Das hybride Dentallabor:
Vom Handwerker zum Dirigenten

Ein Beitrag von Rainer Ehrich



LABORMANAGEMENT /// Die Dentalbranche steht an einem Wendepunkt. Fachkräftemangel, steigende Investitionskosten und ein enormer technologischer Wandel setzen Laborinhaber unter Druck. Doch genau hier liegt eine Riesenchance: Wer sein Labor als hybrides Unternehmen aufstellt – mit strategischem Outsourcing und dem Fokus auf die eigene Kernkompetenz –, gewinnt nicht nur wirtschaftliche Stabilität, sondern auch unternehmerische Freiheit. Dieser Artikel zeigt, wie das gelingt.

Das hybride Dentallabor ist keine Vision für übermorgen. Es ist die Realität, auf die sich unsere Branche in den nächsten Jahren zwingend zubewegt. Die technologischen Entwicklungen – KI-gestützte CAD-Konstruktion, Cloud-Plattformen, industrielle 24-Stunden-Fertigung – machen diesen Wandel unaufhaltsam. Wer glaubt, dass er sich davor drücken kann, wird in fünf Jahren feststellen, dass der Markt an ihm vorbeigezogen ist.

Outsourcing – kaum einer macht es strategisch

Jetzt werden einige sagen: „Outsourcing? Das machen wir doch längst!“ Und ja, das stimmt. Die meisten Labore lagern heute schon bestimmte Leistungen aus – den Klammermodellguss, den Überlauf bei Auftragsspitzen, vielleicht die eine oder andere CAD/CAM-Arbeit, für die man selbst keine Maschine hat. Aber genau da liegt der Denkfehler: Das ist kein strategisches Outsourcing, das ist Notfallmanagement. Wer nur Überschüsse oder Randleistungen auslagert, bleibt im alten Modell gefangen. Er hat weiterhin die hohen Fixkosten, die Maschinen, das spezialisierte Personal – und outsourct nur dann, wenn es brennt. Das hybride Modell denkt fundamental anders: Es stellt die Frage, welche Leistungen im eigenen Haus den größten Wert schöpfen, worin die größte eigene Expertise liegt, was Spaß macht – und gibt systematisch alles andere an industrielle Spezialisten ab, die es besser, schneller und wirtschaftlicher können. Das ist ein strategischer Paradigmenwechsel, kein taktisches Flickwerk.

Manufaktur-Modell hat ausgedient

Die meisten gewerblichen Dentallabore arbeiten noch nach dem Manufaktur-Prinzip: Alles wird im eigenen Haus gefertigt – vom Modell über das Gerüst bis zum Finish. Dafür braucht es teure Maschinen, die ständig gewartet und irgendwann ersetzt werden müssen, sowie spezialisiertes Personal, das man immer schwerer findet. Der Laborchef trägt dafür ein enormes finanzi-



Montage ©: PixelNexusArt – stock.adobe.com, nitiroj – stock.adobe.com

elles Risiko. Ich nenne das gerne das „CAPEX-Gefängnis“: hohe Investitionsausgaben für Maschinen, die nach drei Jahren veraltet sind, aber noch fünf Jahre lang abbezahlt werden. Die Leasingrate läuft, egal, ob Aufträge da sind oder nicht. Die Technik muss „gefüttert“ werden, damit sie sich rechnet. Das führt dazu, dass der Chef selbst am Tisch steht und produziert, anstatt das Unternehmen zu führen.

Laborchef als Dirigent

Das hybride Dentallabor denkt anders. Die Grundidee: Der Laborchef spielt nicht jedes Instrument selbst – er sorgt für den perfekten Zusammenklang. Wie ein Dirigent stellt er ein „Orchester“ aus spezialisierten Industriepartnern zusammen, die die Standardproduktion übernehmen. Das eigene Team konzentriert sich auf das, was den größten Wert schöpft: die ästhetische Veredelung, die Funktionskontrolle und die persönliche Beratung des Zahnarztes.

Die wirtschaftliche Logik dahinter

Jetzt höre ich den Einwand, den ich aus fast jedem Erstgespräch kenne: „Dann verdiene ich doch nichts mehr daran!“ Doch – und genau hier liegt der Denkfehler. Wenn man eine ehrliche Vollkostenrechnung macht – mit Abschreibung, Wartung, Werkzeugverschleiß, Energie, Personalkosten für den CAM-Bereich und dem Ausschussrisiko –, dann zeigt sich: Erst ab einer Auslastung von 15 bis 20 Einheiten pro Tag wird die Eigenfertigung wirklich günstiger als das Outsourcing. Die meisten mittelständischen Labore erreichen diese Schwelle nicht konstant. Stattdessen passiert etwas Interessantes: Wer klug outsourct, behält auch nach Abzug der Partnerkosten oft eine Marge von zehn bis 15 Prozent auf die reine Handelsleistung – bei null Minuten eigener Arbeitszeit für die Gerüstproduktion. Das ist keine Theorie, das sind die Zahlen, die ich in der Praxis sehe. Und das Entscheidende: Fixe Lohnkosten werden in variable Produktionskosten umgewandelt. Man zahlt nur, wenn Aufträge da sind. Das macht ein Unternehmen krisenfest und skalierbar.

Pioniergruppe „Das hybride Dentallabor"
Ab 1. September begleitet Zahntechnikmeister und Unternehmensberater Rainer Ehrich exklusiv 30 Laborinhaber Schritt für Schritt vom Handwerker zum Dirigenten – mit konkreten Werkzeugen, Kalkulationstabellen, Partnerinterviews und wöchentlichen Live-Calls.

Alle Informationen unter:
www.dentallabor-der-zukunft.de.



Was sich für das Team verändert

Einer der größten Nebeneffekte des hybriden Modells betrifft die Mitarbeiter. Zahntechniker, die bisher monotone Standardfräsarbeiten vorbereiten oder in Nachtschichten Massenware „durchprügeln" mussten, können sich jetzt auf die anspruchsvollen, kreativen Arbeiten konzentrieren. Das steigert nicht nur die Qualität, sondern vor allem die Zufriedenheit. Ein entspanntes Team liefert bessere Ergebnisse und bleibt dem Betrieb länger treu – ein entscheidender Faktor in Zeiten des Fachkräftemangels. Außerdem löst sich ein Problem, das ich in fast jedem Labor sehe: der Flaschenhals beim Chef. Wer nicht mehr zehn Stunden am Tisch sitzt, hat endlich Zeit für Führung, Marketing, für die Beziehungspflege zum Zahnarzt. Mehr AM Unternehmen arbeiten, weniger IM Unternehmen – das ist kein leeres Schlagwort, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit.

Skalierbar und verkaufsfähig: Das Labor als echtes Unternehmen

Viele Laborinhaber übersehen einen Aspekt komplett – den möglicherweise wichtigsten von allen: die Skalierbarkeit. Ein traditionelles Labor, das an die Kapazität seiner Maschinen und die Verfügbarkeit seiner Fachkräfte gebunden ist, kann nur linear wachsen: mehr Aufträge bedeuten mehr Mitarbeiter, mehr Maschinen, mehr Fixkosten. Irgendwann ist die Grenze erreicht. Das hybride Labor durchbricht diese Grenze. Wenn ein Großauftrag kommt, bricht nicht die Panik aus – das Orchester der Industriepartner übernimmt die zusätzliche Last. Wachstum ist nicht mehr an die Einstellung neuer Fachkräfte gekoppelt, die Kosten atmen mit dem Umsatz – das ist echte Skalierbarkeit.

Und jetzt kommt der Punkt, über den zu wenige Laborchefs nachdenken: Was passiert, wenn sie ihr Labor eines Tages verkaufen wollen? Ein Betrieb, der komplett vom Chef abhängt – der ohne seine persönliche Anwesenheit nicht funktioniert –, ist für einen Käufer wenig attraktiv. Der Kaufpreis wird entsprechend niedrig ausfallen. Ein hybrides Labor dagegen, mit dokumentierten Prozessen, etablierten Partnernetzwerken und einem Team, das eigenständig arbeitet, ist ein echtes Unternehmen. Es läuft auch ohne den Gründer. Und genau das macht es für Investoren und Nachfolger um ein Vielfaches wertvoller.

Partnerwahl

Das hybride Modell steht und fällt mit der Wahl der richtigen Industriepartner. Dabei geht es nicht darum, einfach den billigsten Anbieter zu nehmen. Es geht um Zuver-

Illustration: © Charoen – stock.adobe.com

lässigkeit, Materialvielfalt und vor allem um die Frage: Passt der Partner zu meinem Qualitätsanspruch? Gibt es MDR-konforme Prozesse? Wie schnell wird geliefert? Wie läuft die Kommunikation bei Reklamationen?
Die gute Nachricht: Die industrielle Landschaft in Deutschland bietet heute eine beeindruckende Vielfalt. Es gibt Spezialisten für hoch automatisierte Zirkon- und Robotik-Fertigung, für digitale Edelmetall-Frässtrategien, für High-End-3D-Druckmodelle und für die Implantatprothetik direkt beim Hersteller. Wer sein Orchester klug zusammenstellt, hat Zugriff auf Technologien und Materialien, die er sich im eigenen Haus niemals leisten könnte.

Mut zur Veränderung

Der größte Widerstand gegen diesen Wandel kommt nicht von außen – er sitzt im Kopf. Viele Zahntechniker fürchten den Kontrollverlust über die Qualität. Sie haben Angst, dass Outsourcing bedeutet, das Handwerk zu verraten. Aber genau das Gegenteil ist der Fall: Der Dirigent gibt die Massenproduktion ab, damit er sich voll und ganz auf die Kunst konzentrieren kann. Das ist kein Verrat am Handwerk – das ist die Rettung des Handwerks.

Der konkrete Weg dorthin

Die Transformation zum hybriden Labor passiert nicht über Nacht, sie braucht eine klare Struktur. Im ersten Schritt geht es darum, den eigenen Status quo ehrlich zu analysieren: Was produziere ich wirklich wirtschaftlich selbst? Wo verbrenne ich Geld, ohne es zu merken? Dann folgt der Aufbau des digitalen Workflows und die Auswahl der richtigen Partner. Anschließend kommen die Logistik, das Change-Management im Team und schließlich die Kalkulation – damit der Chef schwarz auf weiß sieht, was das hybride Modell für sein Labor bedeutet.

Fazit

Das hybride Dentallabor ist kein Trend und kein Buzzword. Es ist die logische Antwort auf die Herausforderungen, vor denen unsere Branche steht – und es wird in den kommenden Jahren zur Normalität werden. Wer bereit ist, jetzt umzudenken und sein Labor strategisch aufzustellen, wird nicht nur überleben – er wird wachsen. Nicht durch längere Arbeitstage und mehr Maschinen, sondern durch kluge Entscheidungen, die richtigen Partner und den Mut, loszulassen.

INFORMATION ///

Rainer Ehrich
Ehrich Dental Consulting GmbH
www.rainerehrich.de

Infos zum Autor

ANZEIGE

kuraray Noritake



KATANA™ ZIRCONIA, DER WEG ZUR PERFEKTION.

Wer Multi-Layered-Zirkonoxid selbst entwickelt hat, weiß, worauf es dabei ankommt: Stabilität. Präzision. Und Farbsicherheit.

KATANA™ ZIRCONIA Multi-Layered

Wenn ein perfekter Dreiklang aus Stärke, Ästhetik und Effizienz alle Anforderungen an eine komplexe Versorgung erfüllt, mag das an unserem besonderen japanischen Verständnis von Qualität liegen. Vielleicht aber auch daran, dass wir wissen, was Sie von einem Multi-Layered-Zirkonoxid erwarten. Entdecken Sie KATANA™ Zirconia Multi-Layered.

www.kuraraynoritake.eu/katana



Kuraray Europe GmbH, BU Medical Products
Philipp-Reis-Str. 4, 65795 Hattersheim am Main
+49 (0)69-305 35 835, dental.de@kuraray.com
www.kuraraynoritake.eu