

# Kundenentwicklung – eine Schlüsselkompetenz

| Hans-Gerd Hebinck



Der größte Engpass in den gewerblichen Dentallaboren ist die Sicherung der kontinuierlichen Umsatzentwicklung. Alle wissen, dass etwas getan werden muss. Viele investieren auch in Marketing und Vertrieb. Dennoch höre ich häufig, dass diese Investition nicht nachhaltig wirke: „Ich habe zwar Ideen für meine Kunden, habe auch schon externe Hilfe zugezogen und ich baue immer mal wieder Kontakte zu neuen Zahnarztpraxen auf, trotzdem bleibt zu wenig hängen.“ Die Folge: Die eigene Motivation sinkt rapide, das Labor macht weniger statt mehr Umsatz.

**E**ins vorweg: Nachhaltige Kundenentwicklung und Vertrieb funktionieren immer nur über einen längeren Zeitraum. Dieser Artikel behandelt daher nicht die klassischen Themen der „Vertriebs-Rhetorik-Trickkiste“. Zu Beginn stehen vielmehr drei Fragen, deren Beantwortung erste Hinweise für Ihren Weg zu mehr unternehmerischer Nachhaltigkeit geben:

1. Gibt es Trends im Dentalmarkt, die den Handlungsdruck für nachhaltige Kundenentwicklung verstärken?
2. Wie motiviere ich Menschen?
3. Wie fördere ich meine Kundenentwicklung?

## **Gibt es Trends im Dentalmarkt, die den Handlungsdruck für nachhaltige Kundenentwicklung verstärken?**

In der typischen Marktkonstellation eines Dentallabors wird der Umsatz von wenigen Kunden getragen. Schaut man sich die Altersstruktur der Inhaberinnen

und Inhaber von Zahnarztpraxen an, so ist wahrscheinlich, dass die Anzahl der Zahnarztpraxen in den nächsten Jahren sinken wird. Junge Zahnärztinnen und Zahnärzte wollen in attraktiven Ballungsgebieten leben. In der Folge entwickelt sich eine Tendenz zu größeren Praxiseinheiten mit mehr angestellten Zahnärztinnen und Zahnärzten. In einem starken Wettbewerbsumfeld mit hoher Praxisdichte ist der Schritt in die Selbstständigkeit größer als in einer ländlichen Region mit geringer Praxisdichte. Junge Zahnärztinnen und Zahnärzte mit dem Wunschlebensmittelpunkt Großstadt werden daher häufig ein Angestelltenverhältnis bevorzugen. Dieser Trend wird dazu führen, dass es manche Praxis schwer haben wird, die Nachfolge zu regeln – auch wenn sich diese an einem wirtschaftlich durchaus interessanten Standort befindet. Bereits in den letzten zehn Jahren sank die Zahl der Praxen um insgesamt ca. fünf Prozent, das sind etwa 2.100 Praxen

weniger. Gleichzeitig stieg die Zahl der behandelnden Zahnärzte leicht an. Das mag heute noch nicht viel erscheinen – aktuell sind aber etwa knapp 20.000 Zahnärzte in Deutschland älter als 58 Jahre.

Meine Prognose für die nächsten Jahre: Die Zahl der Praxen wird weiter sinken, wobei die Zahl der behandelnden Zahnärzte insgesamt in etwa konstant bleibt. Dieser Trend zu größeren Praxiseinheiten mit mehr (angestellten) Zahnärzten macht aus Zahnarztsicht tendenziell auch die Investition in ein Praxislabor attraktiver. Damit würde aber auch die Zahl der potenziellen Vertriebskontakte für das Dentallabor sinken.

Schon heute stellt die Fortführung der Lieferbeziehung mit der Praxis nach einem Inhaberwechsel eine Herausforderung für das Dentallabor dar. Nun müssen sich viele Labore zusätzlich darauf einstellen, dass immer öfter Praxen ohne Nachfolge bleiben und Umsatz „kampflös“ verloren geht.



Wer nicht schon heute eine sehr gesunde „junge“ Kundenstruktur hat, für den wird die Kundenentwicklung zur existenziellen Notwendigkeit – zu einer Schlüsselkompetenz: Es gilt, die Bestandskunden zu einer Ausweitung der Zusammenarbeit und neue Kunden für den Start in eine Zusammenarbeit mit Ihrem Dentallabor zu motivieren. Dies erfordert auch, sich selbst dazu zu motivieren, nachhaltige Umsatzentwicklung dauerhaft zu fördern.

### Wie motiviere ich Menschen?

Entwicklung und Gewinnung von Kunden setzt die Bereitschaft zu einer Veränderung bei Ihren bisherigen und den noch zu gewinnenden Kunden voraus. Man spricht von Motivation, wenn die Handlungsbereitschaft gefördert wird, Ziele anzustreben. Durch Motivation wird es möglich, das eigene Verhalten zu ändern. In der Gehirnforschung hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass diese Verhaltenssteuerung über kogni-

tive Vorgänge im Gehirn erfolgt, die größtenteils intuitiv, also unbewusst ablaufen.

Sehen wir uns einmal im „normalen“ Leben um. Da ist es zunächst einmal erstaunlich, dass sich viele Menschen nicht verändern – obwohl offensichtlich ist, dass sie nicht weiterkommen oder sogar negative Konsequenzen wahrscheinlich werden. Bestes Beispiel ist das Festhalten an ungesunden Lebensweisen, auch nach ernststen „Warnschüssen“. Im Beruf halten wir ebenfalls an unproduktivem Verhalten fest, obwohl wir es eigentlich besser wissen. – Vernünftig ist das nicht! Und selbst Gesundheitsschäden, erhebliche negative Folgen oder harte Bestrafungen haben oftmals zu wenig Abschreckungskraft. Gleichzeitig gelingt es vielen Menschen sich zu verändern und beispielsweise im beruflichen Wirken neue und produktivere Arbeitsweisen zu übernehmen. – Warum ist das so? Warum entscheidet sich eine Zahnärztin für ein vom Laborpartner empfohlenes neues Material? Warum gelingt es Laboren, den Zahnarzt davon zu überzeugen, dauerhaft zu ihrem Labor zu wechseln?

Hier spielt die persönliche Beziehung der handelnden Personen eine herausragende Rolle. Diese beeinflusst entscheidend die positive Entwicklung der Zusammenarbeit. Forschungsergebnisse aus der Psychologie untermauern meine Beobachtungen und praktischen Erfahrungen in vielen Laboren und Zahnarztpraxen: Um von außen eine Verhaltensveränderung einzuleiten, die nachhaltige Umsetzungserfolge zu erzielen vermag, sind Empathie, Wertschätzung und Authentizität wesentliche Bedingungen.

Empathie meint das einfühlende Verstehen, Wertschätzung ist die Fähigkeit, andere ohne Wertung zu akzeptieren. Zunehmend taucht in diesem Zusammenhang der Begriff Authentizität auf: Jeder Mensch hat sein eigenes Erfahrungsgedächtnis und setzt sich daraus seine individuelle „Weltsicht“ zusammen. Damit sich Ihr Gegenüber verstanden fühlt, müssen Sie als Kommunikationspartner bereit sein, den anderen mit dessen Augen zu sehen und dessen Motive zu ergründen. Mit dieser Grundhaltung kann motivierende Kommunikation erst gelingen –

bevor Sie überhaupt Ihre unschlagbaren Verkaufsargumente „zündend“. Wer motivierend kommuniziert, ist aufmerksam und hört aktiv zu. Als Grundregel hat sich bewährt: „Sie haben zwei Ohren und einen Mund.“ Trainieren Sie nicht überfallartige Psychotricks und rhetorische „Rettungsanker“, sondern gute Fragetechniken und das aktive Zuhören. Versuchen Sie mehr aus der Perspektive Ihres Gesprächspartners auf die Dinge zu blicken. Das wird Sie langfristig viel weiterbringen – und Sie schaffen eine Kundenbeziehung, die für beide Seiten motivierend wirkt.

### Wie fördere ich meine Kundenentwicklung?

Prüfen Sie für sich folgende Punkte:

#### 1. Sind Sie selber gut drauf?

Klären Sie zuerst Ihr Selbst- und Zeitmanagement. Von Großlaboren abgesehen ist die Laborführung in der Regel maßgeblich persönlich in der Kontaktabahnung und Kundenpflege involviert. Nur wer selber „in der Kraft steht“ und motiviert ist, kann auch andere Menschen motivieren. Nach meiner Erfahrung ist ein gesundes Selbst die wichtigste Voraussetzung für ein Gelingen vertrieblicher Aktivitäten. Häufig werden aus dem Handlungsdruck heraus einzelne Werbemittel erstellt oder als Einmalaktion ein externer Vertrieb eingeschaltet. Aus diesen Aktionen entstehen, vom großen Zufall abgesehen, in aller Regel keine nachhaltigen Effekte. Folge: Die eigene Motivation sinkt noch weiter. Klären Sie daher Ihre persönlichen Ziele und arbeiten Sie kontinuierlich an dem Profil Ihres Labors. Vernetzen Sie sich dazu mit Kolleginnen und Kollegen und schauen Sie, mit wem ein vertrauensvoller Austausch möglich ist. So gewinnen Sie eine gute Orientierung und entwickeln mehr und bessere Ideen. Damit Sie in der Lage sind, auf „Augenhöhe“ zu kommunizieren, trainieren Sie Fragetechniken und das aktive Zuhören – die wichtigsten Voraussetzungen für eine motivierende Gesprächsführung.

#### 2. Ist die Qualität in Ihrer Außendarstellung top?

Bei Zahntechnik geht es immer um Qualität! Der kritische Punkt ist, dass

Bild: © Sergey Nivens



„Nur wer selber **in der Kraft steht** und motiviert ist, kann auch andere **Menschen motivieren.**“

die Qualität eines zahntechnischen Produktes aus dem Dentallabor im Detail für einen Außenstehenden kaum nachvollziehbar ist. Da Patienten wie potenzielle neue Kunden quasi immer Außenstehende sind, werden Sie hilfsweise andere Maßgrößen für die Entscheidung hinzuziehen – die sogenannten Qualitätärsatzstoffe. Diese haben vor allem mit der Präsentation des Labors nach außen zu tun: die Freundlichkeit der Mitarbeiter, das Logo, ein stimmiges Corporate Design, ein toller Internetauftritt, der flotte Ton in der Telefonwarteschleife oder auch Ihre Kundenliste („Wer kauft sonst noch bei

diesem Unternehmen ein?“). So ungerecht es oftmals erscheinen mag: Ihre Kunden und Interessenten messen diesen Äußerlichkeiten viel Bedeutung zu. Achten Sie bei Ihren Werbemedien nicht auf die Quantität, sondern sorgen Sie für Spitzenqualität. Eine pfiffige Idee gelangt durch eine professionelle Präsentation zur vollen Entfaltung. Schulen Sie alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kundenkontakt in ihren kommunikativen Fähigkeiten – schließlich sind diese Ihre wichtigste tägliche Schnittstelle nach außen.

### 3. Haben Sie das Thema Kundenentwicklung organisatorisch im Griff?

Kein Dentallabor bis zur mittleren Größe kann mit den Vertriebsstrukturen mittelständischer Unternehmen und ihrer Marketing- und Vertriebsabteilung mithalten. Dafür fehlen die personellen und finanziellen Mittel. Daher ist es umso wichtiger, dass eine effektive Organisation für Vertriebsthemen geschaffen wird. Pflicht ist beispielsweise eine einfach zu bedienende Datenbank, in der bisherige Kontakte als Historie festgehalten werden und die Sie über eine Erinnerungsfunktion zur Erledigung Ihrer Aufgaben auffordert. Damit sichern Sie Konstanz in Ihren Aktivitäten und fördern Ihr Durchhaltevermögen. Planen Sie auch jedes Jahr ein ausreichendes finanzielles Budget ein.

Gleichen Sie dieses regelmäßig mit Ihren wirtschaftlichen Zahlen (BWA und Kundenplanung) ab. Besuchen Sie Fortbildungen und pflegen Sie Ihr Netzwerk. Fazit: Die Anzahl der Zahnarztpraxen wird voraussichtlich in den nächsten Jahren sinken. Zur Sicherung einer kontinuierlichen Umsatzentwicklung wird die Kundenentwicklung eine Schlüsselkompetenz bleiben. Die Fähigkeit, sich selber und andere zu motivieren, ist dabei extrem wichtig, um nachhaltige Veränderungen einzuleiten. Die ehrliche Analyse des eigenen Handlungsbedarfs ist der erste Schritt für die Gestaltung des Zukunftserfolgs.

ANZEIGE

## LABOR-DOPING

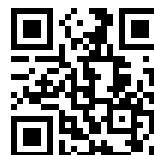


Das Richtige tun, um die Zukunft zu meistern. Nutzen Sie unser **KNOWHOW** aus über 100 Jahren Erfahrung für Ihr Labor: Legierungen, Galvanotechnik, Lasersintern, Metoxit, 3Shape, GC, Roland u.w. Partner – Mit dem Plus an Service! Tel. 040 / 86 07 66 · [www.flussfisch-dental.de](http://www.flussfisch-dental.de)

since 1911



## FLUSSFISCH



Hans-Gerd Hebinck  
Infos zum Autor

## kontakt.

**Dipl.-Betriebsw. Hans-Gerd Hebinck**

Metzer Weg 13  
59494 Soest  
Tel.: 0172 2745444  
Fax: 03212 1106197  
[info@godt-hebinck.de](mailto:info@godt-hebinck.de)  
[www.godt-hebinck.de](http://www.godt-hebinck.de)

# EyeVolution<sup>®</sup> MAX



Made for Composites.



[www.dreve.de/eyevolutionmax](http://www.dreve.de/eyevolutionmax)