

# ZT WIRTSCHAFT

Kein Buch mit sieben Siegeln, sondern wertvolles Planungsinstrument für jeden Laborinhaber

## Controlling für das Dentallabor – Weichenstellung zum Erfolg

Die Zeiten, in denen der Laborinhaber rein durch Bauchentscheidungen dauerhafte Erfolge verbuchen konnte, sind vorbei: Sowohl die Veränderungen im Gesundheitswesen und deren Auswirkungen auf die allgemeine Auftragslage, als auch insbesondere Großanbieter mit günstiger Massenproduktion, Praxislabore und politikbedingte Auslastungsschwankungen tragen dazu bei, dass die Mehrzahl der Dentallabore gezwungen ist, sich aktiv und vorausschauend mit ihrer betriebswirtschaftlichen Entwicklung zu befassen. Nur wenn das Labor die Instrumente des betriebswirtschaftlichen Controllings sinnvoll und effizient nutzt, wird es auch langfristig erfolgreich sein. Von Dipl.-Betriebswirt Detlev Westerfeld (New Image Dental) und Steuerberater Stefan Mohr (Foxxcon GmbH).

Dem Laborinhaber, der mit dem Begriff „Controlling“ betriebswirtschaftliches Neuland betritt, stellen sich die Fragen: Was versteht man unter Controlling? Welche Controllinginstrumente gibt es und welche eignen sich für mein Dentallabor? Woher bekommt man das notwendige Datenmaterial? Wie nutzt man die gewonnenen Informationen zur zukunftsorientierten Unternehmensführung? Der vorliegende Fachbericht geht auf all diese Fragestellungen ein, indem er einen kurzen Überblick über die Controlling-Maßnahmen im Dentallabor gibt.

die Ergebnisermittlung, also der Differenz zwischen Laboreinnahmen und -ausgaben, einen Liquiditätsstatus,

Ursache der zu hohen Personalkosten in der fehlenden Auslastung (eine Vollausslastung ist durchschnittlich bei

deckung pro Leistungsstunde = 1,91 €). Weitere Branchenzahlen zum Vergleichen erhalten Sie bei Ihrem Steuerberater.



### Was ist „Controlling“?

Controlling ist – vereinfacht ausgedrückt – die Informationsbeschaffung durch Berechnen und Vergleichen von Unternehmens- oder auch Branchenzahlen. Die erhaltenen Informationen sollen dann eine fundierte Grundlage für zukünftige Entscheidungen bieten. Aus dieser abstrakten „Kurzdefinition“ sind schon die Grenzen eines Controllings ersichtlich. Beispielsweise steht die Aussagekraft der abgeleiteten Informationen im engen Zusammenhang zur Qualität der vorhandenen Basisdaten.

### Die Betriebswirtschaftliche Auswertung als Grundlage

Jeder Unternehmer erhält aus seiner Buchführung – sei es von einem Steuerberater oder selbst erstellt – eine Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA). Die BWA für Labore, die sich aus den Buchführungsunterlagen ableiten lässt, basiert in aller Regel auf den erfolgten Einnahmen und Auszahlungen. Sie ist demnach eine Darstellung aller vollzogenen Zahlungsvorgänge und sollte nicht mit Einnahmen und Ausgaben verwechselt werden. Abgerundet wird eine aussagekräftige BWA durch

der kurzfristig verfügbare Gelder (Bar- und Bankguthaben) ausweist und um realisierbare Forderungen ergänzt werden kann. Hieraus lassen sich bereits nützliche Informationen ableiten. Für die Zahntechnik-Branche ist typisch, dass die Personalkosten rund die Hälfte vom Umsatz und der Materialaufwand knapp ein Fünftel vom Um-

ca. 6.000,- € Monatsumsatz pro Mitarbeiter erreicht) liegen, so ist zwingend mit Kostenreduzierung oder/und Umsatzausweitung zu reagieren. Mit der zusätzlichen Basis „Leistungsstunden“ (tatsächliche produktive Stunden eines Zahntechnikers – i. d. R. durch Urlaub, Krankheit etc. nur ca. 78 Prozent von den Normalstunden)



satz betragen. Sollten sich aus der BWA bei diesen Größen Abweichungen zur Branchenzahl ergeben, so empfiehlt sich eine gründliche Ursachenforschung, um zu entscheiden, ob und wie Handlungsbedarf besteht. Beispielsweise besteht bei der Spezialisierung auf ein besonders personalintensives Verfahren und zu hohem Personalkostenprozentsatz allein auf Grund dieser Informationen noch kein Handlungsbedarf. Sollte hingegen die

kann ermittelt werden, was pro Stunde erwirtschaftet wurde (Wertschöpfung pro Leistungsstunde = [Laborleistung – Fremdleistung – Materialkosten] / Leistungsstunden). Analoges gilt für die Ermittlung der Kosten pro Leistungsstunde. Die Differenz dieser beiden Kennzahlen führt zur Über-/Unterdeckung pro Leistungsstunde. Die so ermittelten Werte sind von sich aus schon aussagefähig (z. B.: Was muss ich mindestens pro Stunde erwirtschaften?), werden durch den Branchenvergleich jedoch noch wertvoller (bei bis zu sieben Beschäftigten: Kosten pro Leistungsstunde = 37,98 €, Über-

### Die Deckungsbeitragsrechnung

Die bisher angesprochenen Branchenvergleiche und Kennzahlen sind zwar schon informativ (insbesondere, wenn Werte auch über die Zeit verglichen und damit Tendenzen ersichtlich werden), reichen aber noch nicht aus, um von einem Controllingssystem zu sprechen. Wichtig für den Zahntechnik-Unternehmer bei seiner strategischen Ausrichtung ist die Kenntnis über die Rentabilität einzelner Leistungsspektren (z. B. Verblendetchnik, Edelmetalltechnik, Prothetik und Reparatur etc.) und Verfahren. Hierbei müssen als erstes die einzelnen „verkaufbaren“ Leistungen (Profit Center) definiert werden. Selektiert man den Profit Center-Umsatz und zieht davon die aus der Anwendung bedingten variablen Kosten (Material, Fremdleistung, Kosten des Arbeitsauf-



blocks (Miete, Versicherungen etc.) noch zur Verfügung steht. Mithilfe dieser Informationen können z. B. Entscheidungen über Spezialisierungen und Forcierungen getroffen werden.

### Plan-Ist-Vergleich und zukunftsorientiertes Controlling

Der Aufstieg zum Controllingssystem ist allerdings erst mit der zusätzlichen Einbindung von Planzahlen perfekt. Hierbei ist der Unternehmer gefordert, detailliert zukünftige Werte (wie Umsatz, Personalkosten, Investitionen etc.) für einen bestimmten Zeitraum (i. d. R. ein Geschäftsjahr) zu planen und durch Zahlen zu fixieren. Den Bedenken, dass die Planzahlen mangels hellseherischer Fähigkeiten sowie nicht eintreffen werden und somit sich der Aufwand der Erstellung nicht lohne, kann u. a. Folgendes entgegengesetzt werden: Nur durch eine vorab fixierte Planung können eben genau diese Abweichungen in einem Plan-Ist-Vergleich festgestellt und somit Ursachenforschung betrieben werden. (Beispiel: Vergleich Plan-BWA mit Ist-BWA). Nur durch Planung kann abgegrenzt werden, ob eingeführte Maßnahmen und Strategien greifen.

Nur mit einer Planrechnung können Szenarien erstellt und simuliert werden, welche die Auswirkungen im Unternehmen auf veränderte Bedingungen, Strategien, Kundenbeziehungen etc. darstellen. (Zu unterscheiden ist i. d. R. nach schlechtenfalls, realistisch und bestmöglich.) Bei allen möglichen Planungsrechnungen (BWA, Liquidität, Investition, Personal, Profit Center etc.) ist jedoch stets darauf zu achten, dass die erhaltenen Erkenntnisse sinnvoll sind und der Controllingaufwand im Verhältnis dazu bleibt (Software wie Tabellenkalkulationsprogramme helfen dabei).

### Fazit

Mit der ablehnenden Haltung dem Controlling gegenüber verhält es sich vermutlich ebenso wie mit jedem anderen Thema, das neu und auf den ersten und vielleicht auch den zweiten



Dipl.-Betriebswirt Detlev Westerfeld, New Image Dental



Steuerberater Stefan Mohr, Fa. Foxxcon GmbH

Blick sehr konfus und unverständlich erscheint. Hinzu kommt bei der Betriebswirtschaft allerdings der Umstand, dass es äußerst gefährlich sein kann, sich diesem Thema langfristig zu verschließen. Um schlimme Folgen zu verhindern, sei es jedem Zahntechniker deshalb geraten, sich dieser Thematik zu öffnen, die – wenn man erst einen Fuß in der Tür hat – sich als weitaus verständlicher erweist, als man im Vorfeld gedacht haben mag. Das Ziel eines jeden Laborinhabers sollte es daher sein, sich die Zahlen und deren Bedeutung zu Nutze zu machen – denn dafür sind sie da. **ZT**

## ZT ZAHNTECHNIK ZEITUNG

**INFO** Eine Checkliste zum Thema „Controlling für das Dentallabor“ kann bei den Autoren des Berichts angefordert werden unter:  
New Image Dental – Agentur für Praxismarketing  
Mainzer Straße 5  
55232 Alzey  
Tel.: 067 31/9 47 00-0  
Fax: 067 31/9 47 00-33  
E-Mail: zentrale@new-image-dental.de  
www.new-image-dental.de

ANZEIGE

picodent  
camtec-rock®  
CAD/CAM Spezialgips  
Tel.: 022 67 - 65 80 - 0 • www.picodent.de