

ZT WIRTSCHAFT

Erfolg ist machbar – auch im Jahr 2007

Mit effektivem Labormanagement die eigenen Ziele konsequent verfolgen (II)

Neben den Grundlagen des effektiven Labormanagements, die Dipl.-Kff./Pädagogin Claudia Huhn, ZT Uwe Heermann und ZT/Kfm. Christian Thiesen bereits im ersten Teil ihres Beitrages erläuterten, spielt auch die zielgerichtete Planung und Lenkung des Vertriebs eine entscheidende Rolle im Labormanagement. Konzeptionelle Bestandskundenbetreuung und kontinuierliche Neukundenakquise müssen geplant, durchgeführt und auch stetig kontrolliert werden. Wer dabei den Überblick und die Kontrolle nicht verlieren will, muss auch sich selbst organisieren.

ZT Fortsetzung aus ZT 1/07

4. Vertrieb

Frage: Ist Erfolg trotzdem machbar?

Aber ja, bei all den Risiken gibt es auch Chancen und Erfolgsaussichten. Die Konjunktur in Deutschland zieht deutlich an, die Arbeitslosenzahlen sinken langsam, aber stetig. Die Bereitschaft, für privaten Konsum wieder mehr Geld auszugeben, steigt. Hiervon wird auch die Zahntechnik profitieren. Selbstverständlich etwas spä-

Frage: Ist Ihr Vertrieb effektiv? Kennen Sie den Unterschied zwischen Effektivität und Effizienz?

Eine Gruppe von Managern trifft sich im Urwald. Aufgabe ist es, eine Schneise in Richtung des nächsten Ortes zu hauen. Fast alle Manager stürzen sich sofort in die Arbeit, schärfen ihre Macheten und treiben erfolgreich eine Schneise in den Wald. Die Fortschritte der Gruppe sind beachtlich. Nur einer der Manager steigt zuerst auf den höchsten Baum und schaut, in welche Richtung die Schneise denn geschlagen werden müsste, um zielstrebig im nächsten Ort anzukommen.

Effektivität beschreibt die Fähigkeit, die richtigen Dinge zu tun. Effizient sein bedeutet, die Dinge richtig zu tun. Ihre vertriebliche Aufgabe in Ihrem Dentallabor hat damit zwei Dimensionen: Zum Ersten die Auswahl der richtigen Dinge, der zielführenden Maßnahmen und zum Zweiten die Auswahl der richtigen Mittel. Das bedeutet, es geht um die Auswahl der Aktivitäten, in denen ich mich engagiere und

dem Kunden Recht machen zu wollen und zu können. Effektiv vertriebllich tätig sein bedeutet, im ersten Schritt zu definieren, welche Kunden zur Laborzielsetzung passen. Gemäß dem Pareto-Prinzip (Vilfredo Pareto, ital. Volkswirtschaftler) verursachen 20 % der Kunden 80 % des Unternehmenserfolgs, sprich Umsatz. Außerdem machen 20 % der Kunden 80 % des Betreuungsaufwandes aus. Interessant ist nur, dass die Gruppe der umsatzstarken Kunden in der Regel nicht denen der betreuungsintensiven entspricht. Je umfangreicher Sie die Definition Ihrer Zielkunden durchführen, umso effektiver kann Ihr Vertrieb sein.

II. Vertriebsplanung

Aus der Definition der Zielkunden leitet sich die Vertriebsplanung ab, die im Rahmen der Unternehmensplanung einen wichtigen Stellenwert hat. Ohne diese Planung ist jeder Vertrieb nur Stückwerk und kann im Ergebnis nur eines sein: ineffektiv und ineffizient. In die Vertriebsplanung mit aufgenommen werden alle Vertriebsaktivitäten, die für das Planungsjahr angedacht sind (s. Abb. 6).

Bringen Sie alle Ihre Aktivitäten in einem Jahreskalender in ihre zeitliche Reihenfolge. Das verhindert, dass Sie in bestimmten Jahreszeiten zu wenige, dafür aber in anderen Jahreszeiten zu viele Vertriebsaktivitäten angehen. Bitte beachten Sie: Vertriebsaktivitäten sind nur dann sinnvoll, wenn Sie über ausreichend Manpower verfügen, um sie professionell

vorzubereiten, durchzuführen und anschließend auch nachzubereiten. Wichtig ist auch im Rahmen der inhaltlichen Entscheidung die Frage, für wen diese Aktivität sein soll. Soll es z.B. eine Fortbildung für Ihre Bestandskunden sein, die der Kundenbindung und dem Umsatzaufbau mit diesen dienen soll, oder möchten Sie mit dieser Vertriebsmaßnahme neue Kunden gewinnen? Damit schließt sich im Rahmen der Vertriebsplanung auch wieder der Kreis zur Unternehmensplanung. Verfolgen Sie mit jeder Vertriebsaktivität ein konkretes, messbares, aber realistisches Ziel, z. B.:

- Wie viel zusätzlicher Umsatz soll durch diese Maßnahme realisiert werden?
- Wie viele Neukunden soll diese Aktion generieren?

III. Professionelle Bestandskundenbetreuung

Der zu verteilende zahntechnische Kuchen ist in den letzten

Jahren in vielen Bereichen Deutschlands immer kleiner geworden. Immer mehr Dentallabore bemühen sich um immer weniger zahntechnischen Umsatz. Gerade vor diesem Hintergrund ist die professionelle Betreuung Ihrer Kunden immer wichtiger. Denn sicher ist: Ihr Wettbewerb wird vor Ihren Kunden nicht halt machen. Ihre Kunden von heute könnten schon morgen die Neukunden Ihres Wettbewerbs sein. Professionelle Bestandskundenbetreuung, die Umsatzsicherung und Umsatzaufbau zum Ziel hat, umfasst u. a. Aspekte, die in Abb. 7 beschrieben sind.

Richten Sie Ihre Vertriebsmaßnahmen darauf aus, für Ihre Kunden attraktiv zu sein und

umsatzes behilflich sein (s. Abb. 8).

Eine weitere Frage, die ent-

ANZEIGE



scheidend sein kann, ist: „Wie viel Umsatz müssen Sie in welchem Zeitraum ersetzen?“ Das folgende Fallbeispiel veranschaulicht den Kern der Frage: Sie haben einen 60-jährigen Kunden, der laut seiner Auskunft mit 65 Jahren in den Ruhestand gehen möchte. Seine Praxis wird er schließen, es wird keinen Nachfolger geben. Zurzeit realisiert dieser Kunde einen Jahresumsatz von 100.000 EUR mit Ihrem Labor.

Daraus folgt: In fünf Jahren müssen Sie diesen Umsatz ersetzt haben. Rein rechnerisch bedeutet das, dass Sie in den nächsten fünf Jahren pro Jahr 20.000 EUR Neukundenumsatz generieren müssen, um in fünf Jahren den Verlust Ihres jetzigen Kunden voll auszugleichen zu haben.

Stellen Sie Ihre Maßnahmen zur Neukundenakquise auf Ihre Zielkunden ab. Suchen Sie die Kunden, die Ihnen das Arbeiten erleichtern und Ihnen den Spaß an Ihrer Arbeit erhalten. Suchen und gewinnen Sie Zahnarztpraxen für sich, mit denen Sie gemeinsam Geld verdienen können.

Effektiver und effizienter Vertrieb ist immer dann möglich, wenn die gedankliche Vorarbeit geleistet wurde. Ohne Planung erreichen Sie nur suboptimale Ergebnisse, die weder Sie noch Ihr Bankkonto befriedigen.

Planen Sie Zeit und Geld ein, um Ihren Laborumsatz von morgen zu sichern.

5. Controlling

Frage: Aber was hilft die beste Unternehmensplanung ohne eine systematische Kontrolle? Sie haben alles richtig gemacht. Ihre Unternehmensziele sind definiert, Ihr Marktauftritt ist perfekt, Sie warten auf das Ergebnis. Eine Jahresplanung ist etwas Beruhigendes. Aber wann überprüfen Sie zum ersten Mal, ob all das, was Sie sich vorgenommen haben, auch eintrifft?

Ein Beispiel soll verdeutlichen, wie wichtig die Überprüfung des Grades der Zielerreichung

auf dem Weg zum Jahresziel ist:

Nehmen wir an, Sie wollen einen Marathonlauf bestreiten. Ihr Zeitziel liegt bei vier Stunden. Nach 30 gelaufenen Kilometern haben Sie bereits drei Stunden und vierzig Minuten verbraucht. Wie realistisch ist es, jetzt noch durch steigern des Lauftempo das Zeitziel zu erreichen?

Was ist falsch gelaufen? Die erste Kontrollmarke war falsch gelegt.

Hätten Sie Kilometerzeiten festgelegt, wäre eine geringe Beschleunigung des Lauftempo ausreichend gewesen, um die gewünschte Zielzeit zu erreichen.

Analog verhält es sich mit Ihrer Unternehmensplanung. Sollten Sie z. B. Ende November feststellen, dass Sie Ihr Umsatzziel bis zu diesem Zeitpunkt um 40 Prozent verfehlt haben, ist es eher unrealistisch, durch sinnvolle Korrekturmaßnahmen

Fortsetzung auf Seite 6 ZT

Definition der Zielkunden
• Wo liegen meine Kernkompetenzen?
• Wie lautet die strategische Ausrichtung meines Labors?
• Welche Zahnarztpraxen passen am besten zu meiner Ausrichtung?
• Mit welchen Zahnarztpraxen macht uns das Arbeiten Spaß?
• Mit welchen Zahnarztpraxen verdienen wir Geld?
• Welche Anforderungen haben diese Zahnarztpraxen an ein Dentallabor?
• Fehlen uns Qualifikationen, um diese Zahnarztpraxen begeistern zu können?

Abb. 5 Quelle: Claudia Huhn/Grafik: Oemus Media AG

ter als andere Industriezweige, eben so, wie die Zahntechnik bei sich abschwächender Konjunktur dieses auch erst später zu spüren bekommen hat als andere. Liegt also das Heil in der Geduld? Wir warten eine Weile und der Umsatzzuwachs kommt von ganz alleine? Weit gefehlt, dafür muss man etwas tun. Ohne eine konsequente Planung, eine sichere Kommunikation, eine zielorientierte betriebliche Organisation und stetige vertriebliche Aktivitäten wird der „Aufschwung“ wahrscheinlich an Ihrem Betrieb vorübergehen.

Das Leistungsspektrum, inklusive aller Service- und Dienstleistungen, sollte am Kundennutzen ausgerichtet sein. Bedenken Sie: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“ Führen Sie die Kommunikation mit Ihren Behandlern

ANZEIGE



nicht einseitig. Fragen Sie Ihre Kunden nach deren Wünschen, Erwartungen und Zielen. Dazu bedarf es einer expliziten kommunikativen und technischen Ausbildung aller in der Praxiskommunikation stehenden Personen.

Inhalte der Vertriebsplanung

- die Inhalte (Art der Vertriebsmaßnahme)
- die terminliche Abfolge der Maßnahmen
- die entstehenden Kosten und
- die für die Umsetzung benötigte Zeit

Abb. 6 Quelle: Claudia Huhn/Grafik: Oemus Media AG

um die Auswahl der richtigen Handwerkszeuge, um das Engagement zum Erfolg zu führen.

Vertrieb in einem Dentallabor ist nicht nur wichtig, sondern vielmehr überlebensnotwendig. Ohne Vertrieb lassen sich Ihre Unternehmensziele nicht erreichen, ohne Vertrieb werden Sie in Ihrem Dentallabor „gearbeitet“, ohne Vertrieb ist eine gewollte Entwicklung nicht möglich. Wachstum wird damit zum Zufallsprodukt, wirtschaftliche Engpässe sind wahrscheinlich.

Wer in seinem Labor Ressourcen, in Form von Zeit und Mitteln, für den Vertrieb einplant und diese zielorientiert einsetzt, ist auf dem Weg zum Erfolg schon einen großen Schritt weiter.

I. Zielkundendefinition

Grundlage jedes effektiven Vertriebs ist die Definition der Zielkunden. Erfolgreich führt ein Dentallabor, wer sich von der Einstellung verabschiedet, jeden Kunden bedienen zu müssen und es je-

Professionelle Bestandskundenbetreuung

- Individuelle Betreuung jedes einzelnen Kunden
- Kommunikation der Serviceleistungen des Dentallabors
- Ehrliche Aufmerksamkeit und Wertschätzung gegenüber den Kunden
- Präsenz vor Ort zeigen
- Kommunikation des Nutzens der Zusammenarbeit

Abb. 7 Quelle: Claudia Huhn/Grafik: Oemus Media AG

zu bleiben. Finden Sie heraus, was sich Ihre Kunden wünschen, welche Fortbildungen für sie aktuell und attraktiv sein könnten. Etablieren Sie sich als Erfolgspartner für Ihre Zahnarztpraxen.

Benötigter Neukundenumsatz

- Wie alt sind Ihre Kunden?
- Wer geht wann in Ruhestand?
- Wieviel Umsatz müssen Sie in welchem Zeitraum ersetzen?
- Wieviele Kunden haben Zahlungsschwierigkeiten?
- Wieviel Umsatz steckt dahinter?
- Und schließlich noch Murphy's Law: **Einer geht immer!**

Abb. 8 Quelle: Claudia Huhn/Grafik: Oemus Media AG

IV. Neukundenakquise

Trotz einer professionellen Bestandskundenbetreuung kann ein Dentallabor ohne neue Kunden nicht überleben. Alleine aus Existenzsicherungsgründen sind Sie verpflichtet, regelmäßig neue Kunden und neuen Umsatz dazu zu gewinnen.

Wie hoch dieser Neukundenumsatz pro Jahr sein muss, lässt sich aus der Umsatzplanung und der dazugehörigen Kundenanalyse ablesen. Fragen nach dem Alter der Kunden, deren Zahlungsmoral und Ähnlichem, können Ihnen bei der Errechnung Ihres benötigten Neukunden-

ZT ZAHNTECHNIK ZEITUNG

Kursauszug Labormanagement

Seminarprofil: In der Zukunft sind Unternehmer gefragt, die mit Weitblick, Sensibilität, Mut und Zuversicht die Chancen des sich im Wandel befindlichen Marktes für sich nutzen. Unternehmer, die einen guten Teil ihrer Arbeitszeit an ihrem Schreibtisch und nicht an ihrem Arbeitstisch in der Technik verbringen. Am Schreibtisch entsteht in der Zukunft der Erfolg im Dentallabor.

- Grundlagen des Labormanagements
- Unternehmensplanung/-steuerung
- Unternehmenskommunikation und Mitarbeiterführung
- Technische Ausrüstung und Qualifikation
- Effizienter Vertrieb und Vertriebssteuerung
- Controlling und effektive Frühwarnsysteme
- Selbstmanagement

Zielgruppe: Laborinhaber, Laborführungskräfte

Dauer: 3 x 2 Tage

Termine: Großraum Augsburg: 25./26. April 2007 und 23./24. Mai 2007 und 14./15. Juni 2007
Großraum Hannover: 06./07. September 2007 und 11./12. Oktober 2007 und 08./09. November 2007

Preis: 2.795,00 Euro inkl. Tagungsverpflegung, zzgl. eventuelle Übernachtungskosten und gesetzlicher MwSt.

Anmeldung unter: www.ct-huhn.de, siehe Adresskasten