

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