

# Turnaround im Dentallabor?

| Oliver Schumacher



Sind Zahntechniker, was den aktiven Verkauf anbelangt, ins Misslingen verliebt, steckt das gesamte Dentallabor in der Krise: Es werden zunehmend weniger Aufträge generiert, die Umsätze sinken, Zahnärzte springen ab und die Liquidität wird schlechter. Der Teufelskreis beginnt: Je mehr Kunden gehen, desto demotivierter werden die Zahntechniker in ihrer Rolle als Verkäufer und bestärken – unbewusst – noch mehr Zahnärzte im Gehen. Der Verkaufstrainer und Buchautor Oliver Schumacher erklärt Zahntechnikern, „warum es vielen an Fahrt fehlt“ und wie sie erfolgreicher werden können.

sie ihre Mitarbeiter zur Zielerfüllung führen sollen, scheuen sie das persönliche Gespräch. So verkommen zwangsmäßig angesetzte Besprechungen zu Sit-ins: Zahlen der Vergangenheit werden zeitraubend präsentiert, statt Konzepte und Strategien zu erarbeiten, wie im Labor alle gemeinsam mehr Fahrt aufnehmen können. Und während auf Teammeetings verhaltener Applaus für die Spitzenverkäufer im Labor aufbrundet, lästern die Schwächsten ab, weil sie meinen, auch solche Zahlen machen zu können, wenn sie denn größere Praxen, einen besseren Bereich oder andere Chancen hätten.

len das nicht hören. Schließlich ist es immer schöner, anderen die Schuld zu geben als sich selbst. Und kaum ein Zahnarzt wird zum Anbieter „Sie sind mir nicht engagiert genug – ich kaufe woanders!“ sagen. Eher etwas, das unverfänglich ist, wie „Wir arbeiten schon mit genug Labors zusammen“, „Ich muss mir das noch einmal überlegen“ oder „Leider sind Sie zu teuer“. Vielleicht ist auch gerade daran zu erklären, warum bestimmte Zahntechniker glauben, sie könnten mehr verkaufen, wenn der eigene Preis (endlich) niedriger wäre. Und während der „schwache“ Verkäufer

**M**anche Dentallabors wollen immer mehr: Höhere Umsatzzahlen, attraktivere Gewinne, interessantere Marktanteile. Kurz: Je schwärzer die Zahlen, desto besser. Aber in der Regel ziehen in einem Labor nicht alle an einem Strang. Einige Zahntechniker haben sich bereits von dem Gedanken verabschiedet, jemals ihre Zielvorgaben im Verkauf – sofern es überhaupt welche gibt – erreichen zu können. Andere arbeiten nach der Devise „Ein Fisch, der in der Mitte schwimmt, wird nicht gefressen“. Sie wollen nicht auffallen – weder positiv noch negativ, weil sie fürchten, entweder noch mehr verkaufen oder ihrem Chef Rechenschaft ablegen zu müssen. Aber auch manche Führungskräfte tun sich schwer: Weil sie nicht akzeptiert werden und oft selbst nicht wissen, wie

## Drei Probleme führen zum Konjunkturprogramm für Mitbewerber

Einige Dentallabors sind durch solche innerbetrieblichen Querelen nur mit sich selbst beschäftigt und machen dadurch ein Konjunkturprogramm für ihre Mitbewerber. Schließlich kaufen Zahnärzte nicht nur zahntechnische Leistungen, sondern letztlich vor allem von Menschen bzw. dem Zahntechniker als Verkäufer. Und gerade dieser beeinflusst mit seiner Stimmung, seinem Engagement und seinem Verhalten entscheidend die Wahrscheinlichkeit eines Auftrags. Doch gerade „schwache“ Verkäufer wol-

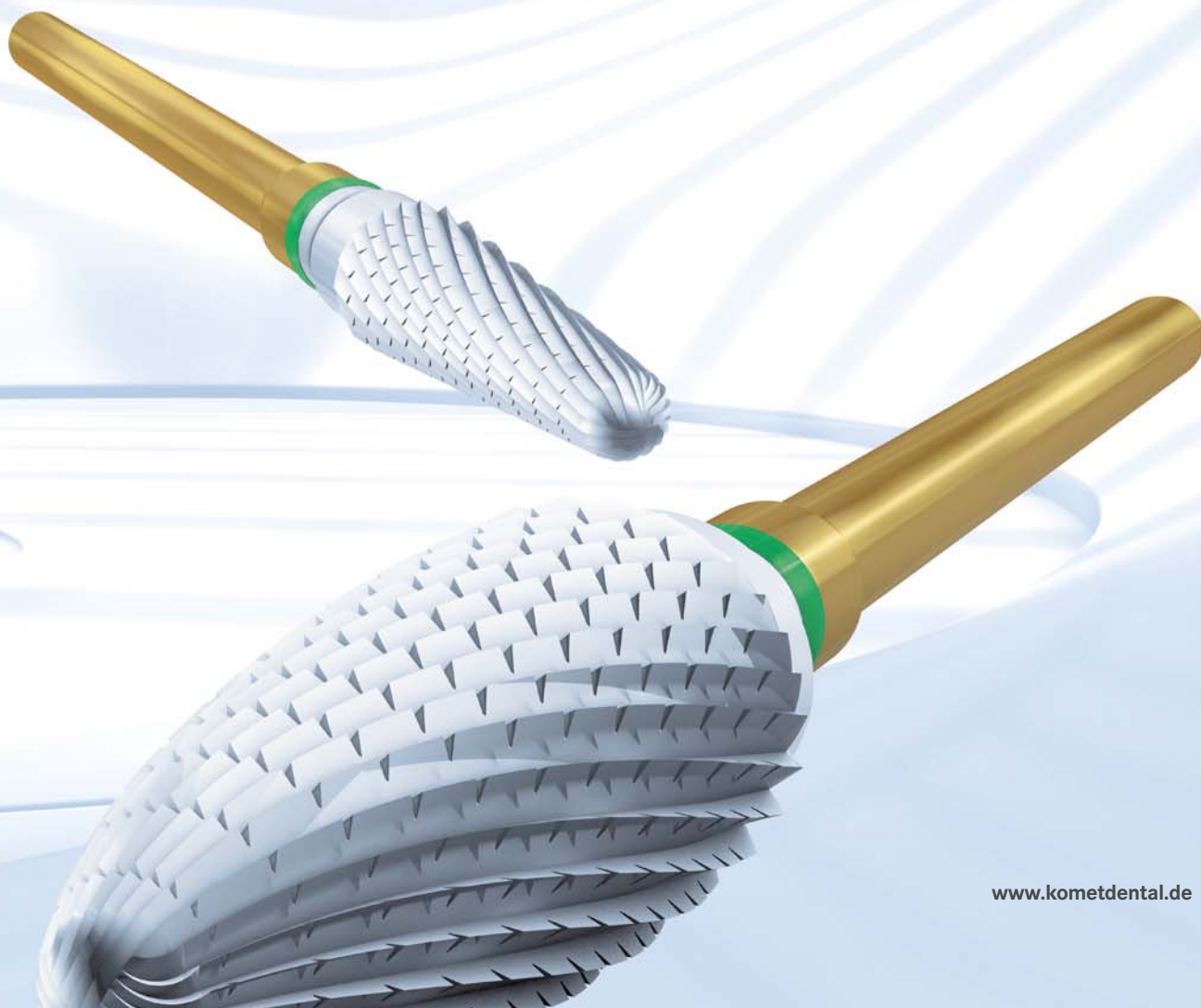




# Eine nextreme Innovation. Die **NEX** Fräser von Komet.

Die tägliche Arbeit an schwer zerspanbaren NEM - und Modellguss-Legierungen geht Ihnen ab jetzt deutlich leichter von der Hand. Dank der neuen NEX-Hartmetall-Fräser. Ihre innovative und intelligente Verzahnung sorgt für noch effektiveren Materialabtrag und schafft gleichzeitig glatte Oberflächen. Bei Formkorrekturen,

Ausarbeitung enger Bereiche und vielen anderen Arbeiten. Außerdem ermöglicht die neue Schneiden-Geometrie der NEX Fräser höchste Laufruhe: die Arbeit wird spürbar angenehmer und schont die Handgelenke.





sich in der Rolle des Opfers sieht, macht der Mitbewerber den Auftrag. Warum der Zahnarzt gerade bei diesem kauft, auch wenn er gar nicht billiger war, werden sich solche Verkäufer vermutlich nie erklären können ...

#### Problem Nr. 1: Minderleister

Bewerbungsgespräche sind Lügengespräche. Fragt der Laborchef den Zahn-techniker, ob er auch verkaufen kann oder gerne Neukundengewinnung be- treibt, hört er in der Regel ein Ja. Fragt der Bewerber, ob er hin und wieder kurz- fristig Urlaub bekommen könne und auch Unterstützung in Form von Weiter- bildung erhält, hört auch dieser meist ein Ja. Und dann kommt die Rea- lität, die oftmals doch ganz anders aus- sieht: Der Zahn-techniker ist lieber im Labor oder bei Bestandskunden, statt als Verkäufer Neukundengewinnung zu betreiben. Und der Arbeitgeber ist doch nicht so offen und sozial, wie es zu An- fang schien. In vielen Laboren werden – wenn überhaupt – nur einmal im Jahr Mit- arbeitergespräche geführt. Richtig wäre es, diese viel häufiger zu tätigen. Neben der fachlichen Arbeit im Labor ist es eine wichtige Aufgabe von Zahn- technikern, Umsätze zu generieren. Die Aufgabe von Laborchefs und/oder Füh- rungskräften ist es, den Mitarbeitern gegebenenfalls zu helfen, diese mit hö- herer Sicherheit zu realisieren. Gerade

bei neuen Mitarbeitern sind viele Ge- spräche hilfreich. Auf welcher Grund- lage sonst soll ein Mitarbeiter über die Probezeit hinaus beschäftigt werden? Etwa nach dem Bauchgefühl? Wenn ein Zahn-techniker nach vier Monaten Mittel und Wege findet, sich beispie- lweise vor der Neukundengewinnung zu drücken, warum sollte dies nach zwölf Monaten anders sein?

Darum ist es – im Interesse beider – bes- ser, ein wenig gewinnbringendes Ar- beitsverhältnis frühzeitig zu beenden. Nicht nur, weil mit hoher Wahr- scheinlichkeit ein im Verkauf besserer Zahn-techniker die Interessen des Labors konsequenter ver- tritt. Sondern auch, weil ein schwacher Mitarbeiter – nicht nur was den aktiven Ver- kauf anbelangt – Strahl- kraft auf seine Kollegen hat: Warum soll sich ein Zahn-techniker „ein Bein ausreißen“, wenn andere mit einer deutlich schlechteren Perfor- mance geduldet wer- den?

Nicht zu vergessen ist, dass auch der Austausch von Führungskräften wie ein Befreiungsschlag für die La- borbelegschaft wirken kann. Denn kaum ein Zahn-techni-

ker leistet aus sich selbst heraus lang- fristig Verkaufsbestleistung, wenn sein Vorgesetzter ihn nicht unterstützt.

#### Problem Nr. 2:

##### Mangelnde Kommunikation

So manches Mal wecken Laborchefs ohne böse Absicht falsche Hoffnungen und damit negative Emotionen. Kommt beispielsweise einer auf die Idee, eine Umfrage unter den Mitarbeitern zu machen, was denn alles „an der Front“ nicht läuft, dann ist die Absicht sicher- lich gut. Kommuniziert er danach aber nicht offen, wie die Umfrage tatsäch- lich ausgefallen ist, dann macht er sich verdächtig: Sollte etwa die Umfrage nur ein Alibi-Mittel gewesen sein, um den Mitarbeitern zwei Monate lang das Gefühl zu geben, dass sich nun etwas ändert? Warum werden dann keine Konsequenzen bzw. Veränderungen mehr kommuniziert? Wie intensiv wer- den Mitarbeiter eigentlich in Entschei- dungen mit eingebunden? Wie viel Ver- trauen lebt der Laborinhaber seinen Mitarbeitern gegenüber vor? Darf in Besprechungen Klartext im Sinne des „großen Ganzen“ gesprochen werden oder werden solche Botschaften im Protokoll zensiert?

Hilfreich ist es, wenn Kollegen öfters einmal die Möglichkeit haben, bei an- deren mitzuarbeiten. So könnte je- mand von der Telefonzentrale einen Tag lang einen Zahn-techniker bei seiner





# GESTALTUNG IHRER ZUKUNFT MIT DER DIGITALEN ZAHNTECHNIK VON ROLAND DG

Außendiensttätigkeit begleiten – und umgekehrt. Verstehen ist die Voraussetzung für Verständnis. Und Verständnis ist die Basis für Vertrauen. Und wer vertraut, der kauft: Das bezieht sich nicht nur auf Mitarbeiter, sondern auch auf Kunden.

## Problem Nr. 3: Kein „Wirgefüh!“

In vielen Laboren herrscht – sofern nicht alle Zahntechniker auch Patiententermine und Beratungen vor Ort durchführen – die Mentalität „Wir hier drinnen – und ihr da draußen!“. Das Verständnis beispielsweise auch des Büros für die Kollegen „auf der anderen Seite“ ist häufig nur sehr gering. Die entscheidende Frage ist: Kocht jeder im Labor sein eigenes Süppchen, oder ist es üblich, sich wirklich offen auszutauschen? Werden eigentlich Zahntechniker von der Laborleitung gefragt, was sie sich wünschen, damit sie „draußen“ noch bessere Umsätze machen können?

Mal angenommen, einzelne Mitarbeiter – egal aus welcher Abteilung – fangen in ihrem Freundeskreis an, von ihrem Arbeitgeber zu erzählen: Leuchten dann ihre Augen vor Begeisterung, weil das so ein tolles Labor ist? Oder bittet der Arbeitnehmer um einen Themenwechsel, damit er schnell wieder auf bessere Gedanken kommt?

So manche Dentallabors stellen sich leider im Laufe der Jahre selbst ein Bein, weil sie den so wichtigen Kontakt untereinander vernachlässigen. Fühlt sich ein einzelner Mitarbeiter nur noch wie eine Nummer, fragt sich jeder qualifizierte Zahntechniker schnell, ob es nicht woanders mehr Spaß machen würde, zu arbeiten und erfolgreich zu sein. Sobald Mitarbeiter spüren, dass sich Leistung lohnt, ihre Meinung gefragt ist und Wertschätzung erfahren, ist schon vieles gewonnen. Wenn dann auch noch offen kommuniziert wird, Siege gemeinsam gefeiert und Niederlagen gemeinsam durchschritten werden, bildet sich immer mehr ein Wirgefüh! heraus. Aber: Mitarbeiter, die nicht ins Labor passen – egal auf welcher Ebene sie tätig sind –, müssen zeitnah ausgewechselt werden. Denn Menschen kaufen nicht nur von Menschen, sie arbeiten auch mit Menschen.



Oliver Schumacher  
Infos zum Autor

## kontakt.

### Oliver Schumacher, M. A.

Katharinenstr. 3  
49809 Lingen (Ems)  
Tel.: 0591 6104416  
info@oliver-schumacher.de  
www.oliver-schumacher.de

Roland EasyShape erweitert die DWX- Produktfamilie. Bekannte 5-Achsen-Vielseitigkeit und 4-Achsen-Einfachheit werden durch eine neue Nassschleif-Lösung – die DWX-4W – ergänzt.

Immer kompakt, immer erschwinglich, immer benutzerfreundlich. Immer Roland EasyShape!



DWX-4W ERSTE  
VORSCHAU AUF DER IDS

### DWX-4W

- Nassschleif-Technologie
- z.B. für Lithium-Disilikat

**DWX**



### DWX-4

- Kompakt, Kostengünstig, hochwertig und präzise
- Fräst Block- und Pin-type Materialien



### DWX-50

- Simultane 5-Achsen-Bearbeitung
- Große Materialvielfalt, hohe Zuverlässigkeit

WWW.ROLANDEASYSHAPE.COM

**EASY  
SHAPE**

**Roland**  
DENTAL SOLUTIONS