

# Was ist „Controlling“?

*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.*

▶ **Dipl.-Betriebswirt Detlev Westerfeld, Stefan Mohr**

**D**em Laborinhaber, der sich zum ersten Mal mit dem Begriff „Controlling“ befasst, 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.

Also, 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 Ein- 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:**

- die *Ergebnisermittlung, also der Differenz zwischen Laboreinnahmen und -ausgaben*
- einen *Liquiditätsstatus, der kurzfristig verfügbare Gelder (Bar- und Bankguthaben) ausweist und um realisierbare Forderungen ergänzt werden kann.*

Hieraus lassen sich bereits nützliche Informationen ableiten. Für die Zahntechnikbranche ist es typisch, dass die Personalkosten rund die Hälfte vom Umsatz und der Materialaufwand knapp ein Fünftel vom Umsatz betragen. Sollten sich aus der BWA bei diesen Größen Abweichungen zur Branchenzahl ergeben, so empfiehlt sich eine gründliche Ursachenforschung, um zu entscheiden, ob und inwieweit Handlungsbedarf besteht. Beispielsweise besteht bei der Spezialisierung auf ein besonders personalintensives Verfahren und bei einem zu hohem Personalkostenprozentsatz allein aufgrund dieser Informationen noch kein Handlungsbedarf. Sollte hingegen die Ursache der zu hohen Personalkosten in der fehlenden Auslastung (eine Vollauslastung ist durchschnittlich bei ca. 6.000 Euro Monatsumsatz pro Mitarbeiter erreicht) liegen, so ist zwingend mit Kostenreduzierung



*Dipl.-Betriebswirt  
Detlev Westerfeld  
Leiter Wirtschaftsberatung  
und Controlling  
New Image Dental GmbH*



*Stefan Mohr  
Steuerberater  
Firma Foxxcon GmbH*