

Kolumne  
Digitaler Vertrieb für Dentallabore

Thorsten Huhn  
handlungsschärfer



## Da sein, wo Ihre Kunden sind

Die effektivste Form der Gewinnung neuer Zahnärzte ist das persönliche Zusammentreffen. Im persönlichen Gespräch lernt man sich kennen, ermittelt konkrete Bedarfe, präsentiert seine Leistungen abgestimmt auf die Bedarfe und schließt das Geschäft ab.

Die effizienteste Form der Kundenansprache ist der direkte persönliche Vertrieb nicht. Er ist zeitaufwendig (zu einem persönlichen Gespräch mit dem Zahnarzt muss es ja erst einmal kommen) und adressatenbegrenzt (persönliche Praxisbesuche sind in der Anzahl pro Zeiteinheit limitiert). Wie gut, dass man Effektivität und Effizienz trotzdem unter einen Hut bringen kann, indem Vertriebskanäle gemischt werden. Die Gewinnung eines neuen Zahnarztes wird ohne persönliches Wirken des Labors nicht funktionieren, die Ansprache einer Zahnarztpraxis kann hingegen auf anderen Wegen erreicht werden. Welche Wege damit gemeint sind, hängt schlicht davon ab, wo Ihre Kunden zu finden sind.

### Soziale Netzwerke auswählen

Natürlich spielen die sozialen Medien bei der Ansprache potenzieller Kunden eine Rolle. Auf Ihr Labor aufmerksam zu machen und Interesse zu erzeugen, ist über die Plattformen im Netz auf jeden Fall möglich und als Vertriebskanal nicht wegzudenken. Es geht also nicht um die Frage, ob die sozialen Medien bespielt werden müssen, sondern welche Auswahl zu treffen ist. Kein mir bekanntes Labor kann alle verfügbaren sozialen Medien gleichermaßen mit regelmäßigen Inhalten bedienen, sodass der Fokus auf einer, zwei oder drei Plattformen liegen sollte. Die Auswahl wird durch die Erreichbarkeit potenzieller Kunden bestimmt. Grundsätzlich erlauben Facebook & Co. einfache Suchen nach der Wunschklientel, gezielte Suchen sind i.d.R. erst mit der Nutzung eines Bezahlservices möglich. Daher gilt: einfach ausprobieren. Bedenken Sie bitte, dass nicht die Anzahl der Follower oder die Anzahl der Likes über den Erfolg entscheiden, sondern die daraus generierten Folgeaktivitäten. Gelingt es Ihnen, dass der Leser eines Instagram-Posts auf Ihre Website kommt und dort einen Gesprächstermin mit Ihnen vereinbart?

### Soziale Netzwerke bespielen

Für ein Dentallabor sind Facebook & Co. Wegbereiter zum persönlichen Kontakt. Erst im persönlichen Zusammentreffen kann der Verkauf von Zahnersatz an einen Zahnarzt besiegelt werden. Soziale Medien sind ein Vertriebskanal für Labore, aber eben ein wichtiger und einer, der erwartet wird. Probieren Sie aus, welches Medium für Sie am besten funktioniert. Prüfen Sie, wo Ihre Wunschkunden zu finden sind. Bieten Sie Inhalte an, die einen Nutzen für Ihre potenziellen Kunden bieten. Achten Sie darauf, dass Ihr Netzwerkprofil etwas hermacht. Und denken Sie an die Frequenz Ihrer Posts. Machen Sie sich einen Redaktionsplan für ein ganzes Jahr und legen Sie die Themen fest. Dann klappt das auch mit der gewünschten Frequenz.

**Noch ein Tipp zum Schluss: Soziale Medien sind ein Kanal, um Kunden anzusprechen. Genauso ist der direkte persönliche Vertrieb ein Vertriebskanal. Nutzen Sie aber auch die anderen Kanäle, wie die Ansprache per Telefon oder die Versendung von persönlichen Briefen. Letzteres ist wieder stark im Kommen. Die immer wieder neue Kombination der Vertriebskanäle macht den Unterschied.**

### Kontakt

**Thorsten Huhn – handlungsschärfer**  
Liegnitzer Straße 27  
57290 Neunkirchen  
Tel.: +49 2735 6198482  
mail@thorstenhuhn.de  
www.thorstenhuhn.de

Infos zum Autor



## Unternehmensübergabe und -übernahme erfolgreich gestalten

Ein Beitrag von Klaus Doll

In der Übernahmephase eines Unternehmens müssen dessen bisheriger und künftiger Inhaber gemeinsam viele Entscheidungen treffen, obwohl sie teils unterschiedliche Interessen haben. Deshalb sind Konflikte in ihr „normal“.



In der Übergabephase von Unternehmen platzen oft viele Träume – sowohl beim bisherigen Unternehmensinhaber und -führer als auch bei der Person, die den Betrieb sowie das Zepter von ihm übernimmt. Die Ursache hierfür ist inzwischen eher selten, dass der bisherige Inhaber sich zu spät mit dem Thema Nachfolgeregelung befasst hat. Denn in den letzten Jahren wuchs in Unternehmerkreisen die Erkenntnis: Dieser Schritt muss von langer Hand geplant sein – speziell dann, wenn der Nachfolger nicht der eigene Sohn oder die eigene Tochter, sondern ein „Fremder“ ist und der Betrieb nicht „verschenkt“, sondern zu einem angemessenen Preis verkauft werden soll.

Deshalb befassen sich viele Unternehmer bereits, wenn die ersten grauen Haare ihre Schläfen zieren, mit den Fragen: Was passiert mit meinem Betrieb, wenn ich in absehbarer Zeit ausscheiden möchte, und wer könnte dann mein Nachfolger sein?

Dies gilt insbesondere für die Inhaber von Unternehmen, die stark auch von der Vertrauensbeziehung zu ihrer Stammklientel leben; das ist bei vielen Industriezulieferern und -dienstleistern der Fall. Denn sie können ihren Kunden nicht heute sagen, dass diese morgen einen neuen zentralen Ansprechpartner haben. Der Nachfolger muss vielmehr in einem längeren Prozess zunächst mit dem Geschäft des Unternehmens und den Besonderheiten seiner Klientel vertraut gemacht sowie bei den Kunden eingeführt werden. Sonst ist die Gefahr groß, dass just das verloren geht, was weitgehend den Wert des Unternehmens ausmacht: die gewachsenen Beziehungen zu den Kunden.

### Unterschiedliche Perspektiven bewirken Konflikte

Deshalb ist es bei besagten Unternehmen meist nötig, dass dessen bisheriger und künftiger Inhaber, nachdem die Unternehmensübergabe vertraglich geregelt wurde, noch einige Zeit zusammenarbeiten und das Unternehmen gemeinsam führen. Diese Übergabephase ist für alle Beteiligten keine leichte Zeit. Denn in ihr prallen außer zwei Generationen meist auch zwei unterschiedliche Perspektiven aufeinander. Der scheidende Inhaber denkt primär daran, wie der Übergabeprozess – also die nächsten zwei, drei Jahre – gestaltet wird; für den künftigen (alleinigen) Inhaber hingegen stehen Fragen zentral, wie: Wohin soll das Unternehmen sich mittel- und langfristig entwickeln und was ist nötig, damit das Unternehmen auch nach dem Ausscheiden des bisherigen Inhabers erfolgreich ist (und ich die aus dem Unternehmenskauf resultierenden finanziellen Verpflichtungen erfüllen kann)?

Aus diesen unterschiedlichen Sichtweisen resultieren auch unterschiedliche Prioritätensetzungen

im Arbeitsalltag, was nicht selten zu Konflikten führt.

Hinzu kommt: Alle Beteiligten müssen, wenn der Übergabeprozess eingeläutet wird, sich und ihre Rolle neu definieren. Der bisherige Inhaber, der es gewohnt ist, allein zu entscheiden, muss zum Beispiel den neuen Mitinhaber und künftigen alleinigen Inhaber fortan in seine Entscheidungsprozesse integrieren und ihm sukzessiv die alleinige Entscheidungsbefugnis übertragen.

### Konflikte verursachen oft emotionale Wunden

Dies fällt vielen gestandenen Unternehmern schwer. Denn sie sind mit dem Unternehmen, das sie oft über Jahrzehnte aufgebaut haben, emotional verbunden. Außerdem haben sie ihren eigenen, erfahrungsbasierten Stil entwickelt, Herausforderungen anzugehen. Zudem haben sie meist eine dezidierte Meinung darüber, was beim Führen des Unternehmens, beim Umgang mit seinen Kunden usw. zu beachten ist. Der künftige Inhaber hingegen ist in ihren Augen oft noch ein unternehmerisches Greenhorn, das das Unternehmen, seinen Markt und seine Klientel noch nicht kennt, sich noch in die Unternehmerrolle einfinden und noch lernen muss, was geht und nicht geht.

Diese Grundeinstellung prägt oft unbewusst ihre Kommunikation mit dem künftigen Inhaber. Dies führt unweigerlich zu Konflikten – speziell dann, wenn der bisherige Inhaber, real oder in der Wahrnehmung des künftigen „Chefs“, sich entsprechend auch gegenüber Mitarbeitern und Kunden äußert und so dessen Autorität untergräbt. Schlei-

ANZEIGE

**Scheideanstalt.de**

**Ankauf von Dentscheidgut**

- stets aktuelle Ankaufskurse
- professionelle Edelmetall-Analyse
- schnelle Vergütung

ESG Edelmetall-Service GmbH & Co. KG

+49 7242 95351-58

www.Scheideanstalt.de

ESG Edelmetall-Service GmbH

+41 55 615 42 36

www.Goldankauf.ch

ESG



chen sich solche Kommunikationsmuster in den Umgang der Beteiligten ein, ist der Übergabeprozess meist nicht mehr zu steuern. Eine häufige Konsequenz: Die geplante Übergabe scheitert entweder ganz oder im Verlauf des Prozesses wird ein großer Teil des Unternehmenswerts vernichtet.

### Neutraler Berater als Moderator und Wegbegleiter

Deshalb empfiehlt es sich, in diesen Prozess einen neutralen Berater zu integrieren, der den Übergabe-

prozess begleitet und mit den Beteiligten die verschiedenen Aspekte bearbeitet, die mit jedem Nachfolgeprozess verbunden sind – hierzu zählen:

- **Psychologische Aspekte** – zum Beispiel: Welche Erwartungen habe ich als neuer bzw. scheidender Inhaber und Unternehmensführer an das Verhalten des jeweils anderen? Was ist mir als Person im Übergabeprozess wichtig?
- **Unternehmerische Aspekte** – zum Beispiel: Inwieweit ändert sich durch die (geplante) Übergabe die Kultur des Unternehmens, seine Marktposition? Was ist von meiner Warte aus als neuer bzw. scheidender Inhaber für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe wichtig?
- **Kommunikative Aspekte** – zum Beispiel: Wie kommunizieren wir als neuer sowie scheidender Inhaber im Übergabeprozess miteinander? Wie treffen wir Entscheidungen und kommunizieren sie? Wie und wann informieren wir die Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden und sonstigen Stakeholder über die geplante Übergabe?

Über viele der genannten Fragen wird in geplanten Übergabeprozessen keine explizite Verständigung erzielt. Die Beteiligten wursteln vielmehr – auch weil die Übergabe für sie Neuland ist – gemäß der Devise „Es wird schon klappen“ vor sich hin, bis auf beiden Seiten bereits emotionale Wunden entstanden sind, die ein zielorientiertes Zusammenarbeiten erschweren. Erst, wenn die Situation sich schon krisenhaft zugespitzt hat, suchen sie oft eine externe Unterstützung mit der Intention, den Übergabeprozess wieder in ein ruhiges Fahrwasser zu führen.

### Den Prozess in ein ruhiges Fahrwasser führen

Eine solche Beratung gliedert sich meist in vier Phasen.

1. **Analysephase:** Der Berater interviewt in Vieraugengesprächen alle Beteiligten. Er ermittelt deren offene und verdeckte Wünsche sowie Befürchtungen. Er klärt den Konfliktstatus und bereitet die Beteiligten auf die Klärung vor – zum Beispiel, indem er bei ihnen einen Perspektivenwechsel bewirkt. In extrem zugespitzten Situationen kann ein Ergebnis der Analyse auch die Einschätzung sein: Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe ist nicht mehr möglich. Dann bereitet der Berater die Beteiligten auf ein Klärungsgespräch vor, das auf eine würdige Trennung auf Augenhöhe abzielt.
2. **Klärungsphase:** In ihr führt der Berater mit den Beteiligten zum Beispiel einen Workshop durch. Er klärt mit ihnen die entstandenen Konflikte und Missverständnisse und schafft den erforderlichen Raum, dass alle Beteiligten ihre wechselseitigen Erwartungen äußern können. Gemeinsam erarbeiten sie, was die zentralen Erfolgsfaktoren einer Unternehmensübergabe und Regeln für den Umgang miteinander sind und erzielen ein Commitment hierüber. Zudem verständigen sie sich auf die zentralen Eckpfeiler der Übergabestrategie.
3. **Planungsphase:** Nun plant der Berater mit den Beteiligten die Details für das Umsetzen der Strategie. Er verständigt sich mit ihnen über die betrieblich notwendigen Veränderungen und entwirft mit ihnen einen Maßnahmenplan. Außerdem erstellt er mit ihnen einen Kommunikationsplan, wie und wann die Mitar-

beiter, Kunden, Lieferanten und sonstigen Stakeholder wie Banken über die geplanten Veränderungen informiert werden.

4. **Umsetzungsphase:** In dieser Phase begleitet der Berater den aktuellen und künftigen Inhaber zum Beispiel mit Coachings beim Umsetzen der Maßnahmen. Außerdem schafft er den erforderlichen Rahmen, damit sie sich regelmäßig Feedback geben und gegebenenfalls Strategieveränderungen und Verhaltensänderungen vornehmen. Oft erfolgt in dieser Phase auch ein individuelles Führung coaching für den „neuen“ Chef sowie ein Coaching des „alten“ Chefs, das ihn dabei unterstützt, „sein“ Unternehmen loszulassen.

Durch ein solches Vorgehen lassen sich die meisten Nachfolgeprozesse, bei denen bereits emotionale Verletzungen entstanden sind, noch in ein ruhiges Fahrwasser führen, sodass der Übergabeprozess gelingt – auch weil der Berater eine Plattform schafft, um auch heikle Themen so zu besprechen, dass für beide Seiten akzeptable und somit tragfähige Lösungen erarbeitet werden können.

### Frühzeitig professionelle Unterstützung organisieren

Viel sinnvoller wäre es aber, unmittelbar nachdem (oder sogar noch bevor) die Unternehmensübergabe vertraglich geregelt wurde, einen Nachfolgeberater zu engagieren. Denn im Übergabeprozess müssen sowohl der bisherige als auch der künftige Inhaber ihre Rolle neu definieren. Außerdem müssen sie gemeinsam viele Herausforderungen meistern, bezüglich deren Lösung sie aufgrund ihrer Biografie und Lebenssituation oft unterschiedliche

Erwartungen und Bedürfnisse haben. Deshalb sind Interessensgegensätze, aus denen Konflikte resultieren, nahezu unumgänglich. Darum ist eine professionelle Prozessbegleitung fast unverzichtbar, wenn der Übergabeprozess so gestaltet werden soll, dass keine emotionalen Wunden entstehen und keine Unternehmenswerte vernichtet werden.

### kontakt



**Klaus Doll**  
Klaus Doll Organisationsberatung  
Weinstraße 22  
67434 Neustadt-Hambach  
www.klaus-doll.de



Infos zum Autor

ANZEIGE



# zahntechnik<sup>plus</sup>

KONGRESS • THEMENWELTEN • AUSSTELLUNG

## 25. – 26.03.2022

KONGRESSHALLE am Zoo Leipzig

SAVE  
THE DATE  
KONGRESSTICKET  
SICHERN!