent Kundenportal wird es übrigens auch leichter für den Kunden machen, den Überblick über seine komplette Kundendokumentation zu bekommen. In dem Umfang gibt es das nicht einmal bei Amazon. So etwas gibt es nur im dentalen Fachhandel und ganz speziell bei uns.

Wir haben also bei Pluradent allen Grund, gelassen und zuversichtlich in die dentale digitale Zukunft zu schauen.

Vielen Dank für das Gespräch.

INFORMATION

Pluradent AG & Co KG
Kaiserleistraße 3
63067 Offenbach am Main
Tel.: 069 82983-0
www.pluradent.de

Infos zum Unternehmen