

›WENN ZWEI MENSCHEN
IMMER DASSELBE DENKEN,
IST EINER VON IHNEN
ÜBERFLÜSSIG‹ *Winston Churchill*

INTERVIEW *Ingmar Dobberstein* FOTOS *anna.k.o.*



Dentaldepots gibt es einige in Deutschland. Große und kleine, manche von ihnen sind bereits in den Universitäten mit eigenen Filialen vertreten. Sie verkaufen, handeln, bewerten und bieten zunehmend auch All in One Lösungen für die Existenzgründung an. Doch wie soll man sich als junger Zahnmediziner für das richtige Depot entscheiden? Wem kann man vertrauen, dass man bei derartig hohen Investitionssummen nicht doch abgezockt wird? Wie finde ich heraus, was ich für meine Praxis brauche und was vielleicht auch unnötig ist? Je mehr man sich mit dem Thema beschäftigt, desto mehr Fragen ergeben sich, denn nahezu alle Fragen der Existenzgründung hängen auch unmittelbar mit der Entscheidung für das richtige Dentalhandelsunternehmen zusammen. UN-PLAQUED traf in Berlin die Brüder Ralf und Peter Rohrlack, Geschäftsführer des mittelständigen Dentaldepots Wolf+Hansen und stellten ihnen die Fragen eines jungen Zahnmediziners in der Existenzgründung.

UN-P: Wolf + Hansen Dental-Depot ist ein familiengeführtes Dentaldepot. Was unterscheidet ein Familienunternehmen von den großen Depotketten und gibt es überhaupt Unterschiede?

RR: Grundsätzlich haben wir als inhabergeführtes Familienunternehmen den Anspruch, unsere Kompetenz am Markt zu verwenden, um unsere zahntechnischen und zahnärztlichen Kunden vor allem im betriebswirtschaftlichen Bereich und durch die präzise Kenntnis des Marktes in die Lage zu bringen, sich von ihren Wettbewerbern abzusetzen. Hier sehen wir unseren Schwerpunkt, gerade im Vergleich zu großen Ketten. Dort liegt der Anspruch eher bei der Quantität als der Qualität und es steht der Absatz im Vordergrund. Das ist zum Teil sehr einseitig, aber andererseits auch logisch, weil ausländische Investoren auf ihren Shareholder Value achten.

Unser Anspruch ist ein völlig anderer – wir möchten hier an unserem Standort Deutschland auch unsere soziale Verantwortung wahrnehmen und das beispielhaft unseren zahnmedizinischen Kunden vorführen. Das hört sich vielleicht sehr global an, ist es aber nicht. Wir haben festgestellt, dass über die Jahre hinweg der Wettbewerb immer härter geworden ist, auch in der zahnärztlichen Branche. Die Bevölkerung

ist nicht maßgeblich gewachsen, sondern eher rückläufig, im Gegenzug gibt es immer mehr Zahnarztpraxen. Vor allem in den Großstädten hat sich dadurch ein Verdrängungswettbewerb entwickelt, den man erstmal durchhalten muss. Dazu ist es dringend erforderlich, sich mit betriebswirtschaftlichen und marktgerechten Methoden auseinanderzusetzen.

Über Jahrzehnte hinweg hat sich in der Ausbildung der Zahnmediziner kaum etwas verändert, was für uns ein absolutes Phänomen ist. Es gibt nur wenige Branchen, die derartig auf die Selbstständigkeit orientiert sind, die Absolventen aber in keiner Weise mit dem Markt oder Markterfordernissen konfrontiert werden. Man muss also davon ausgehen, dass der junge Zahnmediziner auf sich allein gestellt ist und mehr oder weniger von der Wahl seiner Berater abhängig ist. Am Ende entscheidet deren Qualifikation und Qualität dann über den Erfolg und das Schicksal der Praxis.

PR: Unser Ansatz ist, dass wir Hilfe zur Selbsthilfe geben. Deshalb beginnen wir schon bei den Jüngsten in der Zahnmedizin, bei den Studenten, um ihnen vor dem Schritt in die Selbstständigkeit zu verdeutlichen, worauf es ankommt und was wichtig ist. Wir wollen, dass sie weniger auf Berater hören, sondern sich selbst mit der Materie auseinander setzen, sich selbst

Wissen aneignen und dadurch logische Schlussfolgerungen ziehen. Ob Zahnmediziner oder nicht, Unternehmer wird man, indem man etwas unternimmt und das mit Leib und Seele lebt. Es steht und fällt alles mit der Identifikation. Erfolg stellt sich nur durch Wissen ein und die Sicherheit, dass das erworbene Wissen am Markt umsetzbar ist.

UN-P: Früher gab es mehr familiengeführte Unternehmen. Durch den harten Wettbewerb sind viele von größeren Firmen aufgekauft worden. Was ist ihr Rezept, dass sie sich auch heute immer noch der Unabhängigkeit erfreuen?

RR: Manchmal muss man sich gegen den Trend des Marktes bewegen. Wir haben eine Nische gefunden und diese positiv für uns ausgebaut. Beispielsweise suggeriert die aggressive Werbung mancher Elektronik-Märkte Slogans wie ›Geiz ist Geil‹. Der Preis allein wird in den Vordergrund gestellt, ohne dabei zu bedenken, wie heutzutage Erträge und Margen erzielt werden, wenn ständig suggeriert wird, man müsse so günstig wie möglich einkaufen. Das geht zu Lasten des Einkommens und der Situation der Beschäftigten. Das ist eine Philosophie, die es in Deutschland lange Zeit nicht gegeben hat. Für uns war immer wichtig, sich auf die grundlegenden Tugenden unserer Gesellschaft und die Tugenden der Kaufleute zu besinnen.

Bevor wir über den Preis nachdenken, denken wir über den Nutzen nach.

PR: Das ist unsere Nische: wir können die Kunden qualifiziert, kreativ und kompetent beraten. Zum Beispiel wird in zahnärztlichen Praxen viel Aufhebens um die Einkäufe von Verbrauchsmaterialien gemacht. Aber diese Dinge sind Standard und für uns als Unternehmer ist es selbstverständlich, nur Spitzenqualität einzukaufen. Natürlich wollen wir einen marktgerechten Preis für unsere Arbeit, doch jedem sollte klar sein, dass exzellente Beratung und Service eben auch ihren Preis haben.

Wenn man das ins Verhältnis setzt mit dem Wissen, dass eine durchschnittliche Zahnarztpraxis viereinhalb bis maximal fünf Prozent des Umsatzes für Materialien ausgibt, fragt man sich schon, warum um den Materialeinkauf so ein Theater gemacht wird. Wir sind der Meinung, dass derjenige auf dem Holzweg ist, der glaubt, er könne von den viereinhalb noch mal weitere fünf Prozent einsparen und damit sein Unternehmen sichern. Hier sind andere Methoden gefragt und zwar exzellente betriebswirtschaftliche und qualifizierte Beratung und das bieten wir.

RR: Ein weiteres Beispiel: Ein Zahnarzt empfiehlt seinen Patienten, einmal im Quartal die Zahnbürste zu wechseln. Eine durchschnittliche





Zahnarztpraxis hat ungefähr 2.000 Patienten. Wenn sie bei uns eine Zahnbürste einkaufen, die der Zahnarzt exklusiv und wettbewerbsfrei im Verhältnis zu Discountern und Apotheken bekommt, dann erzielt er mit dem Verkauf eine Marge von einem Euro, summa summarum sind das 8.000 Euro zusätzlicher Gewinn vor Steuern. Daran sehen sie, wie einfach der Ansatz eigentlich ist: Wir denken nicht in der betriebswirtschaftlichen Abwärtsspirale – zum Sterben verurteilt sparen, sondern wir suchen nach logischen, einfachen Lösungen, die Praxen erfolgreich und sicher gegenüber ihren Wettbewerbern zu machen.

UN-P: Welchen Wert legen sie auf die Kommunikation mit Ihren Kunden und den Mitarbeitern im Unternehmen?

RR: Für uns ist Kommunikation etwas Alltägliches, aber da fragen sie am besten unsere Kunden. Im Ernst, Kommunikation steht bei uns an allererster Stelle. Sie fängt im eigenen Unternehmen an. Es ist wichtig, dass das, was wir uns

als Unternehmer und auch als Führungskräfte an Ideen ausdenken, auch präzise kommunizieren und das in angemessener Zeit. Gerade diese Ideen und Ansätze müssen auch von unseren Mitarbeitern verstanden und diskutiert werden. Wir haben festgestellt, dass wir innerhalb unserer Belegschaft ein wahnsinniges Potential an kreativen Ideen haben. Diese Kommunikation innerhalb des Unternehmens hat dazu geführt, dass wir in regelmäßigen Zyklen Räume erschaffen, um diese Potentiale nicht nur zu entdecken, sondern auch die daraus gewonnenen Ideen schnell umzusetzen und zügig an den Markt zu bringen. Dazu gehört ebenso, dass wir uns von unseren Kunden hinterfragen lassen und diese Konzepte auch mit ihnen diskutieren. Wir nehmen uns viel Zeit dafür und haben mit unseren Kunden regelmäßige Treffen eingeführt, bei denen man in Ruhe derartige Themen besprechen kann. Denn hier geht es in der Regel nicht um kurz-, sondern eher um langfristige Planungen, die dann von entscheidender Wirkung sind.

UN-P: Kommunikation heißt auch, etwas gemeinsam zu machen oder auch gemeinsam ein Problem zu lösen. Sie machen den Eindruck, dass sie nicht mit fertigen Ideen an die Kunden herantreten, sondern mit den Kunden gemeinsam versuchen, etwas zu entwickeln.

RR: Ja, das ist in der Tat so. Wir sind Kaufleute und keine Zahnärzte. Wir entwickeln Ideen, aber die Umsetzbarkeit und der Erfolg sind davon abhängig, inwiefern der Kunde, diese Ideen auch nachvollziehen und leben kann. Im Grunde genommen legen wir den Ball vor und er bringt ihn ins Tor. Das ist ein gegenseitiges Upgraden, permanent. Wir sind dabei genauso auf die Informationen von unseren Kunden angewiesen, die ja Ihre Bedürfnisse widerspiegeln. Das ist ein Dialog, der über Jahre entstanden ist und bei dem wir großes Interesse haben, ihn weiter auszubauen.

PR: Kommunikation ist für uns ein Kernthema, auch innerhalb der Firma. Schon vor Jahren ha-

ben wir erkannt, dass wenn man Federn lässt, dies nicht wegen schlecht ausgebildetem oder qualifiziertem Personal, sondern aufgrund mangelnder Kommunikation geschieht. Auch wir haben uns deshalb coachen lassen, um die Gesamtbelegschaft im Bereich der Kommunikation weiter zu entwickeln. Mangelhaft miteinander zu reden ist der Punkt, wo die größten Fehler gemacht werden und die meisten Reibungsverluste entstehen.

RR: Wir haben uns als mittelständisches Familienunternehmen entwickelt und sind so vor 12 Jahren an den Start gegangen. Zwar waren wir vorher schon qualifizierte Fachleute, aber logischerweise keine Unternehmer. Wir haben uns im Laufe dieser Zeit viel entwickelt. Dabei war jeder Tag und jede Woche eine neue Herausforderung. Das bedeutet zwangsläufig, dass Fehler gemacht werden. Wir haben uns immer wieder hinterfragt und dem Wieso-Weshalb-Warum gestellt. Was uns heute wirklich Spaß macht, gerade mit den jüngeren Zahnmedizinerinnen und den Existenzgründern ist, dass wir die Fehler, die wir selbst gemacht haben, reflektieren können. Wir reden darüber und können so vermeiden, dass die Fehler von ihren Kollegen gemacht werden. Letztlich sind wir ein gutes Beispiel dafür, wie man sich als kleines Familienunternehmen gesund am Markt entwickeln kann. Zu einer Zeit, in der Prozesse der Konzentration von großen Gruppen an jeder Ecke stattfinden. Trotzdem den Weg zu finden, wie man erfolgreich sein und wachsen kann, ist eigentlich auch das, was wir unseren Kunden auf den Weg geben wollen. Für uns ist es mittlerweile ein Selbstverständnis, dass man mit der inneren Einstellung, dem richtigen Konzept und dem richtigen Partner an der Seite erfolgreich sein wird.

UN-P: Wir funktioniert Ihre Zusammenarbeit als Brüder?

PR: Eigentlich relativ simpel. Ich betrachte unsere Firma wie ein gemeinsames Kind, das vor 12 Jahren auf die Welt kam. Seit der Geburt unse-



res Kindes ist es an uns, dafür zu sorgen, dass dem Kind der Weg geebnet wird und es sich permanent weiterentwickeln kann. Das Wohlergehen unseres Kindes ist unser gemeinschaftliches Ziel. Selbstverständlich muss man dazu gelegentlich seine eigenen Interessen zurückstellen. RR: Mein Bruder und ich sind charakterlich etwas unterschiedlich. Ich bin der etwas ungeduldige, impulsivere von uns beiden. Er ist der ruhige, sachliche, überlegte Typ. Das heißt, wir ergänzen uns in dieser Hinsicht ziemlich gut. Churchill hat das mal ganz gut beschrieben, in dem er sagte: ›Wenn zwei Menschen immer das-selbe denken, ist einer von ihnen überflüssig‹.

UN-P: War das schon immer so oder mussten sie sich erst dahin entwickeln?

RR: Wir mussten uns sicherlich erst dahin entwickeln, aber nicht dadurch, dass wir uns die Köpfe eingehauen haben, sondern dass wir mit der Aufgabe gewachsen sind. Wir hatten das große Glück und konnten uns gemeinsam mit unseren Kunden und dem Markt so entwickeln. Und wir haben frühzeitig erkannt, dass es wichtig ist, die eigenen Schwächen zu erkennen und die Stärken entsprechend herauszuarbeiten. So haben wir das innerbetriebliche auf die Säulen Betriebswirtschaft und technische Fachkompetenz gestellt. Ich bin eher für den kaufmännisch-fachlichen Teil und mein Bruder für den technisch-fachlichen Teil verantwortlich.

UN-P: Wie beurteilen Sie aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen und ihrer Beobachtungen bei Praxisgründungen die Vor- und Nachteile von Generationen übergreifenden Familienpraxen?

RR: Das kann man nicht so einfach beurteilen. Das hängt von den Gegebenheiten ab und ist von Fall zu Fall unterschiedlich. Wenn Eltern erfolgreich ein Unternehmen gegründet haben und die Voraussetzungen geschaffen wurden, dass der Nachwuchs auch diesen Weg einschlägt, ist es ein Jammer, wenn Jung und Alt keinen Weg zusammenfinden, um gemeinsam dieses Unter-

nehmen erfolgreich weiterzuführen oder noch erfolgreicher zu machen. Wir bemühen uns sehr, im Einzelfall auch unsere eigenen positiven Erfahrungen ins Feld zu führen. Die Entscheidung liegt dann aber bei den Zahnärzten. Die Konzentrationsentwicklung, die im Dentalhandel bereits seit Jahren stattfindet und die unser Wirtschaftssystem immer mehr bestimmt, geht auch an der Zahnmedizin nicht vorbei. Wenn auch heute noch die Einzelpraxis dominiert, werden zunehmend mehr Gemeinschaftspraxen gegründet. Die Gründe hierfür liegen besonders im geteilten Risiko und mehr Freiheiten in der Lebensplanung. Es ist sehr schade, wenn dies dann in den Familienunternehmen nicht zustande kommt, da eigentlich alle Seiten nur profitieren können. Die ältere Generation bringt die Erfahrung und Ruhe mit, während die jüngere Generation neue Ideen und zukunftsorientierte Konzepte einbringt.

Wir sind bemüht, diesen Verjüngungsprozess auch im eigenen Unternehmen zu halten und ebenso bei unseren Kunden zu fördern. Das ist heute eine demographische und unternehmerische Voraussetzung und deshalb spielen die jungen Zahnärzte für uns eine ganz entscheidende Rolle.

UN-P: Sehen Sie Unterschiede im Investitionsverhalten und der Herangehensweise an den Aufbau einer Praxis zwischen jungen und etablierten Zahnärzten?

PR: Teilweise. Wir stellen fest, dass es bei den jungen Zahnärzten einen Trend zu technisch hochwertigen und innovativen Praxisausstattungen gibt. Auch die Bereitschaft, sich entsprechend zu beraten und schnell zu entscheiden, ist sehr hoch. Das ist bei Älteren nur teilweise so gegeben. Vielleicht ist das eine ur-eigene deutsche Mentalität, dass viele unserer Mitmenschen erstmal abwarten, wie sich eine Sache etabliert und welchen Erfolg der Kollege damit hat, bevor sie auf den Zug aufspringen. Außerdem ist der Großteil der deutschen Praxen sehr gut aufgestellt und hat derzeit keinen



echten Investitionszwang. Das ist bei den jungen Zahnärzten anders, unter Umständen sind die schon allein gezwungen, derart innovative Investitionen zu tätigen, um sich vom Wettbewerb abzuheben.

UN-P: Das Thema Praxisgründung ist sehr komplex und bedarf vieler Vorbereitungen. Was würden Sie jungen Zahnärzten auf den Weg geben, wenn sie sich niederlassen wollen?

RR: Wie sie schon sagten, es ist ein sehr komplexes Thema und hier werden die meisten Fehler gemacht. Grundlegend ist festzustellen: wir können jedem nur empfehlen, bei der Auswahl der Berater wirklich präzise zu sein und sich nur die besten Empfehlungen zu holen. Und noch eines: logisches Denken und die Tatsache, sich mit dem Bild des Unternehmers konkret auseinanderzusetzen. Wenn man den Wunsch hat, sich selbständig zu machen, bedeutet das auch, diesen Beruf mit Leidenschaft auszuführen, nicht nur als Angestellter am Patienten, sondern auch als Unternehmer, mit allem, was da

noch dran hängt. Das heißt, sich vom ersten Tag an selbst mit seiner Stadt, seinem Standort und der Bevölkerung im Umfeld intensiv auseinanderzusetzen. Diese Arbeit wird das sein, womit man die nächsten Jahrzehnte sein Brot verdient und den Tag verbringt. Darum ist es so wichtig, sich damit zu identifizieren. Je mehr man sich damit identifiziert und sich selbst mit Informationen versorgt, um so weniger ist man auf die Auswahl von Beratern angewiesen. Wir achten darauf, schon beim Erstkontakt unsere Kunden dafür zu sensibilisieren, von Anfang an mit Leidenschaft und Logik an die Praxisgründung zu gehen.

UN-P: Verstehe ich Sie richtig: man sollte nicht zu viel abgeben, sondern mehr selbst gestalten?

PR: Wenn es sinnvoll ist, abzugeben, dann sollte man auch abgeben. Wir sind Dental-Kaufleute und haben ausschließlich mit Zahnmedizinern und Zahntechnikern zu tun. Wir haben mittlerweile ein so spezialisiertes *Know How* in unserer Firma und unserer Belegschaft und entwickeln

uns permanent weiter. Wir liefern Instrumente, Verbrauchsmaterialien und Geräte in der absoluten Spitzenklasse hier in Deutschland. Dennoch kommt keiner von uns auf die Idee, in die Praxis zu marschieren und einen Vorschlag zur Behandlung zu machen oder sie sogar selbst in die Hand zu nehmen. Was ich damit sagen will, ist, es kommt wirklich darauf an, wie viel man selbst machen kann, was logisch ist und was man tatsächlich abgeben muss.

UN-P: Mittlerweile umfassen die Dienstleistungen Ihres Depots auch Schulungen vor allem für Zahnärzte. Warum machen Sie das und wie wird dieses Angebot angenommen?

RR: Wir sind durch einen simplen Prozess darauf gekommen, die Fluktuation der Mitarbeiter in den Praxen und Laboren. Wir haben festgestellt, dass es vor allem im betriebswirtschaftlichen Bereich mit dem Wissenstransfer in den Praxen problematisch wurde. Bei einer Existenzgründung wurde das komplette Personal und auch die Inhaber in die Lage versetzt, ein hervorragendes Wissen, egal in welchem Bereich, zu haben. Was sich nicht vermeiden lässt, sind Fluktuationsprozesse. In vielen Fällen wird vergessen, das neue Personal auf das gleiche Wissensniveau zu versetzen, was zwangsläufig negative Auswirkungen hat. Das haben wir bei Zeiten erkannt und wollten dem entgegen wirken. Deshalb bieten wir grundlegende organisatorische Seminare an, damit sich auch die Praxisinhaber permanent orientieren und hinterfragen können. Und dann gibt es ein paar Klassiker, bei denen wir das Personal im laufenden Prozess immer wieder neu schulen. Im Sinne einer Qualitätssicherung haben wir ein Full-Service-Angebot im Bereich der Schulung und Fortbildung in den Praxen.

PR: Wir bauen unser Angebot ständig und nach strenger Rücksprache mit den Praxen und Laboren aus, so dass wir zielorientiert Dinge anbieten können, die tatsächlich am Markt nachgefragt werden. Dadurch sind unsere Seminare ständig

aus- wenn nicht sogar überbucht und werden dementsprechend sehr gut angenommen.

UN-P: Philosophisch gibt es bei Zahnarztpraxen unterschiedliche Ansätze. Die einen fokussieren sich auf die schnelle Krone und die Quantität der Patientenzahlen, die anderen konzentrieren sich auf langfristige Bindung zu den Patienten und die Betreuung ganzer Familien ein Leben lang. Analog dazu: Wo ordnen Sie sich und ihren Umgang mit den Kunden ein?

RR: Wir bemühen uns, aus der Sicht des Kunden zu denken und haben dabei auch den Patienten im Kopf. Gelingt es uns, diese Philosophie unseren zahnärztlichen Kunden zu vermitteln und gemeinsam an deren Erfolg zu arbeiten, dann sind wir genauso erfolgreich. Das ist eine grundlegende Philosophie in unserem Hause. Die so genannten Bestandskunden genießen bei uns ein außerordentliches Ansehen. Wir reißen nicht vorne etwas auf, was hinten wieder runter fällt. Was uns erfolgreich gemacht hat ist die Tatsache, dass wir über Jahre und Jahrzehnte hinweg loyal unsere Kunden betreuen. Jeder Bestandskunde war früher ja auch einmal Existenzgründer. Beide Gruppen sind für uns wichtig.

Es gibt ein schönes Sprichwort: >Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.< Dem müssen wir uns ebenso anpassen. Aus dem Grunde kommt es darauf an, ein für beide Seiten zeitgemäßes und individuelles Angebot schaffen.

PR: Wie schon am Anfang gesagt, ist es unser klares Ziel, für unsere Kunden zu arbeiten und den Kunden ein Leben lang zu begleiten. Auch wir werden irgendwann in den Ruhestand gehen und über diesen Punkt hinaus sollen die Kunden und nachfolgenden Generationen vom Wolf + Hansen Dental-Depot weiterhin betreut werden. Durch unsere Nachfolger und unsere jüngeren Generationen.

Vielen Dank für das Interview!

//