

# Wie Sie Ihre Gewinnsituation realistisch analysieren

| Hans-Gerd Hebinck

Als selbstständiger Zahntechnikermeister verfolgen Sie in der Regel zwei Hauptziele: Sie möchten die Patienten mit qualitativ gutem Zahnersatz aus Ihrem Meisterlabor versorgen und Sie möchten Gewinne erzielen für ein wirtschaftlich sorgenfreies Leben. Wenn Zahntechnikermeister die eigene Gewinnsituation analysieren, höre ich als externer Berater häufig die Aussagen „Meine Region ist schlecht“ und „Als kleiner Betrieb habe ich es schwerer“.



Natürlich hat ein Standort in einer demografisch und wirtschaftlich gut aufgestellten Region durchaus einige Vorteile und ein großes Labor mit dreißig Mitarbeitern kann in andere Gewinnregionen vorstoßen als ein Vier-Mann-Betrieb. Doch für eine Analyse der eigenen Situation sind diese Argumente viel zu pauschal. Denn: Aus meiner über zehnjährigen Beratungserfahrung in vielen kleinen, mittleren und großen Dentallaboren in allen Regionen Deutschlands weiß ich, dass auch kleine Betriebe in „benachteiligten“ Regionen in der Lage sind, sehr gute Gewinne zu erwirtschaften. Doch was sind dann die Faktoren, die Voraussetzungen für gute Gewinnsituationen schaffen?

Prüfen Sie für sich folgende acht Kriterien. Eine ehrliche Selbsteinschätzung zeigt Ihnen Ihre Chancen und Risiken auf. Ordnen Sie sich selber in jedem Bereich ein:

- Antwort 1: Ich bin im Gewinnerbereich.
- Antwort 2: Ich liege im Mittelfeld.
- Antwort 3: Ich bin schlecht aufgestellt.

## 1. Zeit- und Selbstmanagement

Zeit ist der neue Luxus. Für selbstständige Zahntechnikermeister stellt das Zeitmanagement eine der größten Herausforderungen dar, die es täglich zu bewältigen gilt. Je kleiner der Betrieb, umso schwieriger wird das Zeitmanagement, weil die Delegationsmöglichkeiten eingeschränkt sind. Das Zeit- und Selbstmanagement wird für eine ausgewogene

Work-Life-Balance immer wichtiger – gerade vor dem Hintergrund, dass die Laborführung in vielen Betrieben schon über fünfzig Jahre alt ist und noch keine Nachfolgeregelungen getroffen worden sind. Welche der Aussagen treffen auf Sie am ehesten zu?

Ich setze mir regelmäßig sinnvolle und für mich stimmige Ziele, entwickle Pläne und setze diese konsequent um. Meinen Mitarbeitern vertraue ich und gebe gerne Arbeit ab. Ich mache mir Tagespläne und sortiere meine Aufgaben nach Dringlichkeit und nach Wichtigkeit. Ich bin aus eigenem Antrieb lernbereit und offen für Neues. Für meine physische und mentale Leistungsfähigkeit Sorge ich regelmäßig.



## OPTIMALE FRÄSLÖSUNGEN

**ZENOTEC<sup>®</sup> select**  
Das innovative Frässystem

### Hohe Präzision und Produktivität

- Automatischer Materialwechsler für gesteigerte Effizienz
- Trockenfräsen von Zirkon, Kunststoff und Wachs
- Nassschleiffunktion\* für IPS e.max<sup>®</sup> CAD for Zenotec
- IPS e.matrix-Multihalter für mehr Produktivität und Flexibilität

[www.wieland-dental.de/select](http://www.wieland-dental.de/select)



#### LEADING DIGITAL ESTHETICS

Wieland Dental+Technik GmbH & Co. KG  
Fon +49 72 31/37 05-0 ▪ [info@wieland-dental.de](mailto:info@wieland-dental.de)  
[www.wieland-dental.de](http://www.wieland-dental.de)

\* demnächst verfügbar

Ziele habe ich schon grob im Blick. Allerdings fehlt es mir oftmals an der notwendigen Hartnäckigkeit in der Umsetzung. Delegation ist kein Fremdwort für mich, dennoch bin ich morgens oft der erste im Betrieb und mache abends das Licht aus. Fortbildungen besuche ich gerne und regelmäßig. Physisch und mental fühle ich mich ab und zu etwas ausgelaugt, weil ich zu wenige Auszeiten habe.

Ich fühle mich oft ausgelaugt. Es wird immer schwieriger, und meinen Mitarbeitern fehlt die Qualität, sodass alles an mir hängen bleibt. Wo die Reise hinget, kann ich nicht sagen. Man kann in der heutigen Zeit eigentlich nur noch reagieren.

## 2. Finanzplanung und Liquidität

Das Thema Liquidität sollten Sie als Unternehmer immer langfristig sehen. Sorgen Sie immer für ausreichend Liquidität. Liquidität braucht jedes Unternehmen zum „Atmen“. Zu welcher Kategorie gehören Sie?

Ich plane einmal jährlich die Kundenumsätze für das nächste Jahr und lege einen Saisonverlauf fest. Jeden Monat führe ich kurz nach Monatsende einen Soll-Ist-Vergleich durch. Für meine betriebswirtschaftliche Auswertung habe ich ebenfalls die Werte für das Jahr geplant und gleiche das jeden Monat ab, sobald ich die Zahlen vom Steuerberater erhalten habe.

Eine Planungsrechnung habe ich nicht. Dafür vergleiche ich zumindest die Umsatzzahlen in der Monatsaufstellung mit den Vorjahreswerten. Meine Buchführung habe ich immer auf dem neuesten Stand und gebe diese zeitnah zum Steuerberater. Mein Jahresergebnis kenne ich bis auf die wenigen Abschlussbuchungen des Steuerberaters bis spätestens im Februar des Folgejahres.

Eine Planungsrechnung habe ich nicht. Die Auswertungen des Steuerberaters hefte ich meistens ab, ohne mir Details anzuschauen. Mit meinem Jahresabschluss befasse ich mich dann, wenn der Steuerberater Druck macht und es höchste Zeit wird.

## 3. Strategie und Zukunftsbild

Die Inhaber von Dentallaboren, die über Jahre gute Gewinne erzielen, haben nach meiner Erfahrung immer ein erstaunlich klares Bild von der Zukunft. Dieses Bild ist positiv und zeigt den eigenen Betrieb mindestens fünf Jahre in der Zukunft. Eine Strategie zu haben heißt, den Weg hin zu diesem Zukunftsbild zu planen – mit allen Risiken, aber auch mit allen Chancen! Wo stehen Sie?

Ich habe ein eigenes klares Zukunftsbild und eine Strategie für mein Dentallabor.

Ich setze mich mit der Zukunft als selbstständiger Zahntechnikermeister auseinander, bin aber noch unsicher, wohin die Reise geht.

Ich laufe dem Mainstream hinterher.

## 4. Produkte und Preise

Die regelmäßige eigene aktive Auseinandersetzung mit dem Sortiment und die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit einzelner Leistungen sind die Erfolgsbausteine, die in Dentallaboren am häufigsten vernachlässigt werden. Wo stehen Sie?

Ich weiß, was Deckungsbeiträge sind und habe diese in den letzten zwei Jahren zumindest für einzelne Produkte kalkuliert. Mein Sortiment prüfe und plane ich regelmäßig. Vor größeren Investitionen rechne ich selber intensiv nach.

Ich habe die Zeiten für einzelne Produkte zumindest im Blick. Mein Sortiment prüfe und plane ich unregelmäßig. Vor größeren Investitionen überprüfe ich die Angaben des Herstellers zwar grob für meine Situation, entscheide aber meist aus dem Bauch heraus.

Über Kalkulation weiß ich außer dem Basiswissen über BEB und BEL kaum etwas.

## 5. Service- und Erlebnisqualität

Der Service ist traditionell eine Stärke der meisten Dentallabore. Verbesserungsmöglichkeiten gibt es häufig in der Erlebnisqualität. Damit ist die Inszenierung des Patientenempfangs im Dentallabor gemeint und auch die Kommunika-

tion mit den Zahnarztpraxen – vom Fahrer bis zum Chef. Wo stehen Sie?

Wir haben einen repräsentativen Patientenberatungsraum bei uns im Labor. Ich achte darauf, dass die Außenwirkung und die Kommunikation mit Patienten, Helferinnen und Zahnärzten auf allen Ebenen top ist.

Unsere Laborräume sind im Großen und Ganzen in Ordnung. Klar, es könnte etwas mehr Chic haben, aber schämen muss ich mich auch nicht. Bei einigen Mitarbeitern könnten die kommunikativen Fähigkeiten nach außen schon besser sein.

Besser ist, wenn keiner in unsere Räume kommt. Mit Kunden und Patienten rede am besten nur ich selber – tue mich aber auch oft schwer damit.

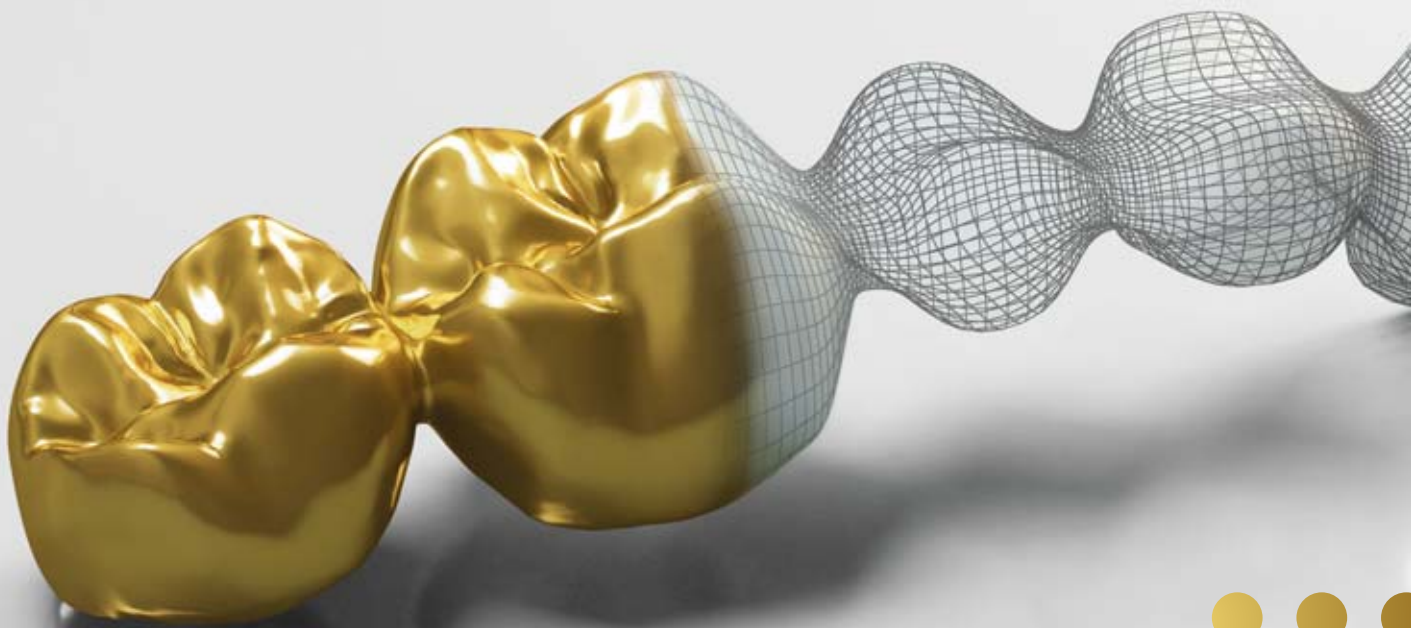
## 6. Produktion, Abläufe und Organisation

Qualität hat eine große Tradition im Dentallabor. Doch was zählt, ist nicht die eigene Sicht auf den Betrieb und gegebenenfalls ein Zertifikat über ein QM-System, sondern eine spürbare, täglich erlebbare Qualität aus Sicht des Zahnarztes und der Patienten. Um in Betrieben jeglicher Größenordnung die Gewinne zu verbessern, ist und bleibt das Thema Produktivität ein Erfolgsbaustein. Wo stehen Sie?

Wir „brennen“ alle jeden Tag dafür, dass unsere Arbeiten passen. Das gelingt uns auch und wir können offen mit Kunden (zumindest mit den meisten Kunden) über Ursachen bei Abweichungen sprechen. Wir arbeiten ständig daran, produktiver zu werden, und das Team geht sorgsam mit der wertvollen Ressource Arbeitszeit um. Ich weiß, wie Produktivität berechnet wird, und tue dies zumindest stichprobenweise.

Wir haben ein QM-System erfolgreich implementiert und leben das im Großen und Ganzen gut. Bei Gesprächen mit Kunden über Abweichungen tun wir uns meistens eher schwer. Die Produktivität messe ich nicht. Mit meinen Mitarbeitern spreche ich selten über die Arbeitszeitanpassung bei Auftragsschwankungen.

# Fräsen in Edelmetall.



ceha **GOLD**<sup>®</sup>  
Fräsen in Edelmetall



Sie verarbeiten viel, eher wenig oder kaum noch Edelmetall? Ihr Labor arbeitet erfolgreich im klassischen Gießverfahren? Sie setzen auf digitale Technologien und einen breiten Werkstoffmix? Edelmetallfräsen von C.HAFNER – für jedes Labor eine wirtschaftliche Lösung!  
**Mehr Informationen unter Tel. +49 7231 920-381 oder [www.c-hafner.de](http://www.c-hafner.de)**

C.HAFNER GmbH + Co. KG  
Gold- und Silberscheideanstalt  
75173 Pforzheim · Deutschland

Telefon +49 7231 920-0  
[dental@c-hafner.de](mailto:dental@c-hafner.de)  
[www.c-hafner.de](http://www.c-hafner.de)

**C·HAFNER**  
Edelmetall · Technologie





Gespräche mit Kunden über Abweichungen meiden wir. Ein QM-System haben wir nicht. Mit dem Arbeitszeitverhalten meiner Mitarbeiter bin ich unzufrieden, kann da aber wenig machen.

### 7. Mitarbeiter/Team

In spätestens zwei Jahren wird der Fachkräftemangel sich stark zugespitzt haben und zu einem großen Problem werden. Arbeitgeberattraktivität wird zu einem echten Wettbewerbsvorteil werden und der Wettbewerb um gute Zahntechniker wird stark zunehmen – vom Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt. Wie gut sind Sie aufgestellt?

Ich führe regelmäßig Mitarbeitergespräche und bilde mich selber auch in der Mitarbeiterführung weiter. Meine „Mannschaft“ ist top motiviert und ich bekomme auch schon mal Initiativbewerbungen von Technikern.

Mitarbeiterführung ist nicht gerade meine Stärke. Ich bin mir dessen aber bewusst und habe es zumindest geschafft, dass wir einmal im Monat eine Teambesprechung durchführen.

Gute Mitarbeiter gibt es sowieso kaum. Es wird alles immer schlimmer. Machen kann ich da sowieso nichts. Das ist ein gesellschaftliches Problem.

### 8. Zahnarzt und Patient

Sorgen Sie für ausreichend Aufträge. Dentallabore mit sehr guten Gewinnen haben in der Regel eine sehr gute Kundenstruktur. Eine gute Kundenstruktur

zeichnet sich dadurch aus, dass es keine großen Abhängigkeiten von einzelnen Großkunden gibt und dass die Kundenbeziehungen so gefestigt sind, dass eine Kommunikation auf Augenhöhe möglich ist. Wie gut sind Ihr Marketing und Ihr Vertrieb?

Ich habe eine gute Kundenstruktur und plane jedes Jahr meine Marketing- und Vertriebstätigkeiten. Dafür stelle ich genügend Geld und auch Zeit zur Verfügung. Ich überlege ständig, wie ich den Nutzen meiner Kunden maximieren kann. Mit meinen Kunden kann ich gut reden.

Meine Kundenstruktur könnte etwas besser sein. Wieder einmal ein bis zwei Neukunden würden guttun. Dafür müsste ich aber mehr Konsequenz und Durchhaltevermögen beweisen. Für die eigene Kommunikation würde ich mir manchmal wünschen, dass ich und meine Mitarbeiter etwas selbstbewusster agieren könnten.

Für Marketing und Vertrieb gebe ich weniger als 5.000,- Euro pro Jahr aus (ohne Reisekosten). Zeit für die Neukundengewinnung investiere ich auch kaum. Reden ist nicht unsere Stärke.

### Auswertung und Handlungsempfehlung

#### Todeszone

Sie haben bei der obigen Analyse dreimal oder öfter die dritte Antwortmöglichkeit gewählt. Auch in den anderen Bereichen

sind Sie allenfalls durchschnittlich. Ihr Betrieb ist in großer Gefahr! Sie benötigen dringend externe Hilfe.

#### Komfortzone

Sie haben häufig die mittlere Möglichkeit angekreuzt und maximal zweimal mussten Sie die dritte Möglichkeit ankreuzen. Passen Sie auf, dass Sie nicht abrutschen! Überlegen Sie, welchen Bereich Sie als erstes durch Maßnahmen kontinuierlich verbessern wollen, um Engpässe zu beseitigen beziehungsweise in einem Bereich in die Gewinnerzone vorzudringen. Nehmen Sie sich danach das nächste Ziel vor.

#### Gewinnerbereich

Sie konnten mindestens dreimal die erste Variante ankreuzen und ansonsten bis auf maximal eine Ausnahme die mittlere Variante. Herzlichen Glückwunsch – Sie sind auf einem guten Weg! Weiter so. Passen Sie auf, dass Sie nirgendwo abrutschen und überlegen Sie, wie Sie Engpässe beseitigen. Aber der ständige Verbesserungsprozess entspricht sowieso eher Ihrer Mentalität.

#### Fazit

Eine ehrliche Selbstkritik ist der erste Schritt für Gewinnverbesserungen. Häufig hilft dabei der Blick von Außenstehenden. Arbeiten Sie kontinuierlich an den Engpässen in Ihrem Dentallabor – im zahntechnischen Bereich, im betriebswirtschaftlichen Bereich und im Zeit- und Selbstmanagement.



Hans-Gerd Hebinck  
Infos zum Autor

## kontakt.

### Godt und Hebinck

Dipl.-Betriebswirt (FH)  
Hans-Gerd Hebinck  
Metzer Weg 13  
59494 Soest  
Tel.: 0172 2745444  
info@godt-hebinck.de  
www.godt-hebinck.de

# DIE PERFEKTE VERBINDUNG ZWISCHEN PRAXIS UND LABOR



FreeTel: 0800-1700077  
FreeFax: 08000-404444

[www.henryschein-dental.de](http://www.henryschein-dental.de)

## Digitale Abformung und digitaler Datentransfer

Unter der **Dachmarke ConnectDental** bündelt Henry Schein seine Aktivitäten rund um den digitalen Workflow zwischen Praxis und Labor. Spezialisten-Teams für digitale Systeme beraten individuell, planen die sinnvolle Vernetzung offener, digitaler Produkte und führen sie zu einfach zu bedienenden Kundenlösungen für Zahnarztpraxen und Labore zusammen.

## Ihr Vorteil mit Henry Schein:

- Beratung: Individuell und Workflow-orientiert
- Konzept: Workflow zwischen Praxis und Labor im Hinblick auf Datenaustausch und Schnittstellen
- Implementierung: Installation von Netzwerklösungen, offenen digitalen Abdruckscannern, Röntgensystemen, CAD/CAM Systemen Chairside und Labside

Erfolg verbindet.