

Das krisenfeste Dentallabor

Ein Beitrag von Thorsten Huhn

LABORMANAGEMENT /// Das Ende des Jahres eilt in großen Schritten auf uns zu. Zeit, um aus den Irrungen und Wirrungen der letzten Monate zu lernen und es im nächsten Jahr besser zu machen. Doch was sind die richtigen Entscheidungen und Weichenstellungen, wenn auch 2021 immer noch Unsicherheiten im Umgang mit COVID-19 den (Arbeits-)Alltag prägen?



Die letzten Monate hatten es finanziell, organisatorisch und menschlich in sich. Natürlich gehörte auch der Dentalmarkt zu den Leidtragenden, weil Patienten einen Bogen um den Zahnarzt machten und Labore auf ihrem Zahnersatz sitzen blieben. Das hatte Auswirkungen auf die Beschäftigung von Zahntechnikern und alle Supportfunktionen rund um die Produktion von Zahnersatz. Jedes Dentallabor hat seinen eigenen Weg bestritten, um bestmöglich aus der Krise zu kommen. Im Umgang mit plötzlich auftretenden krisenhaften Situationen sind die Unternehmen jetzt also geübt – doch sind diese Maßnahmen ausreichend, um auch eine nächste Welle nur mit einem blauen Auge zu überstehen? Die Fachleute erwarten jedenfalls auch für das Jahr 2021 eine Umsatzentwicklung unterhalb des Vorkrisenniveaus.

Fokusthema Nr. 1: Digitalisierung vorantreiben

Digitale Produktion weiter ausdehnen

Um einer Krise zu trotzen, ist der Blick weg von kurzfristigen Maßnahmen hin auf mittel- und langfristige Investitionen zu legen.

Die Digitalisierung der Produktion von Zahnersatz ist ein Mittel, das, richtig angewendet, die Kosten senkt und das Ergebnis verbessert. Das Gute ist, dass der übergroße Teil der deutschen Laborlandschaft in diesem Segment bereits kräftig unterwegs ist und hier keine Überzeugungsarbeit per se mehr geleistet werden muss.

Digitalisierung in der Kommunikation mit Kunden

Auch außerhalb der Technik ist die Digitalisierung ein Helfer in der Not. Während der Austausch mit Kunden in der Vergangenheit nicht ohne Präsenz vor Ort auskam, kann heute immer mehr Kommunikation auf digitalen Kanälen stattfinden. Ein Webmeeting beispielsweise ist kontaktlos, kostengünstig und nun auch eine echte Alternative. So kann eine ganze Bandbreite an Schnittstellen zum Kunden digital ausgelagert werden, u. a. ein Großteil der technischen Kundenbetreuung und ein nicht unerheblicher Teil der vertrieblichen Betreuung von Zahnärzten. Selbst Weiterbildung kann bequem in eine Zahnarztpraxis oder nach Hause übertragen werden, wenn die technischen Vorausset-



zungen stimmen. Auf der kommunikativen Ebene der Digitalisierung geht es in erster Linie um die Aufrechterhaltung der Zusammenarbeit, wenn Lockdown & Co. den persönlichen Besuch deutlich einschränken. Dem Grunde nach ist digitale Kommunikation kein Fremdwort für Labore mehr, weil der rechtssichere Austausch von Daten zwischen Praxis und Labor schon lange ein Thema ist, sukzessive eingeführt wird und damit erste Voraussetzungen für die o. g. Schritte geschaffen sind. Hier ist dennoch mehr Arbeit in den Köpfen der Laborlenker zu tun, da administrative und kommunikative Digitalaspekte in der Regel erst deutlich nach der Digitalisierung der Produktion kommen.

Fokusthema Nr. 2: Kosten im Blick behalten

Entlassungen sind nicht das Mittel der Wahl

Wenn Umsätze nach unten gehen und die Kostensituation im Labor oben bleibt, schmilzt das Ergebnis. Eine übliche Reaktion ist in solchen Fällen die Entlassung von Mitarbeitern. Das hat zwar eine unmittelbare Wirkung auf die Ergebnissituation, aber was ist nach der Krise? Wenn Patienten ihren Zahnarzt wieder aufsuchen und aufgeschobene Behandlungen erneut initiieren, dann kommt das Dentallabor möglicherweise in Lieferengpässe und verliert schlimmstenfalls den Kunden. Gerade diese Situation ist nach dem Abflachen der ersten Corona-Welle zu beobachten. Erschwerend kommt hinzu, dass gutes Personal zu finden und zu binden ein nicht ganz leichtes Unterfangen ist.

Offensichtliche Kosten im Auge behalten

Neben den Personalkosten gehören z. B. Miete und Material zu den Kostentreibern. Natürlich können Verhandlungen mit dem Vermieter zeitweise Linderung verschaffen, auch das Erwerbsverhalten sollte von Zeit zu Zeit überprüft werden, um nicht überteuert einzukaufen. Ein Anruf beim Steuerberater kann bei diesen offensichtlichen Kosten schon hilfreich sein, jedenfalls wenn es um den Vergleich der Kostenentwicklung in einem Betrachtungszeitraum geht. Die Liste lässt sich noch um einige Positionen erweitern, z. B. um das Leasing der Geschäftsfahrzeuge, die Gemeinkosten oder die Kosten für das Outsourcing von (Teil-)Arbeiten. Letzten Endes gehört die Kontrolle dieser Positionen zu den unternehmerischen Aufgaben des Laborlenkers, der durch den Steuerberater beraten wird und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten muss, wenn die offensichtlichen Kosten aus dem Ruder laufen. Das macht einen guten Teil der Krisenfestigkeit eines Dentallabors aus.

Arbeitsorganisation anpassen

Die interessantere Betrachtung der Kosten ergibt sich aber beim Blick auf die Arbeitsorganisation im Labor. Im klassischen Handwerk ist die Effizienz der Ablauforganisation eher zweitrangig. Um eine erstklassige Arbeit herzustellen, werden etliche Regeln einer sinnvollen, prozessorientierten

Rüsten Sie auf. Die schlaue Lösung. In-House Trockenfräsen und automatisierte Produktion rund um die Uhr.

5-Achs Dentalfräseinheit mit und ohne Rohlingswechsler für ein Maximum an Effizienz und Präzision. Die Fräseinheiten **DWX-52D** und **DWX 52-DCi** sind zwei äußerst zuverlässige, präzise, einfach zu bedienende und kostengünstige Geräte mit der Sie eine breite Palette von Restaurationen fertigen können.

Alles auf einen Blick:

- 5-Achs-Trockenfräsmaschinen für Zirkon, Wachs, PMMA, Komposit, PEEK, Gips, Harz, Co-CR-Sintermetall
- Nur **2 Bar** Druckluft benötigt, optimal für Labor, Klinik und Praxis
- 15-fachen automatischen Werkzeugwechsler
- 4mm Schaftdurchmesser für starke Fräisleistung
- Ronden und Pin-Typ möglich
- Bei **52DCi** automatischer 6-fach Rondenwechsler
- Offenes System, kompatibel mit allen bekannten CAD/CAM-Softwares
- Nutzerfreundliches Bedienfeld und ganz einfach zu steuern
- Eigens konstruierte DG-Shape Spindel für noch mehr Zuverlässigkeit, die sogar vom Anwender günstig getauscht werden kann
- DWINDEX als Überwachungssoftware, um Maschinenproduktivität und Rentabilität besser planen und analysieren zu können.



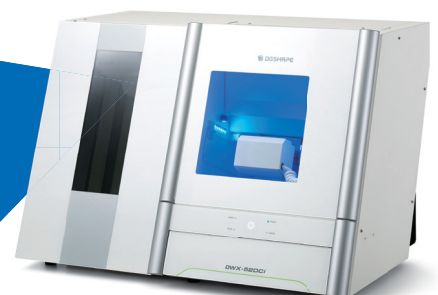
DWX-52D

Der Arbeitsraum beider Maschinen ist baugleich. Mit dem Rohlingswechsler in der DWX-52DCi kann Ihre Produktivität auch über Nacht und am Wochenende gesteigert werden. Das neue Haltersystem ermöglicht schnelles und sicheres Einspannen der Blanks.

Das bedienerfreundliche „Virtual Machine Panel“ (VPanel) sorgt für eine komfortable Produktions- und Gerätekontrolle von Ihrem PC aus. E-Mail-Benachrichtigungen informieren Sie über den Betriebsstatus, einschließlich der Fertigstellung von Fräs- und Wartungsarbeiten oder über auftretende Fehler, um Ausfallzeiten zu minimieren.

Entdecken Sie mehr auf www.rolanddg.de

DWX-52DCi





Herangehensweise nicht beachtet. Verlässt der Techniker seinen Arbeitsplatz, um seinen Laborleiter um Hilfe zu bitten, ist das nur ein Beispiel für ein kostentreibendes Verhalten. Kommt der Chef zum Arbeitsplatz des Technikers, der zwischenzeitlich weiterarbeitet, ist das der richtige Weg für eine effizientere Arbeitsorganisation. Auch hier gibt es eine Reihe an Themen, die von den Verantwortlichen im Hinblick auf ein krisenfestes Labor zu untersuchen sind. Dazu gehören u. a. die Kapazitätenplanung, die natürlich eng mit der Organisation verknüpft ist, die komplette Schnittstelle zum Kunden, der Umgang mit Kulenzen und Reklamationen und nicht zuletzt auch der Blick auf die Mitarbeiter, die durch die Krise demotiviert sind.

Fokusthema Nr. 3: Mitarbeiter binden

Corona-Veränderungen schüren Angst

Gute Mitarbeiter zu finden ist eine Herausforderung. Das liegt zum einen daran, dass der Markt an Technikern derzeit leergefegt zu sein scheint, und zum anderen an den Unwägbarkeiten einer Neueinstellung. Umso wichtiger ist die Bindung der Mitarbeiter, die bereits an Bord sind und dort bleiben sollen. Kündigungen durch krisenverursachte Umsatzrückgänge sollten das allerletzte Mittel der Wahl bleiben, um nicht in der Erholungsphase ohne das passende Personal dazustehen. Also lieber Kurzarbeit. Was unternehmerisch ganz klar und einfach klingt, ist menschlich durchaus eine Herausforderung. Menschen mögen keine Veränderungen. Veränderungen, die durch eine Pandemie hervorgerufen werden, machen Angst und vor der Eingangstür zum Arbeitsplatz nicht Halt. Ob dieser noch sicher ist, war in den letzten Monaten ständiger Begleiter einiger Techniker.

Bindung durch Offenheit und Transparenz

Die Bindung von Mitarbeitern muss diese Angst richtig adressieren. Die Auswirkungen von Corona auf die Situation des Labors unter den Teppich zu kehren oder herunterzuspielen, wäre sicher der falsche Weg. Der offene, ehrliche und sachliche Umgang mit schlechten Nachrichten sorgt hingegen für einen Vertrauensgewinn. Transparenz bei der Umsatzentwicklung mag schockierend klingen, wenn jeder Mitarbeiter auf einmal über die Zahlenlage des Labors Bescheid weiß. Ohne nicht haltbare Versprechungen, sondern mit klaren Zielen ist so ein Vorgehen aber ein heilsames Mittel gegen die Angst. Die geänderten Rahmenbedingungen müssen dann in klare Handlungsanweisungen für jeden einzelnen münden und alle müssen regelmäßig über Anpassungen der Aufbau- und Ablauforganisation des Labors informiert werden. Je enger die Begleitung ist, umso mehr Bindung entsteht.

*Der **offene, ehrliche und sachliche Umgang** mit schlechten Nachrichten sorgt hingegen für einen **Vertrauensgewinn**.*

Bindung durch individuelle Lösungen und Vorbild

Interessanterweise hat die Bindung von Mitarbeitern nichts mit Gehalt oder Gehaltserhöhung zu tun, sondern folgt menschlichen Bedürfnissen. Ein weiterer Aspekt für eine gute Bindung sind individuelle Lösungen, die die Situation eines Mitarbeiters aufgreifen. Beispielsweise sollten Arbeitszeiten im Kurzarbeitermodell darauf Rücksicht nehmen, ob und wann Kinder zu betreuen sind. Je individueller die Begleitung stattfindet, desto motivierter geht der Betroffene ans Werk. Dazu gesellt sich ein Aspekt, der ebenfalls Mitarbeiter bindet, wenn auch nicht auf den ersten Blick: Führen



durch Vorbild. Eine Führungskraft, für die alle organisatorischen, finanziellen oder menschlichen Regelungen der Krisenzeit nicht gelten, kann sich der Rückendeckung der Mannschaft nicht sicher

sein. Ein spannender Denkanstoß der Bindung wäre auch die Einführung eines Homeoffice-Modells. Rechnungen und Kostenvoranschläge können vom heimischen Sofa aus geschrieben werden, selbst die Konstruktion von Zahnersatz erfordert keine Anwesenheit im Labor. Vielleicht ist das aber ein Thema für 2022.

Fazit

Kaum jemand rechnet mit einer kurzfristigen Erholung nach Corona, das Vorkrisenniveau wird wohl auch in der Dentalbranche erst nach 2021 wieder erreicht werden. Dentallabore sind also gut beraten, wenn sie ihre Planungen auf Stabilität und Sicherheit hin überprüfen und ausrichten.

INFORMATION ///

Thorsten Huhn

handlungsschärfer
Liegitzer Straße 2
57290 Neunkirchen
Tel.: +49 2735 6198482
mail@thorstenhuhn.de
www.thorstenhuhn.de

Infos zum Autor



ANZEIGE

KOSTENLOS
14 TAGE
TESTEN

GUTSCHEINCODE: 2020ZWL15
AKTIONSZEITRAUM BEGRENZT

muss.dental

**JETZT
15%
SPAREN**



BEST.-NR.: MU 9538

MA 50 Kniesteveranlage

Komplettsatz jetzt nur ~~€1116,-~~

€948,60*

Inkl. Handstück und Ablage mit Staufach.



BEST.-NR.: MU 9530

MA 35 Fusssteveranlage

Komplettsatz jetzt nur ~~€970,-~~

€824,50*

Inkl. Handstück und Ablage mit Staufach.



15% AUF ALLE MIKROMOTOR-ANLAGEN UND KEINE VERSANDKOSTEN