

TIME TO UPDATE!

Vom Hersteller von Zahnersatz zum Partnerlabor

Warum Dentallabore ihr Geschäftsmodell überdenken sollten

Ein Beitrag von Thorsten Huhn

LABORMANAGEMENT /// Die Zahntechnik steht an einem Wendepunkt: Digitale Workflows, Fachkräftemangel und Preisdruck verändern die Spielregeln. Wer in Zukunft erfolgreich sein will, muss mehr bieten als Fertigung – nämlich Kooperation, Service und Strategie.

Der Wandel

Viele Dentallabore erleben es tagtäglich: Die Technik wird besser, die Materialien flexibler und die Erwartungen der Praxen höher. Was vor Jahren die handwerkliche Qualität fast allein entschied, wird heute u. a. ergänzt durch Service, digitale Integration und Liefergeschwindigkeit. Zahnärzte wollen heute funktionierende Prozesse, nicht nur Kronen und Brücken. Sie erwarten, dass das Labor mitdenkt – in Workflows, Digitalisierung, Service und Kommunikation. Wer in diesem Umfeld 2026 noch als „Zulieferer" denkt, hat schon verloren.

Die Realität

- Der Preis darf nicht das Differenzierungsmerkmal sein – der Service ist es.
- Der Intraoralscanner und seine Verfügbarkeit sind nicht das Problem – die Integration in einen nahtlosen Workflow ist es.
- Der Hersteller von Zahnersatz ist nicht mehr König – der Partner ist es.

Wenn man die alte und neue Laborrolle miteinander vergleicht, dann ist der klassische Hersteller/Fertiger reaktiv, preisgetrieben und auftragsorientiert. Der Partner einer Zahnarztpraxis ist proaktiv, beratungsorientiert und beziehungsgetrieben.

Konzentration, Kostendruck, Konsolidierung

Der deutsche Dentallabormarkt steht unter Spannung. Laut aktuellen Marktanalysen nimmt die Zahl der selbstständigen Labore seit Jahren ab, während die durchschnittliche Mitarbeiterzahl und Umsatzgröße pro Labor zunehmen. Große Dienstleister wachsen über Kooperation, Skalierung und effiziente Standardisierung. Für kleine und mittlere Labore bedeutet das: Wer überleben will, muss handlungsschärfer werden: entweder Spezialist oder serviceorientierter Partner – alles dazwischen wird von der Marktlogik verdrängt.

Wertschöpfung neu definiert

Geschäftsmodell-Innovation bedeutet nicht, neue Geräte zu kaufen oder mehr Aufträge anzunehmen. Es bedeutet, die eigene Wertschöpfung neu zu denken. Statt „Was fertigen wir?“ lautet die neue Frage: „Welchen Beitrag leisten wir im Workflow unserer Praxen?“ Das kann in unterschiedlichen Formen geschehen – entscheidend ist der Perspektivwechsel vom Produkt hin zur Dienstleistung – weg von der Laborbrille hin zur Praxisbrille, mit der der Alltag angeschaut wird.

Beispiele für neue Geschäftsmodell-Ansätze im Labor:

- **Service-Labor:** Das Labor bietet zusätzlich zu Zahnersatz Beratungsleistungen, Schulungen, Scan-Support oder Chairside-Unterstützung an
- **Partnerlabor:** Enge Kooperation mit ausgewählten Praxen, gemeinsame Planung, abgestimmte Prozesse, garantierte, schnelle Lieferzeiten
- **Speziallabor:** Fokus auf komplexe Fälle, Funktionstherapie, Ästhetik oder ganzheitliche Zahntechnik – klare Premiumpositionierung
- **White-Label-Labor:** Produktion für andere Labore oder digitale Plattformen mit standardisierten Prozessen
- **Digital-Labor:** Datendrehscheibe zwischen Praxis, Scanner, Fräszentrum und CAD/CAM-Partner – Fokus auf Workflow-Steuerung

Der Weg dorthin: Analyse, Auswahl, Umsetzung

Jede Innovation beginnt mit einer ehrlichen Standortbestimmung. Bevor Sie Ihr Geschäftsmodell verändern, sollten Sie sich drei Fragen stellen:

1. **Welche Kunden passen zu uns – heute und morgen?**
   ➜ Sind Ihre Praxen digital affin, loyal, planbar oder eher preisgetrieben?
2. **Welche Kernkompetenz macht uns unverwechselbar?**
   ➜ Technik, Kommunikation, Funktion, Geschwindigkeit, Ästhetik?
3. **Wie kann daraus ein skalierbares Leistungsmodell entstehen?**
   ➜ Also ein Angebot, das wiederholbar funktioniert, nicht nur individuell.

Das geht auf einem Blatt Papier, am Whiteboard oder am Flipchart – im Brainstorming. Oder mithilfe von unbestechlichen Daten, wie in den drei Phasen der Geschäftsmodell-Innovation:

A. Analysephase:
- z. B. Kundenstruktur, Preislandschaft, Auftragsmix, Stärken-Schwächen-Bilanz
- interne Daten, z. B. Kundensegmentierung (A, B, C), Durchlaufzeiten

B. Entscheidungsphase:
- Auswahl einer klaren strategischen Zielrichtung (Spezialist, Partner, Service)
- Definition von Leistungspaketen, Prozessen und Kommunikationslinien

C. Erste Umsetzungsphase:
- Prozessdesign (z. B. digitale Auftragsannahme, SLA-Vereinbarungen)
- Schulung des Teams, Pilotphase mit 1–2 Praxen, Messung der Ergebnisse

Zahlen, die wirklich zählen

Viele Labore wissen, wie viel sie fertigen, aber nicht, wo sie wirklich verdienen. Wenn Sie Ihr Geschäftsmodell entwickeln, brauchen Sie Kennzahlen (KPIs), die Service und Partnerschaft sichtbar machen.

Auswahl von KPIs für Service- und Partnerlabore:

- Anteil der umsatzstärksten 10 Prozent-Kunden am Gesamtumsatz
- Wiederkaufrate und Auftragsfrequenz
- Anteil digitaler Aufträge (Scan- vs. Analogfälle)
- Reklamationsquote
- Durchschnittlicher Auftragswert
- Mitarbeiterzufriedenheit (Teamstabilität ist Skalierungsvoraussetzung)

Diese Werte zeigen, ob das Labor effizient arbeitet – oder nur beschäftigt ist.

Typische Stolperfallen – und wie Sie sie vermeiden

Zu viele Baustellen auf einmal
Viele Labore werden versuchen, alles gleichzeitig zu verändern: Preise, Prozesse, Personal, Kunden. Besser: Einen klaren Pilotbereich auswählen, Erfahrungen sammeln, dann skalieren.

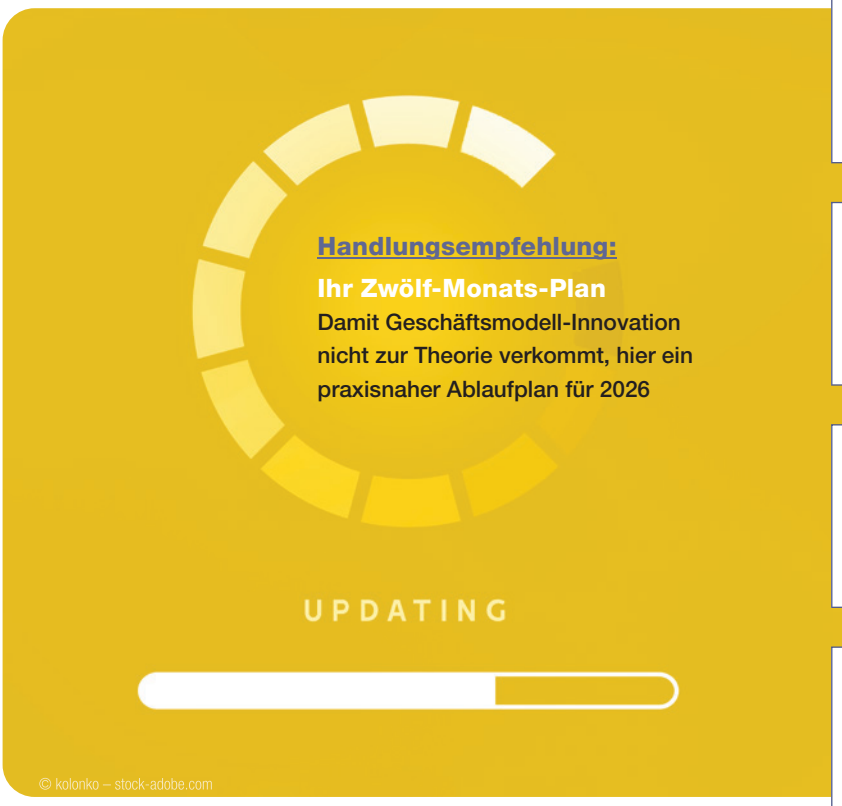
Fehlende Kommunikation mit den Praxen
Neue Services werden oft intern entwickelt, aber extern nicht ausreichend erklärt. Besser: Praxispartner aktiv einbeziehen, Feedbackrunden führen, Nutzen sichtbar machen.

Investitionen ohne Konzept
Neue Scanner oder Software allein verändern kein Geschäftsmodell. Besser: Erst Strategie, dann Technik.

© christianchan – stock.adobe.com

Vom Macher zum Mitdenker

Geschäftsmodell-Innovation ist nicht nur Technik und Strategie – sie verändert auch die Kultur im Labor. Die Rolle des Zahntechnikers entwickelt sich vom „Macher“ zum Problemlöser im System Zahnarzt–Patient–Labor. Das bedeutet: mehr Kommunikation, mehr Kooperation, mehr Verantwortung. Für viele Inhaber ist das der schwierigste, aber entscheidende Schritt. Denn die beste Strategie nützt nichts, wenn das Team gedanklich im alten Modus bleibt. Führung heißt hier: Orientierung geben, Sinn stiften, Beteiligung ermöglichen.



© kolonko – stock-adobe.com

Handlungsempfehlung:

Ihr Zwölf-Monats-Plan

Damit Geschäftsmodell-Innovation nicht zur Theorie verkommt, hier ein praxisnaher Ablaufplan für 2026

Zeitraum:	1–3 Monate
Maßnahme:	Ist-Analyse & Kundensegmentierung (siehe *ZT Zahntechnik Zeitung 12/25*)
Ziel:	Klarheit über Stärken, Schwächen, Zielkunden

Zeitraum:	4–6 Monate
Maßnahme:	Pilotpartnerschaften mit 1–2 Praxen
Ziel:	Prozess testen, Feedback einholen

Zeitraum:	6–9 Monate
Maßnahme:	Serviceangebot strukturieren (z. B. Schulung, Scan-Support, SLAs)
Ziel:	skalierbares Leistungsmodell

Zeitraum:	10–12 Monate
Maßnahme:	Kommunikation, Controlling, Teamentwicklung
Ziel:	Kulturwandel verankern

Wer überleben will, muss HANDLUNGSSCHÄRFER werden:

entweder Spezialist oder serviceorientierter Partner –

alles dazwischen wird von der Marktlogik verdrängt.

Mut zur Neuausrichtung

Der Markt zwingt nicht zur Aufgabe oder operativen Hektik – sondern zur Entscheidung. Wer 2026 noch als reines Fertigungslabor denkt, läuft Gefahr, in der Austauschbarkeit zu verschwinden. Wer dagegen sein Geschäftsmodell bewusst weiterentwickelt, wird für Praxen unverzichtbar. Das Ziel ist klar: Vom reaktiven Auftragnehmer zum proaktiven Partner. Nicht mehr fragen: „Was kostet die Krone?“, sondern: „Wie helfen wir der Praxis, erfolgreicher zu sein?“ Denn am Ende zählt nicht, wer die besten Fräsmaschinen hat, sondern wer die besten Beziehungen pflegt.

INFORMATION ///

Thorsten Huhn
handlungsschärfer
www.thorstenhuhn.de

Infos zum Autor



JETZT ERLEBEN: DIE BESTEN BLACK WEEK-ANGEBOTE

HOCHLEISTUNGS-KERAMIKEN | **DENTALE POLYMERE** | **IMPLANTAT-KOMPONENTEN** | **DIGITALE SPITZEN-TECHNOLOGIEN**

Eine Produktion von Dental Direkt Studios – mit den cube Brothers in den Hauptrollen – Made in Germany

PREMIERE: 19.11. – 19.12.2025

cube Zahn der Zukunft®

Dental Direkt GmbH | Tel: +49 5225 86319-0
E-Mail: info@dentaldirekt.de | www.dentaldirekt.de

Dental Direkt