„Nachfolge bedeutet, Gutes zu bewahren und Mut für Neues zu haben“

Ein Beitrag von Sebastian Bauknecht

2

Am 2. September 2026 durfte sich Andrea Korndörfer, Inhaberin ihres gleichnamigen Dentallabors aus Ludwigsfelde, über die Auszeichnung mit dem Gründungspreis Brandenburg 2026 in der Kategorie „Unternehmensnachfolge“ freuen. Seit 2003 ist sie im Familienunternehmen tätig, 2022 hat sie das Labor in zweiter Generation übernommen. Wie sie seitdem ihre kaufmännische Erfahrung als Diplom-Betriebswirtin mit dem Blick für regionale Zahntechnik verbindet und mit den Anforderungen an gute Arbeitsbedingungen für Ihre Beschäftigten in Einklang bringt, erläuterte sie im Interview mit dem Online-Magazin *Zahntechnik TELESKOP 06-2026* des VDZI , das am 30. September 2026 erschienen ist.

1

Abb. 1: Preisträgerin Andrea Korndörfer gemeinsam mit ihren Eltern. – **Abb. 2:** Die Finalisten des Gründungspreises Brandenburg 2026 gemeinsam mit Jurymitglied Enie van de Meiklokjes sowie Brandenburgs Wirtschaftsministerin Martina Klement.

Frau Korndörfer, zunächst herzlichen Glückwunsch zum Gründungspreis Brandenburg. Sie wurden für die erfolgreiche Nachfolge und Weiterentwicklung Ihres Dentallabors ausgezeichnet. Was bedeutet Ihnen diese Anerkennung?

Die Auszeichnung bedeutet mir sehr viel, weil hinter meiner Unternehmensnachfolge eine klassische Nachwende-Geschichte steht. Am 1. Juli 1991 hätte es mit der Zahntechnik in meinem Heimatort auch einfach vorbei sein können. Die Poliklinik in Ludwigsfelde wurde aufgelöst und meine Mutter stand mit ihren Kolleginnen vor der Frage: Wie geht es jetzt weiter? Sie entschied sich, den Schritt in die Selbstständigkeit zu gehen und musste sich gleichzeitig in einem völlig neuen Wirtschaftssystem zurechtzufinden. So ist unser Dentallabor entstanden. Dass dieses Unternehmen 35 Jahre später noch existiert und ich diese Geschichte heute weiterschreiben darf, verdanke ich also in erster Linie einer mutigen Frau, meiner Mutter.

> **Hinter meiner Unternehmensnachfolge steht eine klassische Nachwende-Geschichte.**
>
> **Andrea Korndörfer**

Sie sind bereits viele Jahre im Unternehmen tätig und haben den von Ihrer Mutter gegründeten Betrieb schließlich übernommen. War für Sie schon früh klar, dass Sie eines Tages die Nachfolge antreten würden oder ist diese Entscheidung erst mit der Zeit gereift?

Nein, das war überhaupt nicht von Anfang an klar. Im Gegenteil: Ich wollte ursprünglich mit Zahntechnik eigentlich gar nichts zu tun haben. Als ich ins Unternehmen eingestiegen bin, war das für mich zunächst eher eine Übergangslösung, bis ich etwas finde, das wirklich zu mir passt.

Dann ist etwas passiert, womit ich selbst nicht gerechnet hatte: Je mehr ich mich eingearbeitet habe und je besser ich das Handwerk verstanden habe, desto mehr habe ich mich darin verliebt. Trotzdem war damit noch lange nicht automatisch klar, dass ich eines Tages das Labor übernehmen würde.

Konkret wurde diese Frage erst, als wir begonnen haben, die Nachfolge meiner Mutter zu planen. Damals stand auch ein Verkauf des Labors im Raum. Es gab einen Kaufinteressenten, und dessen Unternehmensberater nannte eine Summe, bei der ich dachte: Das kann doch nicht der Wert von mehr als 30 Jahren Arbeit und einem funktionierenden Unternehmen sein. In diesem Gespräch sagte der Berater irgendwann sinngemäß zu mir: „Dann machen Sie es doch selbst weiter. In anderen Branchen ist es doch auch völlig normal, dass jemand ein Unternehmen führt, ohne selbst den Beruf gelernt zu haben.“ Dieser Satz hat bei mir etwas ausgelöst. Ich musste darüber dennoch etwas nachdenken und habe lange mit meinem Mann gesprochen. Und dann habe ich entschieden: Ja, ich mache es.

Die Entscheidung ist also nicht über Jahre langsam gewachsen. Es gab tatsächlich diesen konkreten Moment, in dem aus der theoretischen Möglichkeit plötzlich meine Entscheidung wurde.

ANZEIGE

Scheideanstalt.de
Ankauf von Dentalscheidgut
- stets aktuelle 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.Goldankauf.ch
ESG

Eine familieninterne Unternehmensnachfolge klingt zunächst nach einem vergleichsweise einfachen Weg. In der Praxis treffen dabei aber häufig unterschiedliche Rollen, Erwartungen und Vorstellungen aufeinander. Wie haben Sie den Übergang gemeinsam vorbereitet und was waren dabei die größten Herausforderungen?

Wir hatten schon vor der Übergabe sehr unterschiedliche Rollen. Meine Mutter war immer für die zahntechnische Seite verantwortlich, ich für den kaufmännischen Bereich. Insofern mussten wir diese Rollen nicht erst mit der Nachfolge neu erfinden.

Trotzdem war der Übergang natürlich nicht konfliktfrei. Mir wurde zum Beispiel einmal vorgeworfen, ich hätte mich „ins gemachte Nest gesetzt“. Das klingt erst einmal so, als würde man einfach ein gut laufendes Unternehmen übernehmen und müsse nur noch weitermachen. So fühlt es sich als Nachfolgerin aber überhaupt nicht an. Man übernimmt eben nicht nur etwas Bestehendes, sondern auch die volle Verantwortung dafür, dass dieses Unternehmen weiter funktioniert.

Vor der Übergabe hat eine Kollegin das Unternehmen und letztlich auch das Zahntechniker-Handwerk verlassen. Ich hatte damals den Eindruck, dass sie wenig Vertrauen darin hatte, dass ich das Labor ohne eigene zahntechnische Ausbildung führen kann. Solche Situationen haben meine eigenen Zweifel natürlich zusätzlich verstärkt, denn genau diese Frage habe ich mir selbst auch gestellt.

Meine größte Unsicherheit war, dass ich keine Zahntechnikerin und schon gar keine Meisterin bin. Ich kann in einer personellen Notsituation nicht einfach selbst an die Werkbank gehen und fachlich einspringen. Ich bin deshalb stärker als andere Inhaber darauf angewiesen, gutes Fachpersonal im Unternehmen zu haben und zu halten.

Heute sehe ich aber auch die andere Seite davon. Ich muss nicht in jedem Bereich selbst die beste Fachkraft sein. Ich habe mit meiner Mutter weiterhin eine erfahrene Ratgeberin an meiner Seite und mit unserer Zahntechnikermeisterin eine zweite fachlich starke Ansprechpartnerin. Für mich besteht gute Unternehmensführung deshalb auch darin, die eigenen Grenzen sehr genau zu kennen und Menschen um sich zu haben, deren Kompetenz man vertraut.

Bei einer Unternehmensnachfolge übernimmt man nicht nur einen Betrieb, sondern auch gewachsene Strukturen, Routinen und eine Unternehmenskultur. Was wollten Sie nach der Übernahme unbedingt bewahren und an welchen

© KreativMedia

© Andrea Korndörfer

Abb. 3: Mutter Gertraude Naumann legte 1991 den Grundstein für das heutige Dentallabor. – **Abb. 4:** Frauenpower: Andrea Korndörfer inmitten ihres Laborteams.

Stellen war für Sie klar, dass Veränderungen notwendig sind?
Unbedingt bewahren wollte ich, dass Patienten hier in der Region weiterhin mit Zahnersatz aus einem regionalen Dentallabor versorgt werden. Ich muss dafür nicht immer weiter wachsen oder mir Arbeit aus 100 Kilometern Entfernung holen. Mir geht es vielmehr darum, das zu erhalten, was gut funktioniert.
Verändern wollte ich vor allem den Umgang mit Arbeitsbelastung und Termindruck. Früher war die Haltung oft: Der Kunde gibt den Termin vor und wir machen irgendwie alles möglich. Heute sehe ich uns stärker als professionellen Partner. Natürlich wollen wir für unsere Zahnarztpraxen zuverlässig da sein, aber wir müssen genauso darauf achten, unter welchen Bedingungen unsere Mitarbeiter arbeiten.
Für mich bedeutet Nachfolge deshalb, das Gute zu bewahren und gleichzeitig den Mut zu haben, Dinge anders zu machen, wenn sie langfristig nicht mehr funktionieren.

Sie selbst sind Dipl.-Betriebswirtin und keine Zahntechnikerin. Hat Ihnen gerade dieser Blick von außen geholfen, bestimmte Strukturen und Abläufe im Unternehmen anders zu hinterfragen und neue Akzente zu setzen?
Meine fehlende zahntechnische Ausbildung habe ich lange eher als Schwäche gesehen. Heute sehe ich genau darin auch einen Vorteil: Ich habe die Zeit, am Unternehmen zu arbeiten und nicht nur im Unternehmen.
Gleichzeitig bin ich fachlich immer sehr nah dran. Ich gehe auf viele zahntechnische Fortbildungen und Kongresse, beschäftige mich mit neuen Materialien, Verfahren und Technologien und bin einfach neugierig darauf, was sich in unserem Handwerk entwickelt. Theoretisch verstehe ich deshalb vieles sehr gut, auch wenn ich es selbst nicht praktisch umsetze.
Vielleicht habe ich gerade deshalb auf manche Abläufe einen anderen Blick und stelle andere Fragen. Ich muss Dinge nicht automatisch so hinnehmen, nur weil sie schon lange so gemacht werden. Und „das haben wir schon immer so gemacht“ war für mich noch nie ein besonders gutes Argument.

Ein wesentlicher Bestandteil Ihrer Unternehmensentwicklung sind moderne und familienfreundliche Arbeitsbedingungen. Flexible Arbeitszeiten, eine stärkere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und sogar ein eigener Bereich für Kinder gehören zu Ihrem Konzept. Welche Überlegungen standen dahinter?
Als kleines Labor stehe ich natürlich in Konkurrenz zu vielen anderen Arbeitgebern. Deshalb habe ich mich irgendwann ganz bewusst gefragt: Was stört Zahntechniker eigentlich an ihrem Arbeitsalltag und was kann ich davon bei uns besser machen?
Da geht es natürlich auch ums Gehalt, aber eben nicht nur. Es geht um Zeitdruck, starre Arbeitszeiten, Überstunden und darum, wie schwierig sich Beruf und Familie oft miteinander vereinbaren lassen. Ich bin selbst Mutter von drei Kindern und weiß, wie schnell man an Grenzen kommt, wenn Kita oder Schule geschlossen sind oder Termine dazwischenkommen.
Gerade weil bei uns überwiegend Frauen in der Technik arbeiten, war mir wichtig, diesen Druck nicht noch zusätzlich zu erhöhen. Deshalb haben wir flexiblere Lösungen geschaffen und auch die Möglichkeit, Kinder mitzubringen.
Mein Gedanke dahinter war eigentlich ganz einfach: Wenn ich gute Fachkräfte halten möchte, muss ich mir anschauen, warum so viele irgendwann keine Lust mehr auf dieses Handwerk haben.

Gerade das Zahntechniker-Handwerk steht vor großen Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Welche Bedeutung haben aus Ihrer Sicht heute Unternehmenskultur, Führung und Arbeitsbedingungen dafür, gute Mitarbeiter/-innen langfristig im Betrieb zu halten?
Ich glaube, viele Chef/-innen wissen gar nicht so genau, was ihre Unternehmenskultur oder ihre Arbeitgebermarke eigentlich ist. Im Alltag bleibt dafür oft wenig Zeit, gerade in kleinen Betrieben. Aber heute gehört das für mich genauso zur Unternehmensführung wie Kalkulation, Qualität oder Kundenpflege.
Ich beobachte immer noch, dass wirtschaftliche Ziele oft an erster Stelle stehen. Natürlich müssen die Zahlen stimmen. Aber ohne gute Mitarbeiter funktioniert ein Unternehmen eben auch nicht. So weit sind wir in der Zahntechnik mit der Automatisierung noch lange nicht.

© Yasmina Aust

„Für mich besteht gute Unternehmensführung auch darin, die eigenen Grenzen sehr genau zu kennen und **Menschen um sich zu haben, deren Kompetenz man vertraut**.“

Für mich bedeutet Führung deshalb, sich ehrlich zu fragen: Was kann ich meinen Mitarbeitern bieten, damit sie gerne zur Arbeit kommen? Man muss...

Unerwartetes Ende?

Online
gehts weiter

Dentallabor Andrea Korndörfer
dentallabor-ludwigsfelde.de

ANZEIGE