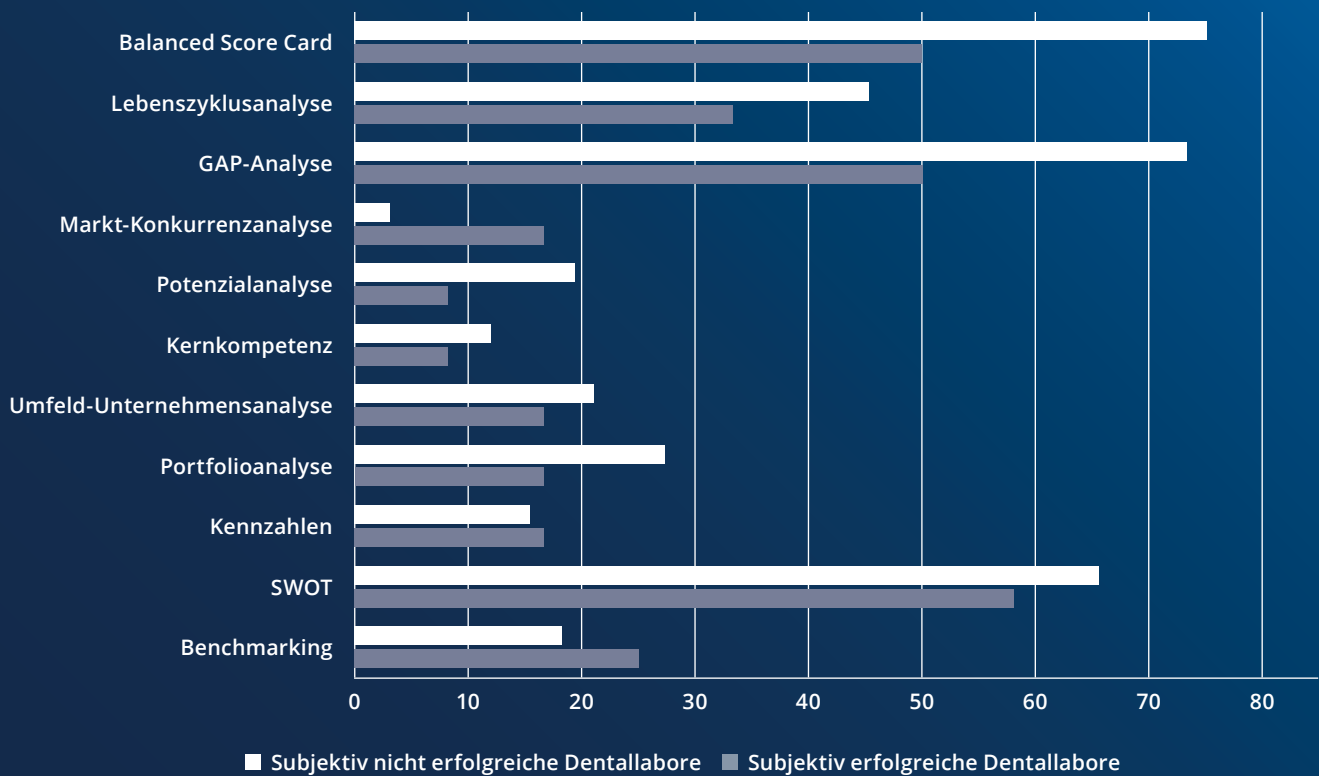


DAMIT KANN ICH NICHTS ANFANGEN



02d Übersicht über die Ergebnisse der Frage nach dem Kenntnisstand bezüglich strategischer Werkzeuge der Betriebswirtschaftslehre: Es wird der Unterschied zwischen den erfolgreichen und den nicht erfolgreichen Dentallaboren in Bezug auf die Antwort „damit kann ich nichts anfangen“ dargestellt

geschätzten Dentallaboren (se_DL) und subjektiv weniger erfolgreich eingeschätzten Dentallaboren (sne_DL) gleich verteilt. Auch das Alter (M2) ist in beiden Gruppen sehr ähnlich: ein Durchschnittsalter von 52,8 +/- 10,45 Jahren bei den se_DL steht ein durchschnittliches Alter von 51,2 +/- 10,7 Jahren bei den sne_DL gegenüber. Auch die Spannweite von 43 beziehungsweise 40 Jahren in der erfolgreichen respektive der nicht erfolgreichen Gruppe sind nahezu identisch. Das Minimum liegt bei 23 beziehungsweise 26 Jahren, das Maximum bei jeweils 66 Jahren. Auch die Positionen der Befragten im Dentallabor (M3a-d) waren in den beiden Gruppen sehr ähnlich repräsentiert. Aus den Daten lässt sich erkennen, dass die Befragten im wesentlichen Laborbesitzer oder Laborleiter sind und in beiden untersuchten Gruppen sehr ähnliche Verteilungen aufwiesen.

Die Mitarbeiterstruktur der befragten Dentallabore kann mithilfe der Modulatoren M4a-e beschrieben werden. Im Schnitt haben se_DL 13,2 Mitarbeiter und damit rund 4 Mitarbeiter mehr als sne_DL (M4a). Auch die Anzahl der Zahntechniker unterscheidet sich: Während durchschnittlich 8,5 Zahntechniker in den se_DL beschäftigt sind, sind es in den sne_DL 5,2 Zahntechniker (M4c). Dieser Unterschied ist signifikant. Der Modulator M4d erfasst die Mitarbeiter, die in der Organisation/Verwaltung beschäftigt sind. Hier ist zu erkennen, dass in se_DL mit durchschnittlich 1,8 Mitarbeitern eine höhere Beschäftigungszahl erreicht wird als bei sne_DL mit 1,4 Mitarbeitern. Betrachtet man die Beschäftigten in Teilzeit, so ist zu erkennen, dass das Verhältnis von Zahntechnikern in Vollzeit zu Zahntechnikern in Teilzeit in se_DL bei 1:2,9 liegt, in sne_DL bei 1:2,5.

Bei den Mitarbeitern in der Organisation/Verwaltung liegt das Verhältnis zwischen Teil- und Vollzeitbeschäftigten bei 1:2,3 in se_DL und 1:1,1 in sne_DL. Auch bezüglich des Leistungsspektrums (M5) konnten Unterschiede zwischen den Gruppen beobachtet werden. Die Angabe „Generelles Dentallabor, das gesamte Spektrum der Zahntechnik wird weitestgehend angeboten“ (M5) wird immerhin von 38,2 % (n = 13) der se_DL verneint, hingegen verneinen diese Frage nur 12,1 % (n = 4) der sne_DL. Spezialisierungen (M5b) sind bei se_DL häufiger anzutreffen als bei sne_DL: 26,5 % (n = 9) der se_DL beantworten diese Frage mit ja, hingegen nur 12,1 % (n = 4) der sne_DL. Ein ähnlicher Trend ist auch bei M5c („Auf ästhetische Restaurationen spezialisiertes Dentallabor“) zu erkennen: Hier antworteten 47,1 % (n = 16) der se_DL mit

ja, hingegen nur 33,3 % (n = 11) der sne_DL. In Bezug auf die Spezialisierung („Spezialisiertes Dentallabor“) liegt ein signifikanter Unterschied vor.

Bei der Kundenstruktur (M6a-c) von se_DL und sne_DL lassen sich gewisse Trends erkennen. So geben 47,1 % der se_DL an, eine sowohl regionale als auch überregionale Kundenstruktur zu haben, jedoch nur 33,3 % der sne_DL. Umgekehrt geben 60,6 % der sne_DL an, eine eher regionale Kundenstruktur aufzuweisen, aber nur 44,1 % der se_DL bezeichnen ihre Kundenstruktur als eher regional. Der Prozentsatz der rein überregional agierenden Dentallabore liegt bei beiden Gruppen unter 3 %.

Zusammenfassung

Welches Optimierungspotenzial, sowohl aus technischer als auch aus wirtschaftlicher Sicht, ist für das zahntechnische Labor erkennbar? Das ist die Grundsatzfrage des Arbeitskreises Zukunftsvision Zahnlabor.

Nach Auswertung und Interpretation der bei dieser explorativen Umfrage gewonnenen Daten lassen sich hieraus wesentliche Rückschlüsse ziehen. Die generierten Daten ermöglichen es, Unterscheidungsmerkmale in Bezug auf das unternehmerische Handeln von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Dentallaboren deutlich zu identifizieren. Die Vermutung, dass im Bereich des betriebswirtschaftlichen Wissens zum Teil große Lücken bestehen, wird bestätigt.

Ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg scheint eben gerade dieses Wissen zu sein. Unabhängig von der Tatsache, dass die Ergebnisse nur in Teilen signifikante Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Dentallaboren wiedergeben, sind die hieraus gewonnenen Erkenntnisse höchst bemerkenswert. In Bezug auf den Umgang, das Know-how und die Anwendung von strategischen Planungsinstrumenten sind deutliche Unterschiede zu erkennen. Zusätzlich scheinen für den Erfolg eines Betriebs eine gute Organisationsstruktur und eine klar definierte Vision mit dem dazugehörigen Umsetzungsplan wesentliche Rollen zu spielen.

Auf Basis der Datenlage dieser Umfrage und unter Berücksichtigung der Limitationen kann abgeleitet werden, dass erfolgreiche Dentallabore klarere Vorstellungen und Festlegungen in Bereichen wie Leistungsspektrum, Kundenstruktur, strategische Ausrichtung und Alleinstellungsmerkmal aufweisen. Sind solche Strukturen auf Basis gewisser strategischer Faktoren vorhanden, so führt das oft zwangsläufig zum Umsetzen gewisser Aspekte des Qualitätsmanagements, des Innovationsmanagements, der Beurteilung und dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Faktoren, des Personalmanagements, der Kundenpflege und Akquisition. Dazu ist die Bereitstellung entsprechender Ressourcen unumgänglich. Qualifiziertes Personal im Bereich Organisation und Verwaltung wird benötigt. Subjektiv erfolgreiche Dentallabore (se_DL) lassen in diesen Aspekten einen besseren Wissensstand und eine höhere Bereitschaft zur konsequenten Umsetzung erkennen.

Unterstützung der Dentallabore bei der Erstellung und Umsetzung strategischer Planungen

Das Netzwerk Dental Ulm sieht es auf der Basis dieser Umfrage als notwendig an, Entscheidungsträgern in gewerblichen Dentallaboren unterstützende Fortbildungsmaßnahmen anzubieten, die das strategische Verständnis von der Planung bis hin zur Umsetzung stärken sollen. Das Kennenlernen, das Entwickeln und vor allem die Umsetzung von unternehmerischen Strategien und die eventuelle Neuausrichtung des Labors sind jedoch nicht in einem kurzen Seminar zu erlernen. Die diesbezüglichen Zusammenhänge und gegenseitigen Beeinflussungen aller Bereiche des Unternehmens sind zu komplex. Der Wunsch nach solchen Fortbildungsaktivitäten ist jedenfalls sowohl in subjektiv erfolgreich eingeschätzten Dentallaboren (se_DL) als auch in subjektiv weniger erfolgreich eingeschätzten Dentallaboren (sne_DL) zu erkennen (**Abb. 3**).

Veränderungen können nur von innen heraus entwickelt und umgesetzt werden. Dazu müssen die Verantwortlichen über die entsprechenden Kenntnisse verfügen. Die

erforderlichen Kenntnisse können in einem Zertifikatslehrgang, der über zwölf Module und einen Zeitraum von rund zweieinhalb Jahren läuft, erworben werden. In diesem Lehrgang werden alle praxisrelevanten Themen zur Entwicklung und Umsetzung einer erfolgreichen Strategie im eigenen Dentallabor geboten (www.sti-bid.org/lehrgaenge-und-curricula/zertifikatslehrgaenge-zlg).

Während der Laufzeit des Lehrgangs am Steinbeis Transfer Institut – Biomedical Interdisciplinary Dentistry in Stuttgart erhalten die Teilnehmer die Zeit und die erforderliche Unterstützung, um auf Basis der eigenen Ziele eine Strategie zu entwickeln, die in Folge schrittweise umgesetzt wird. Schritt für Schritt werden sämtliche strategisch relevanten Themen angesprochen und sofort in den betrieblichen Alltag integriert. Veränderungen sind nie einfach und auch keinesfalls problemlos umsetzbar. Daher werden Führungskompetenz, Motivation und Kommunikation genauso im Unterricht angesprochen wie der Umgang mit Rückschlägen.

Das hohe Tempo der Veränderungen in den dentalen Technologien fordert qualifiziertes interdisziplinäres Denken. Dentallabore sind zunehmend gefordert, neue dentale Geschäftsmodelle weiterzuentwickeln. Das Ziel muss sein, ein markt- und wettbewerbsfähiges Unternehmen zu gestalten. Dieser Zertifikatslehrgang richtet sich an Führungskräfte im gewerblichen Dentallabor, die wirkungsvolle Strategien für ihre Aufgaben wünschen, die komplexe dentale Welt begreifen und ihre dentale Organisation gestalten wollen. ■

BEURTEILUNG VON FORTBILDUNGSANGEBOTEN

subjektiv erfolgreiche und subjektiv nicht erfolgreiche Dentallabore

Strategische Planung	72,8	27,2
Projektmanagement	70	30
Betriebswirtschaftslehre	69,1	30,9
Personalwesen und -entwicklung	65,4	34,6
Nachwuchsgewinnung	63,2	36,8
Betriebsübergabe	58,7	41,3

■ erforderlich bzw. wünschenswert ■ nicht erforderlich bzw. nicht wünschenswert

03 Übersicht über die Ergebnisse der Frage nach dem Bedarf an Fortbildungsangeboten zu strategischen Themen. Es wurden jeweils die Antworten „erforderlich“ und „wünschenswert“ beziehungsweise „nicht erforderlich“ und „nicht erforderlich“ zusammengefasst

WERDEGANG

Sebastian Ludwig schloss 2010 die Ausbildung zum Zahntechniker ab. Nach einem Praktikum bei der Daimler AG, Abteilung Motorenlogistik, absolvierte er ein Studium in internationaler technischer Betriebswirtschaft an der Hochschule Esslingen und schloss dieses 2013 erfolgreich ab. Im Anschluss daran studierte er im M.Sc. Curriculum Innovationsmanagement an der Steinbeis Hochschule Berlin am Institut Interdisciplinary Dentistry bei Prof. Slavicek, das er 2016 erfolgreich beendete. Derzeit ist er in der Geschäftsleitung der Schwaben Dental GmbH Stuttgart tätig. Unter anderem engagiert er sich in der Arbeitsgruppe Strategie im Dentallabor des Netzwerk Dental.

Rüdiger Ludwig ist seit 1990 Zahntechnikermeister. 1991 gründete er das Dentallabor cl-dental in Illingen, Baden-Württemberg. 1992 übernahm er zusätzlich das Dentallabor Schwaben Dental in Stuttgart. Dieses konnte er zu einem erfolgreichen Partnerunternehmen des ZahnServiceCenter Stuttgart entwickeln. Neben der Zahntechnik ist Fotografie sein erklärtes Hobby. Der berufliche Fokus liegt auf der Integration neuer Technologien in den zahntechnischen Betrieb, die mithilfe gut ausgebildeter und sich permanent weiterentwickelnder Mitarbeiter erfolgreich in das Leistungsportfolio des Dentallabors integriert werden können. Unter anderem engagiert er sich im Arbeitskreis Zukunftsvision Zahntechnik des Netzwerk Dental.

Gregor Slavicek leitet seit 2007 das Institut Biomedical Interdisciplinary Dentistry an der Steinbeis Hochschule mit Sitz in Stuttgart. Er absolvierte sein Studium zum Doktor der gesamten Heilkunde von 1977 bis 1982 an der Universität Wien, anschließend die Ausbildung zum Facharzt für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde. Er ist Lehrgangleiter der universitären Lehrgänge Dentale Technologie und Management (B.Sc. DTM) für Zahntechniker, Innovationsmanagement Dentale Technologie (M.Sc. IDT) und Interdisciplinary Dentistry (M.Sc. BID). Unter anderem engagiert er sich im Arbeitskreis Schnittstelle analoge/digitale Zahntechnik/ Zahnmedizin (AnDi) des Netzwerk Dental und im Wissensforum Alterszahnmedizin WiFo AZM.

