

# ZT WIRTSCHAFT

## „Ein Unternehmen ist kein Zustand, sondern ein Prozess.“ (Ludwig Bölkow) – Wie Laborleiter umfassende Marketing-Qualifikationen ausbilden Der Laborinhaber als Visionär, Stratege, Werbechef und Statistiker

Wer sein Dentallabor als kundenorientiertes Unternehmen etablieren möchte, muss unternehmerisches Bewusstsein entwickeln und sich als Visionär, Stratege, „Leiter Kundenservice“, Werbechef, Vertriebler, Personalverantwortlicher und Kaufmann sehen. Wie können Laborinhaber dieses Bewusstsein entwickeln? Diese Frage wird hier vom Chemnitzer Coach Alfred Lange beantwortet.

Als Bernhard Ludwiger (Name geändert) 2006 sein Dentallabor in Chemnitz eröffnete, war er noch voller Euphorie und Elan. „Ich wollte das Labor so schnell wie möglich etablieren. Doch ich musste schnell akzeptieren: Meine Kompetenz als langjähriger Zahntechniker allein reichte dazu nicht aus.“ Der Laborinhaber, der zugleich als Laborleiter fungierte, sah sich mit einer Vielzahl erheblicher Probleme konfrontiert.

### Fachkompetenz allein reicht nicht aus

Was war passiert? Ein Problem bestand darin, dass Ludwiger noch nicht lange in Chemnitz lebte. Die Inhaberin eines Konkurrenzlabors, ebenfalls in Chemnitz ansässig, hatte den Wettbewerbsvorteil, dass die Kunden, also die Zahnärzte, sie bereits sehr gut kannten. Ihr fiel es leicht

ter als Bernhard Ludwiger, den so wichtigen Vertrauensaufbau zu den Zahnärzten in der direkten und persön-

### „Wie ich als Führungskraft mit solchen Konflikten umgehen kann, hatte ich überhaupt nicht gelernt“

lichen Begegnung und im Verkaufsgespräch aufzubauen. Hinzu kam: Die meisten Laborleiter und Zahntechniker sind keine ausgebildeten Verkäufer. Eine kundenorientierte Beziehung aufzubauen wird dann zum Problem. Es genügt nicht mehr, dass Dentallabore für die Zahnärzte hochwertigen Zahnersatz auf Bestellung anfertigen. Um wirtschaftlich zu überleben, sind der aktive Verkauf und das kundenorientierte Werben um die Zahnärzte notwendig, die zudem vom Dentallabor eine intensivere Beratung erwarten als dies in früheren Zeiten der Fall war.

„Meine Kollegin in dem anderen Labor hatte sich darauf eingestellt und entsprechend Fachpersonal eingestellt“, be-

richtet Ludwiger, „meine Mitarbeiter waren zwar allesamt hervorragende Zahntechniker – aber sie beherrschten keine Verkaufstechniken. Es ist jedoch nun einmal so, dass nach der Beratungsphase in den Verkauf und den Zusatzverkauf eingestiegen werden muss. Hier hatten wir erheblichen Nachholbedarf.“ Auch Bernhard Ludwiger selbst hatte ein eher konservatives Bild seiner Tätigkeit. „Ich habe unterschätzt, dass die Qualität der Service- und Beratungsleistungen entscheidend für die Kundenzufriedenheit ist. Bei der Einstellung meiner Mitarbeiter

hatte ich diesen Punkt kaum berücksichtigt. Und außerdem wurde mir erst durch das Beispiel des Konkurrenzlabors so richtig bewusst, dass ich für mein Labor auch Werbung hätte machen müssen. Und das Wort ‚Marketing‘ war damals ein Fremdwort für mich.“

alle Beteiligten – die Mitarbeiter und er selbst – kundenorientiert denken und handeln,

- Produkte und Dienstleistungen aktiv verkaufen,
- Führungsaufgaben wahrnehmen und
- kaufmännischen Sachverstand entfalten.

gie wiederum dient der Ausformulierung konkreter Ziele – Ziele für das Labor insgesamt, für den Laborinhaber und -leiter und für alle Mitarbeiter. Für die Verwirklichung der Ziele werden die entsprechenden Aktionen und Maßnahmen bestimmt und umgesetzt.



ANZEIGE

zahntechnik □ de

## Zahntechnische Produkte



### ...das komplette Programm

Umfassendes Produktangebot

Überdurchschnittliche Qualität zu fairen Preisen

Das Online-Nachschlagewerk

www.remanium-kompendium.de

Von Zahntechnikern für Zahntechniker erstellt!

D  
DENTAURUM

Turnstraße 31 · 75228 Ispringen · Germany · Telefon +49 72 31/803-0 · Fax +49 72 31/803-295  
www.dentaurum.de · E-Mail: info@dentaurum.de

Neben der ohnehin schwierigen wirtschaftlichen Situation traten auch Mitarbeiterprobleme auf: Zwei Zahntechniker konnten sich überhaupt nicht „riechen“; Auseinandersetzungen und Konflikte, die das Betriebsklima verdunkelten, waren die Folge. „Wie ich als Führungskraft mit solchen Konflikten umgehen kann, hatte ich überhaupt nicht gelernt“, so der Chemnitzer Laborinhaber – „und dann noch diese zeitraubende Buchhaltung am Abend!“

### Vielfältige Aufgabefelder erfordern vielfältige Qualifikationen

Das Beispiel führt vor Augen, dass ein Laborinhaber mehr sein muss als ein Experte auf dem Gebiet der Zahntechnik. Das A & O eines erfolgreichen Labors sind ein gutes Management, Kundenbewusstsein und eine professionelle Personalentwicklungspolitik – zum unternehmerischen Erfolg gehören gute Mitarbeiter. Diesen Herausforderungen begegnet der Laborinhaber am besten, indem er frühzeitig ein unternehmerisches Bewusstsein entwickelt – und dieses Bewusstsein bei den Mitarbeitern fördert. Was heißt das konkret? Der Laborinhaber muss als Unternehmer:

- eine Vision entwickeln und eine Unternehmensstrategie erarbeiten,
- als Marketing- und Werbechef den Bekanntheitsgrad des Dentallabors aktiv steigern,
- ein Kundendienstleistungsunternehmen führen, in dem

### Sich vom Wettbewerb differenzieren: Visions- und Strategieentwicklung

Unternehmerisches Bewusstsein fängt nicht bei der Buchhaltung an. Der Unternehmer braucht eine kreative Geschäftsidee, durch die es ihm gelingt, sich vom Wettbewerb abzuheben. Der Weg dorthin führt über eine Vision, in der die Marschrichtung des Den-

ANZEIGE



tallabors für die nächsten Jahre beschrieben ist. Eine Vision hat eine Orientierungs- und Ordnungsfunktion für den Laborinhaber und die Mitarbeiter, weil sie verschiedene Tätigkeiten unter EINEM Aspekt vereinigt. Eine mögliche Vision wäre zum Beispiel, sich zu einem strikt kundenorientierten zahntechnischen Dienstleister zu entwickeln, der die Zahnärzte durch absoluten Kundennutzen, Freundlichkeit und Fachkompetenz überzeugt und so zum regionalen Marktführer avanciert.

Aus der Vision wird eine Strategie abgeleitet, die konsequent auf die Kundenerwartungen abgestimmt ist, die durch eine Kundenbefragung ermittelt werden. Die Strategie

### Die Service- und Kundenorientierung des Laborinhabers

Grundsätzlich gibt es drei Strategiearten:

- Strategien der Differenzierung: Ziel ist es, sich innerhalb der Branche vom Wettbewerb eindeutig zu unterscheiden und eine Sonderstellung einzunehmen.
- Strategien der Nischenbildung oder Konzentration auf ausgewählte Schwerpunkte oder ein Marktsegment, in dem das Dentallabor seine spezifischen Stärken ausspielt.
- Strategie der Kosten- oder Preisführerschaft.

Bei den Differenzierungsstrategien wiederum unterscheidet man die erlebnisorientierte Strategie, die serviceorientierte Strategie, die kundenbindungsorientierte Strategie sowie die bedarfsorientierten Strategie. Strategie ist die Konzentration von Ressourcen auf ausgewählte Wettbewerbsvorteile. Ohne eine klare strategische Ausrichtung schafft es heutzutage kaum jemand mehr, sich am Markt durchzusetzen und zu behaupten. Es geht darum, ein einzigartiges Profil herauszuarbeiten und dies klar nach außen zu kommunizieren. Deswegen sollte der Laborinhaber seine Leistungen, die Ziel-

Fortsetzung auf Seite 10 ZT

### ZT Literatur

Svenja Hofert: Praxishandbuch Existenzgründung. Erfolgreich selbstständig werden und bleiben. Eichborn Verlag 2007

## ZT Fortsetzung von Seite 8

gruppe und die Vertriebswege genau analysieren – und überlegen, ob es im Dentallaborbereich eine Nische gibt, die von der Konkurrenz noch nicht abgedeckt ist.

Die Erfolg versprechendste Differenzierungsstrategie für den Laborinhaber liegt darin, den Zahnärzten einen außergewöhnlichen Service zu bieten: So wird der Zahnersatz zum Beispiel in extrem kurzer Zeit fertiggestellt und ausgeliefert, natürlich ohne dass die Qualität leidet.

Unternehmerisches Bewusstsein heißt dann, dass der Laborinhaber nicht nur die Qualität seiner Zahnersatzprodukte optimiert, sondern ständig darüber nachdenkt, wie er Service und Kundenorientierung so verbessern kann, dass daraus im Vergleich zum Wettbewerb ein Alleinstellungsmerkmal entsteht.

Des Weiteren gilt: Unternehmerisches Bewusstsein drückt sich dadurch aus, dass der Satz „Der Kunde ist König“ keine inhaltsleere Worthülse ist. Dass diese Selbstverständlichkeit auch für das Dentallabor gilt, hat Bernhard Ludwiger auf einem Seminar gelernt, das sich mit dem Thema „Management im Dentallabor stärken“ beschäftigte und an Laborinhaber und Mitarbeiter wendet. Letztere müssen sich ebenfalls für serviceorientierten Mit-Unternehmern entwickeln, die ständig überlegen, wie die Kundenbindung zu den Zahnärzten gestärkt werden kann. Dieses „Denken“ lässt sich durchaus trainieren – am besten in einer Umgebung, in der die Alltagshektik außen vor bleibt und in der Führungskräfte und Angestellte gemeinsam an der Ausbildung unternehmerischer Energie arbeiten können.

## Der Laborinhaber als Marketingexperte

Wichtig ist es, als Problemlöser aufzutreten; der Aufbau von vertrauensvollen Kundenbeziehungen steht im Mittelpunkt der Neukundengewinnung und Kundenbindung. Dazu zählt das Marketingkonzept: Bei der Kaltakquisition gilt das Gesetz der großen Zahl: Es müssen so viel potenzielle Neukunden wie möglich angesprochen werden – durch Mailings und Prospekte, durch Präsenz im Internet, durch Anzeigenschaltungen, durch Veranstaltungen, auf denen sich das Dentallabor mithilfe seiner Differenzierungsmerkmale präsentiert und positioniert.

Bei der Warmakquisition zählen eher die Anzahl und Qualität der bestehenden Kundenbeziehungen: Ziel ist es, Kunden zu Stammkunden zu machen.

Zu den Selbstverständlichkeiten einer kundenorientierten Ansprache zählen:

- Der Laborinhaber ist dem Kunden von Nutzen wo immer möglich, er wird zum persönlichen Geschäftspartner des Zahnarztes.
- Er erkundigt sich nach den Wünschen und Erwartungen des Kunden.



- Er hört gut zu, fragt im Gespräch freundlich nach, um dem Kundenbedarf auf die Spur zu kommen. Der Zahnarzt muss spüren: „Hier stehen meine Wünsche und ich im Mittelpunkt.“
- Er sorgt für Zuverlässigkeit und Schnelligkeit in Betreuung und Service.

## Der Laborinhaber als Werbechef

Immer ist der Erfolg von einer stets aktuell gehaltenen Kundendatenbank abhängig: Nur so können Kunden regelmäßig kontaktiert und individuell angesprochen werden – etwa bei Werbeaktionen, in denen der Laborinhaber als „Werbechef“ fungiert. Laborinhaber und Mitarbeiter sollten es sich zur Gewohnheit machen, im Kundengespräch möglichst viele persönliche Daten der Zahnärzte zu erfragen, die zeitnah in die Datenbank eingepflegt werden. Informationen, die sie über andere Kanäle erfahren oder erheben können, gehören ebenfalls dort hinein. Unternehmer müssen nicht nur kreativ und schöpferisch veranlagt sein, sondern zugleich Talent zum Statistiker haben.



Eine Alternative besteht in der Durchführung einer Kundenbefragung: Wie beurteilen die Zahnärzte die Produkte des Dentallabors, wie nehmen sie die Dienstleistungen des Labors wahr, wie beurteilen sie die Fachkompetenz und die Kundenfreundlichkeit der Mitarbeiter?

Welche Prozesse führen dazu, dass der Zahnarzt die Leistungen des Labors als zufriedenstellend beurteilt? Schließlich nimmt der Laborinhaber eine Konkurrenzanalyse vor: „Was unterscheidet

uns von anderen Laboren? Was machen andere besser, von wem können wir etwas lernen?“

Werbung ist zuweilen ein plattes Geschäft. Der Laborinhaber sollte in der Lage sein, wichtige Kernaussagen auf den Punkt zu bringen und allzu differenzierende Aussagen über seine Kompetenzen und Leistungen wegzulassen. Diese können immer

schon verstanden“ zu verlassen, ist umso riskanter, je mehr Angestellte vorhanden sind. Zwischenmenschliche Konflikte sind dann unausweichlich.

Unternehmerisches Wachstum ist zumeist durch eine gute Kundenbindungspolitik möglich – und durch eine gute Personalentwicklungsstrategie. Der Laborinhaber wird seine Ziele nur verwirklichen

ANZEIGE

**Kunststoffzähne**



ab  
0,99€

PRO ZAHN  
Gratisbemusterung anfordern!

**Günter Witt GmbH**  
Fon: +49 (0) 77 32/98 28-0  
www.guenter-witt.de  
info@guenter-witt.de

noch vorgetragen werden, wenn der Kunde erst einmal Interesse an einer Zusammenarbeit mit dem Labor bekundet hat. Vorher ist die Fähigkeit zur Vereinfachung gefragt. Das heißt nicht, dass er die Stärken seines Labors unter den Tisch fallen lassen muss, sondern seine Kernaussagen möglichst eingängig, zuweilen sogar plakativ formuliert.

können, wenn es ihm gelingt, gute Mitarbeiter an sich zu binden, die ihrer Arbeit voller Leidenschaft und Begeisterung nachgehen und alles dafür tun, um die Kunden zu überzeugen. Ohne gutes Personal kein Service, keine ausführliche Bedarfsermittlung, keine Kundenfreundlichkeit, keine Fachkompetenz – und keine zufriedenen Zahnärzte. Wichtig ist daher, dass der

mehrfacher Hinsicht zum Vorteil, denn das Labor kann in der Regel nur expandieren, wenn er Mitarbeiter einstellt, die es ihm – allein zeitlich – erlauben, seine eigenen Kernkompetenzen zur Entfaltung zu bringen.

Neben der Führungskompetenz kommen für den Laborinhaber als Personalverantwortlichem ganz handfeste Aufgaben zu: Im Arbeitsvertrag etwa muss er auf Punkte wie Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung, Probezeit, Gehaltsfragen, Überstundenregelung, Urlaub und Kündigungsfristen eingehen. Auch mit den Themen Zielvereinbarungsgespräch, Motivationsgespräch und Konfliktgespräch muss er sich beschäftigen. Problematisch ist zumeist der produktive Umgang mit Konflikten, die so gut wie unausweichlich sind – bis hin zu Kündigungen: sich von einem Mitarbeiter zu trennen, gehört gewiss zu den schwierigsten Herausforderungen.

## Der Laborinhaber als Kaufmann

Nicht zu vernachlässigen sind die kaufmännischen Herausforderungen. Ein guter Steuerberater allein tut es nicht: Der Laborinhaber muss wissen, welche buchhalterischen Pflichten er hat und welche versicherungstechnischen und steuerlichen Aufgaben zu bewältigen sind. Grundkenntnisse in Steuer-, Versicherungs- und Finanzierungsfragen schaden daher gewiss nicht. Zumindest eines sollte er dafür einplanen: Zeit, die ihm gewiss an anderer Stelle fehlen wird.

## Die Zukunft fest im Blick

Für einige unternehmerische Aufgaben braucht der Laborinhaber vor allem Zeit, Geduld und „Sitzfleisch“. Anders sieht es bei einer Fähigkeit aus, die unerlässlich ist, wenn er die Leistungsfähigkeit des Labors langfristig sichern will: dem strategischen Weitblick. Die Fähigkeit zur Strategieentwicklung ist bereits angesprochen worden – der Kreis schließt sich nun: Ständig muss der Laborinhaber sein Umfeld und den Wettbewerb beobachten und analysieren, um Trends für die Branche nutzen und auf sich ändernde Rahmenbedingungen etwa in der Gesundheitspolitik reagieren zu können. Strategischer Weitblick heißt, kontinuierlich vorhandene Stärken auszubauen, Schwächen zu mindern, Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden. Nur so lassen sich tragfähige strategi-

sche Entscheidungen für die Zukunft fällen, die auf einer gesicherten Informationsgrundlage basieren. Also:

- In welche Richtung kann sich das Dentallabor entwickeln und erweitern?
- Welches Angebot in der Wettbewerbslandschaft fehlt noch, womit und wie können die Zahnärzte interessiert und begeistert werden?
- Wie lassen sich diese Angebote entwickeln und am Markt positionieren?

Bernhard Ludwiger übrigens hat für sich den folgenden Ausweg gefunden: Er ist mit der Inhaberin jenes Konkurrenzlabors eine strategische Kooperation eingegangen: „Wir sparen nun Kosten, indem wir gemeinsam Marketing- und Werbeaktionen durchführen. Materialien bestellen wir im Verbund, bleiben dabei aber jeweils selbstständig. Von der Kollegin habe ich gelernt, dass unternehmerisches Handeln kreatives Denken fernab der traditionellen Denkbahnen voraussetzt.“

Zudem hat der Laborinhaber aus Chemnitz ein Führungskräfteforum besucht und einige seiner Mitarbeiter in den Bereichen Kundenorientierung sowie „Verkauf & Beratung“ schulen lassen. Ludwiger weiß nun: Unternehmerisches Bewusstsein bedeutet mehr als nur zahntechnisches Know-how, sondern einer Vielzahl an Aufgaben gerecht zu werden, die zumeist wenig mit seinem eigentlichen Kenntnissen zu tun haben. ☐

## ZT Kurzvita



Alfred Lange

Der Autor ist Leiter des medizinischen dienstleistungszentrums medicen in Chemnitz. Er hat sich unter anderem darauf spezialisiert, Dentallabors und Arztpraxen bei der Teamentwicklung und dem Aufbau effektiver Teamstrukturen zu beraten und zu unterstützen. In den individuell aufgebauten Seminaren und Coachings nutzt der Trainer das sogenannte Intervalltraining: Laborleiter, Zahntechniker und Mitarbeiter lernen in Seminarintervallen, die zumeist einen halben oder einen ganzen Trainingstag dauern, ihre persönlichen Managementfähigkeiten zu erweitern. Dabei erarbeiten sie sich auch ein Instrumentarium zur Teamentwicklung.

## ZT Adresse

Alfred Lange  
medizinisches dienstleistungszentrum medicen  
Augustusburger Str. 331  
09127 Chemnitz  
Tel.: 03 71/7 25 43-36  
Fax: 03 71/7 25 43-40  
E-Mail: a.lange@medicen.de  
www.medicen.de