

# 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 2

- Die Grenzen der Kundenbindung
- Die Intensität der Kundenbindung

Im ersten Teil der Ausführungen wurden die Grundlagen erfolgreicher Kundenbindung aus der klassischen Aufgliederung des 4-stufigen Verkaufsprozesses abgeleitet mit dem Fazit, dass mehr und systematischere Nutzung vorhandener Informationen über Kunden und Markt es eher ermöglicht, maßgeschneiderte Ansatzpunkte zu finden und umzusetzen. Diese konsequente Systematik hilft entscheidend dabei, die „Lebensdauer“ einer Kundenbeziehung zu verlängern und profitabler zu gestalten. Der zweite Teil zeigt die Grenzen von Bindungsmaßnahmen auf, die bei noch so professioneller Umsetzung bestehen bleiben. Die Begrenzungen liegen vor allem in der deutlich unterschiedlichen Wirkung der verschiedenen Bindungsmaßnahmen. Nicht was der Kunde mit „Danke, das nehme ich gerne“ akzeptiert zeigt Wirkung, sondern nur das, was er unbedingt haben will. Auch ein noch so konsequent auf zunehmende und systematische Information aufgebautes Konzept der Kundenbindung bringt keine Wunderwaffe hervor. Einige Grundregeln bleiben bestehen:

### 4. Die Grenzen der Kundenbindung

**Regel 1** Was der Kunde Zahnarzt ggf. mit Praxislabor wirtschaftlich oder technisch besser kann als das gewerbliche Labor, das wird er auch selbst tun. Systematischer Aufbau und Einsatz eines schlüssigen Konzeptes hilft aber dabei, die eigene Leistung mehr und deutlicher auf den Kunden auszurichten und zwar so, dass es für ihn merkbar ist.

**Regel 2** Nur das Laborunternehmen, das seinem Kunden Zahnarzt für ihn klar erkennbar zum Patientenerfolg verhilft, schafft nachhaltig Bindung ans Labor als Lieferant dieser Erfolgsdienstleistung. Unter diesem Gesichtspunkt trifft das Labor ja auch die Auswahl unter seinen Lieferanten aus Handel und Industrie.

**Regel 3** Gerade beim Start eines neuen systematischen, auf Informationen basierenden Bindungskonzeptes laufen viele Verkäufer Gefahr, vor lauter Informationssammlung und Wertung, vor lauter sorgfältigem Ausbalancieren von Kundenwünschen

schon Nutzen- und Servicemöglichkeiten das Verkaufen selbst weniger intensiv zu betreiben. Das Instrumentarium Kundenbindung soll aber gerade dabei helfen, die eigene Leistung noch verkaufswirksamer auf den Nutzen des Zahnarztes hin darzustellen. Die Wahrnehmung des Wertes der Laborleistung soll erhöht werden. Information ist da Mittel zum Zweck, nicht Selbstzweck.

**Regel 4** Wenn die Wertschätzung des Kunden falsch eingeschätzt wird, entsteht der so genannte Service-Oberkill. Dem Kunden wird mehr geboten, als er eigentlich wirklich will. Das ist kontraproduktiv, weil das eingesetzte Geld oder die Zeit wirkungslos verpufft („Danke, das nehme ich gerne“).

Nachhaltige Bindung erzeugt man nicht mit Leistungen, die die Kunden ... gar nicht wünschen ... nur nutzen, weil es nichts kostet ... lieber zu Gunsten wichtigerer Leistungen eintauschen („Gehen Sie lieber mit dem Preis runter“).

Wirksame Bindung schafft man nur mit wirklich nützlicher Servicequalität, die vom Kunden als wichtiger Beitrag zu seinem Vorteil gewertet wird („Das will ich unbedingt haben“) (Abb. 1).

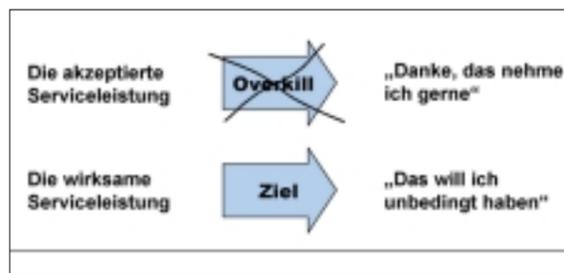


Abb. 1

Die nur akzeptierte Leistung ist der Grund dafür, dass so viele Laborveranstaltungen, Aktionen und Services nicht nachhaltig wirken – sie werden nur gerne (mit-)genommen. Mehr und systematische Information hilft dabei, intelligente Leistungen zu entwickeln, die der einzelne Zahnarzt wirklich braucht, d. h. die ihm erkennbar helfen, in seinem Markt, bei den Patienten erfolgreich zu sein. Suchen Sie systematisch danach, was der Kunde für kundenorientiert hält, nicht danach, was Sie als Verkäufer für kundenorientiert halten.

**Regel 5** Es ist kein Blumentopf zu gewinnen, ohne die Begeisterung des Kunden über das Gebotene zu wecken.

Sicherlich bewegt man sich in der Zusammenarbeit zwischen Praxis und Labor meist auf einem klar abgegrenzten, von Alltagsroutine geprägten Feld. Will man aber Kunden enger binden, so sollte man Leistung und Argumentation gegenüber dem Zahnarzt im Vorwege einmal durch einen einfachen Kommunikationsfilter laufen lassen:

1. Was macht ihn unzufrieden?
2. Was macht ihn zufrieden?
3. Was begeistert ihn?

**1. Unzufriedenheitsfaktoren** Was von dem, was das Labor leistet und sagt, ist schlicht eine Basisanforderung des Kunden Zahnarzt, ohne die es gar kein Geschäft gibt? Mercedes redet ja auch nicht darüber, dass die Autos anspringen und vier Räder haben. Diese Selbstverständlichkeiten unterscheiden einen nicht vom Wettbewerber. Wie viel der Argumentation der Labore geht in solche Argumente zu Selbstverständlichkeiten aus Kundensicht? • zu Qualität • zu Zuverlässigkeit • zu Produkten Fasst man die Ergebnisse der veröffentlichten Studien und Untersuchungen mit Erfahrungen aus vielen Dialogen mit Marktteilnehmern zusammen, dann ist das Ergebnis eindeutig: Zahnärzte sehen in der Qualität von Produkt und Leistung der Labore kaum Defizite – also auch

kaum Profilmöglichkeiten. Sind die Basisanforderungen nicht erfüllt, hat man sowieso keine Chance. Für den Kunden sind das deshalb Auslöser von Unzufriedenheit, denn Abweichungen von dieser Wettbewerbsvoraussetzung münden auf Dauer unweigerlich in Kundenverlust. Von zunehmender Wichtigkeit sind „intelligente“ Zusatzleistungen, und natürlich in Zeiten des Verdrängungswettbewerbs der Preis. Dieser Trend wird weiterlaufen und die Labore verlangen sich zunehmend als Dienstleistungsunternehmen zu verstehen und weniger als Handwerker (Abb. 2).

**2. Zufriedenheitsfaktoren** Was von dem, was das verkaufende Labor leistet und



Abb. 2

argumentiert, entspricht zwar dem Bedarf des Kunden Zahnarzt, ist aber eine Leistungsanforderung und Argumentation, die die meisten Wettbewerber auch erfüllen. Man hat das Wettbewerbsniveau auch erreicht. Der Kunde ist zufrieden, deshalb auch die Bezeichnung Zufriedenheitsfaktor für diese Elemente. Hierzu zählen auch viele unentgeltliche Serviceleistungen, die Labore ihren Kunden bieten, die aber das Labor kaum von der Konkurrenz unterscheiden, weil das praktisch alle leisten. Wegen dem „das leisten wir auch“ wechselt im Normalfall kein Kunde den Lieferanten. Warum auch.

**3. Begeisterungsfaktoren** Der entscheidende Faktor zu diesem Aspekt der Kundenbindung ist die Begeisterung: Was von dem, was das verkaufende Labor leistet und argumentiert, löst bei dem Kunden Zahnarzt Begeisterung aus? Eine Anforderung nicht oder immer schon gestellt hat, und die bisher von keinem direkten Wettbewerber erfüllt wurde (Abb. 3). Hier ist auch der Vergleich mit anderen Partnerschaften angebracht. Ein bisschen positive Aufregung und Begeisterung über etwas Neues in einer Beziehung wirkt vertiefend und verlängernd. Gesucht werden muss aber nach der „intelligenten“ Zusatzleistung, die diese Bindung schafft.



Abb. 3

Das klingt in der Theorie einfach, ist aber in der Praxis eher schwierig wie jede Suche nach tragfähigen Unterschieden. Will man sich bei der Suche nach „intelligenten“ Begeisterungsfaktoren für einzelne Kunden oder Kundengruppen nicht nur auf Versuch und Irrtum verlassen, so wird man gangbare Wege am ehesten auf Basis systematischer Informationen finden. Denksätze können gehen in Richtungen wie • Verbesserung der Betreuung • bessere Wahrnehmung von Laborleistungen durch den ZA • Informationsleistungen • Vernetzungsleistungen mit Wirkung auf die Leistungsprozesse in der Praxis Auf Basis von Information systematisch suchen und mehr Begeisterungsfaktoren finden als die Wettbewerber ist das Ziel (Abb. 4).

Faktor	Anforderung
Begeisterung (suchen)	Wettbewerbsvorsprung Wird nicht erwartet, aber erfüllt.
Zufriedenheit (als Basis)	Wettbewerbniveau Entspricht den Kunden. Können auch die Wettbewerber
Unzufriedenheit (vermeiden)	Grundlage Ist selbstverständlich. Falls nicht erfüllt – kein Geschäft

Abb. 4

Hier wird auch das Problem vieler Qualitäts- und Gütesiegelargumentationen deutlich: Was nur auf die Demonstration und Garantie von Fakten hinausläuft, die der Kunde Zahnarzt sowieso erwartet, das geht nicht weit genug. Das spricht nicht gegen konsequentes und dokumentiertes Qualitätsmanagement, sondern dafür, dieses Instrument so weitgehend nach innen und außen einzusetzen, dass auf dieser Basis in Verbindung mit systematischer Nutzung von Informationen kundenwirksame Begeisterungsfaktoren ermittelt werden können. Qualität alleine reicht nicht aus (Abb. 5).

### 5. Die Intensität der Kundenbindung

Es gibt den alten Spruch: „Probleme sind Chancen in Arbeitskleidung“. Unter dem Anspruch Begeisterung des Kunden zu wecken kann dieser Punkt eine entscheidende Rolle spielen. Wesentliches Element der Kundenbindung ist die Kompetenz der Problemlösung. Gerade die Problemlösungskompetenz bietet dem Laborunternehmen viele Möglichkeiten und entspricht auch dem intuitiven Verhalten der meisten Zahntechniker. Die intensivere Bindung des Kunden durch hohe Problemlösungskompetenz lässt sich in drei Stufen gliedern: **Niedrige Stufe:** Die allgemeine Gesamtzufriedenheit des Kunden.

**Mittlere Stufe:** Die Bereitschaft, eine Geschäftsbeziehung auszuweiten. **Hohe Stufe:** Die Bereitschaft des Kunden, das Labor weiterzupfehlen (wenn auch nicht gerade an den direkten Praxiskonkurrenten).

Diese Kriterien wirken am stärksten, wenn im Rahmen der Geschäftsbeziehung ein (Service-, Leistungs-) Problem aufgetreten ist. Das passiert im Ablauf Labor/Praxis/Patient oft ohne irgendeine eindeutige Fehlleistung. Hat sich hier der Lieferant Labor bei auftreten-