

# Der LIN-Mechanismus<sup>©</sup>

*Neue Strukturen und neue Ideen für das Dentallabor. Der LIN-Mechanismus<sup>©</sup> als Messinstrumentarium zur Daten- und Marketingbedarfsermittlung. Mit Hilfe dieses Verfahrens kann jeder Laborverantwortliche eine Betriebsanalyse durchführen, um ein optimales Produktionsverfahren einzuleiten oder das bestehende zu verbessern.*

▶ Tony Domin

Die tosende Brandung wirft sich unaufhörlich gegen die Steilküste und führt ihr Werk der langsamen, aber stetigen Zersetzung unermüdlich fort. Ähnlich scheint auch die inländische Zahntechnik der gesetzlichen und der wirtschaftlichen Brandung unaufhörlich ausgesetzt zu sein. Die Disharmonie zwischen wirtschaftlicher Machbarkeit und dem existenten Anspruchsdenken seitens der aufgeteilten Konsumenten (Kasse, Zahnarzt und Labor) ist eklatant und deutlich spürbar.

Auf Grund von weit auseinander liegender Kompetenzverteilung und Kompetenzverständigung scheint eine befriedigende und allumfassende Reorganisation der Verhältnisse undenkbar zu sein. An dieser Stelle sollten sich alle „Betroffenen“ zur Selbstdisziplin und zur Ruhe ermahnen, denn zu leicht erkennt man durch negativ anmutende Verhältnisse positive und vor allem starke Verbündete.

## Jeder Unternehmer hat Verbündete

Hierzu zählt vorrangig der Markt und somit der Bedarf der Konsumenten. Ferner beschäftigen die meisten Unternehmer Mitarbeiter, folglich verfügen sie sowohl über ein Ressourcendepot als auch über eine Kompetenzbündelung. Diese Bündelung resultiert in der Regel aus einer selektiven Mitarbeiterauswahl. Hinzu kommt der Unternehmer selbst mit seiner unternehmerischen Kraft und seinen Visionen. Geforderte oder gewünschte Reformen seitens der Gesetzgeber werden nicht mehr den einstigen entsprechen und viele Unternehmer müssen sich der Realität und der Zukunft stellen, indem sie sich von der Vergangenheit trennen und sich allein dem eigenen Unternehmen widmen.

## Innerbetriebliche Reorganisation und Strategieentwicklung

In meinem ersten Buch aus dem Jahr 1997 (Marketing im Dental Labor – Betrachtungen der anderen Art) wählte ich die Formulierung, dass sich der Markt nicht den Unternehmen anpasst, sondern dass sich das Unternehmen dem Markt anpassen muss. Heute, sieben Jahre später, dürfte es noch mit dem Zusatz ergänzt werden, dass es sich auch den permanent wechselnden Gegebenheiten anpassen muss. Eine strategische Neuorientierung und innerbetriebliche Reorganisation gewinnt zunehmend an Bedeutung.

## Labora Aufbau

Die bisherige Organisation in zahntechnischen Betrieben ist vielfältig und sehr individuell. Somit lässt sich eine mögliche Kategorisierung nur sehr schwer beschreiben bzw. analysieren. Kritisch betrachtet, überlassen zahlreiche Unternehmer vieles dem Zufall. Viel zu viel erfolgt aus dem sog. „Bauch“ heraus oder aus der Gewohnheit. Meistens sind diese Verfahrensweisen spekulativer Natur und entsprechen nicht den tatsächlichen Anforderungen der Konsumenten. Erschwerend kommt hinzu, dass eine Kategorisierung im Laborbereich mit anderen Maßstäben betrachtet werden muss, da ein Vergleich mit bekannten Messgrößen nicht möglich ist. Die bekannten Klein-, Mittel- oder Großbetriebe aus der Betrachtungsweise wirtschaftlicher „Normgrößen“ sind auf die zahntechnischen Laboratorien nicht übertragbar (siehe Tab. 1).

Jüngste Erhebungen lassen eine negative Trendwende erkennen. Dies betrifft in ers-



## der autor:

### Tony Domin

- Publikationen und Seminare in den Bereichen Marketing, Kommunikation und Motivation.
- Veröffentlichung von Büchern und diversen EDV-Systemen.

Tel.: 01 70/7 63 56 62

E-Mail: [Webmaster@TonyDomin.de](mailto:Webmaster@TonyDomin.de)  
[www.TonyDomin.de](http://www.TonyDomin.de)

**Mitarbeiteranzahl im Dentallabor (Entwicklung)**

Jahr	Anzahl der Beschäftigten	Beschäftigte je Betrieb
1986	53.877	12,03
1987	48.270	10,40
1988	52.534	10,79
1989	49.550	9,69
1990	51.243	9,68
1991	63.712	11,58
1992	69.300	11,92
1993	86.046	13,67
1994	78.607	11,98
2002	65.000	8,46

Tab. 1

Quelle: Tony Domin – Marketing im Dentallabor/Berufsgenossenschaft Köln

ter Linie die Mitarbeiteranzahl in den Laboratorien. Sofern wir es wagen, von Klein-, Mittel- oder Großbetrieben in den Laboratorien zu sprechen, gelten andere Zahlenwerke. Seit Jahren verändert sich die Laborkultur in Richtung Auf- und Abbau des Mitarbeiterpotenzials. Sicherlich handelt es sich hier um einen normalen wirtschaftlichen Vorgang. In Anbetracht der Tatsache jedoch, dass seit Jahrzehnten in den zahntechnischen Betrieben andere Größenordnungen herrschen, sind die Auswirkungen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Vor einigen Jahren konnte man folgende Betriebsgrößen manifestieren (siehe Tab. 2).

- Bis zu 10 Beschäftigte = 30 Prozent.
- Bis zu 15 Beschäftigte = 20 Prozent.
- Bis zu 20 Beschäftigte = 15 Prozent.
- Ab 20 Beschäftigte = 35 Prozent.

Tab. 2

**Die breite Mitte entfällt**

Existierte vor einiger Zeit noch eine breite Mitte, so verschiebt sich seit Jahren kontinuierlich diese Mitte in Richtung „Kleinlabor“ mit bis zu zehn Beschäftigten oder in Richtung „größeres Labor“ ab 20 Beschäftigte und mehr. Dieses hat zur Folge, dass sich die Organisationsstrukturen grundsätzlich verändert haben bzw. sich grundsätzlich verändern müssen. Die so genannten „Kleinbetriebe“ scheinen über gewisse Vorteile zu verfügen, da diese individueller bzw. flexibler produzieren oder agieren können. Diese vorgefasste Beurteilung

entspricht jedoch oftmals nicht der Realität. Häufig füllen die Mitarbeiter diverse Mehrfunktionen aus, da das Labor, wie größere Betriebe auch, alle Funktionsbereiche abdecken muss. Hierzu zählen Produktionssicherung, Büro- und Verwaltungsaufgaben, Kommunikationssicherung, Botenfahrten, Reinigungs- und Wartungsarbeiten und zahlreiche weitere wichtige Aufgaben. Das vermeintliche Potenzial erfährt somit eine sehr stark eingeschränkte Handlungsfreiheit, die sich durchaus negativ in der Qualität der Produkte auswirken kann. Verstärkt wird dieser Umstand in Urlaubszeiten oder bei erhöhten Krankheitsfällen.

Größere Betriebe versprechen auf den ersten Blick eine bessere Ressourcenpolitik. Meist ist das technische Personal in diesen Betrieben auf einzelne Arbeitsschritte spezialisiert oder in einzelnen Abteilungen organisiert. Darüber hinaus werden in „zahntechnischen Großbetrieben“ zudem auch Abteilungsleiter, Betriebsleiter und auch Salesmanager eingesetzt, um die Gesamtorganisation und die Betriebslenkung zu sichern. Mag es auch als Privileg erscheinen, so ist eine solche Personalpolitik in diesen Betriebsgrößen durchaus angebracht. Wirklichkeit und Anspruch liegen oft weit voneinander entfernt und so käme es einer Anmaßung gleich, wenn pauschalierte Meinungen über exemplarische Größenangaben (zahntechnischer Klein-/Großbetrieb) von Außenstehenden erfolgen, die diese individuellen Betriebe nicht kennen.

**Erfolgreiches Handeln bedeutet kontrolliertes Tun**

Wie eingangs erwähnt, überlässt der Unternehmer häufig vieles dem Zufall oder handelt aus Gewohnheit. Daraus resultiert eine gewisse Betriebsblindheit, die sich unweigerlich nach einer längeren Zeit einstellt. Oft unterliegt man der Versuchung nach organisatorischen Parallelen zwischen Klein- und Großbetrieben zu suchen. Berücksichtigt man als verantwortlicher Betriebsinhaber die elementaren Grundfunktionen des Marketings, erweist sich dieses Vorgehen zunächst als falsches Grundsatzprinzip. Zugegeben ist dieser wichtige Bereich mit wenigen Worten nur sehr mühevoll zu beschreiben, doch der LIN-Mechanismus<sup>®</sup> (auszugsweise) hilft uns auf etwas einfachere Weise erforderliche Strukturen aufzubauen und Ziele zu definieren. Basis eines jeden Unternehmers sollte es sein, ein betriebliches Ziel zu definieren und hierbei marktrelevante Fakten, Daten und Er-

kenntnisse bei den Planungen zu berücksichtigen. Der LIN-Mechanismus<sup>®</sup> unterstützt zunächst Qualitätsmanagement-Systeme bei der Findung zielorientierter Produktionsfestlegungen. Nach erfolgter betrieblicher Datenermittlung (BWA) können diese Erkenntnisse in das Organisationswesen übertragen bzw. implementiert werden.

### Was ist LIN?

Aufgabe des LIN-Verfahrens ist es, alle Kundeninformationen zu sammeln, zu analysieren und zu bewerten. In erster Linie werden hierbei individuelle Kundenanforderungen berücksichtigt und dessen Wertigkeit ermittelt. Gleichzeitig ist es wichtig das Kompetenzverständnis der Kunden (Zahnärzte) zu ermitteln. Bestehende oder neue Kunden äußern oft bei der Bedarfsermittlung, dass sie einen sehr hohen Wert auf Qualität legen würden. Aufgabe des Laborinhabers ist es zunächst festzustellen, was der Kunde unter dieser Aussage selbst versteht und wie er persönlich Qualität definiert.

- 1) *Für meine Zähne ist mir nichts zu teuer* 9 %
- 2) *Ich bin bereit, im angemessenen Rahmen selbst zuzahlen* 80 %
- 3) *Ich lasse bei meinen Zähnen nur machen, was die Kasse zahlt* 9 %
- 4) *Ich gehe nicht zum Zahnarzt (oder keine Angabe)* 2 %
- 5) *Wie viel Geld würden Sie maximal zuzahlen? (Durchschnitt)* DM 1.800,00

Quelle: Tony Domin – Marketing im Dental Labor/Focus 22/1994 (Forsa Institut)  
Letzte offizielle Erhebung

LIN ist die Abkürzung für die Definition von Luxus, Interesse und Notwendigkeit.

#### (N) = Notwendigkeit

Jeder Mensch besitzt Grundbedürfnisse. Hierzu zählt z. B. das Schlafen (Regeneration), Gesundheit, Fortpflanzung und die Nahrungsaufnahme. Der Mensch ist somit permanent bestrebt die Bedürfnisse zu erfüllen. In diesem Zusammenhang finden wir in der modernen Welt den „einfachsten“ Markt vor. Ein Unternehmer benötigt keinen großen Überzeugungsaufwand, um Produkte anzubieten, sofern keine Konkurrenz besteht.

#### (I) = Interesse

Wenn das Grundbedürfnis eines Menschen erfüllt ist und er über freie Zeit verfügt, widmet er sich gern persönlichen Interessen. Angefangen vom Lesen ihm entsprechender Lektüre, über Urlaubsplanungen bis hin zum Nachgehen von

Hobbys bietet das heutige Angebot eine unerschöpfliche Vielfalt. Verfügt er zudem über genügend Mittel (Geld) kann der Mensch seine Freizeit großzügig gestalten. Viele Unternehmen bedienen mittlerweile diesen großen Absatzmarkt. Bedingt durch ein starkes Konkurrenzangebot, werden immens hohe Summen in die Werbung investiert. Dieser Markt ist sehr umkämpft und als äußerst schwierig zu bezeichnen.

#### (L) = Luxus

Sofern ein Übermaß an Mitteln existiert, (Zeit/Geld) ist es verständlich, dass aus dem Grundbedürfnis (N) eines Menschen ein vielleicht überzogener Mehrbedarf entsteht. Schnell resultiert aus einem Grundbedürfnis (Nahrungsaufnahme) ein kostspieliges Ereignis. Das Gleiche betrifft vornehmlich den Interessenbereich (I) eines Menschen. Manchmal reicht kein Kleinwagen mehr aus, um das Interesse zu stillen oder es reicht für einen einzelnen Menschen kein einzelnes Auto mehr aus ...

### LIN im zahntechnischen Alltag

Bei diesen Ausführungen stellt sich berechtigter Weise die Frage, in welchem Bereich die Zahntechnik anzusiedeln ist.

Ästhetischen und qualitativen Ansprüchen zum Trotz müssen wir zunächst nüchtern erkennen, dass es sich bei der Herstellung von Zahnersatz um eine reine Produktherstellung handelt. Auch wenn dieses „kleine Kunstobjekt“ im Bereich der Medizin verwendet wird, bleibt es ein Produkt!

Das Produkt „Zahnersatz“ berührt alle Unterteilungen der LIN-Bemessung. Sofern ein Mensch (Patient) bedingt durch fehlende Zähne nur erschwert der Nahrungsaufnahme nachkommen kann, wird er eine Notwendigkeit (N) erkennen. Verfügt er als Individuum über eine gewisse Eitelkeit, so wird er aus diesem Interesse (I) heraus, nach einer optimalen und finanziell vertretbaren Ästhetik suchen. Verfügt er zudem über ein Übermaß an finanziellen Mitteln (L), so sind bei der Versorgung kaum Grenzen gesetzt.

### Gut sein und besser werden

Die Wichtigkeit eine Konkordanz zwischen Produktherstellung und tatsächlicher Marktanforderung herzustellen ist zumindest aus betriebswirtschaftlicher Sicht von vehementer Bedeutung. Der

<b>Bisherige Organisation</b>	<b>Fehlerquellen</b>	<b>Beurteilung</b>
<b>Personal/Allgemein</b> Arbeitszeiten, Urlaubsregelung, Krankheitsmeldungen, Verhaltensweise bei Kundenreklamationen und Störungen	<b>Definition Beschreibung</b>	Auswirkung/ Grad der Problematik
<b>Personal/Produktion</b> Abteilungszuordnung, Kompetenzverteilung (Qualifikation/Fähigkeiten), Organisation der Materialentnahmen, Verhaltensweise bei Zahnarztfragen, Verhaltensweise bei Fehlproduktionen, Kenntnisse von Geräte- und Maschinenbedienung, Materialverarbeitungskennnisse, Prüfverfahren und Kontrollmechanismus, Sicherstellung der Funktionalität aller Geräte und Maschinen, Marktkenntnisse Mitarbeiterschulungen	<b>Definition Beschreibung</b>	Auswirkung/ Grad der Problematik
<b>Personal/Büro &amp; Verwaltung/Administration</b> Telefonorganisation (Gesprächsannahme und Weiterleitung), Kompetenzverteilung Terminplanung und Absprachen, Definition der Aufgabenstellung, Botenplanung, Auftragsrückverfolgung, Sicherstellung der Fakturierung von Leistungen (Kontrollverfahren), Einkaufspolitik, Sicherstellung der organisierten Lagerhaltung	<b>Definition Beschreibung</b>	Auswirkung/ Grad der Problematik
<b>Produktion/Auftragsannahme/Delegation</b> Auftragsannahme und Sicherstellung der erforderlichen Angaben, Aufgaben und Produktionsverteilung, Sicherstellung (Einhaltung) der Zwischentermine, Prüfverfahren und Kontrollmechanismus, Rück-Koordination zum Büro	<b>Definition Beschreibung</b>	Auswirkung/ Grad der Problematik
<b>Produktionsablauf</b> Definierte Arbeitsanweisungen, Informationsstand über individuelle Kundenwünsche	<b>Definition Beschreibung</b>	Auswirkung/ Grad der Problematik
<b>Lagerhaltung</b> Sicherstellung von Mindestmengen, Materialaufbewahrung (Produktspezifisch/Sicherheitsmaßnahmen), klare und logische Materialaufbewahrung	<b>Definition Beschreibung</b>	Auswirkung/ Grad der Problematik
<b>Materialbestellverfahren/Gerätewartung/Lieferanteninformationen</b> Art des Bestellverfahrens (Tel./Fax/schriftlich), Angebotsvergleich (Preise, Konditionen, Serviceleistungen), Gerätewartung, Kalibrierung, Serviceintervalle	<b>Definition Beschreibung</b>	Auswirkung/ Grad der Problematik
<b>Praxis/Kommunikation</b> Auftragsannahme, Ansprechpartner (Kompetenzverteilung), Terminplanung/Besprechung, Bekanntgabe von Produktionszeiten, Bekanntgabe von gemeinsamer Urlaubsplanung, gemeinsame Marketingaktivitäten, gemeinsames Patientensinformationssystem, Austausch von technischen, verkaufstechnischen Informationen, Abfrage der fachlichen und kalkulatorischen Kompetenz, Abfrage der vertraulichen Basis	<b>Definition Beschreibung</b>	Auswirkung/ Grad der Problematik

Formblatt 1 (Beispiel)

LIN-Mechanismus<sup>®</sup> hilft diese wichtige Analyse durchzuführen, um ein optimales Produktionsverfahren einzuleiten oder zu verbessern. Analysieren und definieren Sie Ihren eigenen Markt. Niemand wird es besser können als Sie selbst. Eine ökonomische Hilfestellung erhalten Sie durch ein angewandtes und gelebtes Qualitätsmanagement-System, aus dem Sie weitere gewinnbringende Rückschlüsse ziehen können. Unter Einbeziehung geeigneter Messmittel, wie zum Beispiel Statistiken oder Kapazitätsplanungen, erhalten Sie Auskunft darüber, welche Daten noch ermittelt werden müssen. Sobald alle notwendigen Informationen aus dem LIN-Mechanismus<sup>®</sup> und einem QM-System verarbeitet wurden, können die ermittelten Erkenntnisse zum Aufbau einer Betriebsorganisation verwendet werden. Das fol-

gende Schema stellt im Wesentlichen die Vorgehensweise dar, die exemplarisch von allen Laboratorien eingesetzt werden kann, um bisherige Strukturen zu überprüfen oder evtl. zu optimieren. (Weitere Informationen bzw. Checklisten erhalten Sie unter der o. g. Homepageadresse im Bereich Publikationen/Betriebsorganisation). Die Kombination der Datenanalyse aus LIN-Mechanismus<sup>®</sup> und QM-System gewinnt zunehmend an Bedeutung, da eine zuverlässige Quelle alle erforderlichen Organisationsschritte begünstigt.

Die Analyse sollte folgende Mindestfaktoren berücksichtigen:

- Bestehende Produktionsressourcen errechnen. Die Ermittlung erfolgt über die Bemessung qualitativer und quantitativer Beurteilung der Mitarbeiter.

- Bisherige Produktionsprozesse und Produktionszeiten darlegen und bewerten.
- Erforderliche Produktionsprozesse und Produktionszeiten errechnen, sobald tatsächliche Kundenanforderungen ermittelt wurden.

*Anmerkung*

*Pauschale Aussagen der Kunden (Anforderungen) müssen katalogisiert und bewertet werden. „Wer eine hohe Qualität wünscht, muss diese spezifizieren.“*

- Zuordnung (für den Kunden verdeckt) der Mitarbeiter an passende Kunden bzw. an dessen Anforderungen. Dieses setzt eine Klassifizierung aller Mitarbeiter und Kunden voraus.
- Überprüfung inwieweit bestehende Geräte und Maschinen die erforderlichen Kriterien an die Qualitätsfestlegung erfüllen.
- Auswertung einer gesamtumfassenden Fehleranalyse und anschließender Festlegung geeigneter Maßnahmen zur Fehlerreduzierung.

*Anmerkung*

*Jeder Produktionsfehler verursacht Kosten. Organisatorische oder administrative Fehler gefährden die eigene Marktposition und somit die Betriebssicherheit.*

- Darlegung bisheriger Organisationsverfahren und Ermittlung geeigneter neuerer Verfahren. Hierbei könnte auch eine Kompetenzumverteilung erfolgen.
- Darlegung existierender Umsatzzahlen in Verbindung mit den Gesamtkosten. Festlegung benötigter Umsatzzahlen und reduzierbaren Gesamtkosten durch Fehlermanagement und Personal- und Kundenumverteilung (siehe Tab. 3).

Der LIN-Mechanismus<sup>®</sup> verfolgt die Strategie, dass prozess- oder dienstleistungsorientierte Unternehmen unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Machbarkeit definierte (verstandene) Marktanforderungen erfüllen. Nicht nur in der Zahn-technik bedeutet es, dass nur Produkte hergestellt werden dürfen, deren Wirtschaftlichkeit im Einklang mit den Marktforderungen stehen oder durch geeignete Mischkalkulationen gesichert werden.

Die Sensibilisierung bei der Marktanalyse (Anforderung) beginnt bei jedem einzelnen Kundengespräch. Pauschale Behauptungen „Ich wünsche die beste Qualität“ müssen zwingend erläutert und anschließend bewertet werden. Hierbei ist der Sachverstand des Kunden genauestens zu überprüfen.

<b>Rückmeldeverfahren</b>	<u>Unternehmensziel</u>	<b>Organisation</b>
	<u>Umsetzung aller Marktanforderungen</u>	
	<u>Qualitäts- und Preiskompetenz des Marktes</u>	
	<u>Produktion/Ausführung</u>	
	<u>Prozesslenkung</u>	
	<u>Administration</u>	
	<u>Planung/Steuerung/Analyse</u>	
	<u>Kundenanforderung (Marktanforderung)</u>	
	<u>Motivation</u>	

Tab. 3

*Quelle:*

*Tony Domin – ZT 11/1998*

fen. Kaum jemand in unserer zivilisierten Welt würde behaupten, dass ein Auto, das niemals rostet, über 500 Stundenkilometer schnell fährt und nur 2 Liter auf 100 Kilometer verbraucht, bei jedem Mitbewerber erhältlich ist und unter 1.000 Euro kostet. Vielleicht mag es ja jemanden geben, der es verspricht und vielleicht auch sogar umsetzt, aber für welche Zeitdauer ...

### Fazit

Das soeben erwähnte und vielleicht ein wenig überzogen formulierte Beispiel soll verdeutlichen, dass Unternehmen über bisherige Produktionsverfahren und Organisationsformen nachdenken sollten. Nicht selten werden bestehende Ressourcen unnötigerweise verbraucht. Die Gründe liegen oftmals in Fehlerquellen, die nicht reduziert werden oder in Produktherstellungen, die zumindest aus finanzieller Hinsicht nicht honoriert werden. Pauschal kann keine allgemeingültige Labororganisation empfohlen werden, da die Laboratorien zu viele individuelle Kundenstrukturen aufweisen. Dieser Beitrag soll jedoch hervorheben, wie wichtig eine angepasste Marktanalyse (Marktumsetzung?) und Produktherstellung ist unter Berücksichtigung der Rentabilität. Gleichzeitig muss die organisierte Einbindung aller Mitarbeiter effizient und strategisch geplant, überwacht und ständig angepasst werden. Alle Aufträge und Vorgehensweisen müssen daher exakt geplant und organisiert werden. Fehlervermeidung bedeutet konsequenter Weise auch kostengünstige Produktion und dieser betriebswirtschaftlich wichtige Faktor ist ein deutliches Marketingziel. ◀