



Zusammenfassung

Nahezu unbemerkt von den meisten gewerblichen Laboren erhöht sich der Marktanteil des „Auslandszahnersatzes“ stetig, während der Marktanteil der Praxislabore relativ konstant bleibt. Dadurch verbleibt für die gewerblichen Labore in Deutschland gerade mal ein Marktanteil von 44,5 %. Nur wenige Labore haben diese Wettbewerbssituation aktiv angenommen und Strategien dagegen entwickelt. Dieser Beitrag zeigt, welche bereits erfolgreich realisierten Maßnahmen möglich sind, um verlorene Marktanteile nachhaltig zurückzugewinnen.

© Idprod – Fotolia

Praxislabor und Auslandszahnersatz im Wettbewerb mit dem gewerblichen Labor

Werner Weidhüner

Während der Marktanteil der Praxislabore in den letzten Jahren mit knapp 30 % relativ stabil blieb, hat sich der Marktanteil für Auslandszahnersatz in den Jahren 2009 bis 2012 fast unbemerkt von den gewerblichen Laboren stetig von ca. 16 % auf knapp 27 % erhöht (Tab. 1).

Dabei ist zu beobachten, dass eine steigende Zahl von Laboren die eigene Produktion zugunsten von Import-Zahnersatz verringert oder sogar ganz aufgibt.

Marktanteile

Jahr	2009	%	2010	%	2011	%	2012**	%
GKV	2,8	57,1	2,9	55,8	3,0	56,6	2,6	50,0
Privat*	2,1	42,9	2,3	44,2	2,3	43,4	2,6	50,0
Gesamt	4,9	100,0	5,2	100,0	5,3	100,0	5,2	100,0
Marktanteil Inlandsproduktion	4,1	83,7	4,4	84,6	4,2	79,2	3,8	73,1
Marktanteil Auslands-Zahnersatz	0,8	16,3	0,8	15,4	1,1	20,8	1,4	26,9
Marktanteil Praxislabore	1,5	30,6	1,5	28,9	1,6	29,8	1,5	28,6
Anzahl Praxislabore***	7.410		7.398		7.290		7.102	

Tab. 1 Umsatzentwicklung 2009 bis 2012 (jeweils ohne MwSt.) in Mrd. Euro. (*einschließlich Eigenanteile, **vorläufige Zahlen, ***mit mind. 1 Techniker).

Für die typischen deutschen gewerblichen Labore verbleibt damit ein Marktanteil von 44,5 %. Dies wird aufgrund unserer Marktbeobachtungen von den gewerblichen Laboren jedoch kaum wahrgenommen; bisher nur wenige, i. d. R. größere Labore, haben Gegenstrategien entwickelt und damit Marktanteile in ihrem regionalen Markt zurückgewonnen.

Gründe für Praxislabor

Während der Auslandszahnersatz bei den Praxen und damit bei den Patienten durch die überwiegend deutlich niedrigeren Preise bei akzeptablem Qualitätsniveau Marktanteile hinzugewinnen konnte, sind die Gründe für den Betrieb eines Praxislabors anders gelagert.

In einer durch Weidhüner & Partner durchgeführten Untersuchung wurden Praxisinhabern zwei Fragen gestellt, die anhand eines Fragebogens mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten zu beantworten waren:

1. Was sind/waren für Sie die Hauptgründe, ein eigenes Labor zu betreiben?
2. Wer hat dabei zu Ihrer Meinungsbildung beigetragen?

Die Ergebnisse (gerundet) sind in der folgenden Auswertung dargestellt (Tab. 2 und 3), wobei Mehrfachnennungen möglich waren, sodass die Summen über 100 % liegen.

Lässt man einmal die „höhere Qualität“ als diskutabel außen vor, so ergeben sich zusammengefasst folgende Kernaussagen:

- Im derzeitigen Festzuschuss-System für gesetzlich versicherte Patienten und ebenso für einen Teil der privat Versicherten steigt die Nachfrage nach preiswertem Zahnersatz stetig;
- der Wunsch der Zahnarztpraxen nach schneller Verfügbarkeit des Technikers für Patientengespräche und direkte Anweisungen sowie
- verbesserte Kommunikation mit der Technik.

Aus diesen drei Kernaussagen ergeben sich die Herausforderungen an deutsche Labore, wenn sie Marktanteile zurückgewinnen wollen.

Tab. 2 Gründe für das Praxislabor.

Gründe für das Praxislabor	Angaben in %
Höhere Qualität	58
Wirtschaftliche Gründe	14
Schnelle Verfügbarkeit des Technikers für Patientengespräche/direkte Anweisungen	49
Unzufriedenheit mit gewerblichen Laboren	6
Verbesserte Kommunikation mit der Technik	47
Kürzere Lieferzeiten	8
Freie Raumkapazitäten	12
Gefahr von Budgetüberschreitungen	0
Sonstige	1

Tab. 3 Wer hat zur Meinungsbildung beigetragen?

Wer hat zur Meinungsbildung beigetragen ?	Angaben in %
Berufspolitik/KZV	39
Steuerberater	52
Hausbank	9
Kollegengespräche	48
Niemand	30
Sonstige Berater	1
Andere	1



Der Erfolg eines laborspezifischen Marketings hängt u. a. wesentlich von einer differenzierten Preis- und Produktpolitik ab. Neben einer

- a) High-End-Produkt-Linie für hohe bis höchste ästhetische und technische Ansprüche mit einem relativ hohen Preisniveau (nur auf BEB-Basis darstellbar),
- b) einer BEL-Produktlinie als sogenannte Regelversorgung mit einer ausreichenden und zweckmäßigen Lösung zu vorgegebenen Preisen, muss
- c) eine besonders preiswerte Angebotslinie entwickelt werden, die sich in ausgewählten Produktbereichen (i. d. R. Kronen und Brücken) auf dem Preisniveau des Auslandszahnersatzes bewegt.

Während zu den Punkten a) und b) keine weiteren Erläuterungen erforderlich sind, weil sie praktisch von jedem Labor praktiziert werden, bedarf der Punkt c) einer besonderen Betrachtung.

Einfache Preisabsenkungen des BEL-Preisgefüges können grundsätzlich nicht empfohlen werden (Preise abzusenken und dabei ggf. „rote“ Zahlen zu schreiben, ist keine besonders überzeugende Lösung). Folglich muss eine Produktlinie entwickelt werden, deren Qualitätsmerkmale genau definiert sind, z. B. bei Kronen und Brücken: Gerüst aus NEM, 1- bzw. 2-Schicht-Vollverblendung aus Keramik in max. drei Farben o. ä., wobei natürlich Randschlüsse, Okklusionen etc. keine Einschränkungen zulassen.

Voraussetzung dafür ist allerdings ein Target-Costing, also eine Zielkostenkalkulation. Ausgehend von einem Zielpreis erfolgt eine retrograde Kalkulation auf der Basis von Stück-Deckungsbeiträgen, Engpass-Deckungsbeiträgen (Deckungsbeitrag pro Produktionsstunde), Grenzkosten und Refa-Arbeitszeitwerten unter Berücksichtigung optimierter Produktionsabläufe. (Bei der Produktivität gibt es seit Jahren sehr große Unterschiede zwischen den Durchschnitts- und den Bestwerten.)

Erst dann, wenn der Stück-Deckungsbeitrag oder der Deckungsbeitrag pro Produktionsstunde mindestens genauso groß ist wie der Ist-Deckungsbeitrag der „normalen“ Produktion, kann die Freigabe für die Vermarktung erfolgen. Das ist deswegen von grundlegender Bedeutung, um Ergebnisverschlechterungen auszuschließen, denn niemand kann seriös prognostizieren, in welchem Umfang die „normale“ Produktion dadurch kannibalisiert (substituiert) wird (Tab. 4).

Hierzu sind besondere Produktnamen zu entwickeln, um eine Differenzierung zu den BEL-basierten Leistungen zu erhalten; ferner ist eine Abrechnung nur als BEB-Positionen möglich. Individuelle Farbnahmen und ähnliche Serviceleistungen sind z. B. nur zu Mehrpreisen möglich. Die CAD-/CAM-Produktion ermöglicht hier weitere Spielräume zur Preis- und Produktdifferenzierung.

In dem gezeigten Beispiel ist also der Mix-DB II/h (also die Ist-DBs II/h aus der AV, K+B sowie Verblendung unter Berücksichtigung der jeweiligen Fertigungszeiten) niedriger als der kalkulierte DB II/h, sodass hier sogar eine Gewinnverbesserung herbeigeführt wird.

Diese Art der Produktfindung und der Preisgestaltung ist ziemlich komplex, wenn die oben erwähnten Daten nicht zur Verfügung stehen. Es soll aber zeigen, dass dem Auslandszahnersatz preislich erfolgreich entgegengetreten werden kann.

Tab. 4 Beispiel einer Zielpreis-Kalkulation einschl. Modellherstellung. Preise, Fertigungszeiten und Lohnkostensätze sind Beispieldaten und keinesfalls Empfehlungen!

Kalkulation „Artikelbezeichnung“ (Vollverblendung)			
MK-Krone, NEM, kpl., 2-Schicht-Verbl. Keramik			
		Euro	%
Erlöse Material			
Anzahl Glieder	1,00		
Preis/Glied NEM	10,96	10,96	
Erlöse Leistung		103,80	
Zielpreis gesamt		114,76	100,0%
- Materialeinsatz NEM			
Anzahl Glieder	1,00		
Preis/Glied	1,46	1,46	1,3%
- Verbrauchsmaterial		13,33	11,6%
= Deckungsbeitrag I		99,97	87,1%
- Technikerpersonalkosten			
Fertigungszeit in min AV	31,00		
Lohnkostensatz AV €/h	13,86	7,16	6,2%
Fertigungszeit in min Guss	25,00		
Lohnkostensatz EM €/h	20,05	8,35	7,3%
Fertigungszeit in min KER	45,00		
Lohnkostensatz KER €/h	20,05	15,04	13,1%
= Deckungsbeitrag II pro Stück		69,42	60,5%
Summe Fertigungszeiten	101,00		
DB II/h		41,24	
Mix-DB II/h Ist 2013		21,69	

Allerdings spielt natürlich für die Zahnarztpraxis bei der Auswahl des Labors nicht nur der Preis eine Rolle, sondern die gesamte Preis- Produkt- und Leistungspolitik. Dazu gehört auch die Verfügbarkeit eines Technikers in der Praxis (s. Punkt 2 und 3 der Kernaussagen) sowie die schnelle und reibungslose Kommunikation.

Die Fülle der damit verbundenen Serviceleistungen erhöht die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber dem Auslandszahnersatz und dem (ggf. geplanten) Praxislabor. Farbnahmen und ähnliche übliche Serviceleistungen bleiben hier unerwähnt. Die Kosten dafür sind gedanklich als Kosten der Werbung/der Absatzförderung zu behandeln, natürlich immer unter Break-Even-Gesichtspunkten.

Die folgenden Maßnahmenvorschläge haben sich unter Beachtung wirtschaftlicher und juristischer Absicherungen bereits bewährt (von Cash-back-Verfahren muss grundsätzlich abgeraten werden!):

1. Ein entsprechend qualifizierter Techniker steht der Praxis auf Abruf oder an bestimmten Tagen zur zahntechnischen Beratung zur Verfügung und sorgt für die technische und ästhetische Umsetzung im Labor.
2. Das Labor stellt (ggf. nur an bestimmten Tagen der Woche) einen Techniker zur Verfügung, der definierte Arbeiten vor Ort erstellt. Die Leistungserfassung und die Abrechnung erfolgt im gewerblichen Labor. Das Labor stellt das Equipment zur Verfügung,



Tab. 5 Auszug aus dem W&P-Betriebsvergleich Zahntechnik 2013.

Labor	Ø		höchst. Wert		niedrigst. Wert	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Umsatzveränd. z. Vorjahr (Index)	98,5	100,4	117,1	113,5	80,7	83,4
ERLÖSE LABOR GESAMT	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Materialverbrauch	9,5	8,7	15,1	13,2	5,3	5,5
Rohetr. aus Mat.Erlösen	7,8	7,7	10,8	11,2	3,3	3,0
Fremdleistungen	1,7	2,4	13,2	16,6	0,0	0,0
NETTO-LABORLEISTUNG	81,1	81,4	87,4	88,5	71,7	69,5
Kundenskonti	1,8	2,0	3,0	3,2	0,3	0,8
Verbrauchsmaterial	5,0	4,9	8,6	6,9	3,0	3,1
Kosten Warenabgabe	0,3	0,5	1,3	3,0	0,0	0,0
variable Energiekosten	0,2	0,3	0,4	0,4	0,1	0,1
DECKUNGSBEITRAG I	74,0	74,1	80,5	80,2	64,4	62,5
direkt zur. Personalkosten	28,6	28,3	38,4	36,5	19,0	20,7
DECKUNGSBEITRAG II	45,3	45,4	55,5	54,6	31,6	26,8
zurechenb. kalk. Zinsen	1,3	1,2	2,2	2,2	0,5	0,5
zurechenb. kalk. AfA	2,2	2,0	4,7	5,3	0,0	0,0
DECKUNGSBEITRAG III	41,9	42,2	50,9	51,2	29,6	22,6
restl. Personalkosten	13,8	14,7	22,5	22,0	5,1	7,8
U-Lohn/Gf-Gehalt	8,7	9,0	19,4	21,9	4,0	3,3
restl. kalk. AfA	0,7	0,6	1,8	1,5	0,1	0,1
Pachten/Mieten	3,6	3,7	8,3	7,4	1,6	1,6
restl. Fixkosten	15,6	16,3	23,8	22,4	11,2	10,7
ERGEBNIS AUS LEISTUNG	-0,6	-1,7	11,2	13,7	-13,7	-10,8
Rohetr. aus Mat.Erlösen	7,8	7,7	10,8	11,2	3,3	3,0
BETRIEBSERGEBNIS	+7,2	6,0	+18,7	20,6	-7,3	-4,7
(Sicherheitsspanne in %)	+8,9	8,2	+25,9	27,9	-9,6	-6,5
Saldo neutrales Ergebnis	+3,6	3,0	+14,9	16,4	-4,6	-5,2
UNTERNEHMENSERGEBNIS	+10,8	9,0	+29,1	23,8	-2,9	-3,9

das im Eigentum des Labors bleibt. Dazu kann beispielsweise auch ein Scanner für den digitalen Workflow gehören. Der Zahnarzt erhält eine ortsübliche Miete für den zur Verfügung gestellten Raum.

3. Praxen, die bereits über eine CAD/CAM-Fräsmaschine verfügen, kann eine Arbeitsteilung angeboten werden: der Techniker des gewerblichen Labors erledigt in der Praxis die CAD-Arbeiten sowie das Aufpassen bei z. B. Teilung des Umsatzes.
4. Durchführung von Rentabilitätsberechnungen zum Praxislabor im Beisein des Steuerberaters der Praxis mit dem Ziel, die Unwirtschaftlichkeit nachzuweisen.

Werden die drei anfangs erwähnten Kernaussagen in der Summe bedient, werden Umsatz- und Gewinnerhöhungen (Marktanteilserhöhungen) die Folge sein, wie die nachfolgenden Bandbreiten in dem Auszug aus dem W&P-Betriebsvergleich Zahntechnik 2013 zeigen (Tab. 5).

**Werner Weidhüner**

Dipl.-Betriebswirt
Weidhüner & Partner
Gerberweg 1
77933 Lahr
E-Mail: werner.weidhuener@weidhuener.de

Studium der Wirtschaftswissenschaften, verschiedene Managementpositionen in der Industrie; Geschäftsführender Gesellschafter der Weidhüner & Partner Unternehmensberatung; Branchenschwerpunkt in der praktischen Beratungsarbeit ist seit mehr als 30 Jahren die Zahntechnik und deren Zulieferindustrie. Tätigkeitsschwerpunkte: Implementierung moderner Führungssysteme, Kostenrechnung und Kalkulation (Pricing), Prozessoptimierungen, Produktneuentwicklungen und Marketing für Dentallabore.

