© Inkreatif – stock-adobe.com

Von der Quantität zur Qualität:

Wie der Vertrieb die Umsatzrendite bestimmt

Ein Beitrag von Claudia Huhn

LABORMANAGEMENT /// Für den Erfolg eines Dentallabors reicht es heute nicht mehr aus, nur technisch und handwerklich auf höchstem Niveau zu arbeiten; vielmehr ist es unerlässlich, einen Fokus auf die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge zu haben. Die Umsatzrendite – also der Gewinn im Verhältnis zum Umsatz – ist dabei ein entscheidender Gradmesser. Doch warum erzielen manche Labore bei ähnlicher Größe und Auslastung eine doppelt so hohe Umsatzrendite wie andere? Und welchen Einfluss hat der Vertrieb auf diesen Wert? Ein Blick hinter die Kulissen zeigt: Es sind nicht nur die Zahlen, sondern vor allem die Qualität der Prozesse und der Kundenbeziehungen, die den Unterschied machen.

Zwei Labore, zwei Welten

Stellen wir uns zwei fiktive Labore vor: Frau Meier führt ein mittelgroßes Labor mit 30 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von drei Millionen Euro. Ihre Umsatzrendite liegt bei beachtlichen 20 Prozent, das entspricht einem Wert von 600.000 Euro. Herr Müller, ebenfalls Inhaber eines ähnlich großen Labors mit 27 Mitarbeitern, kommt hingegen nur auf eine Umsatzrendite von 10 Prozent, also in Zahlen nur die Hälfte, nämlich 300.000 Euro. Was trennt diese beiden Unternehmer und was könnte der Kollege Müller tun, um seine Umsatzrendite zu optimieren?

Die Basis: Umsatz und Auslastung

Zunächst gilt: Die Umsatzrendite ist dort am höchsten, wo das Labor voll ausgelastet ist. Jeder zusätzliche Auftrag, der ohne weitere Investitionen in Personal oder Maschinen abgewickelt werden kann, verbessert die Rendite. Der Weg dorthin führt über aktive Kundenakquise und die Ausschöpfung von Umsatzpotenzialen bei Bestandskunden. Doch der Fokus allein auf Umsatz – also auf den quantitativen Vertrieb – stößt irgendwann an Grenzen. Ist das Labor ausgelastet, sind weitere Steigerungen der Umsatzrendite an dieser Stelle nicht mehr möglich.

Der zweite Hebel: Kostenstruktur

Neben dem Umsatz beeinflusst die Kostenstruktur maßgeblich die Rendite. Personalkosten machen mit +/– 50 Prozent den größten Posten aus, gefolgt von Materialkosten (durchschnittlich 12–14 Prozent) und weiteren Ausgaben wie Miete, Fahrzeuge oder Weiterbildung. Auch unternehmerische Entscheidungen – etwa die Wahl des Firmenwagens oder der Standort – wirken sich auf die Kosten aus. Effiziente Arbeitsabläufe sind ein weiterer Schlüssel: Für die Umsatzrendite macht es einen großen Unterschied, ob ein Techniker aufgrund seiner Schnelligkeit fünf oder sieben Einheiten pro Tag fertigt. Darüber hinaus geht es um die Frage, ob die Prozesse im Labor maximal schlank und Laufwege kurz sind. Sind sie es nicht, kann der Techniker nicht sein vollständiges Potenzial entfalten. Das Potenzial zur Steigerung der Rendite liegt oft im Detail der täglichen Abläufe und es macht durchaus Sinn, dieses gemeinsam mit dem Team zu entdecken und auszuschöpfen.

Wenn Quantität nicht mehr reicht: Die qualitative Wende

Doch was tun, wenn das Labor voll ausgelastet ist, die Kosten optimiert sind und die Effizienz kaum noch zu steigern ist? Dann kommt die Qualität ins Spiel – und zwar auf mehreren Ebenen:

- **Art der Arbeit:** Nicht jede zahntechnische Leistung bringt den gleichen Deckungsbeitrag. Wer sich auf wirtschaftlich attraktive Arbeiten konzentriert, kann die Rendite gezielt steigern.
- **Qualität der Unterlagen:** Je besser die Arbeitsunterlagen der Zahnarztpraxis, desto schneller und fehlerfreier kann das Labor arbeiten. Schlechte Unterlagen führen zu Nacharbeiten, Zusatzterminen und reduzieren damit die Rendite. Die Auswahl und Bewertung der Kunden nach der Qualität ihrer Arbeitsunterlagen kann ein entscheidender Schritt sein.
- **Kulanzen und Reklamationen:** Jede nicht berechnete Zusatzleistung, jede Nacharbeit und jeder Preisnachlass mindern die Rendite. Eine akribische Dokumentation aller Kulanzen stellt sicher, dass Kunden auf der Basis von Zahlen, Daten und Fakten belastbar nachkalkuliert werden können. An dieser Stelle auf Gefühle zu setzen, ist nicht zielführend.

Ihre Definition für die optimale Zusammenarbeit gibt Ihnen Klarheit. Ihre Entschiedenheit hilft Ihnen bei der Umsetzung. Gepaart mit zielorientierter Kommunikationsstärke ist es möglich, Ihre Umsatzrendite positiv zu beeinflussen.

- **Betreuungsaufwand:** Zeit ist Geld – auch im Dentallabor. Kunden, die viel Beratung und Betreuung benötigen, binden Ressourcen, die nicht produktiv genutzt werden können. Eine genaue Erfassung des Betreuungsaufwands pro Kunde hilft, die Wirtschaftlichkeit der Zusammenarbeit zu bewerten. Wichtig: Obwohl eine Minimierung der Betreuung aus Sicht der Maximierung der Umsatzrendite wichtig wäre, macht das aus vertrieblicher Sicht überhaupt keinen Sinn. Menschen kaufen bei Menschen, Umsatz folgt der Beziehung. Auf das Labor übertragen bedeutet das: Je besser die Beziehung zu den eigenen Kunden, desto höher und sicherer der Umsatz.
- **Emotionale Kosten:** Nicht zu unterschätzen sind die „weichen Faktoren." Ein Kunde, der zwar viel Umsatz bringt, aber das Betriebsklima belastet, kann auf Dauer mehr schaden als nutzen. Die ideale Kundenbeziehung ist wirtschaftlich und menschlich gewinnbringend.

Das ideale Labor: Ein Gedankenexperiment

Was wäre, wenn Sie nur noch die attraktivsten Arbeiten für die besten Kunden mit den exaktesten Unterlagen und minimalem Betreuungsaufwand erledigen würden – und dabei ausschließlich auf wertschätzende Zusammenarbeit setzen könnten? Natürlich ist das eine Utopie. Doch genau diese Denkweise hilft, die eigenen Ziele zu schärfen und die richtigen Weichen zu stellen.

Vom quantitativen zum qualitativen Vertrieb

Wer Vollauslastung erreicht hat und nun qualitativ weiterwachsen will oder von Anfang an Wert auf qualitatives Wachstum legt, dem können folgende Schritte hilfreich sein:

1. Definieren Sie Ihre persönlichen Bedingungen für eine Zusammenarbeit im Hinblick auf die zuvor aufgeführten Einflussfaktoren. Das schafft Klarheit und Souveränität in der Kommunikation mit Bestands- und Zielkunden.
   Beispiel:
   – Ihre Kulanzquote pro Kunde muss kleiner als x+1 Prozent sein.
   – Reparaturen nur von Ihren eigenen Neuanfertigungen.
   – Preisverhandlungen: no!
   – Zahlungsmodalitäten a oder b.
2. Messen Sie Ihre Kunden an den von Ihnen aufgestellten Bedingungen und bringen Sie sie in eine Reihenfolge im Hinblick auf ihre Attraktivität.
3. Treten Sie aktiv in Gespräche mit den Kunden ein, die in gewissen Bereichen Ihren Bedingungen für eine Zusammenarbeit nicht entsprechen und versuchen Sie im Austausch mit diesen, Abhilfe zu schaffen.
   Vertriebstipp: Wenn Sie sich vor dem Gespräch mit Ihrem Kunden die Frage beantworten, was er davon hat, dann wird der Weg für ihn einfacher und wahrscheinlicher.
4. Entscheiden Sie aktiv, ob Sie mit Kunden weiterarbeiten wollen, die Ihren Bedingungen für eine Zusammenarbeit nicht entsprechen können bzw. wollen.
5. Etablieren Sie ein System, über welches Sie dauerhaft neue Kunden gewinnen, die Ihren Bedingungen entsprechen, um die zu ersetzen, die nicht Ihren Bedingungen entsprechen können bzw. wollen.

Fazit

Anders als quantitativer Vertrieb hört qualitativer Vertrieb nie auf. Es ist ein Prozess, der startet und dauerhaft auf das Erreichen des Optimalzustands hinarbeitet. Dabei ist qualitativer Vertrieb ein Prozess, der auf professionellem, quantitativem Vertrieb aufbaut. Er arbeitet mit Zielen und Analysen und braucht Kompetenz und Zeit.
Ihre Definition für die optimale Zusammenarbeit gibt Ihnen Klarheit. Ihre Entschiedenheit hilft Ihnen bei der Umsetzung. Gepaart mit zielorientierter Kommunikationsstärke ist es möglich, Ihre Umsatzrendite positiv zu beeinflussen.

Damit ist die Umsatzrendite eines Dentallabors kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis gezielter unternehmerischer Entscheidungen. Wer sich nicht nur auf die Menge, sondern auch auf die Qualität der Arbeiten, der Prozesse und der Kundenbeziehungen konzentriert, kann seine Rendite nachhaltig steigern. Es lohnt sich, regelmäßig die eigene Kundenstruktur, die Prozesse und die internen Abläufe zu analysieren und an den entscheidenden Stellschrauben zu drehen.

INFORMATION ///

Claudia Huhn
Beratung, Coaching, Training
www.claudiahuhn.de

Infos zur Autorin

Abbildung: © vimp – stock-adobe.com

Kennen Sie schon Magic von Baumann Dental? Magic steht für innovative und zuverlässige Lösungen im Bereich der digitalen Modellherstellung. Mit unserer Magic Model 3D Software erstellen Sie in nur wenigen Schritten aus Intraoralscans echte Sägemodelle.

Das Direktdrucksystem vereint die hohe Genauigkeit gepinnter Sägemodelle mit der Effektivität digitaler Prozesse. Magic bietet Ihnen alles, was Sie für eine präzise und effiziente Modellherstellung im 3D-Druck benötigen. Lassen Sie sich verzaubern.

Baumann Dental GmbH
Remchingen-Deutschland
+49 / 7232 / 732180
baumann-dental.de

GO-MAGIC.DE

MAGIC®