

## 2024 LOADING...



© dylphotonies - stock.adobe.com

# Vertriebliche Umsatzplanung im Dentallabor

## Ideen und Rahmenbedingungen für die Planung 2024

Ein Beitrag von Thorsten Huhn

**VERTRIEB** /// Eine unternehmerische Jahresplanung im Dentallabor beginnt mit dem Rückblick auf das Jahr 2023, im Kern mit dem Fokus auf Umsätze, Kosten und das daraus resultierende Betriebsergebnis. Das lässt entweder die Korke knallen oder führt zu Katerstimmung. Der Weg durch das neue Jahr wird vom Laborinhaber gestaltet, die Weichen werden spätestens jetzt auf Basis einer soliden Planung gestellt. Was sollte 2024 beibehalten oder neu eingeführt werden und was bleibt besser Geschichte des alten Jahres? Ideen zur Umsatzplanung 2024 im Dentallabor.

*Es kommt häufig genug vor, dass weiße Flecke eigentlich **blinde Flecke** sind, weil der Zahnarzt gar nicht weiß, dass sein Labor diese Leistungen anbietet.*

### Cross- und Upselling-Potenziale

Das Betriebsergebnis lässt sich auf mehreren Wegen positiv beeinflussen. Einer davon ist die Steigerung der Umsatzerlöse. Das funktioniert u. a. über Cross- und Upselling bei Bestandskunden und über die Gewinnung neuer Kunden. In der Planung ist zuerst die Frage zu klären, ob es in der Gruppe der Bestandskunden ausreichend Potenziale für Umsatzwachstum gibt. Die werden u. a. daran festgemacht, ob Cross- und Upselling überhaupt möglich sind. Wenn ein Bestandszahnarzt heute bspw. VMK-Kronen in Auftrag gibt und Potenzial in der Vermarktung von verblendeten Zirkonkronen liegt, dann sprechen wir von Upselling. Können neben den bereits vermarkteten VMK-Kronen auch monolithische Lösungen platziert werden, dann sprechen wir von



© Tierney - stock.adobe.com

**Das Betriebsergebnis lässt sich auf mehreren Wegen positiv beeinflussen. Einer davon ist die Steigerung der Umsatzerlöse. Das funktioniert u. a. über Cross- und Upselling bei Bestandskunden und über die Gewinnung neuer Kunden.**

Cross-Selling. Ein Blick in die Laborsoftware trägt zur Bestandsaufnahme und Aufklärung bei.

Natürlich bedeuten weiße Flecke im Portfolio nicht zwangsläufig, dass Cross- oder Upselling möglich sind. Ein bestimmtes Produkt kann z.B. vom Wettbewerb besetzt sein und steht nicht zur Disposition. Oder der Zahnarzt möchte keine Alternativen zu der von ihm favorisierten zahntechnischen Lösung. Dennoch ist ein Portfolioabgleich im Zuge der Bestandskundenbetreuung und als Kundenbindungsmaßnahme sehr hilfreich. Es kommt häufig genug vor, dass weiße Flecke eigentlich blinde Flecke sind, weil der Zahnarzt gar nicht weiß, dass sein Labor diese Leistungen anbietet.

#### Fünf-Jahres-Umsatzrends

Der Blick auf das Jahr 2023 ist ein schwacher Indikator für den Umsatz im Jahr 2024. Aber was ist mit den Vorjahren? Wenn sich die Rahmenbedingungen in der Zahnarztpraxis nicht verändert haben, dann ist der Blick bis zu fünf Jahre zurück sehr hilfreich. Daraus lassen sich Umsatzrends pro Kunde von Jahr zu Jahr ablesen, die einen weiteren Baustein für die 2024er Umsatzplanung liefern. Bei eindeutig positiven Trends, die über die

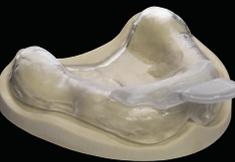
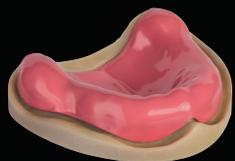
letzten Jahre Umsatzwachstum ausweisen, ist im besten Fall nur das Gesamtpotenzial der Praxis das Limit für den Plan 2024. Der Indikator Umsatztrend steht auf Wachstum und sollte im Verhältnis der Vorjahrestrends positiv in die Planung einfließen. Im umgekehrten Fall – die Umsatzkurve zeigt seit Jahren nach unten – ist in erster Linie das Gespräch mit der Praxis zu suchen. Für die Planung bedeutet das, eher zurückhaltend in die Zukunft zu schauen und mit weiter sinkenden Umsätzen zu kalkulieren. Die Umkehr eines dauerhaften Negativtrends ist zwar möglich, muss in der Umsatzplanung aber mit entsprechenden Kundensignalen belegt werden können. Eine Absichtserklärung aus einem Gespräch mit dem Behandler, dass er wieder mehr Zahnersatz schicken wird, reicht nicht aus. Eine steigende Anzahl an Kostenvoranschlägen mit Cross- und Upselling-Alternativen ist hingegen ein wertvolles positives Signal.

Schwieriger gestaltet sich die Bewertung des Umsatzrends bei volatilen Kurven. Von 2020 auf 2021 steigt der Umsatz um 15 Prozent, im Folgejahr sinkt er um 30 Prozent und der aktuelle Trend zeigt wieder ein Umsatzwachstum in zweistelliger Höhe. In solchen Fällen ist die Historie des Kunden zu bemühen. Welche Ein-



**Erstklassig  
vielseitig**

**Unser Foliensortiment**





© PhotosB - stock.adobe.com

flüsse haben in diesem Beispiel im Jahr 2022 für den Umsatzverlust gesorgt? Bei erklärbaren Ereignissen, wie längerer Praxisschließung wegen Renovierung oder der Wechsel eines angestellten Zahnarztes, steht der Umsatzindikator auf „Grün“. Bei nicht erklärbaren Ereignissen sollte die Planung eher vorsichtig angegangen werden, auch wenn zuletzt steigende Trends verzeichnet wurden.

### Kompensationsumsätze

Hier spielt die Betrachtung der Schaffensphase eines Zahnarztes eine Rolle, die unmittelbar vor dem Ruhestand liegt. Das kann Einfluss auf die direkte Umsatzplanung 2024 haben, erweitert vor allem sinnvoll den Planungshorizont des Labors. Direkter Einfluss bedeutet, dass die letzte Phase vor Renteneintritt von Behandlern z.B. dazu genutzt werden kann, den Patientstamm noch einmal „durchzusaniern“ oder – genau die entgegengesetzte Umsatzrichtung – es ruhig ausklingen zu lassen. Viel wichtiger als der direkte Einfluss auf die Umsatzplanung 2024 ist die Höhe des zu erwartenden Umsatzverlusts im Fall einer Praxisschließung in der Zukunft. Geht ein Zahnarzt in Ruhestand, findet keinen Nachfolger oder der Nachfolger arbeitet bereits eng mit einem Wettbewerber zusammen, fallen auch mal sechsstellige Jahresumsätze mit einem Schlag aus. Umso wichtiger ist die Berücksichtigung von Kompensationsumsätzen, also dem rechnerischen Umsatz, der pro Jahr zu kompensieren ist, um einen totalen Umsatzverlust bereits anderweitig aufzufangen. Es empfiehlt sich auf die letzten fünf Jahre vor Renteneintritt zu schauen und pro Jahr 20 Prozent vom tatsächlichen Umsatzpotenzial abzuziehen und als Kompensationsumsatz zu deklarieren. Für diese 20 Prozent sollte das Dentallabor bereits Maßnahmen ergreifen, die den Umsatz sichern, z.B. über Neukundenakquise.

### Gesamtpotenzial und Wettbewerb

Eine genaue Kenntnis über die Mitbewerber bei Kunden ist empfehlenswert. In der Umsatzplanung sind die Größenordnungen, die umsatzseitig dem Wettbewerb zuzuordnen sind, festzuhalten. Die Auseinandersetzung mit diesem Blickwinkel bringt Licht in die Gestaltung der Umsatzpotenziale für 2024 und liefert die Fokuskunden für mehr Umsatzwachstum. „Einfach“ sind die Kunden, bei denen es keinen Wettbewerb gibt. Dort ist das Gesamtpotenzial gleich dem mittleren Umsatz der letzten Jahre. Wachstum gibt es quasi nicht, die Umsatzplanung für 2024 liegt im selben Korridor wie in den Vorjahren – es sei denn, der Kunde gibt eindeutige Signale z.B. für eine Praxiserweiterung oder es werden Cross- und Upselling-Potenziale gefunden. Das heißt übrigens nicht, dass hier keine Kundenbindungsmaßnahmen platziert werden sollten. Im Gegenteil, der geplante Umsatz sollte entsprechend „abgesichert“ werden. Mehr Potenzial für Umsatzwachstum bieten die Kunden, deren Gesamtpotenzial zwischen mehreren Wettbewerbern aufgeteilt ist. Hier sind die Fokuskunden zu finden, die im kommenden Jahr mit passendem vertrieblichen Aufwand angegangen werden sollten. Dazu zählen die Kunden, bei denen die bereits beschriebenen Indikatoren auf „Grün“ stehen und die weitere Signale kommuniziert haben, die auf Sinnhaftigkeit des Vorgehens schließen lassen. In der Regel gibt z.B. eine strukturierte Bedarfsanalyse im Rahmen der Bestandskundenbetreuung genügend Hinweise für das finale „Go“ entsprechender Bemühungen.

### Betreuungsaufwände

Sogenannte „harte“ Kriterien wie Rentenbeginn, Umsatztrend oder weiße Flecke im Portfolio sind mess- und nachvollziehbar.

*Sogenannte „harte“ Kriterien wie Rentenbeginn, Umsatztrend oder weiße Flecke im Portfolio sind mess- und nachvollziehbar. Darüber hinaus gibt es „weiche“ Kriterien, die ebenfalls wertvolle Hinweise für die Umsatzplanung 2024 bereithalten.*

Infos zum Autor



Darüber hinaus gibt es „weiche“ Kriterien, die ebenfalls wertvolle Hinweise für die Umsatzplanung 2024 bereithalten. Ist der Grad der Beziehung zum Zahnarzt und/oder zum Praxisteam eher schlecht, beeinflusst das die Planung negativ. Messbar ist das nicht, sondern entstammt i. d. R. dem Bauchgefühl des Laborinhabers. Subjektiv gefärbt ist auch die Betreuungsintensität: Liegt sie über dem Durchschnitt und kann auf Sicht, auch mit Blick auf Personalverfügbarkeit und Kosten, nicht gehalten werden, fließt das negativ in die Umsatzplanung ein. Auch die Verwertbarkeit zahnärztlicher Unterlagen schlägt in dieselbe Kerbe. Das ist ein „gefühlter“ Indikator, der in die eine oder andere Richtung ausschlagen kann. Wichtig ist, dass auch diese Kriterien ihren Platz in der Planung finden. Es gibt Fälle, in denen gibt es Cross- und Upselling-Potenziale, die Umsatztrends sind positiv, der Kunde ist noch weit entfernt vom wohlverdienten Ruhestand und der Wettbewerb verliert stetig an Boden – und dennoch ist die Umsatzplanung eher konservativ und stagnierend. In solchen Fällen sind weiche Kriterien das Zünglein an der Waage, weil der Ausbau des Kunden an enorme innerbetriebliche Aufwände gebunden ist, die Beziehung eher

tagesformabhängig ist und selbst für jede Farbnahme ein Techniker in die Praxis gerufen wird.

#### Fazit

Die geschilderten Bausteine liefern Indikatoren für die Umsatzplanung auf Kundenebene. Die Vervollständigung der Indikatoren, z. B. um Deckungsbeiträge, deren Gewichtung sowie die Ableitung von Kundenbindungsmaßnahmen abhängig vom Umsatzpotenzial, u. a. mit einem Marketingplan, stehen noch auf der Liste der To-dos des Laborinhabers. Ist der Gesamtumsatz aller Bestandskunden auf Basis der Umsatzpotenziale ermittelt, muss er noch mit dem Wunsch- oder Zielumsatz ins Verhältnis gesetzt werden. Natürlich ist die Umsatzplanung nur ein Teil der Jahresplanung eines Dental-labors. Auch Kosten wollen analysiert und mit Maßnahmen hinterlegt werden, weil sie ebenfalls einen Impact auf das Betriebsergebnis haben.

#### INFORMATION ///

**Thorsten Huhn – handlungsschärfer**  
www.thorstenhuhn.de

## Das First Class Tiefziehgerät

### Für sämtliche Anwendungen

Die Tiefziehtechnik mit Druck hat weltweit Maßstäbe gesetzt. Das Verfahren mit Druck ist bis zu zehnmal stärker als Vakuum und daher wesentlich präziser!



Der Drufoformat scan



Erstklassig vielseitig:  
Unser Foliensortiment  
**Jetzt scannen!**

Überzeugen Sie sich von den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des Drufoformat scan – von der Aligner-Therapie bis zum individuellen Sportmundschutz.