



GRUPPE LORENZ DENTAL

Wissen an verschiedenen Standorten nutzen



Unternehmen: Unternehmensgruppe
Lorenz Dental

Hauptsitz: Zwickau (Sachsen)

Branche: Handwerk (Dentallabor),
Dienstleistung (Seminare, Beratung)

Produkte: Versorgungen auf Zahn-
implantaten, Kronen, Inlays; Seminare,
Beratungen, Veranstaltungen, Webseiten
für Zahnärzte

Gegründet: 1989

Mitarbeiter (2009): 220 (deutschland-
weit)

Internet: www.lorenzdental.de

DAS UNTERNEHMEN

Lorenz Dental verbindet in seinem Angebotspektrum die handwerklichen Arbeiten eines Dentallabors mit Dienstleistungen für Zahnärzte, beispielsweise Veranstaltungen, Beratung, Webseiten und Seminare. Zu den Themen der Seminare gehören unter anderem neue Methoden der Implantologie oder interdisziplinärer Notfallkurs für Zahnarztteams. Die Aktivitäten werden begleitet durch Aufklärungsarbeit für Patientinnen und Patienten in Form von Messebeteiligungen und Online-Informationen. Eine Holding bildet das „Dach“ für derzeit acht eigenständige Dentallabore in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg, die gesellschaftsrechtlich miteinander verbunden sind.

Das Unternehmen ist in einem Markt tätig, der sich stark verändert: Dentalarbeiten werden ins Ausland verlagert, Dentalartikel werden verstärkt industriell gefertigt und das Gesundheitssystem als Ganzes unterliegt ständigen Veränderungen. Lorenz Dental sieht sich in diesem Markt gut positioniert, möchte neue Entwicklungen frühzeitig erkennen und entsprechend agieren. Hierfür hat man unter anderem Strukturen aufgebaut, die es ermöglichen, das individuelle Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den acht Standorten zu einem kollektiven Wissen für das gesamte Unternehmen zu bündeln.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: ORGANISIERT WISSEN VERBINDEN UND ENTWICKELN

Die strukturelle Basis von Lorenz Dental bildet ein Qualitätsmanagement-System, das nach DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert wird. Die Unternehmensgruppe orientiert sich zusätzlich an dem Modell der European Foundation of Quality Management (EFQM). Dieses Modell ermöglicht eine ganzheitliche Sicht auf die Organisation und bewertet Aspekte wie Führung, Strategie, Mitarbeiterorientierung, Prozesse und Kundenzufriedenheit. Ebenfalls enthalten ist ein Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), durch den sich die Organisation weiterentwickelt. Zudem wird seit 2003 eine Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument eingesetzt.

Das Grundgerüst des Qualitätsmanagements bei Lorenz Dental bilden definierte Prozesse mit dem Ziel einer exzellenten Kundenbetreuung. Um dieses Ziel zu erreichen, benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl die fachliche Expertise als auch soziale und kommunikative Kompetenzen. Aus diesem Grund kommt der Mitarbeiterentwicklung eine große Bedeutung zu. Das Unternehmen setzt an dieser Stelle Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche ein, die zu einem Standard entwickelt wurden und eine Selbst- und Fremdeinschätzung durch den Mitarbeiter beziehungsweise durch die Führungskraft beinhalten. Im Rahmen dieser Gespräche wird auch der Weiterbildungsbedarf festgestellt. Einmal jährlich entwickeln die Personalverantwortlichen aus den Gesprächsergebnissen aller Standorte einen gemeinsamen Schulungsplan für die Gruppe.

Sich mit dem Kunden weiterbilden

Wichtige Hinweise auf Weiterbildungsthemen liefern auch die monatlich durchgeführten Dienstberatungen. Hier thematisieren die Meister regelmäßig Bedarfe und Trends, die im Rahmen einer systematischen Marktbeobachtung erhoben werden. Die Marktbeobachtung erfolgt in Form von Bedarfsabfragen beim Kunden – über den Newsletter –, mit jährlichen Kundenbefragungen und einer Analyse von Trends, die sich beispielsweise in der Presse oder auf Messen andeuten. So stellte das Unternehmen beispielsweise fest, dass Zahnärzte vermehrt NLP-Seminare bei der Zahnärztekammer nachfragten. Man erkannte darin einen Trend und nahm ihn zum Anlass, die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend auszubilden. Auf diese Weise schafft man einen gemeinsamen Wissenskontext mit dem Kunden und kann ihn besser verstehen – kurz: Man spricht die gleiche Sprache.

Hochversierte und kompetente Mitarbeiter zu beschäftigen, ist ein Grundanliegen der Unternehmensgruppe. Die Anlage des Geschäftsmodells als Holdingstruktur bietet in dieser Größenordnung eine sehr gute Basis, das reichlich vorhandene Wissen zu explizieren, nutzbar zu machen und weiterzuentwickeln. Lorenz Dental hat hierfür verschiedene Instrumente und Methoden entwickelt.

WIR SCHAFFEN DIE MÖGLICHKEITEN, UM ÜBER MEHRERE STANDORTE ZU LERNEN.

Peter Viehweg, QMB

WAS KONKRET GESCHIEHT

1. Wissensmanagement in der Unternehmensgruppe

Durch die Organisationsform mit eigenständigen Standorten, die gesellschaftsrechtlich miteinander verbunden sind, kann Lorenz Dental Wissensprozesse im Unternehmen wirkungsvoll und ökonomisch gestalten. Die Größe ermöglicht es, Ressourcen für ausgewählte Themen zu bündeln und Personal für „Exklusivbereiche“ zu beschäftigen, beispielsweise einen Qualitätsmanagement-Beauftragten. Dabei kann das Unternehmen kontinuierlich wachsen, ohne an erkennbare Grenzen zu stoßen. Im Gegenteil – mit der Größe kommen neue Möglichkeiten hinzu: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können vermehrt von- und miteinander lernen und Ressourcen für interne Projekte können effizienter genutzt werden. Die erforderlichen Steuerungsinstrumente sind bereits durch das Qualitätsmanagement und das EFQM-Modell entwickelt und werden entsprechend angewandt.

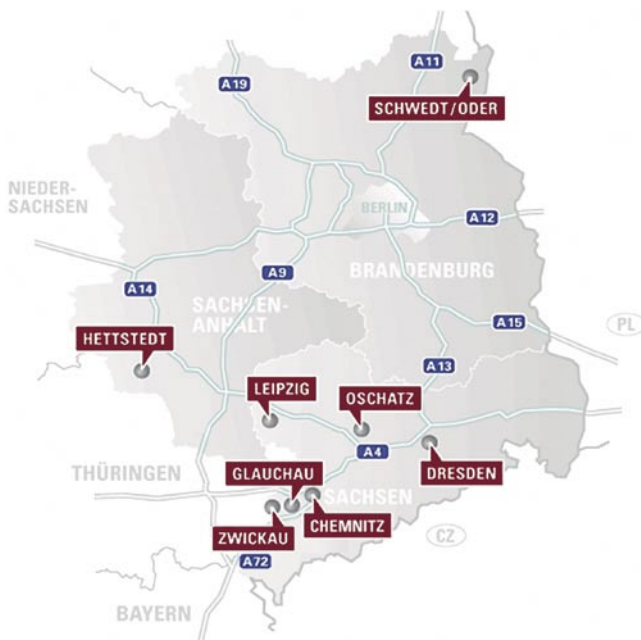
Große Unternehmen besitzen große Wissensschätze

Von- und miteinander zu lernen bedeutet, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter durch ihr oder sein Wissen zur Weiterentwicklung der Organisation beiträgt – 30 Verbesserungsvorschläge pro Jahr sind hier erst der Anfang. Mit einzelnen Fachexperten an den Standorten verfügt die Unternehmensgruppe über ein sehr breites und tiefgehendes Wissensportfolio, das wiederum allen Standorten zur Verfügung steht und bei Bedarf abgerufen werden kann. Auch Seminare können unternehmensintern auf die Bedürfnisse der Gruppe zugeschnitten werden. So kann die Gruppe notwendiges spezifisches Wissen entwickeln, beispielsweise zu fachlichen Themen oder Aspekten wie Kommunikation oder Office-Management.



Kompetente Mitarbeiter entwickeln das Unternehmen weiter

Als technische Plattform für das interne Wissensmanagement verwenden alle Standorte ein gemeinsames Intranet. Neben den definierten Standards der Gruppe finden sich hier auch Erfahrungsberichte zu besuchten Weiterbildungsmaßnahmen. In unterschiedlichen Themenforen können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber hinaus fachlich austauschen. Jeder Standort verfügt zudem über einen eigenen Intranet-Bereich, in dem er Dokumente verwalten und intern kommunizieren kann.



Mit acht eigenständigen Standorten und einer Zentrale will sich Lorenz Dental weiter vergrößern

Neue Standorte integrieren

Lorenz Dental möchte weiter wachsen. Durch das Geschäftsmodell und die vollzogene Standardisierung der Steuerungs- und Geschäftsprozesse fällt es dem Unternehmen leicht, neue Standorte zu integrieren. Ein solcher Integrationsprozess erfolgt in mehreren Schritten:

1. Lokalisieren eines geeigneten Standortes

Lorenz Dental analysiert immer wieder Orte, die für den Aufbau eines neuen Standortes infrage kommen. Man favorisiert die Übernahme bestehender Unternehmen, die beispielsweise aus Altersgründen nach einer geeigneten Übernahmeregulierung suchen.

2. Standortübernahme

In der Regel übernimmt ein erfahrener Meister aus der Unternehmensgruppe die Leitungsposition. Zu seinen Aufgaben gehört unter anderem, das gruppeneinheitliche Qualitätsmanagement einzuführen. Unterstützung erhält er durch lokale Verantwortliche, die beispielsweise zu EFQM-Assessoren ausgebildet werden. Es besteht auch die Möglichkeit, dass der Meister bei einer Übernahme als Mentor agiert und bei der Implementierung der Prozesse eine beratende Funktion übernimmt.

3. Qualitätsmanagement und -sicherung

Um eine gleich hohe Qualität der Leistungen an allen Standorten zu gewährleisten, werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des neuen Standortes fachlich und methodisch geschult. Interne wie externe Audits tragen dazu bei, dass die bestehenden Systeme wie vorgesehen eingesetzt werden. Kennziffern geben Aufschluss darüber, wo Verbesserungen vorgenommen werden müssen, und auch Reklamationen können weitere Hinweise dazu liefern.

2. Expertenwissen aufbauen – mit einem eigenen Programm

Lorenz Dental legt Wert auf hohe fachliche und kommunikative Kompetenzen bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um die Kunden umfassend und auf dem aktuellen Stand der technischen Entwicklungen beraten zu können. Die klassischen Wege über Ausbildung, Meisterschule, weiterführende Seminare und Berufspraxis stellen hierfür eine gute und notwendige Voraussetzung dar, reichen allein jedoch nicht aus. Dem Unternehmen geht es darum, dass seine Mitarbeiter die berühmten „letzten 10 %“ des Expertenstatus schnellstmöglich erreichen können – Grundlage ist die Erkenntnis, dass man es bereits innerhalb einiger Jahre zwar zu einem „90%-Experten“ schafft, die letzten 10 % jedoch enorm aufwendig zu bewältigen sind.

Aus diesem Grund ermöglicht Lorenz Dental den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Entwicklung zu Experten mit einem eigenen Weiterbildungsprogramm, beispielsweise zum Experten für Keramik oder – neu hinzugekommen – der Implantologie. Das Programm erstreckt sich über zwei bis drei Jahre mit 15 Fortbildungstagen pro Jahr, die von externen Trainerinnen und Trainern am Standort durchgeführt werden. Mit einem klaren Anforderungsprofil eines Mitarbeiters vor Augen entwickelte das Unternehmen ein modular aufgebautes Curriculum. Inhalte sind unter anderem grundlegendes zahnärztliches Wissen und Werkstoffkunde, aber auch Themen wie CAD und Kommunikation. Das Curriculum wird von einem Qualitätszirkel mit Fachexperten der Standorte regelmäßig überprüft, beispielsweise in Hinblick auf eine ausgewogene Zusammensetzung von Theorie- und Praxisanteilen. Aufgrund seiner Größe verfügt Lorenz Dental über einen ausreichenden Pool an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um diese Ausbildung kontinuierlich anbieten zu können; zurzeit nehmen fünf Mitarbeiterinnen im Bereich Keramik teil.

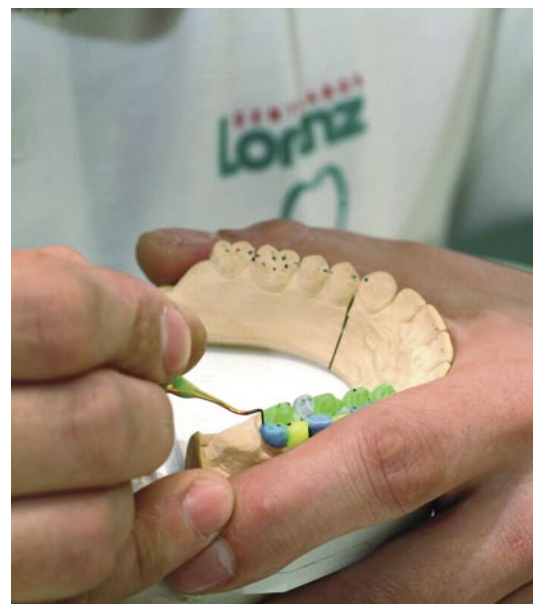
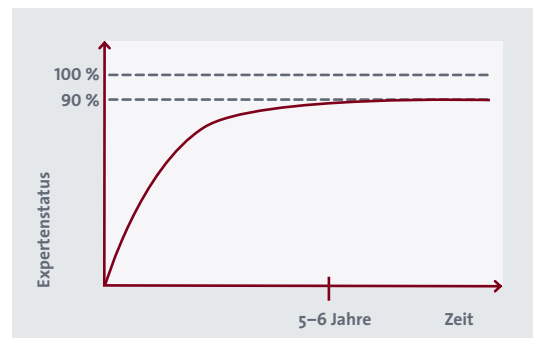
Kundenbindung: die eigenen Kunden weiterbilden

Lorenz Dental möchte seine Kunden nicht nur mit fachkundiger Beratung und hochwertigen Produkten überzeugen, sondern sie auch am fachlichen Know-how-Transfer beteiligen. Dies realisiert das Unternehmen in Form von Fachseminaren. Aufgrund seiner modernen Infrastruktur hat es die Möglichkeit, die Zahnarzt-Schulungen sowohl mit internen als auch externen Referenten im eigenen Haus durchzuführen.

Mit dieser Dienstleistung schließt man eine Lücke in einem umfassenden Leistungsangebot; wichtigstes Ziel ist eine engere Kundenbindung. Für die Zahnärzte ergibt sich neben der fachlichen Weiterbildung der Vorteil, dass sie mit der Teilnahme kassenärztlich geforderte Weiterbildungspunkte erlangen können.

AUSBLICK UND NACHHALTIGKEIT

Lorenz Dental arbeitet auf einem fachlich sehr hohen Niveau. Die Herausforderung für die Zukunft besteht unter anderem darin, noch stärker strategische Partner aus Hochschulen und unter den Lieferanten ausfindig zu machen, um mit ihnen gemeinsam an der fachlichen Expertise zu arbeiten und sich an Weiterentwicklungen zu beteiligen. Im Rahmen des internen Wissensmanagements gilt es, die Potenziale des Intranets noch stärker für die Kommunikation zu nutzen als bisher.



Lorenz Dental bildet die eigenen Mitarbeiter zu Experten aus