ZT WIRTSCHAFT

Und es geht doch – Vertrieb in einem Dentallabor

Vertrieb gehört zu jedem Unternehmen dazu. Manchmal macht es den Eindruck, als wäre diese Aufgabe gerade für die Dentalbranche eine besonders schwierige Herausforderung. Claudia und Thorsten Huhn sind seit über elf Jahren erfahrene Begleiter auf dem Weg des Auf- und Ausbaus eines langfristig erfolgreichen Vertriebs in Dentallaboren. Die *ZT*-Redaktion im zweiten Teil des Interviews mit den beiden Gesellschaftern.

ZT Welche Faktoren sind für eine professionelle Bestandskundenbetreuung wichtig?

Claudia Huhn: Oft wird mir die Frage gestellt: „Was ist wichtiger, Neukundengewinnung oder Bestandskundenbetreuung?“ Leider habe ich darauf keine Antwort im Sinne von Ausschließlichkeit. Fakt ist, ein Labor kann dauerhaft nur dann erfolgreich sein, wenn beides hervorragend funktioniert. Neue Kunden sichern den stetigen Zustrom an frischem Umsatz, der für Wachstum und den Ersatz von wegfallenden Kunden benötigt wird. Umsatz aus Bestandskunden sichert die gegenwärtige Existenz eines Unternehmens. Es ist einfacher, einen Kunden im Umsatz auszubauen, als einen neuen Kunden dazuzugewinnen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht liegt es nahe, zuerst die Umsätze bei Bestandskunden auszubauen, bevor man in neue Kunden investiert. Dies ist jedoch nur betriebswirtschaftliche Theorie: Ein Labor ist vertrieblich im Sinne seiner Ziele unterwegs, wenn beide Aufgaben professionell geplant, durchgeführt und kontrolliert werden. Anders als bei der Neukundengewinnung machen alle Dentallabore Bestandskundenbetreuung. Irgendwie zumindest, zumeist ohne Konzept, ohne Ziel und meist auch ohne Plan. Für eine professionelle und damit erfolgreiche Bestandskundenbetreuung sind folgende Faktoren maßgeblich:

1. Definition Bestandskunde: Welcher Kunde ist Ihr Bestandskunde, welcher ist es nicht?

Die Definition eines Zielkunden ist sowohl für die Neukundengewinnung als auch für die Bestandskundenbetreuung essenziell. Nur so hat man als Labor die Chance, seine wertvolle Zeit und Energie nicht mit Kunden zu verbringen, die gar nicht ins Portfolio passen. Hilfreiche Fragen können hier sein: Mit wem macht arbeiten Spaß und mit wem nicht? Wie viel Betreuung soll/darf ein Kunde in Anspruch nehmen? Wie viele Reklamationen können Sie sich als Labor leisten, also welcher Kunde ist kalkulatorisch positiv, welcher ist es nicht?

2. Ziele: Was wollen Sie mit welchem Kunden erreichen? Wie viel Potenzial steckt in welchem Kunden?

In der Regel ist der zahntechnische Umsatz einer Zahnarztpraxis gut zu schätzen, Sodass sich aus Ihrem Umsatz und dem geschätzten Gesamtumsatz der Praxis das Potenzial dieser Praxis ergibt. Bitte beachten Sie, dass die gesetzten Ziele auch realistisch sein sollten. Es ist nicht realistisch, aus einem C-Kunden kurzfristig einen A-Kunden zu machen. Was trotzdem nicht heißen soll, dass es solche Fälle nicht schon gegeben hätte.

3. Plan: Wie können Sie die gesetzten Ziele erreichen?

Betrachtet man einen einzelnen Kunden und setzt voraus, dass das, was Sie für diese Praxis tun, dieser Praxis genau diesen Umsatz wert ist, dann stellt sich die Frage: Was müssen Sie tun, um einen anderen, einen höheren Umsatz mit dieser Praxis zu erzielen? Welches andere Engagement, welchen anderen Service, welche andere Betreuung können Sie dieser Praxis anbieten, die dieser Praxis auch einen anderen, nämlich den von Ihnen geplanten Umsatz wert ist?

4. Zeit: Wie viel Zeit steht Ihnen für die Erreichung der gesetzten Ziele zur Verfügung?

Wie bei der Neukundengewinnung spielt die Zeit auch bei der Bestandskundenbetreuung eine wesentliche Rolle. Sie kann nur dann professionell sein, wenn für die geplanten Aktivitäten auch ausreichend Zeit zur Verfügung steht. In der Regel ist dies Zeit des Laborinhabers oder Laborleiters. Stellen Sie sich aber auch die Frage: Wenn Sie nicht ausreichend Zeit haben, wer kann Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele unterstützen?

5. Tue Gutes und rede darüber: Kennen Ihre Kunden Ihr Produkt- und Serviceportfolio? Zu 100 Prozent?

Immer wieder machen wir im Gespräch mit Zahnarztpraxen die Erfahrung, dass diese gar nicht ausreichend über das komplette Portfolio ihres Labors informiert sind. So kann dann auch der Außendienst des Wettbewerbs locker mit einer vermeintlichen Neuigkeit in dieser Praxis punkten, weil die Praxis nicht wusste, dass in ihrem eigentlichen Labor dieses Produkt auch schon längst Einzug gehalten hat. Um sicherzustellen, dass alle Kunden über alle Produkte und alle Services informiert wurden, sollte dies ausführlich dokumentiert werden. Bitte beachten Sie: Es kann durchaus sein, dass Sie dem ein oder anderen Kunden das ein oder andere Produkt mehr als einmal schmackhaft machen müssen.

6. Jahresgespräche: Führen Sie Entwicklungsgespräche mit Ihren Kunden. Wo soll die Reise in der Praxis hingehen, wo können Sie unterstützen?

Einmal pro Jahr sollten Sie sich und Ihren Kunden eine kleine „planerische Auszeit“ gönnen. Begeben Sie sich mit Ihren Kunden gedanklich auf eine Planung der Zukunft. Erfahren Sie so, was Ihre Kunden bewegt, wo diese sich hinentwickeln wollen und wo Sie sich hier als Partner und nicht mehr nur als Lieferant positionieren können. Diese Einzelgespräche finden in Ruhe, ohne direkten Bezug zu einer Patientenarbeit statt.

7. Kundenbesuche: Wie oft sind Sie bei Ihren Kunden vor Ort?

Vermutlich sind Sie häufig bei Ihren Kunden vor Ort. Vermutlich allerdings häufig in Zusammenhang mit einer Kundenarbeit. Wenn Ihnen der Aufbau einer intensiven Beziehung zu Ihren Kunden wichtig ist, dann sollten Sie Ihre Bestandskunden mindestens einmal im Quartal, ohne einen direkten Bezug zu einer speziellen Patientenarbeit, aufsuchen. Nur so haben Sie die Chance, die Beziehung zu Ihren Kunden zu pflegen und zu intensivieren.

8. Aussagefähige Dokumentation: Dokumentieren Sie ausführlich Ihre Aktivitäten.

Wer schreibt der bleibt oder wer das Wissen hat, hat die Macht. Diese sicherlich etwas theatralischen Sprüche enthalten allerdings die volle Wahrheit. Nur mit einer ausführlichen und umfangreichen Dokumentation haben Sie als Labor die Chance, Ihre Kunden umfassend zu betreuen, weil Sie so jederzeit auf alle wichtigen Informationen zugreifen können.

Bitte denken Sie immer daran: Wenn zwischen Ihnen und Ihrem Kunden auf der Beziehungsebene Platz ist, sei es auch noch so wenig, dann bietet dieser Platz Raum für Ihren Wettbewerb. Ähnlich einem kleinen Haarriss in der Wand, der im Winter zuerst mit Wasser vollläuft und dann die Wand kaputtfrieren lässt.

ZT Hat die professionelle Betreuung der Bestandskunden Auswirkungen auf ein typisches Laborорganigramm und wenn ja, welche?

Claudia Huhn: Mit zunehmender Automatisierung und damit einhergehender zunehmender Vergleichbarkeit der zahntechnischen Produkte rückt die emotionale Kundenbetreuung immer stärker in den Fokus. Dies bedeutet, dass Neukundengewinnung und auch Bestandskundenbetreuung immer zeitintensiver werden. Früher hat ein Laborinhaber die Kundenbetreuung und die Neukundengewinnung häufig in Joballianz locker nebenbei erledigt. Heute kann häufig weder das eine noch das andere von dieser Person alleine geschafft werden.

In einem auf den Kunden ausgerichteten Organigramm steht der Laborinhaber bzw. der Geschäftsführer oben und darunter befinden sich für den Neukundenbereich der Außendienst und für die Bestandskunden die technischen Kundenbetreuer.

Technische Kundenbetreuer betreuen einen Bestandskunden umfänglich. Nicht nur alle technischen Arbeiten werden von dem verantwortlichen technischen Kundenbetreuer bedient, insbesondere auch die emotionale Betreuung erfolgt durch diese Person, nachdem sich der Außendienst am Ende seiner Akquise aus dieser Beziehung „gestohlen“ hat.

ZT Welche Fähigkeiten müssen diese sogenannten „technischen Kundenbetreuer“ haben?

ANZEIGE

ANZEIGE

ZAHNWERK
Frästechnik GmbH
Ihr Fräszentrum für
Dental- und
PRAXIS-Labore
www.zahnwerk.eu

Claudia Huhn: Technische Kundenbetreuer benötigen neben allen zahntechnischen Fähigkeiten, die notwendig sind, um alle Kundenarbeiten zu begleiten, vor allem empathische und kommunikative Fähigkeiten.
Empathie sichert das individuelle Einstellen auf den einzelnen Kunden und dessen Zwischentöne, die kommunikativen Fähigkeiten sind für eine professionelle Zusammenarbeit notwendig. Gemeinsame Patientenbetreuung von der Beratung bis zu Eingliederung des Zahnersatzes, Entwicklungsgespräche mit dem Kunden, Stressgespräche mit der Praxis und natürlich auch das Vorstellen und Verkaufen neuer Laborprodukte und -services.
Seit drei Jahren bilden wir sogenannte Dentale Kundenmanager aus. Das sind technische Kundenbetreuer, die sich nicht mehr nur als Zahntechniker sehen, sondern vielmehr als Manager von Kundenbedürfnissen, seien sie technischer oder emotionaler Natur.
Wer zukünftig auf Bindung der Kunden über die Komponente „Mensch“ setzt, wird um die Installation von „Dentalen Kundenmanagern“ oder technischen Kundenbetreuern nicht umhinkommen.

ZT Wie kann ein Dentallabor seine aktuellen vertrieblichen Herausforderungen lokalisieren?
Torsten Huhn: Ich habe die Erfahrung gemacht, dass vertriebliche Herausforderungen immer dann in den Fokus des Laborinhabers rücken, wenn irgendetwas Außergewöhnliches passiert ist. Das kann der Blick auf die Geschäftszahlen am Ende eines Geschäftsjahres sein, die sich negativ im Vergleich zum Vorjahr unterscheiden, aber auch der plötzliche und scheinbar unerklärbare Verlust eines umsatzstarken Zahnarztes. Die Bandbreite der möglichen Ereignisse ist naturgemäß groß, allen gemeinsam ist aber, dass sie bereits zu einer Änderung des Status quo geführt haben.
Bei wirtschaftlich gesunden Laboren lässt sich die Herausforderung sauber lokalisieren, ein Maßnahmenpaket schnüren und mit entsprechenden vertrieblichen Aktionen auch zielgerichtet gegensteuern. Häufig kommt jedoch die Erkenntnis, handeln zu müssen, in einer wirtschaftlich bereits schwierigen Situation. Vertrieb mit „dem Rücken an der Wand“ ist dann leider kein guter Ratgeber für herausragende Ergebnisse.
Daher halte ich es für immens wichtig, dass eine saubere und realistische Jahresplanung gemacht und diese ständig mit dem Status quo verglichen wird. Nur so lassen sich frühzeitig die richtigen Maßnahmen definieren und letztlich auch Krisen vermeiden. Um eine solche Planung aufsetzen zu können, sind u. a. die aktuellen Herausforderungen zu lokalisieren.
Für den Geschäftsführer oder Inhaber eines Labors ist das vertriebliche Jahresziel der wichtigste Taktgeber. Das kann qualitative und sollte quantitative Elemente haben. Wenn ich mein Eingangsbeispiel wieder bemühe, dann führt der Verlust eines umsatzstarken Zahnarztes zur erhöhten Kundenbindung bei den verbliebenen Bestandskunden oder zur Gewinnung von Neukunden, die mittelfristig das Umsatzdefizit ausgleichen können. Mit Zahlen hinterlegt heißt das dann: Durchführung von vier Kundenveranstaltungen im kommenden Kalenderjahr mit aktuellen Themen oder Gewinnung von drei Neukunden im kommenden Geschäftsjahr mit einem Leistungsumsatz von je 15.000 Euro. Sind die Ziele in der Jahresplanung verewigt, ist die Frage nach dem „Wie“ zu klären. Eine gute Hilfestellung ist hier ein Blick in die Vergangenheit. Was sind die Rezepte, die Ihnen in ähnlichen Situationen bereits geholfen haben? Was davon können Sie auch in Zukunft einsetzen? Was geht unter den heutigen Voraussetzungen nicht mehr oder nur noch mit starken Anpassungen? Natürlich sind auch Ihre aktuellen vertrieblichen Aktivitäten auf den Prüfstand zu stellen. Genügen die Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen? Welche zusätzlichen Mittel müssen bereitgestellt werden, um den Plan zu erfüllen? Die letzte Frage zielt schon auf die Zukunft, den Planungshorizont

© Zudy and Kysa

Fortsetzung auf Seite 8 ZT

ANZEIGE

NEU

SHERA
WERKSTOFF TECHNOLOGIE

SHERA
PURE
Superhartgips

deutlich lesbar · farbreduziert
splittert nicht · extrem hart

erhältlich in

cremeweiss und lichtgrau

Erst ganz sahnig, dann extrem hart – der Dentalgips SHERAPURE bietet beste technische Eigenschaften in Reinform. Er ist maximal dimensionsstabil, absolut zeichnungsgenau und dank der zurückhaltenden Farben sehr harmonisch. SHERAPURE lässt Ihrer Arbeit den Raum zu wirken – ganz pur created by Andreas Nolte.

Für Implantattechnik, Säge-, Meister-, Gegenbiss- und Kontrollmodelle.

Created by Andreas Nolte

www.shera.de

ZT Fortsetzung von Seite 6

des kommenden Geschäftsjahres. Damit werden die Weichen gestellt. Wie viel Bestandskundenbetreuung und wie viel Neukundengewinnung braucht es? Wer macht was? Wie hoch ist die Investition in die Zielerreichung?
Auch die Tatsache, dass wir uns vom Produktvertrieb schon lange verabschiedet haben und im Dialogvertrieb angekommen sind, zeigt vertriebliche Hürden auf, die es zu überwinden gilt. Wie kommuniziere ich mit meinen Kunden oder denen, die es noch werden sollen? Haben die Menschen, die im Labor Vertrieb machen, auch die notwendigen Fähigkeiten, um Zahnärzte zu gewinnen?
Mein Rat: Schreiben Sie die aktuellen Herausforderungen auf, formen Sie sie zu einem Plan und halten Sie sich daran.

ZT Welche Marketinginstrumente werden für einen professionellen Vertrieb benötigt?

Torsten Huhn: Letztlich alles, was ein professioneller Vertrieb braucht, um seine Ziele verfolgen zu können. Neben einer funktionierenden Produkt- und Servicepolitik, der Preis- und Leistungsgestaltung, sind hier vor allem die Vertriebskanäle und die Kommunikation entscheidend.
Im Vertrieb vor Ort hängt der Erfolg z. B. vom Typ ab, der Vertrieb für ein Dentallabor macht. Ein einfaches Beispiel ist die Darstellung des Labors beim potenziellen Kunden. Der eine Vertriebler kommt mit Worten und Gesten aus, um die Alleinstellungsmerkmale aufzuzeigen, der andere wird sich lieber an einer Imagebroschüre oder Ähnlichem entlanghangeln und damit gleichzeitig die Vorzüge seines Labors visualisieren. Ein Dritter wird auf einem leeren Blatt Papier im Dialog mit dem Zahnarzt genau die Dinge präsentieren, die im Gespräch als wichtig identifiziert wurden. Alle Wege haben ihre Vorteile, sie müssen nur typgerecht passen.
Unabdingbar ist heute sicher auch eine moderne Webseite. Sie dient zum einen als Visitenkarte im Netz, also schon fast zum guten Ton, zum anderen aber auch als Dialogmedium, um mit einem interessierten Seitennutzer in Kontakt zu treten. Eine gängige und technisch einfach zu realisierende Lösung ist beispielsweise die Einführung eines Weblogs, in dem das Labor aktuelle Themen mit der Möglichkeit zu kommentieren zum Dialog anbietet. Das verlangt ein wenig Disziplin beim Erstellen der Beiträge, lohnt sich aber hinsichtlich der Suchmaschinenoptimierung Ihrer Seite schon. Verwandt zum Thema Dialog sind auch die sozialen Medien zu nennen. Über Facebook und Co. können Inhalte sehr zielgerichtet kommuniziert werden. Vor allem wird über diese Medien eine jüngere Klientel angesprochen, für die der Austausch über Plattformen quasi zum Alltag gehört.
Ein nicht zu vernachlässigendes Marketinginstrument sind sicher auch Events. Sie bieten eine lokale Plattform für Bestandskunden und potenzielle Kunden gleichermaßen. Ich halte es für sehr wichtig, dass es sich bei diesen Veranstaltungen nicht um eine „Unterrichtseinheit" handelt, also einem Vortragenden und vielen Zuhörern, sondern ebenfalls um einen Dialog, bei dem das Labor als Gastgeber und Moderator fungiert und die Zahnärzteschaft untereinander zum Austausch angeregt wird. Ich habe punktuell in den Baukasten der Marketinginstrumente gegriffen. Es ließe sich noch viel zu Vertriebsmethoden oder Werbung sagen, aber wichtig war mir an dieser Stelle, auf den Dialog in allen Facetten des Marketings hinzuweisen. Wir folgen dem Primat des Kunden, wir stellen uns der Diskussion, wir sind transparent und lassen unsere Kunden teilhaben an unserer Produkt- und Servicepolitik.

ZT Wie werden Marketing und Vertrieb professionell miteinander verknüpft?

Torsten Huhn: Vertrieb und Marketing sind grundsätzlich nicht zu trennen. Der Außendienst, der ohne die richtigen Marketinginstrumente zum Kunden geht, kämpft mit stumpfen Waffen. Ebenso sind typische Marketingmittel wie Werbung oder Events ebenfalls weniger nachhaltig, wenn sich z. B. nach der Versendung einer Einladung keiner ans Telefon setzt und im Gespräch die Bedarfslage beim Eingeladenen checkt.
Vertrieb und Marketing müssen also Hand in Hand gehen, um effektiv zu sein. Wichtig ist, dass die Unternehmensphilosophie, die eindeutige Positionierung des Dentallabors im Markt, maßgeblich die Ausgestaltung beider Facetten bestimmt. Ein etabliertes Labor mit einem Premiumportfolio wird anders auf einen potenziellen Neukunden zugehen als ein neuer Player im Markt, der mit günstigen Produkten wirbt. Auch der Wettbewerb bestimmt die Wahl der Vertriebsmethoden und die Art der Werbung eines Labors.
Machen Sie sich einen Plan, der Ihre Marketingmaßnahmen über einen Zeitraum von einem Jahr enthält. Beantworten Sie sich beispielsweise folgende Fragen: Wann machen Sie welche Veranstaltung? Wann versenden Sie die Einladungen zum Tag der offenen Tür? Wann besorgen Sie die Weihnachtskalender für Ihre Bestandskunden? Für welche Themen brauchen Sie Schaumodelle? Wann geht die neue Imagebroschüre in die Verteilung? Wann erscheint der nächste Blogartikel? Lassen Sie den Außendienst an der Erstellung des Plans mitwirken, denn er kennt die Bedarfe und Bedürfnisse Ihrer Kunden. Diese Planung gibt Ihnen außerdem eine Übersicht über die notwendigen Budgets und ist ein Handlungsleitfaden für den Außendienst.

ANZEIGE

Zusammenfassung

Vertrieb in einem Dentallabor ist keine exakte Wissenschaft, hat aber sehr viel mit einem durchdachten Plan und dessen Umsetzung zu tun. Für die Erstellung eines Plans wiederum bedarf es der Betrachtung des Status quo und der Auseinandersetzung mit der Frage „Wo will ich mit meinem Dentallabor hin, welche Ziele verfolge ich?". Und genau bei dieser Frage gibt es häufig fragende Blicke oder pauschale Aussagen der Verantwortlichen. Aber genau hier setzt der richtige Vertrieb ein: In der Lücke zwischen dem Istzustand und dem Sollzustand. Damit werden fromme Wünsche wie „mehr Umsatz" oder „mehr Kundenzufriedenheit" sichtbar und messbar gemacht. Konkrete quantitative oder qualitative Ziele, wie „Gewinnung von drei Neukunden im kommenden Geschäftsjahr mit einem Leistungsumsatz von je 15.000 Euro" oder „Ausbau der Kundenzufriedenheit durch die Einführung von dialogorientierten Marketinginstrumenten, u. a. eines Weblogs" sind nicht nur ein Teil einer durchdachten Planung, sondern auch wesentliche Elemente in der vertrieblichen Steuerung.
Kombiniert man die Planung mit einer professionellen Umsetzung, so ist auf die Ausbildung der Vertriebsverantwortlichen genauso Wert zu legen, wie auf die eingesetzten Marketinginstrumente. Wir wünschen Ihnen für beides ein glückliches Händchen, für eine saubere Planung ebenso wie für eine professionelle Umsetzung. Und sollten Sie eine helfende Hand für die Identifikation der Lücke zwischen Ist und Soll brauchen, dann sprechen Sie uns gerne an. ZT

Diplom-Kauffrau Claudia Huhn [Infos zur Autorin]
Diplom-Ingenieur Thorsten Huhn [Infos zum Autor]

ZT Adresse

C&T Huhn coaching & training GbR
Diplom-Kauffrau Claudia Huhn &
Diplom-Ingenieur Thorsten Huhn
Hohe Straße 28b
57234 Wilnsdorf
Tel.: 02739 891080
Fax: 02739 891081
claudia.huhn@ct-huhn.de oder
thorsten.huhn@ct-huhn.de
www.ct-huhn.de

ANZEIGE

GC Germany GmbH
Tel. +49.61.72.99.59.60
Fax. +49.61.72.99.59.66.6
info@gcgermany.de
http://www.gcgermany.de