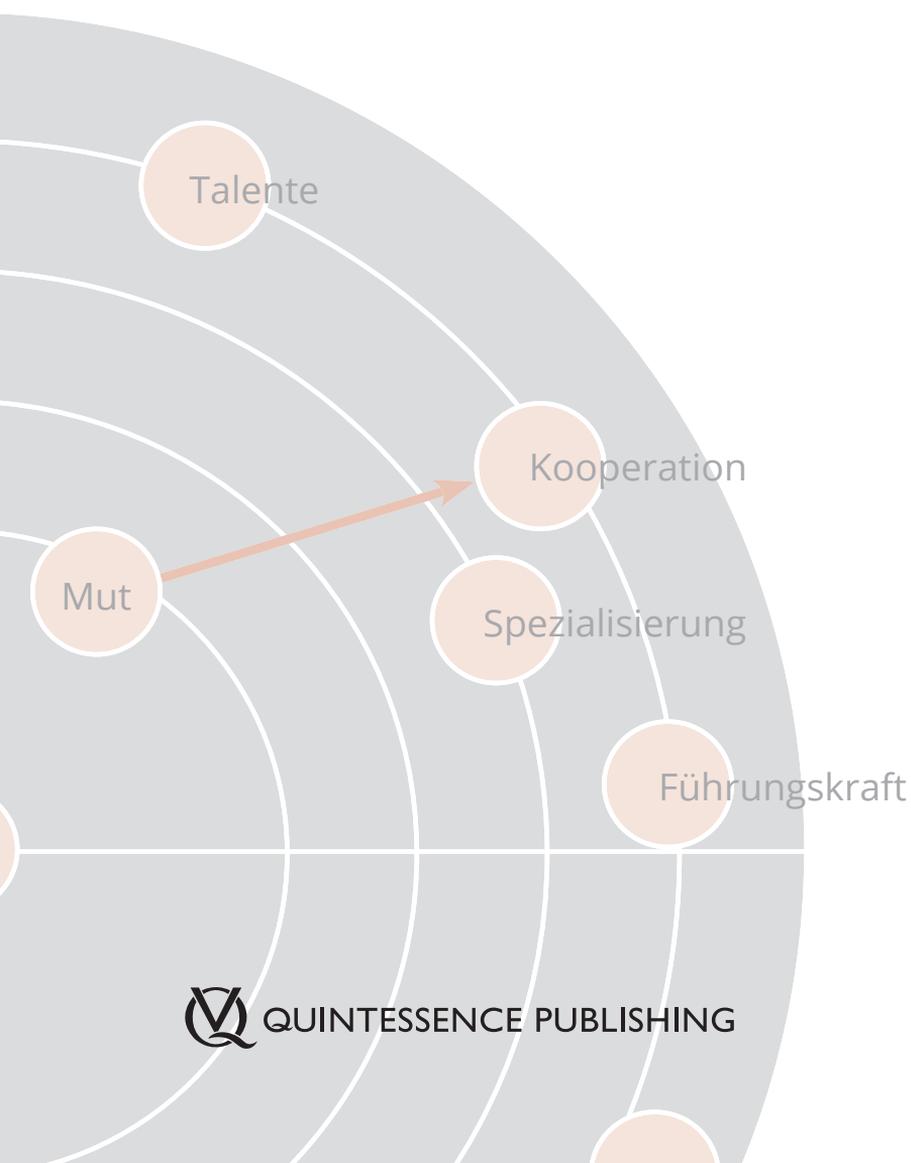


Alois C. Lubberich

Unternehmen Zahntechnik

Zukunft braucht Mut und Ideale



Alois C. Lubberich

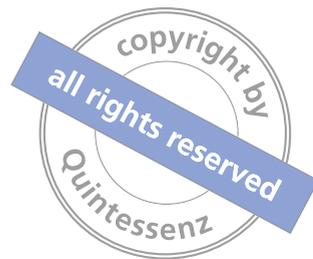


Unternehmen Zahntechnik

Zukunft braucht Mut und Ideale

 QUINTESSENCE PUBLISHING

Berlin, Barcelona, Chicago, Istanbul, London, Mailand, Moskau, Neu-Delhi, Paris, Prag,
São Paulo, Seoul, Singapur, Tokio, Warschau



Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

 **QUINTESSENCE PUBLISHING**
DEUTSCHLAND

Postfach 42 04 52; D-12064 Berlin

Ifenpfad 2-4, D-12107 Berlin

Copyright © 2017 Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat, Layout und Herstellung: Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

ISBN: 978-3-86867-264-0

Printed in Croatia

Geleitwort



In „Unternehmen Zahntechnik“ hat Alois C. Lubberich aus seiner ganz individuellen Perspektive zusammengeführt, „wie Mut und Ideale zum Erfolg führen“. Ein Buch, das weder Memoire noch theoretische Abhandlung sein wollte und doch aus beiden Repertoires wirklich Hilfreiches für den Leser mitbringt. Ein Unternehmen in einem sich immer wieder regulatorisch, technisch und ökonomisch verändernden Markt über nun 40 Jahre zu etablieren, durch stürmische Zeiten zu navigieren und dabei immer wieder ein Stückchen erfolgreicher zu machen, ist an sich schon eine bemerkenswerte Leistung – egal in welcher Branche. Dabei die Wissbegierde, Offenheit, Flexibilität und eine gewisse Demut vor der nächsten Herausforderung zu behalten, könnte ein Teil dieser zweifelsohne erfolgreichen Strategie sein.

Alois C. Lubberich teilt in diesem sehr persönlichen Buch über Aufbau und Entwicklung seines Unternehmens seine erprobten Strategien mit uns. Seine Erfolgsrezepte werden dabei mit erfreulich klarer und direkter Sprache zum Nachmachen und darüber Nachdenken beschrieben, wie auch die ehrliche Nachlese zu enttäuschten Erwartungen und Rohrkrepiern. Erfolg und Scheitern, die alltägliche Dialektik des Unternehmertums, verliert so einen Teil des Abstrakten, wird an vielen praktischen Beispielen des selbst Erlebten begreifbar und manchmal entzaubert. „Wissen und Können ist das eine. Entscheidend ist das Tun“, so höre ich Alois C. Lubberich in jedem Kapitel heraus. Zu lernen, die unternehmerisch langfristig richtigen Dinge zu tun und zu unterlassen, war lange vor diesem Buch meine Motivation, das Unternehmen und die Person Lubberich näher kennenzulernen. Drei Dax-Konzerne, eine Unternehmensberatung und einen Finanzinvestor durfte ich im Zug meines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums an der WHU kennenlernen. Für die eigene Unternehmensgründung gut gerüstet fühlte ich mich damit keineswegs. Mein betriebswirtschaftlicher Werkzeugkoffer war zwar voller Theorien, Tools und Träume, aber ohne eigene hinreichende unternehmerische Erfahrung fehlte etwas, um selbst ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen. Wie dieses Buch gut erzählt, war und ist das Labor Lubberich ein hervorragender Ort, um kreative Ideen zu entwickeln, auf ihre Potenziale und Risiken hin abzuklopfen und mit erfahrenen, aber immer noch hungrigen Machern in die Tat umzusetzen. Mal lehrbuchmäßig, mal gezielt hemdsärmelig wird hier ausprobiert, was möglich ist oder werden könnte. Ein innovatives Klima im reinsten Sinne: mit Verpflichtung auf die eigenverantwortliche Chancenverwertung und gleichzeitiger Erlaubnis zum Scheitern – und immer einer ordentlichen Portion Motivation. Organisation, Management,

Führung – drei zentrale Themen für Wirtschaftswissenschaftler – wirken nur im Spiegel der Praxis. Dabei stehen sich Theorie und Praxis ganz und gar nicht unvereinbar gegenüber. Hilfreiche Wirtschaftswissenschaft entsteht vielmehr aus der Beobachtung erfolgreicher Muster und Strategien in der Praxis. Daraus regelmäßig Synergien zu schaffen und Vorhaben anzustoßen, die einerseits ein gutes Geschäft sind und andererseits Menschen berühren und begeistern, ist vielleicht eines der Komplimente, das Alois C. Lubberich verdient hat. Ein anderes wäre, dass er mir persönlich und vielen anderen eine unbezahlbare Praxiserfahrung ermöglicht hat, von der wir noch lange profitieren sollten. Ich bin sicher, auch meine jungen WHU-Kollegen stimmen mir zu, dass wir bei Lubberich viel erfolgreiche Unternehmerpraxis lernen konnten und „der Lubbi“ uns allen auch noch Jahre später immer wieder ein wertvoller Ratgeber ist. Wie in diesem Buch immer wieder deutlich wird, steht bei Alois C. Lubberich der Mensch im Mittelpunkt, ob als Kunde, Mitarbeiter oder Freund. Seine Gabe, wertvolle Bindungen zu schaffen, lässt auch uns immer wieder gerne zurückkommen.

Ansehen, mitmachen, selbst machen – ähnlich pragmatisch und schnörkellos wie dieses Buch bietet die Lubberich-Praxis einen tollen Nährboden für eigenes unternehmerisches Engagement, egal ob als Zahnarzt, als Laborunternehmer oder in einem anderen Markt. Jedem, der bei dem Blick auf seine anstehende Karriere in dieser Branche nach Orientierung sucht, und jedem, der wie Alois C. Lubberich auf den Großteil seiner Karriere zurückschaut, jedem, der eine feste, bisweilen streitbare Position nicht scheut, jedem, der Klartext einem allzu diplomatischen Wischivaschi vorzieht, jedem, der die individuelle Erfolgsgeschichte über vier Jahrzehnte Unternehmertum einer hochglanzpolierten Version unserer prominenten Unternehmenslenker vorzieht, all jenen möchte ich dieses Buch wärmstens ans Herz legen.

Dipl.-Kfm. Normann Kreuter

Ehemaliger Mitarbeiter und Gründer von EVISCAN | German eForensics



Vorwort

*Es gibt in dieser Welt keine wirklich herausragende Leistung,
die von der richtigen Lebensweise zu trennen wäre.*

David Starr Jordan

Warum ein Buch, dieses Buch? Managementbücher gibt es doch zur Genüge und Beiträge von Unternehmensberatern sind in Fachzeitschriften ebenfalls in zahlreicher Form enthalten. Was aber fehlt – so einige Wegbegleiter im Originalton: „So ein alter Hase müsste einmal Stellung beziehen. Wie hat er es gemacht? Über 40 Jahre Selbstständigkeit, dann die Nachfolge und immer weiter erfolgreich gewachsen.“

Naja, ich dachte, es gibt viele Kollegen, die das ebenfalls gut gemacht haben, auch wenn der geschätzte Verlagsleiter des Quintessenz Verlags zur IDS 2013 sagte: „Ich glaube, dass die Zahntechnik in einer schwierigen Orientierungsphase ist und viele junge Kollegen nicht so recht wissen, wie und was sie tun sollten.“ So entstand das Projekt „Unternehmen Zahntechnik – Zukunft braucht Mut und Ideale“.

Da, wo sich der eine oder andere Gedanke breit macht: „Wie löse ich das Problem? Was sind Meilensteine der eigenen Entwicklung?“ und zu den Themen, die uns Zahntechniker beschäftigen, möchte ich Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, einen Einblick geben in meine ganz persönliche Betrachtung.

Meine Leidenschaft ist es, Probleme zu erkennen und zu lösen. Nach einer Diskussion muss gehandelt, muss Gas gegeben werden. Neben dieser werden Sie im Buch einige meiner Charaktereigenschaften kennenlernen, aber dazu stehe ich. Alles, was ich tue, beruht auf meiner ganz persönlichen Haltung, meinen Werten und unseren Erfahrungen. Ich habe in diesem Buch nichts erfunden. Die Erfolge beruhen auf zeitlosen, offensichtlichen Prinzipien. Manchmal muss man Dinge einfach nur tun.

Ein Thema sei hier aus aktuellem Anlass erwähnt: Die Ausweitung des „Antikorruptionsgesetzes“ auf das Gesundheitswesen kann unsere Tätigkeit, vor allem in der Beziehung zu unseren Kunden, verändern. Was bei mir 40 Jahre möglich war, muss nun teils neu bedacht werden. Ja, ich gebe zu, mit meinen Kunden Essen zu gehen. Ja, ich bringe den Helferinnen auch mal was Süßes mit. Diese Kundenbetreuung mache ich schon seit Jahrzehnten. Ja, ich habe viele Kunden, mit denen ich über Jahre befreundet bin. Ja, wir bieten erstklassige Service, den wir uns gut bezahlen lassen. Ja, wir kooperieren und arbeiten zusammen zum Wohle des Patienten, und das bedeutet erhöhten Aufwand und wird höherwertig und transparent abgerechnet. Und, ob Sie es glauben oder nicht, die Zahnärzte zahlen es gerne! Es haben sich im Laufe der Jahrzehnte Verhaltensnormen und Umgangsformen etabliert. Kundenbeziehungen leben von Kontinuität und somit auch der Einhaltung gewisser Standards als Zeichen der Wertschätzung und dem Willen zur Zusammenarbeit.

Aber wenn ich in diesen Tagen überlege, wo stehen wir in der Symbiose Praxis-Labor, dann möchte ich meine Ansicht von Fortschritt so definieren: Ich träume von einer Zusammenarbeit zwischen Zahnarztpraxis und Dentallabor in gegenseitiger Anerkennung der gelernten Kompetenzen. Wenn Labore gut ausgebildete, spezialisierte Zahntechniker in Zahnarztpraxis zum Wohle einer besseren Prothetik ausbilden und beschäftigen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen, ist das für mich Fortschritt. Was fortschrittliche Praxen wünschen, ist ein Techniker in der Nähe, der bei einer komplizierten Fragestellung auf die Professionalität eines guten Dentallabors zurückgreifen kann. Das kann ein gutes Labor nicht als kostenlosen Service anbieten. Ich finde, die Zeit ist reif für transparente, kompetente und zukunftsweisende Formen der Zusammenarbeit. Unsere Kunden erwarten von uns innovative, kreative und rechtssichere Dienstleistungen. Das bieten wir seit Jahrzehnten und das wird auch so bleiben, denn aus diesem aktuellen Anlass haben wir uns, der Verlag und auch ich, von Medizinrechtlern, einem Oberstaatsanwalt sowie Steuer- und Finanzdienstleistern beraten lassen. Letztendlich müssen Sie jede Kooperation juristisch prüfen lassen. Bedingt durch die Aktualität des Antikorruptionsgesetzes wird sich erst im Laufe der Zeit ein konkreter Straftatbestand herauskristallisieren.

Die Grundsätze, wie Menschen ticken, wertgeschätzt und verstanden werden wollen, sind noch genauso wie vor 40 Jahren. Das hat sich auch durch die weitreichenden gesellschaftlichen Entwicklungen und die digitale Welt nicht verändert.

Ihre persönlichen Ziele und Herausforderungen werden Sie durch Ihre einzigartigen Stärken und Begabungen und vor allem mit Kreativität und Mut lösen. Ohne Fleiß, Leidenschaft und auch einer ab und zu schlaflosen Nacht wird es leider nicht gehen.

Ich habe mich bemüht, die Inhalte in allen Kapiteln an praktischen Beispielen zu veranschaulichen und Empfehlungen abzugeben. Natürlich kann man nicht jedes Problem erwischen, aber das ein oder andere lässt sich sicher ableiten. Mir ist bewusst, dass viele Aussagen im Buch nur durch meine persönliche Erfahrung und Praxis belegbar sind. Tieferes Wissen erkläre ich durch Abbildungen und Literaturempfehlungen. Ich bin bewusst im Adlermodus geblieben, damit die wesentlichen Dinge erkennbar werden.

Machen Sie sich mit mir auf den Weg, die Alltagsprobleme anzuschauen, aber auch die Herausforderungen und Chancen der Zahntechnik zu begreifen. Ich persönlich glaube, die Zahntechnik war noch nie so interessant wie heute und konnte zu keiner anderen Zeit so viele Differenzierungschancen bieten.

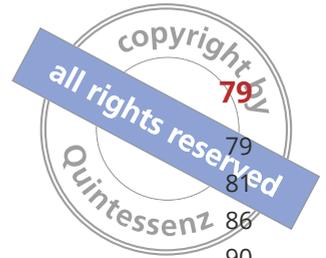
In diesem Sinne – viel Spaß beim Lesen.

Ihr Alois C. Lubberich



Inhalt

Geleitwort	v
Vorwort	vii
1 Status Quo Zahntechnik	1
1.1 Aktuelle Situation im Wettbewerb	1
1.2 Konventionell vs. digital – CAD/CAM in Labor und ZA-Praxis angekommen?	9
1.3 Und wie steht's um Ihre Kunden?	12
1.4 Kümmern Sie sich um Ihre Kunden!	13
1.5 Schöne Aussichten für die Zahntechnik?	15
Resümee Kapitel 1	22
2 Wie funktioniert ein Labor?	23
2.1 Von der Ausbildung zum Unternehmer – Mitarbeiter erkennen, führen und entwickeln	23
2.2 Strukturen, Prozesse und Steuerung	27
2.3 Spezialisierung und Teamarbeit	33
2.4 Weiterentwicklung fördern	35
Resümee Kapitel 2	37
3 Wie tickt der Kunde?	39
3.1 Der Start einer Beziehung	39
3.2 Auswahl, Positionierung, Angebot	49
3.3 Was kommt beim Kunden an?	52
3.4 Service-Unabhängigkeit oder: Was sind sinnvolle Kooperationen?	55
3.5 Unser Rollenverständnis	59
Resümee Kapitel 3	61
4 Wie komme ich an neue Kunden ran?	63
4.1 Wie viel Werbung braucht das Labor?	63
4.2 Wie funktionieren Vertriebswege?	67
Resümee Kapitel 4	78



5	Leiten, Managen, Führen	79
5.1	Kooperation und Commitment	79
5.2	Teamprozesse und Veränderungen	81
5.3	Wie wichtig ist Führung? Was ist Leitung?	86
5.4	Die Kunst der Entscheidung	90
5.5	Von der Gruppe zur Kette?	100
5.6	Innovationsmanagement und Wachstum	102
	Resümee Kapitel 5	108
6	Kontinuität und Vertrauen durch Nachfolge	109
6.1	Beginnen Sie früh mit dem eigenen Nachwuchs – Mit 50 sollten Sie einen Plan haben	109
6.2	Nachfolge: Jung und Alt gemeinsam?	113
6.3	Nachwuchs aus den eigenen Reihen fördern	114
6.4	Von der Verantwortung zu unternehmerischem Handeln	116
6.5	Loslassen ist nicht einfach	117
	Resümee Kapitel 6	120
	Literatur	122
	Selbstaufgelegte Charta und Compianceregeln	123
	Exkurs zum Antikorruptionsgesetz im Gesundheitswesen	123
	Autor	128
	Stichwortverzeichnis	129

1 Status Quo Zahntechnik



1.1 Aktuelle Situation im Wettbewerb

Das Dentallabor

Zu beschreiben, wie ein Labor funktioniert, ist so komplex, dass wir uns zunächst mit einigen allgemeinen Aspekten rund um das Thema auseinandersetzen sollten. Was ist ein Dentallabor und wofür ist es gut? Welchen Wert liefert es für die Gesellschaft und die Zahnärzte?

Ein Dentallabor ist eine Betriebsstätte, in der handwerklich, aber auch technisch hochwertige individuelle Medizinprodukte – Zahnersatz („neue, schöne Zähne“) – gefertigt werden mit dem Ziel, Kauffunktion, Phonetik und Ästhetik (wieder-)herzustellen. Die Natur nachzuahmen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Zahntechnik ist technologisch, handwerklich und künstlerisch anspruchsvoll und vor allem höchst individuell. Der Zahntechniker ist für die Zahngesundheit der Bevölkerung, aber auch für das ansprechende Lächeln und die Ästhetik eine wichtige Stütze.

Die Zahntechnik sorgt seit Jahrzehnten in der Branche für Innovationen und Verbesserungen. Jeder, der ein Dentallabor hat, kann bestätigen, wie rasant sich die Technik in den letzten Jahren entwickelt hat. Zahntechniker haben sehr viel dazu beigetragen. Man kann sagen, dass Zahntechniker aktiv, kreativ und künstlerisch tätig sind, wenn es um Lebensqualität für den Patienten geht. Dass z. B. Tragekomfort, Qualität und Ästhetik einer Versorgung heute viel besser sind als vor 10 bis 20 Jahren, ist zu großen Teilen ein Verdienst der Zahntechnik. Und Zahnärzte und Patienten profitieren letztendlich von neuen Materialien, Konzepten und Techniken.

Die Laborlandschaft

Groß oder klein: Auf den richtigen Partner kommt es an

Über 50 % der deutschen Labore sind kleine Labore (Labore mit vier bis fünf Mitarbeitern), zum Teil entstanden in der Krise 2005 durch die Einführung der Festzuschüsse. Die mittleren Labore (mit ca. 20 Mitarbeitern) sind danach deutlich weniger geworden (Abb. 1-1). Mancher Kollege, der bis dahin noch eine Führungsaufgabe in einem mittleren oder größeren Labor hatte, ging mit neu gegründetem eigenem Labor in die Selbstständigkeit.

Größere Labore sind meines Wissens besonders in den letzten Jahren gewachsen, weil die Veränderungen durch die Digitalisierung Zeit, Geld, Energie und eine gewisse Weiterbildung binden, und gerade in kleineren Labor-Strukturen die Kapazitäten dafür fehlen.

Die Industrie tut ihr übriges und stellt Labore, die nicht in ihre Produkte investieren, gern in die Ecke – ganz nach dem Motto: „Wenn Sie das nicht kaufen, wird es in

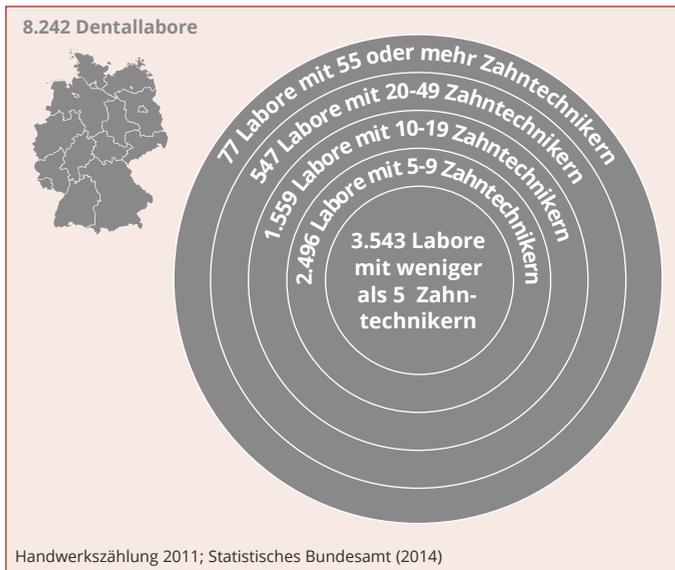


Abb. 1-1 Übersicht über die deutsche Laborlandschaft.

der Zukunft möglicherweise eng für Sie.“ Auch ich musste mir diese Sprüche vor fast 10 Jahren persönlich anhören und habe daraufhin meinem heute noch geschätzten Ansprechpartner einer großen Firma gesagt, dass ich das nicht brauche und er mit solchen Äußerungen doch bitte vorsichtig sein sollte, nur weil ich seine Fräsmaschine nicht kaufe. Mittlerweile ist es aber genau diese Firma, die es in der Präsenz und Größe nicht mehr gibt. Einige Firmen haben sich wohl verspekuliert.

Aber genau hier beginnt die Fehleinschätzung für den Erfolg eines Labors. Nicht das technische Equipment ist entscheidend, sondern die Kommunikation mit den Kunden und den Mitarbeitern, die Kundenbeziehung sowie die Qualität der Arbeit. Ihrem Kunden ist es letztendlich egal, wie Sie die Arbeiten herstellen, wenn Produktqualität, Ästhetik, Service, Beratung usw. passen.

Meine erste Empfehlung an dieser Stelle: Suchen Sie sich Partner, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, die Sie ergänzen. Ein Labor, oder generell ein Unternehmen, ist ein so komplexes Gebilde, das Sie, wenn es gut funktionieren soll, in der Regel nicht alleine betreiben können. Sie müssen teamfähig sein und sich entsprechende Mitarbeiter und Partner suchen.

Varianten im Laborkonzept

Beim Thema Laborlandschaft möchte ich kurz ausholen und erklären, wie sich die doch teilweise angespannte Situation derzeit darstellt, welche Ansätze es gibt und wie sie zu beurteilen sind.

- Es gibt den Kollegen, der mich kürzlich besuchte, da seine Tochter vor der Meisterprüfung ein mehrmonatiges Praktikum in unserem Labor macht. Dieser Kollege erzählte mir, er stamme auch aus einem 100-Mann-Labor, das im letzten Jahrzehnt auf seiner Blüte an einen branchenfremden Investor verkauft wurde und mittler-

weile kurz vor der Insolvenz steht. Er selbst hat seit Jahren ein Sechsmann-Labor und ist sehr zufrieden.

- Da gibt es den jüngeren, bestens ausgebildeten Kollegen, der den Betrieb seiner Eltern übernimmt und versucht, aus der traditionellen Betriebsführung seines Vaters heraus durch mehr Marketing, Ästhetik, CAD/CAM-Technologie sowie (navigierte) Implantologie das Labor zu modernisieren und somit für zukünftige Herausforderungen aufzustellen.
- Da gibt es den Kollegen, der ein gutes, großes Labor aufgebaut hat und nun versucht, weitere Labore zu integrieren. Es stand vor einigen Jahren kurz vor der Insolvenz, weil er den Überblick verloren hat. Jetzt soll eine Umstrukturierung den Erfolg bringen.
- Da gibt es in jeder Gegend in Deutschland die große Anzahl von mittleren Laboren mit ca. 20 Mitarbeitern. Früher, in den sogenannten „goldenen Zeiten“, war das eine beliebte Laborgröße. Jeder Zahntechniker hatte zu tun und konnte sich verwirklichen. Dem Zahnarzt „reichte“ eine gute Technik. Heute verlangt der Kunde viel mehr an Technik und natürlich auch an Mehrwerten, während das Management sehr komplex geworden ist. Mittlere und kleinere Labore tun sich eher schwer, den Angeboten der großen Labore, auf die die Zahnärzte nicht verzichten wollen, etwas entgegenzusetzen.
- Da gibt es die zahlreichen kleinen und Kleinst-Labore, die meines Erachtens eine schwierige Zukunft haben, weil sie zu ihrer kleinen Größe in der Regel auch noch die problematischen Kunden haben und so eine unliebsame Allianz entsteht. Ich dachte früher, ein großes Labor muss für alle arbeiten. Aber es hat sich gezeigt, je größer ein Labor wird, um so mehr kann es auch mal aussortieren und sagen: „Nein, für den Preis nicht.“ Das können kleine Labore leider nicht und so wundert man sich nicht, dass die schwierigen Kunden oft dort zu finden sind.
- Da gibt es den Ökonomen und den Kaufmann, die versuchten, Labore zu kaufen, um eine Gruppe aufzubauen. Nach nunmehr 10 Jahren, in denen ich sie kenne und beobachte, sind sie insolvent.
- Und zu guter Letzt gibt es die Vorzeige-Kette, die aus klugen erfahrenen Betriebswirten und Managern besteht, die dachten, dass Theorie, Zahlen und durchdachte Konzepte den Erfolg bringen würden. Aber kaufmännische Kompetenz alleine reicht eben auch nicht. Sobald Sie im Labor keinen verantwortlichen Chef haben, der gleichermaßen Mitarbeiter und Kunden managt, können Sie eine sogenannte Zweigstelle oder mehrere Labore vergessen. Und mag es noch so durchdacht und theoretisch gut sein, die Praxis sieht oft anders aus.

Ich könnte noch weitere Beispiele anführen. Die Frage ist: Was zeigt uns das? Es ist wohl nicht so einfach, langfristig und kontinuierlich ein gutes Labor aufzubauen, weiterzuentwickeln und dauerhaft zu halten. Jede Branche hat ihre Besonderheiten, aber die Lösung liegt auch hier in erster Linie im gewachsenen Verhältnis zu Kunden und Mitarbeitern und dem Verständnis der Hintergründe des Marktes.



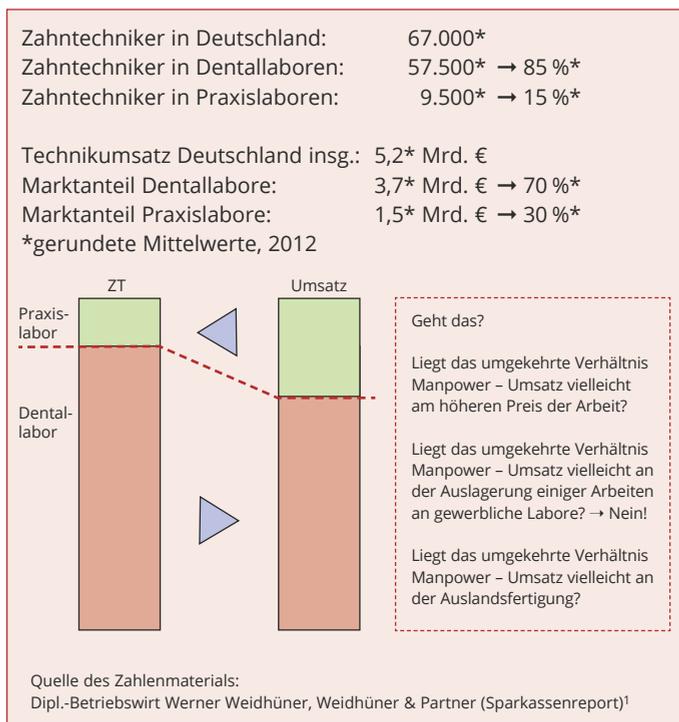


Abb. 1-2 Gegenüberstellung des Umsatzes: gewerbliches Labor vs. Praxislabor (im Verhältnis zur Mitarbeiterzahl).

Unfairer Wettbewerb? Praxislabor vs. gewerbliches Labor

Wenn man sich Gedanken darüber macht, ob und wie ein Labor funktioniert, sollte man sich Praxislabore und gewerbliche Labore mal genauer anschauen. Das Praxislabor ist für uns gewerbliche Dentallabore natürlich ein Wettbewerber.

Bei rund fünf Milliarden Euro Technikumsatz in Deutschland soll knapp ein Drittel aus Praxislaboren (mit etwa 15 % der Techniker) kommen, während die anderen 85 % der Techniker in gewerblichen Laboren knapp 70 % am Gesamtumsatz erwirtschaften (Abb. 1-2). Wie kommt es zu diesem Missverhältnis?

Der (konservative) Zahnarzt ist im Normalfall an der Herstellung der Technik selbst nicht sonderlich interessiert, wie wir Zahntechniker das sein müssen und gern sind. Wenn es hoch kommt, macht er 25 % seines Umsatzes mit der Zahntechnik. Für ihn ist wichtig, dass diese mit der größtmöglichen Sorgfalt, Qualität und Professionalität gefertigt wird, denn er ist letztendlich der Gesamtverantwortliche für den Patienten.

Natürlich sind die Zahnärzte unser Mittelpunkt und das „Maß aller Dinge“. Sie haben Zahnmedizin studiert und wenn sich ein Zahnarzt weiterentwickeln will, bietet ihm die Zahnmedizin mit zahlreichen Fachgebieten, wie z. B. Kieferorthopädie, Parodontologie, Kieferchirurgie, Implantologie und schließlich die Prothetik, dafür ein weites Feld. In der Zahntechnik haben Zahnärzte, außer ein paar Übungen im Studium, nicht allzu viel praktische Erfahrung. Selbst wenn der Zahnarzt eine Zahntechniker-Ausbildung gemacht hat, besitzt er dennoch nur Grundkenntnisse, die ständig der



Veränderung unterliegen. Aber vielleicht ist der ein oder andere von der Zahntechnik eben trotzdem so begeistert, dass der Wunsch nach Selbstverwirklichung in einem Eigenlabor besteht.

Ob ein Zahnarzt die Zahntechnik im Standardbereich tatsächlich beherrscht, ist meines Erachtens zu 90 % mit einem Nein zu beantworten. Warum er ein Praxislabor führen darf, ist eine politische Frage². Ob ein Zahnarzt ein Praxislabor braucht, ist meines Erachtens auch mit Nein zu beantworten³. In der Regel verdient er damit weniger als mit der Behandlung von Patienten (beispielsweise PZR, weiterer Behandlungsstuhl).

Studien, wie z. B. von Betriebs- und Volkswirt Weidhühner⁴, zeigen, dass sich ein Praxislabor, objektiv betrachtet, nicht lohnt. Es sei denn, es werden exorbitante Preise aufgerufen, mitunter bis zum doppelten Preis eines gewerblichen Labors. Dadurch entsteht in gewisser Weise eine Wettbewerbsverzerrung. Ein Zahnarzt, der ein Labor betreibt, nimmt natürlich ganz andere Preise, weil er derjenige ist, der die Prothetik verordnet und auch noch produziert. Und obwohl es die Privatversicherer mitbekommen und sich auch bei Patienten zu Wort melden, bleibt es dabei. Der Zahnarzt bestimmt das Geschehen. Er kann nach Belieben günstig einkaufen, den Patienten in die eine oder andere Richtung beeinflussen. Und der Patient bekommt das, was das Praxislabor zu fertigen in der Lage ist.

Ein Zahnarzt mit einem Praxislabor sagte mal zu mir: „Was im Honorar über erhöhte Faktoren nicht mehr geht, hole ich mir über mein Eigenlabor.“ Na prima! Exzellente Preise, exzellente Qualität?

Uns gegenüber achtet der Zahnarzt darauf, bei sehr guter Qualität günstig einzukaufen. Stellt er es selbst her, kann es so viel kosten, wie er es mit dem Patienten abspricht, und die Qualität prüft keiner. Falls sich jemand wundert, woher wir das wissen: Wir sehen des Öfteren Arbeiten und Preise von Patienten, weil wir für Privatversicherer und Gutachter unsere Preiskalkulation als Vergleich dagegen setzen.

Licht ins Dunkel: Wie rentabel ist das Praxislabor?

Wenn ich ein Praxislabor nach Rentabilität betrachte (vorausgesetzt, dass es um dieselben Produkte wie im gewerblichen Labor geht), so komme ich zu einem ersten Schluss: Das gewerbliche Labor arbeitet deutlich wirtschaftlicher, da in der Regel Arbeitsteilung herrscht, qualitativ hochwertiger, da es Spezialisten für verschiedene Bereiche gibt, und hat eine bessere Ausstattung, ein größeres Team, bildet aus und, nicht zu vergessen, steht im Wettbewerb zu vielen anderen gewerblichen Laboren und dem Ausland. Die Frage ist doch, woran der Zahnarzt mehr verdient. Die Rentabilität seiner Praxis sollte eigentlich deutlich über der eines – auch noch so gut organisierten – Dentallabors liegen. Das gilt sowohl für seine Tätigkeitsschwerpunkte wie für weitere Praxisbereiche.

Die Übersicht „Wie rentabel ist das Praxislabor“ (Abb. 1-3) macht es mehr als deutlich. Die Zahlen für das gewerbliche Labor sind dem Sparkassenbranchenreport 2012¹ entnommen. Die Zahlen für das Praxislabor hat Diana Brendel M.Sc. (FIBU-doc Praxismanagement GmbH, Hünstetten) eruiert. Sie betreut etliche Zahnarztpraxen unterschiedlicher Größe mit und ohne Praxislabor sowie kleine und große Labore und hat so

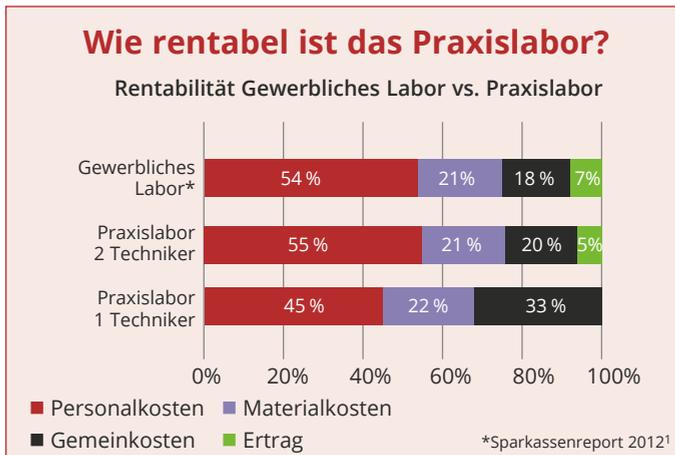


Abb. 1-3a Gegenüberstellung der Rentabilität: gewerbliches Labor vs. Praxislabor (durchschnittliches gewerbliches Labor).

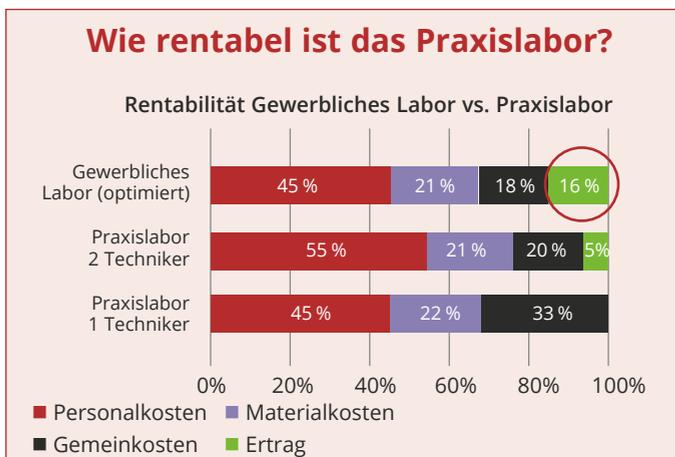


Abb. 1-3b Gegenüberstellung der Rentabilität: gewerbliches Labor vs. Praxislabor (optimiertes gewerbliches Labor).

einen Einblick in deren Kosten- und Ertragsrechnung. Der Unternehmensberater und Praxiscoach Werner Weidhüner (Weidhüner & Partner, Lahr) geht sogar von negativen Ergebnissen in einem normalen Praxislabor aus³.

Doch auch, wenn in einem gut geführten gewerblichen Labor alle Prozesse einschließlich des Personalstandes soweit als möglich optimiert sind (Abb. 1-3b) und dadurch die Rentabilität auf über 15 % steigt, bleiben diese Werte weit hinter denen einer Zahnarztpraxis zurück (Abb. 1-4). Dies sind reale Zahlen einer großen, gut organisierten und gut gehenden Praxis. Sie gehört mit einer Gesamtrentabilität von rund 40 % (Basis Einnahme-Überschuss-Rechnung je Praxisinhaber) zu den Topverdiener-Praxen (Anteil in Deutschland 6 %). Ihr Praxislabor erwirtschaftet dabei jedoch „nur“ eine Rentabilität von rund 15 %! Und wir sprechen hier von einem gut organisierten und optimierten Praxislabor. Es bedarf nicht viel Phantasie sich auszurechnen, dass sogar bei einer deutlich niedrigeren Gesamtrentabilität – zum Beispiel um die Hälfte reduziert – der Zahnarzt mit seinem ureigenen Tätigkeitsbereich immer noch mehr Ertrag

Wie rentabel ist das Praxislabor?

	Behandlung	Prophylaxe	Labor
Einnahmen/Stunde	261,28	51,93	49,14
Ausgaben/Stunde	-118,13	-34,69	-41,65
Gewinn/Stunde	143,15	17,24	7,49
Rentabilität	54,8 %	33,2 %	15,3 %

Abb. 1-4 Praxislabor mit 2,5 Technikern in einer großen und gut organisierten Praxis.

erwirtschaften würde als mit einem Praxislabor. Die Praxen, die ein Praxislabor haben, reden nicht darüber, ob es erfolgreich ist. Sie wissen es meist aber auch nicht genau. Finanzdienstleister und Steuerberater empfehlen es natürlich genauso gern wie die Industrie, weil sie einen Nutzen davon haben. Dabei muss hier viel genauer hingeschaut werden, ob es sich im Einzelfall lohnt.

Ein renommierter Zahnarzt in meiner Nähe hat in den letzten 20 Jahren immer wieder versucht, mir sein Praxislabor zu verkaufen. Mit dem Kernsatz: „Sie verstehen was von Technik, ich was von Zahnmedizin. Sollten wir nicht gemeinsam ...?“ Das ist ein guter Ansatz und sicher eine Überlegung wert. Aber zu dieser Entscheidung gehören Vertrauen und kaufmännische Überlegungen, die in diesem Fall leider nicht zu einer Lösung geführt haben. Aber die Kernaussage ist absolut richtig. Der Zahnarzt kümmert sich um seine zahnärztliche Arbeit, er kann entscheiden, ob er Generalist oder Spezialist sein will. Der Zahntechniker macht die Zahntechnik und kann, wenn er selbstständig ist, entscheiden, ob er ein kleines oder ein großes Labor aufbauen möchte.

Das Praxislabor ist nach wie vor ein emotionales und politisches Thema. Ich sage immer wieder: Das gewerbliche Labor ist der beste freie Mitarbeiter, den sich eine Zahnarztpraxis wünschen kann: immer da, immer nah, loyaler Unterstützer und ganz ohne Risiko. Das müssen wir unseren Kunden klar machen und das Argument des reinen Umsatzes durch ein Praxislabor aushebeln. Große Praxen oder Praxen mit Praxislabor sind mit uns den Weg der Kooperation und Aufteilung gegangen und bereuen es nicht. Unsere stärksten Praxen haben jedenfalls kein Praxislabor.

Auch der Zahnarzt muss seine Praxis heute zukunftsfähig führen. Da reicht im Laborbereich kein Techniker mehr, der schnell hüpfet und seinem Zahnarzt jeden Wunsch erfüllt. Viele Zahnärzte und Praxen lernen, dass ihre Zukunftsfähigkeit auch zunehmend von einem Laborpartner abhängt, der ihnen technisches Know-how und Mehrwerte bietet. Ich werde an verschiedenen Stellen des Buches intensiver auf diese Möglichkeit eingehen.



Abb. 1-5 Auslandszahnersatz in Deutschland: Das statistische Bundesamt stellte seine Erhebungen diesbezüglich 2010 ein. Auch offizielle Quellen haben den Überblick verloren.

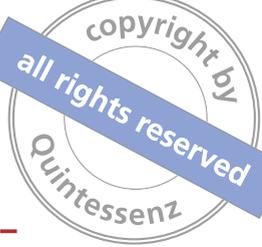
Unfairer Wettbewerb Teil 2: Auslandszahnersatz

Ähnlich verhält es sich beim Thema Auslandszahnersatz. Beim diesem Thema muss man kein Prophet sein, um zu erkennen, dass auch hier der Anteil der Patienten, die sich im Ausland behandeln lassen, größer wird. Diesen Trend haben die Versicherer und Kassen schon aufgenommen. Den Marktanteil für Auslandszahnersatz in Deutschland kann keiner so richtig belegen. Das reicht von 10 % bis hin zu 30 % – je nachdem, wer da argumentiert und seine Interessen im Blick hat. Eines ist klar: Das ist und bleibt ein problematischer Sektor. Warum braucht ein Zahnarzt so viel Risiko? Wo liegen die Vorzüge? Kann der Preis allein so entscheidend sein?

Es gibt zudem einen nicht unerheblichen Teil von Praxen, so hört man, die in sogenannten Praxislaboren halbfertige Produkte aus dem Ausland einkaufen und diese dann in Deutschland in den Verkehr bringen, d. h. einen ungeheuren Reibach mit Zahnersatz machen, der de facto schon fertig hier ankommt. Der nächste Skandal lässt grüßen! Und das in einem Land, wo regionale Qualität einen Reifegrad hat, der weltweit außer Frage steht.

Nun könnte man auch jammern, aber was hilft's? Nach meinen Recherchen wächst dieser Markt seit Jahren kaum noch. Warum auch? Arbeitskräfte sind zwar günstiger, aber Maschinen kosten überall auf der Welt gleich viel. Das heißt, die digitale Fertigung ist im Ausland nicht günstiger. Hier liegt unsere Chance! Es ist an uns, uns für die deutsche Zahntechnik stark zu machen, sie wieder in den Fokus der Zahnärzte und Patienten zu rücken (Abb. 1-5).

Die deutsche Zahntechnik ist international führend, der Service vor Ort für Zahnarztpraxen ohne Beispiel. Wir brauchen keinen Auslandszahnersatz! Erstens gibt es vermehrt Labore, die durch die CAD/CAM-Fertigung auch in Deutschland sehr kostengünstig arbeiten. Zweitens ist die Garantie, das Vertrauen, der Service im eigenen Land sehr hoch. Deshalb: Dank an die überwiegende Zahl der Zahnärzte, die mit uns zusammenarbeiten, weil sie die Vorzüge zu schätzen wissen.



2 Wie funktioniert ein Labor?

2.1 Von der Ausbildung zum Unternehmer – Mitarbeiter erkennen, führen und entwickeln

Die zwei wichtigsten Entscheidungen im Leben sind m. E. die Berufs- und die Partnerwahl. Die Berufswahl, auf die ich näher eingehen möchte, und die damit verbundene Ausbildung ist eine bedeutsame, aber gleichwohl auch ungewisse Entscheidung. Weiß ich denn schon bei der Auswahl des Berufes, ob ich geeignet bin? Was gilt es zu beachten, wenn ich weiß, dass ich mich irgendwann selbstständig machen will?

Ist man eher kaufmännisch geprägt, handwerklich oder technisch? Nur das, was uns liegt, wo wir Talente verspüren und Prioritäten setzen, können wir weiterentwickeln. So ist vielleicht zu erklären, dass bei manchen Menschen der Beruf floppt, im (Freizeit-) Sport aber Bestleistungen erzielt werden. Aber diese Prioritätensetzung muss man mir erklären! Ich wundere mich immer wieder, warum manche Zeitgenossen sportlich zu Höchstleistungen auflaufen wollen und beruflich aber nur das Mittelmaß reicht.

Ob man für einen Beruf geeignet ist, hängt immer auch von der eigenen Biografie, dem Elternhaus, der persönlichen Entwicklung sowie den Neigungen und Begabungen ab. Deshalb ist es wichtig, frühestmöglich genau die Talente zu stärken, die der eigenen Persönlichkeit entsprechen. Unsere einzigartigen Stärken und Begabungen sowie unsere Kreativität sollten miteinander im Einklang sein, wenn wir beruflichen, aber auch privaten Erfolg anstreben. Berufliches und Privates lässt sich nicht voneinander trennen und vor allem werden wir nicht zufrieden, wenn wir zwischen beidem keine Balance schaffen.

Gehen wir nun beispielhaft davon aus, ein junges Mädchen hat Freude an der Zahntechnik. Sie schreibt eine Bewerbung und kommt zur Vorstellung ins Labor. Für uns ist das die erste Gelegenheit zu erfahren, wie sie ist, was sie antreibt, welche Hobbys sie hat. Wir erfahren einiges über Familie, Freunde usw. Dann erfolgt ein praktischer Test, bei dem wir schauen, ob sie geschickt und kreativ ist, wie ihre Persönlichkeit ist, ob sie zuordnen und Dinge schnell verstehen kann.

Bei Eignung erfolgt ein Praktikum. Wir möchten sehen, ob sich die positiven Zeichen in der längeren Praxis bestätigen. Ist sie freundlich und engagiert sie sich (oder hängt sie ständig am Handy)? Macht ihr und uns die Zusammenarbeit Freude, erfolgt bei Bedarf eine Zusage.

Wenn man selbst, wie beispielsweise auch ich, eine Ausbildung erfahren hat, in der Gipsarbeiten, Säubern und Polieren im Mittelpunkt standen, dann wird man im eigenen Labor vermeiden, dass Auszubildende ausschließlich damit beschäftigt werden. Unsere Auszubildenden sind produktiv und das ist so gewollt. Auch das Unternehmen muss etwas von den Auszubildenden haben.

Bei uns stützt sich die Ausbildung auf einen Maßnahmen- und Zeitplan, sodass ein Auszubildender in jede Abteilung kommt und in allen Abteilungen genügend Routine aufbauen kann. Deswegen bin ich auch oft verwundert, wenn Auszubildende gleich 2 bis 3 Wochen am Stück nicht im Betrieb, sondern in der Schule sind, weil sie Blockunterricht haben. Wie ist es zu erklären, dass das, was eigentlich in einer Ausbildung geleistet werden muss, immer mehr auf die Schule verlagert wird?! Letztendlich sollte doch praktische Zahntechnik vermittelt werden; der Azubi sollte seine Stärken im Labor suchen und finden und nicht in der Schule. Ein Engagement der Innung für eine bessere betriebliche – nicht schulische – Ausbildung wäre m. E. sinnvoller.

Hat man gute Auszubildende, so ist es an der Laborführung, dem Chef, diese zu fordern und zu fördern. (Verwöhnen ist gewiss die falsche Devise.) Manchmal kommen Auszubildende schon nach etwa der Hälfte ihrer Ausbildung auf uns zu und fragen, ob sie verkürzen können. Solche Fragen beantworte ich immer folgendermaßen: „Wenn Sie besser sind als die anderen, dann gern. Aber das sehen und entscheiden wir erst später“.

Besteht nun der Auszubildende die Prüfung, so ist es – von wenigen Ausnahmen abgesehen – unser Bestreben, die Guten zu behalten. Einen besseren Techniker als den eigenen Nachwuchs gibt es für uns nicht! Er kennt den Laden, die Leute, die Kunden – das macht für uns Sinn. Bei uns gilt ganz klar das Wettbewerbsprinzip: Wir brauchen bessere Auszubildende, bessere Techniker und auch bessere Kunden als andere. Nur so können wir Marktführer bleiben.

Was erwarten wir nun vom Techniker? Neben fachlicher Qualifikation, Verlässlichkeit, Teamfähigkeit, kollegialem Umgang auch eine Stärkung der Gemeinschaft durch sein Verhalten und seine Persönlichkeit.

Ein Beispiel: Wir hatten einen jungen Iraner angestellt, der etwas chancenlos umherirrte. Mit ihm hatten wir das oben beschriebene Prozedere: Praktikum, Test usw. Nachdem ich von seiner Art, aber auch seinem handwerklichen Geschick überzeugt war, bot ich ihm nach einer Testphase den Job eines zahntechnischen Assistenten in der Goldabteilung an.

Der junge Mann war ehrgeizig und zeigte sehr früh, dass er etwas erreichen will. Wenn Sie das als Vorgesetzter merken, müssen Sie es fördern und auch dementsprechend handeln. Ich warte förmlich auf solche guten Beispiele, sowohl bei Auszubildenden als auch bei Technikern, um den anderen, den sogenannten Etablierten, zu zeigen: „Schaut mal her, da geht was, wenn man will.“

Nach drei Jahren war er, nachdem er sich sowohl fachlich als auch theoretisch mit Kollegen die schulischen Fähigkeiten angeeignet hatte, auch in anderen Abteilungen fit. Er hatte sich nach vier Jahren mit meiner Hilfe zur Prüfung angemeldet. (Da gab es Kollegen in der Prüfungskommission, die es nicht verstanden haben. Aber das ist mir relativ egal. Ich habe so etwas nicht das erste Mal praktiziert.) Dieser Mann hat natürlich die Prüfung bestanden und dann noch weitere Jahre erfolgreich für uns gearbeitet, bevor er sich zur Meisterprüfung angemeldet hat. Auch da haben wir ihn gefördert



und auch diese Prüfung hat er bestanden. Heute ist er mit einer Technikerin von uns verheiratet, hat Kinder und ist selbstständig.

Verstehen Sie, was ich meine? Er hat zu jeder Zeit sein Bestes gegeben, sowohl für uns, als auch für sich selbst. Ist das nicht toll? Wenn Sie jetzt denken, das wäre ein Einzelfall, dann täuschen Sie sich. Ich habe schon viele solcher Karrieren begleitet.

Sie sehen also: Führen heißt auch Menschen entwickeln und in ihrer Eigeninitiative fördern. Wer das nicht kann, sollte keine Führungskraft werden, geschweige denn Unternehmer. Je besser Ihre Mitarbeiter sind und je besser das Klima der Entwicklung ist, desto besser läuft Ihr Laden.

Erfolg – eine Frage der Einstellung?

Die Einstellung (Einstellung prägt Bewusstsein, Bewusstsein prägt Verhalten) ist für mich überhaupt der Schlüssel zur Leistungsfähigkeit. Wenn sich ein Mitarbeiter in das Wertegerüst eines Unternehmens nicht einbindet, gibt es Probleme in der technischen Qualität, aber auch im Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen. Das geht überhaupt nicht und muss von Anfang an offen thematisiert werden. Wie Sie sich vorstellen können, haben wir bei über 100 Mitarbeitern eine klare Aufteilung in Abteilungen und in Verantwortlichkeiten, anders geht es nicht.

Es gibt natürlich auch weniger erfreuliche Entwicklungen. Ich gebe gern zu, dass es manchmal vorkommt, dass das Verhalten eines Auszubildenden oder Technikers förmlich nach einer Freisetzung schreit. Ein fauler Apfel kann den ganzen Korb verderben. Hier ist konsequentes Handeln angesagt.

Probleme mit Auszubildenden werden meistens durch die Coaches oder Abteilungsleiter an mich herangetragen. Bei Bedarf folgt zunächst ein Gespräch und wir klären dabei ab, welche Erwartungen wir an den Lehrling haben und welche der Lehrling an uns, an Labor und Vorgesetzte hat. Wenn ich merke, dass ein Gespräch unter vier Augen nicht hilft, dann hole ich einen der Vorgesetzten hinzu. Gemeinsam mit dem Lehrling suchen wir dann nach Lösungen und geben ihm unter Umständen den Rat, dass er sich umschauchen soll, ob er etwas findet, wo er sich besser verwirklichen kann. Diese Gespräche ersparen uns auch mögliche juristische Auseinandersetzungen und geben dem Lehrling die Chance, sich für einen anderen Beruf zu entscheiden. Wenn wir nicht mehr damit rechnen, dass es noch funktioniert, machen wir im Gespräch deutlich, dass er bei uns nicht auf dem richtigen Weg ist. Man kann in gewissen Fällen auch nachlegen und das Ganze schriftlich in Form einer Abmahnung festhalten. Wenn auch das nicht hilft, müssen wir die unangenehmste Form wählen und ihn kündigen, wobei das bei uns im Betrieb zum Glück nur sehr selten passiert.

Man sollte schon als junger Mensch seine Perspektiven erkennen und Ziele setzen. Ich als Chef, Coach oder Vorgesetzter habe die Verantwortung, mich dann entsprechend zu kümmern. Es ist äußerst wichtig, guten Leuten diese Perspektive von Zeit zu Zeit aufzuzeigen. Ist mir die Entwicklung eines Mitarbeiters, dazu gehören auch



Die Ausbildung bei Lubberich ist erstklassig!

Der Grundstein für die Lubberich-Qualität wird bei Lubberich schon in der Ausbildung gelegt. Berufsausbildung ist Zukunftssicherung für das eigene Unternehmen und für das Handwerk insgesamt. Über mehrere Jahre zeichnen sich unser Labor und unsere Auszubildenden durch überaus erfolgreiche Teilnahmen am Leistungswettbewerb der Handwerksjugend aus. Die Erfolge von Lubberich beim Leistungswettbewerb sind für die Zahntechnikerlehre und die Ausbildung in zahntechnischen Handwerksbetrieben beispielgebend. Sie sind zugleich überzeugender Ausdruck der Qualität handwerklicher Lehre und eines hohen Engagements mittelständischer Unternehmen in Berufsbildung, Wirtschaft und Gesellschaft.

- 2016: Marcella Wolf (Beste des Jahrgangs in Koblenz, aktuell angemeldet zum Landeswettbewerb)
- 2008: Hanen Hecken und Felix Hahn Kammersieger (1. und 2. Platz) in der praktischen Prüfung
- 2005: Herr Lukas Fröhlich 2. Landessieger
- 2004: Frau Verena Fuhrmann 3. Landessiegerin
- 2001: Frau Uta Hinske 1. Landessiegerin
- 2000: Frau Sonja Weyrich 1. Landessiegerin
- 1999: Frau Susanne Schlemmer 1. Landessiegerin
- 1996: Frau Cornelia Dittrich 3. Landessiegerin
- 1995: Frau Daniela Dennert 2. Landessiegerin

Abb. 2-1 Ausbildung als Grundlage eigener Karriereplanung; Ausbildungserfolge bei Lubberich (Auszug aus der Lubberich-Homepage).

Auszubildende, wichtig für das Unternehmen, so werde auch ich aktiv und rede und handle für seine und meine Zukunft. Mit anderen Worten: Ich zeige an Beispielen im Labor auf, wie man Verantwortung für bestimmte Bereiche übernimmt und so Stück für Stück in eine Führungsposition hineinwächst.

Wir schauen immer, ob wir Mitarbeiter haben, die sich entsprechend entwickeln. Ich weise deutlich darauf hin, dass sie alles, was sie lernen und an Fähigkeiten ausbauen, für sich tun. Die Entwicklung eines Mitarbeiters ist in erster Linie eine Investition in sich selbst. Mir bereitet es großes Vergnügen, gute Leute zu fördern und zu entwickeln. Das ist auf jeden Fall eine zentrale Aufgabe des Unternehmerseins. Nicht rein zufällig hat das Labor Lubberich über Jahrzehnte immer wieder Landessieger hervorgebracht (Abb. 2-1). Auch eine Ausbildung zum Servicetechniker ist in unserem Labor möglich (s. Abb. 4-4).

Für meine engsten und wichtigsten Mitarbeiter unternehme ich alles, damit sie spitze werden. Ich gebe gern viel, aber ich erwarte auch Eigeninitiative. Seien wir doch mal ehrlich: Man kann einen Mitarbeiter ohnehin nur so lange halten, solange er das selbst will und weiß, was er an Ihnen und Ihrem Betrieb hat.

Meine Ausbildung habe ich in einem kleinen Labor gemacht. Leider habe ich keine Ausbildung genossen, die einer besonderen Erwähnung bedarf. Größtenteils musste ich zuarbeiten bzw. zuschauen. Ich habe nach meiner Lehre schon sehr früh gemerkt, dass ich mich selbstständig machen will.

Nach meiner Prüfung zum Techniker bin ich an die Universität nach Bonn gegangen und habe dort alles gelernt, was ich brauchte, um drei Jahre später die Meisterprüfung



anzugehen. Dort fand ich ein Klima vor, in dem ich mich technisch gut entwickeln konnte. Nach der Meisterprüfung habe ich noch unternehmerisch geprägte Aufgaben angenommen, in denen ich gelernt habe, was zur Leitung eines Labors nötig ist.

Als ich vor über vier Jahrzehnten die Ausbildung machte, gab es noch die Ringdeckelkrone, den Gipsabdruck als Überabformung, Kautschukprothesen, die Handschleuder und vieles mehr. Aus heutiger Sicht kaum vorstellbar. Aber auch heute gilt noch: Wenn für jemanden die Selbstständigkeit das Richtige ist und er seinen Meister gemacht hat, hat er die besten Chancen auf persönlichen und unternehmerischen Erfolg. In der heutigen Zeit ist das Studium der dentalen Technologie zu bevorzugen. Bietet es doch die zeitgemäßen Themen an.

2.2 Strukturen, Prozesse und Steuerung

Wenn ich ein Labor gründe, sollte ich mir zunächst die Frage stellen: Will ich Spezialist werden oder ein Allrounder bleiben? Meiner Meinung nach versteht ein Allrounder von allem etwas, aber leider von allem nicht genug. Ein Spezialist kann von vielem etwas verstehen, findet aber irgendwann heraus, dass er in einem bestimmten Bereich besser ist. Wenn man sich spezialisiert, hat man die größere Chance besser zu werden. Und das sollte immer das Ziel sein: besser zu sein als der Generalist.

Die Philosophie bei Lubberich lautet: *Wir sind ein Leistungsteam mit einem marktführenden Qualitätsanspruch. Unser Ziel ist es, Zahnarztpraxen durch Synergien als Dienstleister zu unterstützen. Das Lubberich-Netzwerk mit zahlreichen Partnern dient somit dem modernen Praxismanagement der Zahnarztpraxis.*

Die Frage ist dann, wie ich meine Mitarbeiter und Führungskräfte organisiere. Kann ich Prozesse so organisieren, dass am Ende etwas Besseres herauskommt? Ein Dentallabor läuft nicht von allein. Es ist immer das Ergebnis der Zusammenarbeit von Menschen, die einen bestimmten Anspruch an ihre Arbeit haben und ein gutes Ergebnis wollen, ein Ziel haben.

Das Labor Lubberich hat in allen Abteilungen einen Abteilungsleiter, der Coach genannt wird. Das Leitungsteam wird durch weitere drei Meister (die Mitgesellschafter und Kundenbetreuer) und eine kaufmännische Leiterin gebildet (s. Abb. 1-11).

Der zahntechnische Arbeitsablauf ist sicher in allen Laboren ähnlich. Wie aber unser organisatorischer Ablauf aufgrund unseres hohen Qualitätsanspruches ist und was uns durch unsere Strukturen in einem großen Labor möglich ist, möchte ich hier kurz darstellen (Abb. 2-2).

Eine Arbeit wird durch einen Boten beim Zahnarzt abgeholt und der Auftrag im Labor erfasst. Das macht bei uns ein Bürokaufmann. Anschließend wird mit dem gelieferten Abdruck in unserer Arbeitsvorbereitung ein Modell erstellt.

Dieses wird dann von einem Meister, der speziell nur in dieser Abteilung arbeitet, genau geprüft. Falls alles stimmt, kommt der Auftrag in die Disposition (kurz: Dispo). Die Dispo ist bei uns eine ganz wichtige Schnittstelle zur technischen Fertigung, unsere



3 Wie tickt der Kunde?

3.1 Der Start einer Beziehung

Neue Kunden sind Chefsache

Wie wird ein Zahnarzt grundsätzlich auf ein Dentallabor aufmerksam? Vielleicht sollten wir uns zuerst von dem Bild verabschieden, dass ein Zahnarzt dem Zahntechniker hinterherläuft. Das tut er nicht. Er hat bestenfalls über die klassische Mund-zu-Mund-Propaganda von uns gehört, kennt uns über Veranstaltungen und Fortbildungen bzw. über Vorträge in lokalen Arbeitskreisen, Beiträge in Fachmedien oder durch das Internet. Vielleicht wendet er sich auch telefonisch an uns, weil er für eine einzige, spezielle Versorgung professionelle Hilfe benötigt. Wie auch immer: Definieren Sie jede Kontaktaufnahme als Ihre Chance! Es gilt, diese mehr oder weniger zufällige Punktlandung so zu nutzen, dass sich daraus eine gute, langfristige Beziehung entwickelt. Über die Jahrzehnte haben sich dabei für mich in der Labor-Zahnarzt-Beziehung gewisse Muster herauskristallisiert. Sie basieren auf menschlichen Werten, Bedürfnissen und monetärem Verständnis – also Kriterien, die meiner Meinung nach aus der Vergangenheit in die Gegenwart übertragbar sind und wohl auch in Zukunft gültig sind.

Beginnen wir also mit dem ersten Kennenlernen: Die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde bei einem Erstkontakt zufriedengestellt werden kann, ist durch die Präsenz des Chefs sehr viel höher, als wenn ein Außendienstler aus dem Labor den Kontakt übernimmt. Als Chef sollten Sie schnellstmöglich herausfinden: Welche Haltung bezieht der Kunde zum Thema Qualität? Will er über den Preis verhandeln oder einfach nur herausfinden, wie sich Ihr Labor im Vergleich zu den bisher gepflegten Laborkontakten positioniert? Ja, auch das kommt vor. Das alles passiert vor dem Hintergrund, dass der Zahnarzt hofft, es könnte ihm von einem anderen Labor Besseres geboten werden, selbst wenn er mit der bisherigen Adresse in der Regel zufrieden war.

Das bringt uns natürlich auch zum Thema Kundentreue. Mit Bedauern stelle ich fest, dass sich dieses Thema in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt hat. Insbesondere kleine Labore, deren Chefs vielleicht nicht immer ansprechbar sind, weil andere Zwänge ihr Zeitbudget blockieren, können davon ein Lied singen. Wenn Sie sich also in das Erstgespräch begeben, dann nutzen Sie das Interesse des suchenden Zahnarztes und geben Sie ihm ab jetzt aber bitte das Gefühl, an der richtigen Adresse angekommen zu sein. Sie haben es zu diesem Zeitpunkt in der Hand.

Die Erfahrung hat mich gelehrt: Übernehmen Sie im Gespräch, wenn nötig, die Führung. Sie sind der Fachmann für die Technik! Daher erwartet der Zahnarzt förmlich von Ihnen, dass Sie ihm sagen, wie Zahntechnik für ihn in Zukunft zufriedenstellend gelebt werden kann. Es wäre ein grundlegender Fehler, zu signalisieren „Herr Doktor, das probieren wir mal aus. Das ist ja interessant, davon habe ich auch schon

was gehört. Da gibt's was Neues ...“ Betreuen Sie keinen Suchenden! Die Wahrscheinlichkeit, dass die Zusammenarbeit mit solch einem Denkansatz scheitert, ist sehr groß. Vielmehr empfehle ich folgenden Gesprächseinstieg: „Herr Doktor, das Thema kennen wir schon, das haben wir schon bei anderen Kunden durchgespielt. Da müssen Sie nicht erst schlechte Erfahrungen sammeln, das funktioniert besser auf folgende Weise ... Ich empfehle Ihnen ... Lassen Sie uns das bitte so machen ...“ Tatsächlich scheint es ja so, dass jede Zahnarzt-Generation immer wieder aufs Neue den Reigen an Komplikationen am Behandlungsstuhl durchlaufen muss. Durch Ihre Erfahrung können und sollten Sie typische „Anfängerfehler“ freundlich, aber bestimmt verhindern. Grundsätzlich erwartet jeder Kunde – egal, ob jung oder alt – von Ihnen eine Orientierung in allen Technikfragen. Treten Sie also als Problemlöser auf. Damit haben Sie beim Erstkontakt die große Chance in der Hand, den Kundenwunsch selbst aktiv zu kreieren bzw. so zu beeinflussen, dass Sie Ihre Erfahrung mit einbringen und die Stärken Ihres Labors voll ausleben können.

Natürlich schicken auch wir bei Lubberich für Spezialfragen einen entsprechend ausgebildeten Mitarbeiter in die Praxis, aber eben nur für die rein fachlichen Angelegenheiten. Der Chef hingegen repräsentiert neben der fachlichen vor allem die unternehmerische Seite des Labors. Wenn er vor dem Neukunden steht, dann wird dem Zahnarzt damit ganz klar signalisiert: Sie stehen auf unserer Wunschliste. Sie sind uns wichtig, so wichtig, dass ich mir Zeit für Sie genommen habe und Ihnen jetzt zuhöre. Der Chef sollte in zwischenmenschlichen Beziehungen besonders kompetent sein. Man erzielt dadurch zwei wichtige Dinge: Ganz automatisch erhalten wir für das Gespräch gewisse Vorschuss-Lorbeeren an Wertschätzung, aber auch gleichzeitig die Chance, dem Kunden das eigene Labor vorzustellen. Hier können Eckdaten zu Geschichte, Größe, Spektrum und vor allem zur Unternehmens-Philosophie knackig auf den Punkt gebracht werden.

Im Prinzip will der Kunde ja gar nicht so viel von uns wissen. Er hat dem gemeinsamen Termin zugestimmt, weil er durch Vorabinformationen positiv auf uns eingestimmt ist. Vielleicht hat er uns schon live bei Veranstaltungen erlebt oder unsere Kundenzeitschrift gelesen. All diese Impulse schwingen mit, wenn er uns nun erstmals gegenüber sitzt.

Aus den Gesprächspunkten über unsere zahntechnische Arbeit sollte einfach nur klar hervorgehen: Wofür steht das Dentallabor Lubberich eigentlich? Das erleichtere ich mir u. a. durch eine kurze Online-Präsentation, durch das Aufzeigen unserer klaren Produktlinien (s. Kapitel 3.2) und mithilfe einer eigens dafür erstellten App (s. Kapitel 5.6). So eine Kurzvorstellung nimmt von vornherein einer etwaigen späteren Diskussion, z. B. zum Thema Preis, den Wind aus den Segeln. Denn wer sich von Anfang an über zahntechnische Qualität Made in Germany definiert, die auch etwas kostet, der erspart sich anschließende Preis-Drücker-Versuche von Seiten des Kunden. „Auch Sie wollen doch Qualität, Herr Doktor, da sind wir uns doch einig?“

Das Sendungsbewusstsein des Laborchefs sollte sich bei der Vorstellung des Labors aber insgesamt in Grenzen halten. Beim Erstkontakt ist vielmehr die Kunst des Zuhö-



rens gefragt. Schließlich betreten wir einmal mehr Neuland. Ich muss vom Kunden als Zahnarzt und Mensch einen konkreten Eindruck bekommen. Im Gespräch fahre ich alle meine Antennen aus, um festzustellen, welcher Typ Mensch vor mir sitzt, welche Schwerpunkte er hat, welche Interessen er hat und wie er gesellschaftlich eingebunden ist. Hebt der Zahnarzt bevorzugt zahnmedizinische/zahntechnische Fachfragen in den Vordergrund (Welche Abformung favorisieren Sie? Mit welchen Techniken arbeiten Sie?) oder stellt er eher sein Unternehmen Praxis in den Mittelpunkt (Welchen Service bieten Sie? Gibt es spezielle Angebote?). Warum macht er die eine Sache so und nicht etwa anders? Er will, dass wir ihm dabei zuhören, ihn verstehen, seine Bedürfnisse erkennen und auf ihn reagieren, ja ihn bestätigen.

Tja, und eine Sache wird bei dem Termin bestimmt nicht fehlen. Ich bin mir sicher, Sie alle kennen aus den Erstgesprächen bestimmt diese typische Mängelliste, gesammelt in der Zusammenarbeit mit früheren Laboren: Die Kronen saßen oft zu stramm, der Botendienst war nicht pünktlich und die Kostenvoranschläge wurden nicht zügig zugeschickt. Hören Sie genau zu, denn diese Kritik stellt in diesem Augenblick seine Wunschliste an Sie dar!

Konzentrieren Sie sich auf diese Aussagen, ja fragen Sie den Kunden, ob es ihn stört, wenn Sie sich dazu ein paar Notizen machen. Ich persönlich sage bei solchen Erstgesprächen: „Herr Doktor, Sie haben sicher nichts dagegen, wenn ich mir das aufschreibe.“ Bei Lubberich avancieren diese Notizen auf lange Sicht zum bereits erwähnten „Spezialitätenprotokoll“ (s. Kapitel 2, Abb. 2-4), das wir konsequent für jeden Kunden anlegen. Sie werden sich jetzt vielleicht fragen: Warum muss man speziell beim Erstkontakt so tiefgründig sondieren? Warum ist gerade dieses persönliche Kennenlernen so wichtig? Wir sollten immer herausfinden, was den Zahnarzt beschäftigt, wie zufrieden er mit seinem Labor ist, welche konkreten Bedürfnisse und Erwartungen er hat. Das ist ausschlaggebend dafür, wie anstrengend oder erfolgreich eine Partnerschaft auf lange Zeit wird – das haben Sie als Chef in diesem Augenblick in der Hand!

Richtiger Ort und richtige Zeit

Beginnen wir vielleicht lieber mit dem schlechtesten Ort für ein Kennenlerngespräch: Die Erfolgchancen tendieren gegen Null, wenn der Zahnarzt während der Behandlungszeit in der Praxis gestört wird. Einen Gesprächstermin während der Arbeitszeit erachte ich als absolutes Tabu. Uns Zahntechnikern – und auch dem Zahnarzt – ist dieser Erstkontakt so wichtig, dass er nicht vom Termindruck und ablenkenden Praxismanövern gestört werden darf. Schließlich investieren beide Seiten ihre wertvolle Zeit. Es wäre schade, sie durch so einen Fehlstart sinnlos zu vergeuden. Wenn Sie trotzdem in solch eine Situation geraten, dann haben Sie doch bitte den Schneid zu sagen: „Herr Doktor, lassen Sie uns das Gespräch doch lieber auf einen Abend verlegen. Ich komme gern zu Ihnen in die Praxis oder Sie kommen in unser Labor.“

Interessanterweise mache ich jedes Mal die Erfahrung, dass die Probleme dieser Welt – losgelöst vom Alltagsstress – plötzlich in einem ganz anderen Licht erscheinen. Hier findet meines Erachtens das wahre Kennenlernen statt.

Bei allen Sympathien gilt jedoch eine feste Regel: Der Kunde entscheidet, wie nah oder wie fern wir ihm stehen dürfen. Oder anders ausgedrückt: Behandeln Sie Kunden so, wie Sie behandelt werden möchten.

Der richtige Betreuer

Das Kennenlernen dient auch dazu, herauszufinden, welchen Typ Kollegen ich dem Zahnarzt in Zukunft als Kundenbetreuer zur Seite stellen kann. Nachdem ich im Gespräch ein Gespür für den Neukunden entwickelt habe, gleiche ich dies bereits gedanklich mit den fachlichen Schwerpunkten und Stärken meiner Kollegen ab. Spätestens in der Runde des Lubberich-Leitungsteams wird der Kundenkontakt dann intensiv diskutiert. Das Leitungsteam, das sind meine Mitgesellschafter Maurice Wiesmaier, Michael May, Andreas Moser und ich (Abb. 3-1). Die drei Zahntechnikermeister haben sich im Labor derart entwickelt, dass sie 2011 Anteile an der Firma übernommen haben. Dies geschah im Rahmen der Neustrukturierung und einer marktorientierten Unternehmensentwicklung bei Lubberich. Sie sind die jungen Chefs. Jeden Mittwoch und Freitag sitzen wir also zusammen und besprechen aktuelle Themen. Wer einen Neukunden besucht hat, porträtiert ihn und seine Anliegen vor der Gruppe. Es besteht die Möglichkeit zur Diskussion. Interessanterweise kristallisiert sich meist ganz automatisch und zügig heraus, wer der beste Betreuer für diesen Zahnarzt sein könnte. Dahin-



Abb. 3-1 Leitungsteam im Lubberich Dental-Labor. Die Leistung eines Teams ist höher als die des Einzelnen.

ter steht keine Aufteilung in verschiedene „VIP“-Kategorien, sondern vielmehr die Tatsache, dass wir vier mit ganz unterschiedlichen Ressourcen aufwarten. Ich will aber nicht verleugnen, dass zur Entscheidung auch manchmal eine Portion gesundes Bauchgefühl gehört.

Es gibt eine Struktur, ein Konzept, aber wie jedes unserer Teammitglieder den Kunden zufriedenstellt, ist sehr unterschiedlich. Wichtig ist, dass es ein Kunde wird bzw. bleibt, und dafür gibt es genaue Spielregeln. Ganz wichtig: Unsere Kunden suchen wir strategisch aus.

Bei der Akquise hilft uns unsere Erfahrungsdatenbank, in der wir Fakten zu Lebensphasen und Bedürfnissen unserer Kunden (Alter, Spezialisierung etc.) sam-





Name	Ist 2015	Entwicklung 2014 auf 2015	Betreuer 2015	Betreuer 2016	Prognose 2016	KEP 2016
<i>AD</i>	66.344 €	32%	MW	MM	€350.000,00	A
Maßnahmen Q1	- Abstoß der Übernahme des Labors. - Aufbau der Personalstelle Prof. Sabers - Gespräch mit Sabers - Gespräch mit Sabers - Mitgestaltung des Labors - Einweisung mit Sabers - Betreuung + MW		Maßnahmen Q2 - Rechnung, Bestellung + Personalbüro - Stoppflüge + Deckungsbeitrag genau beobachten - Reduktion + Wirtschaftlichen betreiben + evtl. sofortige Konsolidation der Bilanz - Einweisung mit Sabers Betreuung + MW - ganz kurze Betreuung im alten Betrieb			
<i>TP</i>	15.090 €		MM	MM	€25.000,00	B
Maßnahmen Q1	- offenes Gespräch + Kontakt zu Halbinsel - Transparenz + Reporting aus - wie viele zu tun man kann + welche Produkte er von Deutschland anpacken will.		Maßnahmen Q2 - Einweisung mit Sabers Betreuung + MW + MB - ganz kurze Betreuung			

Abb. 3-2 Erste Notizen nähren die Erfahrungsdatenbank – der Beginn individueller Überlegungen.

meln und so passende Argumente einer möglichen Ansprache finden. Ebenso notieren wir, was mit welchem Kunden wie „gelaufen“ ist (Abb. 3-2).

Wir orientieren uns dabei an einer selbst erstellten Zeitleiste (Abb. 3-3a und b), die den Zeitraum, in dem wir den Kunden nachhaltig gewinnen wollen, und die nächsten Schritte vorgibt.

In einer speziellen Kundendatenbank ist für jeden Kunden ein Profil angelegt, in welches nach vorgegebenen Stichworten Daten zum Gespräch eingetragen werden. So wird jeder im Team auf den aktuellen Stand gebracht und wir können nach objektiven Kriterien entscheiden, ob das ein Kunde für uns sein könnte. Im Späteren dienen diese Informationen natürlich auch der individuellen Kundenbetreuung.

Ist der Kunde gewonnen, sind er und sein Betreuer ein Team, das sich gemeinsam entwickelt. Natürlich lässt es sich nicht vermeiden, dass beide an einem gewissen Punkt der Zusammenarbeit auch mal in einer Sackgasse landen. Das kann passieren und wird sofort zum Thema auf der Agenda unserer Leitungsrunde! Schon oft habe ich es erlebt, dass wir gemeinsam schnell eine Alternative für das Problem erarbeiteten. In solchen Momenten wird mir immer freudig bewusst, dass unser Team mehr ist als die Summe seiner Mitglieder. Jeder von uns ist anders „gestrickt“, hat seine individuellen fachlichen Schwerpunkte, Betreuungsmodi und menschlichen Antennen. Was der eine also als unüberwindbaren Berg wahrnimmt, behebt der andere mit einer eleganten Lösung.

Vielleicht stellt man dem Kunden in letzter Konsequenz tatsächlich einen neuen Betreuer zur Seite. Solch einen Wechsel versuche ich in der Anbahnungsphase möglichst zu vermeiden, kann ihn aber nicht ganz ausschließen. „Herr Doktor, wenn das auf Ihrem Fachgebiet jetzt die entscheidende Frage ist, dann würde ich Ihnen hierzu gern meinen Kollegen vorstellen. Der ist Spezialist für ...“ Und schon hat man durch ein offenes Wort einen eleganten Wechsel eingeleitet. Währt eine Zusammenarbeit schon über lange Zeit, stellt sich der Austausch des Betreuers nicht mehr derart sensibel dar.

4 Wie komme ich an neue Kunden ran?

4.1 Wie viel Werbung braucht das Labor?

In Zeiten schneller Veränderung, hoher Informationsflut und der weiter wachsenden Bedeutung digitaler Medien ist es notwendig, dass wir uns an den Bedürfnissen, Empfindungen und Anforderungen der jetzigen und zukünftigen Kunden orientieren. Das Medienverhalten hat sich grundlegend verändert und die Bedeutung von Marken als Erkennungsmerkmal in einer von Reizüberflutung geprägten Welt ist gewachsen.

Sie fragen sich möglicherweise, weshalb ich nun auf die irre Idee komme, Print und Web infrage zu stellen. Das will ich gar nicht. Nur sollten wir uns bei allen Möglichkeiten, die uns die mediale Welt bietet, fragen: Was nutzt es dem Kunden und welche Kosten kommen dadurch auf uns zu?

Ja, Marketing muss sein. Es gilt, alle Maßnahmen zu bündeln, die uns und unsere Kunden erfolgreicher machen (Abb. 4-1). Aber ich möchte den Hype darum ein wenig relativieren und den Kanon an Aktivitäten und Möglichkeiten an zweite Stelle setzen. Für mich steht ein Marketing auf Platz 1, das die persönliche Beziehung zum Kunden in den Mittelpunkt stellt. Das wichtigste Tool sind Sie, egal in welcher Position: als Azubi,

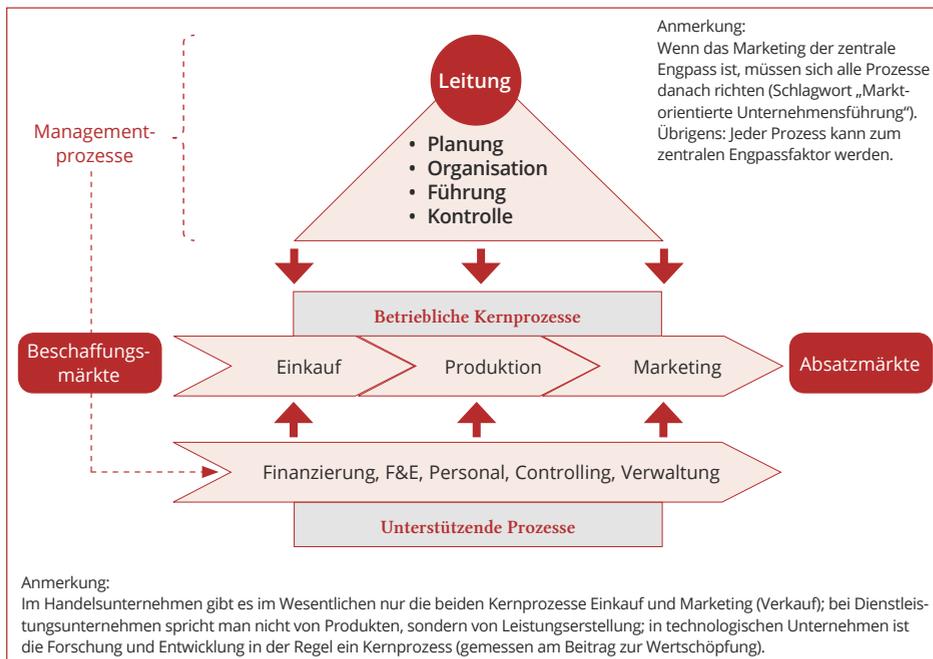


Abb. 4-1 Marketing als Teilprozess (Funktion) im Unternehmen (Quelle: Prof. Dr. Waldemar Pelz, FH Gießen-Friedberg⁶).

Mitarbeiter oder Chef! Das ist ein sehr klassisches Modell, aber kein altmodisches oder überholtes. Der Kunde wird in erster Linie auf Ihre Persönlichkeit achten, auf Ihre Art zu überzeugen, auf den Sympathiefaktor. Dass Sie beste technische Arbeit abliefern werden, davon geht er aus (s. Kapitel 3). Kein Zahnarzt lässt sich nur von Print und Web allein überzeugen. Ich behaupte, dass das beste Marketing der Welt höchstens unterstützend wirksam ist. Zu glauben, Broschüren, Internet und Verkaufstrainings würden für sich allein Kundenkontakte sichern, ist verkehrt. Sie sind hilfreiches Beiwerk, nicht mehr und nicht weniger. Ich wünsche mir, dass Sie sich dies bei den Ausführungen in diesem Kapitel immer vor Augen behalten. Die Frage ist erlaubt: Wie viel investieren Sie in Ihre eigene Persönlichkeit?

Fangen wir mit der klassischen Werbung an: Sie brauchen als Profi natürlich ein Corporate Design, also ein einheitliches Erscheinungsbild nach innen und außen. Dazu gehört vorrangig die Gestaltung der Kommunikationsmittel wie Geschäftspapiere, Werbemittel, Verpackungen, Internetauftritt und Produktgestaltung, vielleicht sogar Berufskleidung und Auto. Nun haben wir Zahntechniker zwar unser Handwerk gelernt, haben aber in den meisten Fällen nicht viel Ahnung von Marketing. Sie sollten also für den gelungenen Marktauftritt externe Hilfe suchen. Doch was wir Laien in Sachen Werbung erleben, ist anschließend leider oft ein Trial-and-Error-Wechselbad. Der Grund: Eine Agentur wird Ihnen nicht nur die oben genannten Wünsche erfüllen, sie wird Sie sogar auf tolle kreative Ideen bringen, an die Sie vorher gar nicht dachten. Nun, das ist der Job einer solchen Agentur! Ich würde mich schwer irren, wenn Sie nicht überwältigt und mit glitzernden Augen aus deren professioneller Präsentation herausgehen. Ihnen wird das Idealbild eines fiktiven Labors vorgestellt – stimmig, überzeugend, stark. Doch die Erfahrung hat mich gelehrt, solche Präsentationen differenzierter zu sehen. Heute sage ich: „Nice to have“, aber was sollen all die verlockenden Angebote bitte kosten?

Ich möchte deshalb folgendes Prozedere empfehlen: Zuerst sollte ein Team – eigens zusammengestellt aus Freunden und Kollegen – gemeinsam reflektieren, welche Marketing-Bedürfnisse eigentlich bedient werden sollen. In dieser Runde sollten Sie überlegen, welche Art von Werbung das Labor tatsächlich braucht. Nicht spinnen, nicht träumen, eins nach dem anderen! Ziehen Sie dann einen Profi für die Umsetzung heran. Das muss kein Laden mit großem Namen sein. Die sind eher teuer. Man sollte sich eine Agentur suchen, die auch zum eigenen Budget passt. Da kann ein Start-up-Unternehmen aus Berlin vielleicht mehr für weniger Geld leisten. Branchenkenntnis würde ich bei der Suche gar nicht voraussetzen. Werber sind meist sensible Typen, die sich schnell in ein Thema einarbeiten können. Ich behaupte sogar, dass es manchmal hinderlich ist, wenn jemand schon zu viel von der Branche weiß. Mein Tipp: engagierte Studenten. Sie können hier Großes bieten. Ich bin z. B. aus dem Staunen nicht mehr herausgekommen, als uns eine Studentin von der WHU ein Erklär-Video für unsere Homepage (Abb. 4-2) erstellte und präsentierte. Für wenig Geld hatte sie Wunderbares geleistet und inhaltlich alles richtig gemacht.

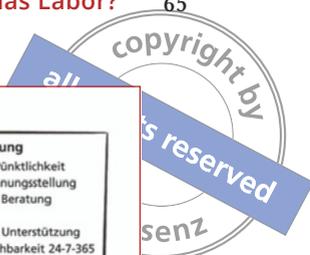


Abb. 4-2 Das Lubberich-Imagevideo – kleine Mittel, große Wirkung.

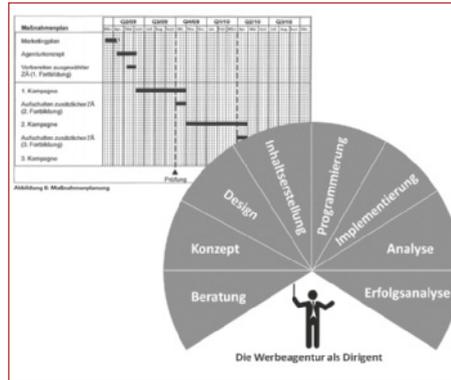


Abb. 4-3 Leistungen und Maßnahmen einer Agentur. Der Kunde ist der Komponist, die Agentur der Dirigent.

Konfrontieren Sie die Agentur gezielt mit den Wünschen, die per Teamarbeit erarbeitet wurden. Eine gute Agentur wird erklären, was unter Orchestrieren (Abb. 4-3) gemeint ist.

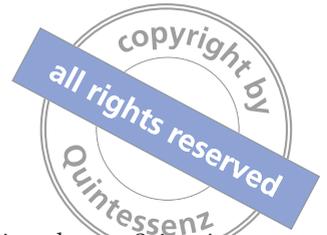
Eine gute Agentur erkenne ich mittlerweile daran, wie ansprechend der Entwurf ist, die Idee zu einem Thema, das mich interessiert. Der Entwurf sollte kostenfrei sein. Dann gibt es eine Kostenaufstellung, die detailliert und durchdacht sein, aber auch vieles beinhalten sollte, wie z. B. die Rechte an der Idee bei der Umsetzung.

Des Öfteren sitze ich mit Inhabern größerer Praxen zusammen. Diese berichten mir, was man bezüglich Werbung alles tun sollte: Praxisbroschüren, regionale Werbung, Internet, Suchoptimierung, Stellenangebote, Corporate Design und mehr. Mittlerweile hat jede Praxis erkannt, dass die Zukunft auch in digitalen Medien liegt. Hier mitzugestalten, zu fördern, Erfahrungen einzubringen, darüber zu berichten, wie andere große Praxen kooperieren, das ist gelebtes und gelungenes Marketing für die Praxis. Glauben Sie mir bitte, den Kunden interessiert recht wenig, was Sie alles können und machen und tun. Er will profitieren. Wenn man es versteht, mit den o. g. Instrumenten

Autor



Alois C. Lubberich ist in Brohl am Rhein geboren. Seine Aus- und Weiterbildung zum Zahntechniker hat er an der Universitätsklinik in Bonn absolviert und bei Lernaufenthalten in der Schweiz erweitert. Nachdem er mit 23 Jahren seine Meisterprüfung in Düsseldorf ablegte, gelang es ihm bereits im Alter von 24 Jahren, sein eigenes Dentallabor in Koblenz zu gründen. Seit nunmehr 40 Jahren ist Alois C. Lubberich erfolgreicher Unternehmer. Sein unternehmerisches Talent ist mehrfach ausgezeichnet worden. 2013 wurde er zum Wirtschaftssenator des Europäischen Wirtschaftssenats (EWS) berufen – eine Würdigung, die nur einmal innerhalb einer Branche vergeben wird. Nach wie vor ist Alois C. Lubberich mit Pragmatismus und Leidenschaft gerne in der Zahntechnik aktiv. Mit über 100 Beschäftigten und mehreren Standorten ist das Dentallabor Lubberich heute das größte Dentallabor in Rheinland-Pfalz und dient als Referenzlabor der wichtigsten Industriepartner innerhalb der Branche.





Stichwortverzeichnis

- Akquise-Prozess 16, 19, 42–46, 53–55, 61,71
 Alleinstellungsmerkmal 10, 49, 57, 77, 101
 Altersvorsorge 110–112
 Annäherungsprozess 52
 Antikorruptionsgesetz 17, 50–51, 106, 123–127, Exkurs
 Ausbildung 20–21, 23–27, 35, 70
 Auslandszahnersatz 8, 55, 100–101
 Auslastung 29–30, 36, 89–93
 Außendienst 39, 60, 67–68

 Begabungen 23, 115
 Betriebsführung 24–27, 30, 34–36, 80–95
 Beratung 12, 18–19, 60, 75
 Berufswahl 23
 Bewusstsein 25, 60, 78, 112–113

 CAD/CAM 8–11, 20–21, 28–30, 102–105
 CBD-Zahnarztmarke 34, 58, 106
 Chair-Side Modell 9, 102
 Checklisten 86
 Coach-Runde 20, 27–29, 33, 85, 114
 Compliance 123
 Controlling 55, 83, 91, 113
 Corporate Design 64–65

 Digitalisierung 1, 8, 11–12, 56–57, 102–105
 Digitale Wertschöpfungskette 11–12, 18–20, 56
 Digitaler Workflow 9, 12, 102–105
 Disposition 27–29, 83–86, 93
 Dokumentation 13, 18, 81–83, 99, 126
 Durchsetzungskraft 85, 89

 Einstellung 25, 36, 60, 113–115
 Entscheidungskompetenz 23, 82–83
 Entscheidungsprozess 42, 45, 90–100
 Erkennungsmerkmal 63
 Erwartungshaltung 52
 Externe Berater 19–20, 75, 81, 99

 Fachwissen 9–10, 79, 86
 Fähigkeiten 26, 33, 69, 87
 Führungsstil 25–27, 36, 83–96
 Fortbildungen 20, 35, 39, 48–56, 67–69, 74–76, 96–98

 Garantie 17–18, 30–32, 46, 116
 Generalisten 7–12, 68
 Generation Y 13–14, 56, 73

 Handel 9, 21, 55, 63, 66, 75,

 Industrie 9–11, 18–21, 55, 75,
 Informationsflut 63
 Inhouse-Schulung 69, 96
 Innovationen 21, 77, 88
 Internetauftritt 64–66

 Kapazität 30, 88–93
 Kommunikationsmittel 10, 20–21, 64
 Kooperation 10, 16–22, 51, 55–59, 79–81
 Koordination 34, 89
 Kostendeckungsbeitrag 17, 46
 Kosten-Nutzen-Verhältnis 99
 Kreativität 23, 87–90
 Kundenakquise 44, 78, 127 (Exkurs)
 Kundenbetreuung 20, 43, 87
 Kunden- und Mitarbeiterbefragung 86, 92, 118–119
 Kundenzeitschrift 40, 75

- Laborführung 24, 36, 81, 87
 Laborstruktur 20, 110
 Laborzukäufe 10
 Lead-User-Treffen 18, 77–78, 102, 125
 Leistungsfähigkeit 25
 Leistungswillen 34
 Leitungsteam 27–35, 42–46, 81, 83, 88,
 100, 116

 Marketing 15–18, 36, 56–58, 63–66, 73–75
 Meisterrunde 32
 Mittlere und kleine Labore 10
 Motivation 37, 68, 80–84,

 Nachfolgeregelung 82, 109–120
 Netzwerk 19, 27, 59, 66–67, 74–78, 107, 125

 Organisatorischer Ablauf 27

 Personalmanagement 96, 115
 Persönlichkeitsmerkmale 86–90
 Positionierung 16, 49–51, 82, 98, 112
 Praxislabor 4–8, 15–16, 21, 57
 Praxismanagement 13, 27, 107
 Praxisschwerpunkt 72
 Produktivität 30–31, 36, 82–93
 (private) Produktlinien 40, 50–51
 Protokolle 29, 33, 71
 Privatumsatz 68

 Qualitätsmanagement 13, 96

 Reizüberflutung 63
 Rentabilität 5–7, 31, 91
 Review 32, 89, 94–96, 117

 Servicetechniker 17–18, 26, 50, 59, 70, 103,
 126
 Smile-Shop 18–19, 106

 Spezialisierung 10–14, 33–36
 Stammkunden 68, 86
 Stärken 23–24, 40–42, 49–52, 87, 110
 Start-up 18, 34, 64
 Steuerungsinstrument 30
 Studium der dentalen Technologie 20, 27
 Suchoptimierung 65
 Such- und Informationskosten 95
 Systempartner 10

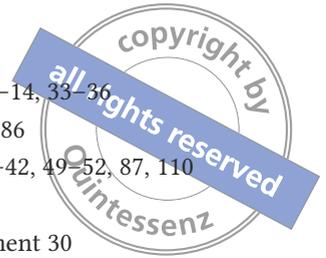
 Talente 23, 36, 68–69, 80, 93, 114–116
 Teamarbeit 12–14, 33–36, 65, 76, 83, 89
 Teamsitzungen 89
 Transaktionskosten 46, 94–99
 Transparenz 33, 95, 120, Exkurs

 Umstrukturierung 3, 84
 Unternehmensberater 6, 10, 17–18, 36,
 75, 106
 Unternehmens-Cockpit 30–36, 82, 89,
 112, 120

 Verantwortlichkeiten 20, 25, 31, 48
 Vertrieb 30, 67–77, 86–91, 96–98, 104, 112

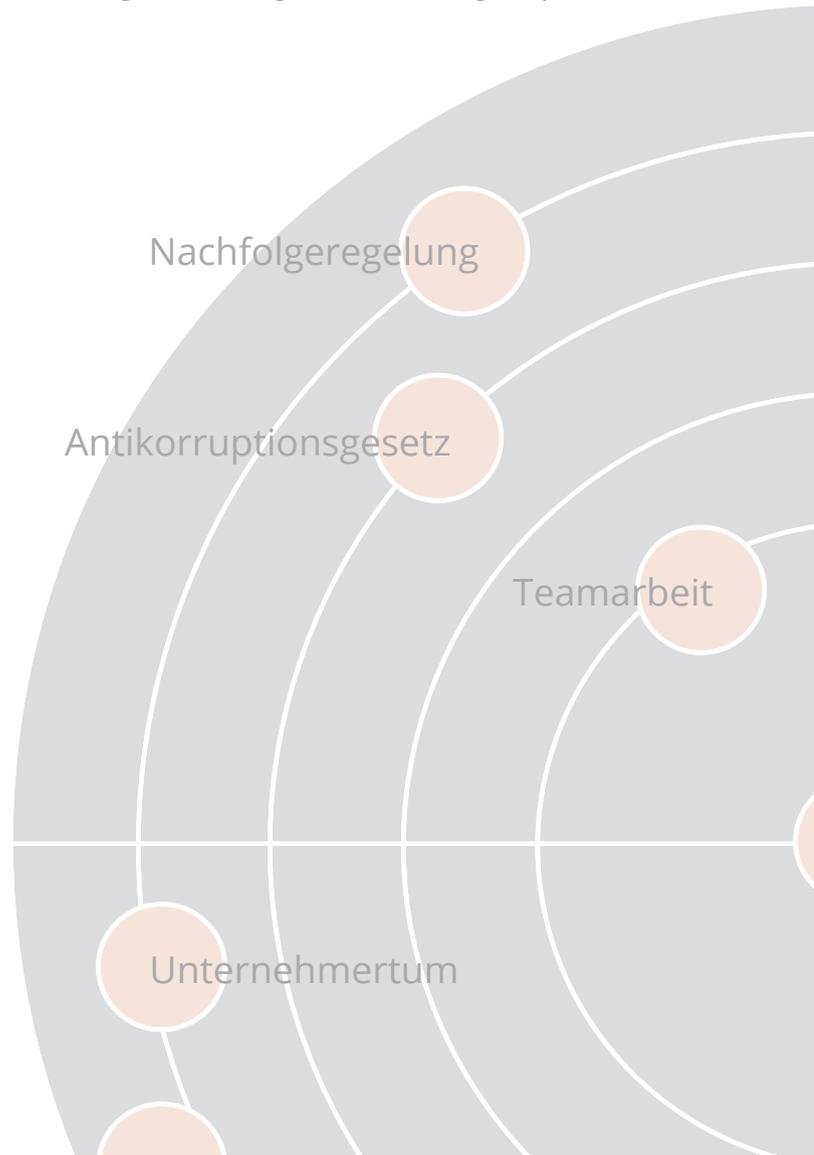
 Wachstum 10, 15–19, 36, 82, 88, 102–113
 Weiterentwicklung 35–37, 47, 96,
 112–114, 123
 Werbeagentur 64–66
 Werbemittel 64
 Werte 3–7, 21–25, 39, 73–74, 94–97
 Wertschätzung 16–18, 48, 127
 Wertschöpfung 31, 57–63, 97, 105
 Wettbewerber 4, 21, 101, 125

 Zeitersparnisse 9
 Ziele(workshops) 32, 53, 70, 81–90, 113–116
 Zielkunden 72–74, 83
 Zukunftsfähigkeit 7, 11, 30, 77, 112



Nicht nur Randschluss, Okklusion und Ästhetik beeinflussen den Erfolg eines Labors. Langfristig überleben kann nur, wer die betriebswirtschaftlichen Aspekte sicher im Griff hat, eine authentische Kundenbetreuung betreibt und angemessene Marketing- und Vermarktungsstrategien entwickelt. Ein Zahntechniker muss heute mehr denn je darüber nachdenken, wie er sich im Markt positioniert, um als Zahntechniker eine Perspektive zu haben und als Laborinhaber die Zukunft seines Unternehmens zu sichern.

Der langjährig erfolgreiche Zahntechnikermeister, Unternehmer und Gesellschafter Alois C. Lubberich beschreibt unter Beachtung der Änderungen in der Zahntechnik und im Markt seinen Weg zum Erfolg. Er gibt persönliche Empfehlungen für Positionierung und Perspektiven eines Labors, Kundengewinnung und -betreuung sowie Mitarbeiterführung und -motivation. Dieses Buch ist (s)ein persönlicher Weg zum Erfolg. Nachahmung empfohlen.



ISBN: 978-3-86867-264-0



9 783868 672640

www.quintessenz.de