

ZT WIRTSCHAFT

„Jedes Labor hat die Zahnärzte, die es verdient.“

Erfolgreiche Kundenbindung für Dentallabore

Kundenmanagement richtig verstanden ist „kontrollierte Offensive“ in der Akquisition von alten und neuen Kunden auf der Basis verbesserter, systematischer Information. In dieser und den beiden folgenden Ausgaben der ZT Zahntechnik Zeitung zeigt Ihnen Rudolf Weiper, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Management Support Weiper GmbH, wie Dentallabore Informationen mit Hilfe konsequenter Überlegungen gezielt, systematisch und umfassend für eine erfolgreiche Kundenbindung einsetzen können.

Teil 1

- Die aktuelle Ausgangssituation
- Die nicht ausgeschöpften Potenziale
- Die 4 Phasen der Kundenbindung

Der erste Teil befasst sich mit der aktuellen Ausgangssituation von Dentallaboren in Deutschland und versucht, den praktischen Nutzen einer systematischen Erarbeitung und Ordnung von Informationen für eine intensivere Kundenbindung aufzuzeigen. Ausgangspunkt ist dabei, sich den klassischen Ablauf eines Verkaufs- und Kaufprozesses klarer vor Augen zu führen und daraus Möglichkeiten und Ansätze für mehr Profitabilität abzuleiten.

Die aktuelle Ausgangssituation

Aus vielen Gesprächen mit Laborunternehmern jeder Größenordnung hat sich eine Meinung zur Zukunft herauskristallisiert, die sich mit wenigen Grundaussagen beschreiben lässt:

1. Die Zahl von großen, zumindest regional beherrschenden Laboren wird zunehmen und konsequent die betriebswirtschaftlichen Vorteile von Prozessmanagement und Automatisierung nutzen.
2. Immer professioneller gehandhabte Netzwerke werden zunehmen. Neue Entwicklungen mit Hilfe der Elektronik wie CAD/CAM werden das beschleunigen, wenn es gelingt, leistungs- und qualitätsfähigere Systeme zu entwickeln.
3. Behaupten werden sich auch wenige, kleine Laborunternehmen, die in hohem Maß auf höchstwertige Qualität und Ästhetik in jeder Be-

ziehung setzen („Künstler“). Dieser Anteil wird mit weniger als 3 % nur die sehr kleine Spitze des Marktes darstellen. Diese wenigen Labore können sich auch in Zukunft die Kunden aussuchen und Preise bestimmen.

4. Die breite Masse der mittelgroßen Labore wird unter Druck geraten, weil ihre Qualität zwar sehr gut, aber nicht als so herausragend anerkannt ist oder verkündet wird, wie die der „Künstler“, sie andererseits aber auch nicht die Größenvorteile nutzen können, wie Großlabore oder professionelle Netzwerke.

Dieser zunehmende Wettbewerbsdruck der Labore hat eine Reihe von Ursachen. Neben den aktuellen Diskussionen um GKV, BEL, BEMA und Mehrwertsteuer spielt auch der langfristige Trend zu industrialisierter Herstellung (CAD/CAM), zunehmender Prophylaxeförderung und die mögliche Übernahme von Teilfunktionen des Labors in die Praxis eine große Rolle (Abb. 1).

Dem zunehmenden Marktdruck können Laborunternehmen nur auf 2 Wegen begegnen:

- Konsequente Bindung heutiger, bestehender Kunden und deren „Abschirmen“ gegenüber Wettbewerbern
- Akquisition neuer Kunden, sprich: Verdrängung von Wettbewerbern. Auch diese Kunden müssen anschließend fest eingebunden werden.

In stagnierenden langsam wachsenden oder abnehmenden Märkten, wie dem Dentalmarkt, ist Unternehmenserfolg vor allem abhängig von der Bindung vorhandener Kunden und dem langfristigen Ertrag, der mit ihnen erwirtschaftet werden kann.

Den Kundenertrag darf man dabei nicht nur bezogen auf einzelne Geschäfte sehen, sondern über die gesamte Zeitdauer einer Geschäftsbeziehung. Es kostet in der Regel weniger Geld, bestehende Kunden länger zu binden, als neue Kunden zu gewinnen. Im abgegrenzten Markt Kunden gewinnen bedeutet Verdrängung. Wettbewerber aus ihrer Kundenbeziehung zu verdrängen kostet einen deutlich höheren Aufwand an Zeit und Geld. Ändern sich die Zeiten, dann müssen sich i. d. R. auch die Methoden ändern, mit denen man bisher versucht hat, Kunden besser zu binden. „Besser“ heißt in Zeiten der allseits knapperen Budgets auch effizienter in Bezug auf Kosten und Ertrag der Bindungsmaßnahme.

Die nicht ausgeschöpften Potenziale

Vorhandene Kundenpotenziale nicht auszuschöpfen kann sich kein Unternehmen mehr leisten.

Die Realität ist:

- die Rendite (Marge) ist unter Druck und man beutet sich selbst mehr aus
- das Volumen (Umsatz) ist begrenzt, z. T. abnehmend und man realisiert nicht die langfristigen Folgen
- die Zeitdauer (Verweildauer des Kunden) wird zu wenig beachtet. (Das Heute geht vor.)

Und mit dieser Situation findet man sich oft ab, nach dem Motto „Man kann es ja so wieso nicht ändern“ oder man wirbt mit „Schöne Zähne“ wie (fast) alle Wettbewerber, anstatt systematisch nach unausgeschöpften Potenzialen zu suchen (Abb. 2).

Um die praktischen Voraussetzungen besserer Kundenbindung zu schaffen, ist es



Abb. 2

notwendig, dass man gewohnte Pfade erst einmal verlässt, denn wer im Rahmen bleibt, sieht das Bild nicht. Die Schlüsselfragen erfolgreicher Kundenbindung sollte man sich für sein eigenes Geschäft und seine eigenen Kunden immer wieder vor Augen führen:

In welchen Phasen läuft der Prozess ab?

Wo liegen die Grenzen der Möglichkeiten?

Mit welcher Intensität muss der Einsatz erfolgen?

Wie können erfolgreiche Ansätze vertieft werden?

Welche Instrumente braucht man?

Die 4 Phasen der Kundenbindung

Geht man mit dem Ziel, grundlegende Einsichten und Ansatzpunkte zu gewinnen, an das Thema Kundenbindung heran, dann kann man den zu Grunde liegenden Prozess von Kauf und Verkaufen aus Labor- und Kundensicht in 4 Phasen aufteilen (Abb. 3):

In allen 4 Phasen muss das Labor als Verkäufer versuchen, systematisch beide Seiten zu steuern: die eigene und die Kundenseite. Steuern um a) den Kunden dauerhaft zu binden und b) über die Dauer der Kundenbeziehung die Profitabilität sicherzustellen – für beide Seiten.

Stammdatenspflege von Umsatz, Leistung, Adresse und Geburtstag reicht dazu nicht. Das aus Gewohnheit in Kopf und Kalender angesammelte historische Wissen ebenfalls nicht, da dadurch keine systematische Suche nach Ansatzpunkten ausgelöst wird.

1. Phase: suche /finden

Wer sich in die Gruppe der „Künstler“ vorgearbeitet hat, kann sich vielleicht seine Kunden auswählen. Über 97 % der Labore gehen ohne Prioritätsüberlegung jedes Ziel an. Meist mit gleicher Leistung, oft niedrigerem Preis und mehr unentgeltlicher Serviceleistung. Besser wäre, wenn man sich vor Beginn einer Akquisition vor Augen führt, dass die Zielgruppe der Zahnärzte ebenfalls sehr differenziert ist. Wenige Praxen ziehen einen größeren Teil des Geschäfts-

volumens auf sich. Man muss deshalb die verschiedenen Gruppen von Zahnarztpraxen klar definieren, denn unterschiedliche Konstellationen in der Praxis bedingen (logischerweise) unterschiedliche Anforderungen an Angebot und Akquisitionseinsatz des Labors.

Die Sicht ist hier oft nur auf die reine Praxisgröße gerichtet. Allenfalls medizinische Spezialisierungen werden noch einbezogen. Selten macht man sich systematisch über alle Praxen im Einzugsgebiet ein dreidimensionales Bild (Abb. 4).

Das dreidimensionale Bild des Kunden

1. Dimension

Die üblichen Kundenstammdaten:

- Umsatz
- Absatz und
- Ertrag von aktuellen und ehemaligen Kunden
- Schätzung bei Nichtkunden

2. Dimension

Position des Kunden (Praxis) im Wettbewerb:

- Meinungsbildner
- Käufertyp
- Akzeptanz bestimmter Produkte
- Potenziale für bestimmte Laborleistungen
- Patientent
- Mitarbeiter

3. Dimension

Ordnung der Wettbewerberlabore:

- Anteile an bestimmten (Ihren) Kunden
- Anteile am Markt in (Ihrer) Region
- Zielausrichtung (Potenziale) dieser Wettbewerber

Die notwendigen Informationen zu erhalten, zu werten und zu ordnen ist sicher nicht immer einfach, und auch

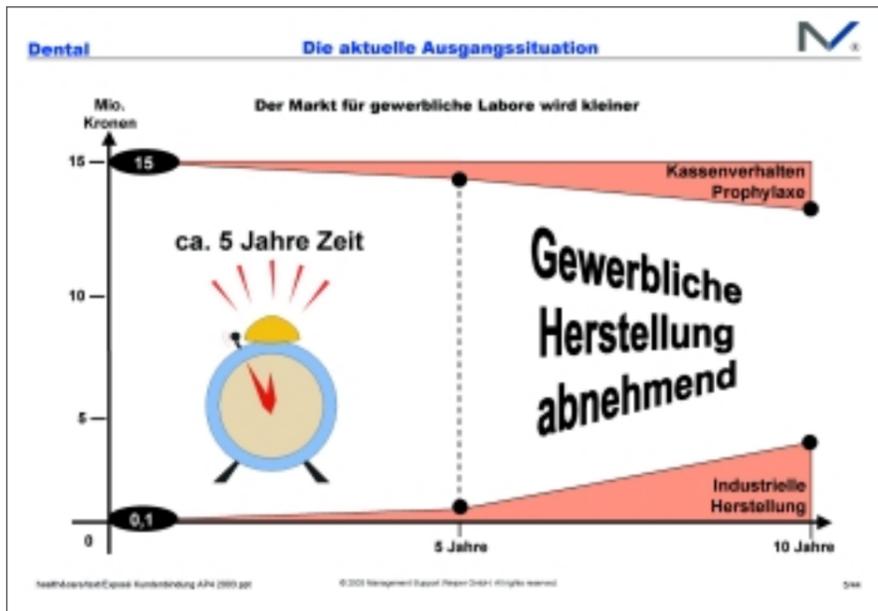


Abb. 1

| Phase | Verkäufer-/ Lieferantensicht (ZT) | Käufer-/ Kundensicht (ZA) |
|-------|--|---|
| 1. | suchen auswählen und anbieten | finden auswählen |
| 2. | verkaufen Abschluss und Lieferung | kaufen Einkauf und Einsatz |
| 3. | halten bedienen und wieder verkaufen | akzeptieren passt, kann ich so brauchen |
| 4. | verstehen eigener Beitrag zum Geschäftserfolg des Kunden | verstanden werden hilft mir und fördert meinen Erfolg |

Abb. 3