Blindflug mit Bauchgefühl: Warum Kennzahlen im Dentallabor unterschätzt werden

Ein Beitrag von Rainer Ehrich

LABORMANAGEMENT /// In den meisten Dentallaboren wird hervorragend gefertigt, aber schlecht gesteuert. Preise, Investitionen, Personalentscheidungen: Vieles entsteht aus dem Bauch heraus, weil verlässliche Zahlen fehlen oder niemand sie anschaut. Dabei ist Kennzahlenarbeit kein Controlling-Hobby für Konzerne. Sie ist die Grundlage dafür, dass ein Labor auch morgen noch wirtschaftlich arbeitet. Dieser Beitrag zeigt, welche Zahlen wirklich zählen und wie der Einstieg gelingt.

© adam121 – stock.adobe.com

In den vergangenen 20 Jahren habe ich weit über 1.000 Dentallabore von innen gesehen. Und fast überall erlebe ich dasselbe: Handwerklich wird auf höchstem Niveau gearbeitet – die Passung sitzt, die Ästhetik stimmt, die Zahnärzte sind zufrieden. Aber wenn ich frage, was eine Stunde Zahntechnik in diesem Labor tatsächlich kostet, wird es still. Wenn ich frage, welcher Kunde den größten Gewinn bringt, kommt ein Name aus dem Bauch. Und wenn ich nachrechne, ist es oft ein anderer. Das ist kein Vorwurf. Es ist ein Muster. Und es ist das teuerste Muster unserer Branche.

Warum das Bauchgefühl so mächtig ist

Dass Kennzahlen im Labor unterschätzt werden, hat nachvollziehbare Gründe. Der erste: Laborinhaber sind Zahntechniker, keine Betriebswirte. Sie wurden für Präzision am Werkstück ausgebildet, nicht für Deckungsbeitragsrechnung. Der zweite: Die einzige Zahlenquelle ist in vielen Laboren die BWA vom Steuerberater. Die kommt sechs Wochen zu spät, ist rückwärtsgewandt und beantwortet keine einzige unternehmerische Frage. Ob eine Krone wirtschaftlich war, steht dort nicht drin. Der dritte Grund ist unbequemer: Viele ahnen, dass die Zahlen wehtun würden. Solange man nicht nachrechnet, kann man weiterarbeiten wie bisher. Das Bauchgefühl ist bequem, weil es nie widerspricht.
Das Problem: Das Bauchgefühl wurde in einer anderen Zeit kalibriert. Es stammt aus Jahren, in denen die Aufträge von selbst kamen und die Margen Fehler verziehen haben. Beide Bedingungen gelten nicht mehr. Fachkräftemangel, Preisdruck und Investitionskosten haben die Spielräume aufgezehrt. Wer heute nach Gefühl steuert, steuert mit Daten von gestern.

Die Mutter aller Kennzahlen: der Kostenstundensatz

Wenn ein Labor nur eine einzige Zahl kennen darf, dann diese: den eigenen Kostenstundensatz. Was kostet eine produktive Stunde in meinem Labor wirklich, wenn alle Löhne, Nebenkosten,

Miete, Energie, Abschreibungen und die unproduktiven Zeiten ehrlich eingerechnet sind? Ich nenne diese Zahl gerne den Goldschatz des Labors. Denn aus ihr leitet sich alles ab: jede Kalkulation, jeder Preis, jede Entscheidung über eine neue Leistung. Wer seinen Stundensatz nicht kennt, kalkuliert nicht – er schätzt. Und in der Praxis heißt Schätzen fast immer: zu billig. Ich sehe regelmäßig Labore, die mit Stundensätzen aus der Vergangenheit kalkulieren, während die Lohnkosten längst zweistellig gestiegen sind. Jeder Auftrag vergrößert dann den Schaden, und niemand merkt es, weil das Konto ja nicht sofort leer ist.

Trägt sich jede Stelle? Umsatz pro Mitarbeiter

Die zweite Grundkennzahl ist der Umsatz pro Mitarbeiter. Jede Stelle im Labor muss einen bestimmten Umsatz erwirtschaften, damit sie sich trägt: Lohn, Lohnnebenkosten, ihr Anteil an den Gemeinkosten und ein angemessener Gewinn. Diese Soll-Zahl lässt sich für jedes Labor konkret ausrechnen und mit dem Ist-Zustand vergleichen. Das Ergebnis ist oft ein Aha-Moment. Nicht, um einzelne Mitarbeiter an den Pranger zu stellen. Sondern weil sichtbar wird, wo Struktur und Auslastung nicht zusammenpassen. Ein Labor kann voll beschäftigt sein und trotzdem unwirtschaftlich arbeiten. Beschäftigung ist keine Kennzahl. Produktivität ist eine.

Nicht jede Leistung verdient Geld

Die dritte Ebene ist das eigene Leistungsportfolio. Kaum ein Labor weiß, mit welchen Techniken es Geld verdient und mit welchen es Geld vernichtet. Dabei ist die Bewertung machbar: Jede Leistung lässt sich nach Marge, eigener Expertise, Aufwand und ja, auch nach Spaß, ehrlich einordnen. Als Faustregel für die Marge gilt: 20 Prozent und mehr sind gut, zehn bis 15 Prozent sind normal, unter zehn Prozent ist eine Baustelle. Das Ergebnis dieser Analyse ist ein klares Bild: Was behalte ich und baue es aus? Was prüfe ich? Und was gebe ich an einen spezialisierten Partner ab, der es besser und wirtschaftlicher kann?
Genau hier verbindet sich die Kennzahlenarbeit mit der Strategie des hybriden Labors (siehe mein Beitrag „Das hybride Dentallabor: Vom Handwerker zum Dirigenten“ in der *ZWL 3/26*). Ohne Zahlen bleibt die Frage „selbst fertigen oder auslagern?“ ein Glaubenskrieg. Mit Zahlen wird sie eine Rechenaufgabe.

Umsatz ist nicht Gewinn: der ehrliche Blick auf die Kunden

Die vielleicht schmerzhafteste Auswertung ist der Deckungsbeitrag pro Kunde. Fast jeder Laborinhaber nennt auf die Frage nach dem besten Kunden den mit dem größten Umsatz. Rechnet man aber pro Praxis nach, was nach Material, Arbeitszeit und Sonderaufwand übrigbleibt, kippt das Bild häufig. Da ist der große Umsatzbringer, der ständig Expressarbeiten verlangt, überdurchschnittlich reklamiert und die Marge auffrisst. Und da ist die unauffällige kleine Praxis, die planbar bestellt, pünktlich zahlt und prozentual den besten Ertrag liefert. Eine einfache ABC-Analyse mit Deckungsbeiträgen zeigt, welche Kundenbeziehungen das Labor tragen und welche es nur beschäftigen. Wer das weiß, verhandelt anders, priorisiert anders und investiert seine knappe Zeit in die richtigen Beziehungen.

Investieren mit Vollkosten statt mit Prospektlogik

Nirgendwo ist das Bauchgefühl teurer als bei Investitionen. Die neue Fräsmaschine rechnet sich im Prospekt immer. In der Vollkostenrechnung sieht es anders aus: Abschreibung, Wartung, Werkzeugverschleiß, Energie, Software, das gebundene Perso-

ANZEIGE

SILADENT one lab CIM system

SILADENT Dr. Böhme & Schöps GmbH | Im Klei 26, 38644 Goslar | info@siladent.de | www.siladent.de

nal und das Ausschussrisiko gehören ehrlich auf den Tisch, dazu die realistische Auslastung. Erst dann lässt sich der Break-even bestimmen: Ab wie vielen Einheiten pro Tag ist die Eigenfertigung wirklich günstiger als der Einkauf beim Spezialisten? Meine Erfahrung aus der Praxis: Diese Schwelle liegt deutlich höher, als die meisten glauben, und viele mittelständische Labore erreichen sie nicht konstant. Eine Make-or-Buy-Rechnung vor der Unterschrift kostet einen Abend. Eine Fehlinvestition kostet fünf Jahre Leasingrate.

Auch das Auslagern braucht ein Zahlenwerk

Wer Leistungen auslagert, ist von der Kennzahlenpflicht nicht befreit, im Gegenteil. Zur sauberen Steuerung gehört ein Outsourcing-Buch: Was wurde wann an welchen Partner gegeben, was hat es im Einkauf gekostet, was wurde berechnet, was blieb als Handelsmarge übrig? Erst diese Aufzeichnung zeigt, ob sich die Partnerschaft rechnet und welcher Partner wirtschaftlich der Beste ist. Dazu kommen weiche Kennzahlen, die hart werden, wenn man sie erfasst: Liefertreue, Reklamationsquote, Reaktionszeit. Und auch die eigene Terminwelt gehört dazu. Wer seine realen Bearbeitungszeiten pro Arbeitsart kennt, kann Praxen verlässliche Liefertermine nennen, statt zu hoffen. Termintreue ist eine Kennzahl, die der Zahnarzt jeden Tag spürt, auch wenn sie in keiner BWA steht.

Kennzahlen brauchen Verantwortliche

Der häufigste Fehler nach dem Einstieg: Die Zahlen werden einmal erhoben und dann nie wieder angeschaut. Kennzahlen wirken nur, wenn sie einen Rhythmus und einen Verantwortlichen haben. Deshalb gehört zu jeder Rolle im Labor die Frage: Welche ein, zwei Zahlen verantwortet diese Position? Die Laborleitung den Umsatz pro Mitarbeiter, die CAD/CAM-Verantwortliche die Auslastung und Ausschussquote, die Verwaltung die offenen Posten. So wird aus einem Zahlenfriedhof ein Führungsinstrument, und der Chef muss nicht mehr alles selbst im Kopf behalten.

Der Einstieg: drei Zahlen genügen

Niemand muss von null auf ein Konzern-Controlling springen. Das scheitert und frustriert. Der realistische Einstieg sind drei Zahlen, monatlich gepflegt und in einer festen Stunde angeschaut: der Kostenstundensatz, der Umsatz pro Mitarbeiter im Soll-Ist-Vergleich und die Marge der drei wichtigsten Leistungen. Wer diese Routine sechs Monate durchhält, trifft bereits bessere Entscheidungen als 90 Prozent der Branche. Alles Weitere, vom Kunden-Deckungsbeitrag bis zur Investitionsrechnung, kommt danach fast von selbst, weil der Appetit auf Klarheit wächst.

Fazit

Kennzahlen werden im Dentallabor unterschätzt, weil sie als lästige Bürokratie gelten. Das Gegenteil ist wahr: Sie sind das Ende des Blindflugs. Wer seinen Stundensatz kennt, kalkuliert selbstbewusst. Wer seine Margen kennt, konzentriert sich auf die richtigen Leistungen. Wer seine Kunden durchgerechnet hat, investiert seine Zeit dort, wo sie Ertrag bringt. Das Handwerk bleibt das Herz des Labors. Aber die Zahlen sind der Puls. Und wer den Puls nicht misst, merkt zu spät, wenn etwas nicht stimmt.

© emwe studio – stock.adobe.com (KI-generiert)

DIGITALE WERKZEUGE FÜR ALLE KENNZAHLEN

Für alle im Beitrag beschriebenen Auswertungen, vom Kostenstundensatz über das Leistungsportfolio bis zum Kunden-Deckungsbeitrag, hat ZT und Unternehmensberater Rainer Ehrich einfache digitale Rechner entwickelt, die ohne Excel-Kenntnisse direkt im Browser funktionieren. Alle Informationen unter: **www.dentallabor-der-zukunft.de**.

INFORMATION ///

Rainer Ehrich
Ehrich Dental Consulting GmbH
www.rainerehrich.de

Infos zum Autor

Ich bin GC.

Zeitersparnis am Stuhl:
Perfekte Synergie für hocheffiziente Restaurationen.

„Seit Jahren ist GC meine bevorzugte Marke in der Klinik. Heute macht die Kombination aus *GC Initial LiSi Block* und *G-CEM Veneer* meinen Chairside-Workflow bemerkenswert nahtlos. Da der *LiSi Block* bereits vollständig kristallisiert ist, liefert er eine nahezu perfekte Randschlussgenauigkeit und eine hohe Verschleißfestigkeit ohne den Aufwand eines nachträglichen Brennvorgangs. Kombiniert mit *G-CEM Veneer* – das eine makellose Farbstabilität und eine homogene Schichtdicke während der Befestigung bietet – haben diese Materialien meine Behandlungszeit am Stuhl erheblich verkürzt und meine tägliche Effizienz gesteigert." **Ich bin GC.**

— Ali Berke Cengiz,
Türkei

Zur Kampagne:
„Das ist GC –
Wir sind GC"

Smile for the World
Since 1921
100 years of Quality in Dental

GC Europe N.V.
www.gc.dental/europe/