

Kolumne
Expertenwissen für den Vertrieb

Claudia Huhn
Beratung Coaching Training



kontakt

Claudia Huhn –
Beratung Coaching Training
Tel.: +49 2739 891080
ch@claudiahuhn.de
www.claudiahuhn.de

Infos zur Autorin



UMSATZBEDARF GEHT EINHER MIT VERTRIEBSAKTIVITÄTEN

Frage: Mein Labor ist schon lange voll ausgelastet. Neue Kunden kommen meist von allein. Manchmal denke ich, ich sollte trotzdem vertrieblich etwas tun?!

Die Tatsache, dass Sie schon lange voll ausgelastet sind, spricht in jedem Fall dafür, dass Sie vertrieblich aktiv sind. Vielleicht nicht im herkömmlichen Sinne einer klassischen Kaltakquise, sondern in Form von erfolgreichem Networking, ausgeprägtem Empfehlungsmarketing oder der vielleicht auch unbewussten Installation von Multiplikatoren. Es wäre gut, wenn Sie wüssten, aus welcher Quelle sich Ihr Neukundenstrom speist, denn den gilt es bewusst zu pflegen. Möglicherweise, und das wäre perfekt, ist diese Quelle sogar skalierbar.

Grundsätzlich müssen wir jedoch nicht nur die aktuelle Situation betrachten, sondern auch die zukünftige. Ob ein Unternehmen vertrieblich aktiv werden muss, hängt weniger von der aktuellen Umsatzsituation ab als mehr vom zukünftigen Umsatzbedarf. Selbstverständlich muss ein aktueller Umsatzbedarf sofort zu einer intensiveren vertrieblichen Aktivität führen, allerdings wird das Ergebnis dieses Engagements erst in der Zukunft sichtbar. Daher ist jeder Unternehmer gut beraten, das Maß der Vertriebsaktivitäten immer an der Zukunft festzumachen.

Der gegenwärtige Vertriebsbedarf richtet sich nach den zukünftigen Risiken im Umsatz. Werden Praxen altersbedingt geschlossen, gibt es Praxen, die z. B. an Investorengruppen mit angeschlossenen Praxislabor verkaufen wollen, existieren Praxen im Kundenstamm, die sich schon heute in einer wirtschaftlichen Schiefelage befinden? Nur um einige mögliche Risiken zu nennen. Diese Umsätze gilt es mit dem jeweiligen Ausfallrisiko zu gewichten und daraus den zukünftigen Umsatzbedarf zu er-

mitteln. Vom zukünftigen Umsatzbedarf wird der Durchschnitt der auf die herkömmliche Art gewonnenen Kundenumsätze abgezogen. Bleibt ein nicht gedeckter Bedarf, sollten Sie aktiv werden, wenn nicht, dann pflegen Sie Ihre aktuelle Kundenquelle, sodass sie auch in Zukunft nicht versiegt.

Abgesehen davon könnten Sie vertrieblich aktiv werden, wenn Ihr Ziel nicht die Erhöhung des Umsatzes wäre, sondern die Steigerung Ihres Unternehmensergebnisses.

Vertrieblich gesehen gibt es typischerweise drei Ausbaustufen. In der ersten Stufe geht es darum, im Labor eine Vollausslastung zu erzielen. Überspitzt formuliert würde jeder weitere Kunde zu einer echten Kapazitätskrise führen. Vollausslastung ist ein quantitatives Vertriebsziel. Solange Wachstumspotenzial (Arbeitskräfte und Platz) im Labor vorhanden ist, kann man diesem folgen.

Ausbaustufe zwei und drei sind qualitativer Natur und führen bei gleichem Umsatz zu einer Steigerung des Unternehmensergebnisses. In Stufe 2 wird die Qualität der Kunden bewertet und solche, die weniger zum Ergebnis des Unternehmens beitragen, gegen neue, wertvollere Kunden ausgetauscht. Ein Bewertungskriterium unter vielen ist zum Beispiel die Kulanzzquote. Um dieses qualitative Wachstum zu realisieren, braucht es einen skalierbaren Neukundengewinnungsprozess. Je nachdem, wie viele Kunden gegen wertvollere ausgetauscht werden sollen, umso mehr Vertriebsaktivität braucht es.

Ausbaustufe drei steigert die Qualität der Arbeiten. Am leichtesten nachvollziehbar ist diese Vertriebsart am Beispiel der Erhöhung

des Anteils an privat abgerechnetem Umsatz. Steigt dieser Anteil, steigen der Umsatz und das Ergebnis, bei mehr oder weniger gleichbleibender Arbeitsbelastung. Neben diesem Beispiel gibt es weitere Stellschrauben, die bei gleicher Kapazität zu mehr Ertrag im Unternehmen führen. Die aus dieser Zielsetzung resultierende vertriebliche Aufgabe kann in mehrererlei Richtungen gedacht werden:

- Akquise wertvollerer Umsätze bei Neukunden
- Ausbau der wertvolleren Umsätze bei Bestandskunden
- Steigerung des Anteils wertvollerer Arbeiten gemeinsam mit den Bestandskunden

Alle Punkte fordern Aktivität, jede auf ihre Art. Während a) und b) leicht nachvollziehbar sind, handelt es sich bei Punkt c) um einen Weg, der nur gemeinsam mit dem Kunden gegangen werden kann, allerdings auch für ihn eine Steigerung des Ergebnisses nach sich zieht.

Fazit: Erst wenn Ihr Dentallabor volle Auslastung mit sicheren Umsätzen aus ausschließlich privatem Umsatz der Kategorie „besonders wertvoll“ fährt und Sie darüber hinaus sicher wissen, dass der Zustrom an nachfolgendem Umsatz nicht versiegt, erst dann sollten Sie auf Vertriebsaktivitäten verzichten. Und dieser Zustand vermutlich nie zu 100 Prozent erreicht wird, macht es im Unternehmen immer Sinn, über funktionierende, auf die Bedarfe anpassbare, also skalierbare Vertriebsprozesse zurückgreifen zu können und diese auch, je nach aktueller Lage, zu bespielen.

Implantate und Prothesen aus Deutschland gefragt

Italiens Bedarf an High-End-Medizintechnik wächst stark.

Italien importiert Medizintechnik im Wert von fast 10 Milliarden Euro – damit decken aus-

ländische Produkte etwa drei Viertel der Inlandsnachfrage ab. Mit einem Importanteil von etwa 21 Prozent rangiert Deutschland als zweitgrößter Importeur knapp hinter den Niederlanden. Am stärksten nachgefragt waren im vergangenen Jahr Diagnostik- und Laborreagenzien, die hauptsächlich aus Deutschland kamen. Es folgten orthopädische Geräte, Implantate und Prothesen. Die italienische Gesellschaft altert und chronische Krankheiten nehmen stark zu. Auch die Folgen der Coronakrise werden immer deutlicher und lassen den

Bedarf an Medizintechnik steigen. Etwa drei Viertel der Abnehmer zählen zum öffentlichen Sektor Italiens. Aufgrund oftmals langer Wartezeiten weichen private Patienten jedoch zunehmend auf private Anbieter aus, die sie aus eigener Tasche bezahlen. Das wiederum erhöht die Nachfrage auch in diesem Bereich deutlich. Rund 15,6 Mrd. Euro aus dem europäischen Recovery Fonds will Italien in den Gesundheitssektor investieren. Für die Versorgung von Patienten zu Hause oder in kleinen regionalen Gesundheitszentren sieht der Verwen-

dungsplan rund 7 Mrd. Euro vor. Rund eine Mrd. Euro ist für Pilot- und Entwicklungsprojekte in der Telemedizin reserviert – unter anderem in der Lombardei, Emilia Romagna und Apulien. Für ein Upgrade der oft veralteten Medizintechnikanlagen und die Digitalisierung der Notaufnahmen stehen 4,1 Mrd. Euro bereit. Entsprechende Ausschreibungen sollen bis Ende 2022 über das öffentliche Beschaffungsportal erfolgen.

Quelle: Deutsch-Italienische Handelskammer (AHK Italien)

