

Vertrieb, nein danke?

Ein Beitrag von Claudia Huhn

VERTRIEB /// Wenn Inhaber führender Dentallabore früher keine neuen Aufträge von Zahnarztpraxen annahmen, galt dies als Zeichen für paradiesische Zustände. Heute geht es dem ein oder anderen Dentallabor wieder so, oftmals liegt der Grund für die Vollausslastung jedoch im akuten Mitarbeitermangel und nicht in der Vielzahl der an einer Zusammenarbeit interessierten Zahnarztpraxen.



**Wenn Mitarbeitermangel und Vollbeschäftigung
Vertriebsaktivitäten scheinbar überflüssig machen.**

Viele Labore hätten mehr Kapazität, gäbe es mehr Mitarbeiter. Die Automatisierung ist zwar in vollem Gange, aber noch nicht in dem Umfang im Laboralltag angekommen, dass damit der akute Mitarbeitermangel aufgefangen werden könnte. Mit dieser Situation hat sich auch mein Tätigkeitsfeld als Vertriebscoach verändert. Über viele Jahre ging es bei meinen Kunden vornehmlich darum, überhaupt einen funktionierenden Akquiseprozess im Labor zu installieren. Später trat immer mehr die Skalierbarkeit eines solchen Prozesses in den Vordergrund: Man wollte flexibler auf entstehende bzw. akute Umsatzbedarfe reagieren können.

Vor ca. drei Jahren bin ich das erste Mal bei einem Kunden mit der vertrieblichen Herausforderung der Vollausslastung in Kontakt gekommen. Es ging um die Frage, wie man in dieser Situation verhindern kann, Kunden und Interessenten vor den Kopf zu stoßen und den Ruf des eigenen Unternehmens nachhaltig zu schädigen. Insbesondere deshalb, weil zu diesem Zeitpunkt – mitten in der Coronapandemie – noch niemand sagen konnte, wo die Umsatzreise hingehen würde. Es ging um eine vertriebliche Vorgehensweise respektive um die dazugehörige Kommunikationsstrategie, die Kontakte erhalten, also nicht verprellen sollte, bestimmte Arbeiten möglich machen, andere jedoch abmoderieren sollte, kurzum: Es sollte so viel wie möglich offengehalten werden, um bei Bedarf wieder darauf zugreifen zu können.

Aus dieser Aufgabe, die uns eine andere Art des Denkens abverlangte, entstand in vielen Laboren ein Wechsel der Vertriebsart, hin zum qualitativen, weg vom quantitativen Vertrieb, weg vom externen Vertrieb, hin zum internen. Der Schwerpunkt des Vertriebs hat sich oft verändert, die Zutaten sind die gleichen, die Gewichtung häufig anders. Gleich geblieben ist auch, dass es eine unbedingte Vertriebsnotwendigkeit gibt. Das heißt die Aussage der Überschrift ist zwar möglich, strategisch allerdings nicht sinnvoll oder anders formuliert, sie ist strategisch gesehen gefährlich.

Was bedeutet dies konkret: Strategisch gesehen ist es im Vertrieb wichtig, ständig eine aktuelle Antwort auf folgende Fragen zu haben:

- a) Umsatzziel
- b) Umsatzrisiken/Umsatzchancen
- c) Umsatzbedarf
- d) Qualität der Kunden/des Umsatzes

Aus den o. g. Faktoren lässt sich für jede Laborsituation, jede Umsatzsituation ein passendes Vertriebskonzept erstellen bzw. mit den Antworten auf die o. g. Faktoren lässt sich ein einmal installiertes Vertriebskonzept professionell skalieren, eben an die aktuellen Bedürfnisse anpassen.

a) Das Umsatzziel

Das Umsatzziel wird regelmäßig im Rahmen der jährlichen Unternehmensplanung fixiert. Es kann höher, gleich oder sogar niedriger sein als im Vor- bzw. im laufenden Jahr. Die Höhe hängt von den Kapazitäten des Labors, der Mitarbeiterdecke und von der Qualität des Umsatzes ab. Letztlich ist das Umsatzziel nur ein Faktor, den es festzulegen gilt. Viel interessanter ist die Zielumsatzrendite. Denn es macht vertrieblisch schon einen großen Unterschied, ob das Ziel bei zehn oder zwanzig Prozent liegt. Sind die Optimierungspotenziale in den technischen Workflows, im Einkauf, in der Automatisierung ausgeschöpft, dann lässt sich die Umsatzrendite auch noch über entsprechende Vertriebsmaßnahmen verändern.

Phrozen Sonic XL 4K

Qualified by Dreve

Kompakter LCD-Tischdrucker mit 52 µm Druckpräzision dank 4K-Display und hoher Lichtintensität für kurze Bauzeiten.

Hochwertig verarbeitetes Vollmetallgehäuse, großer Bauraum und einfaches Handling machen die Dreve-Version des Sonic XL 4K zum userfreundlichen 3D-Drucker für alle dentalen Anwendungen.



- ▶ Bauplattform mit optimalen Haftungseigenschaften
- ▶ Angepasste Software mit präzise eingestellten Druckprofilen
- ▶ Umfassender Service und Support von unseren Experten
- ▶ DreveCONNECT
Die 3D-Druck Community
connect.dreve.de



Auch wenn keine einzige Arbeit mehr ins Labor passt, darf nicht auf die Analyse der Umsätze verzichtet werden.

Trotz Vollausslastung können unbemerkte Veränderungen oder das Verschließen der Augen vor zukünftigen Veränderungen ein Dentallabor in eine Umsatzkrise führen.

b) Umsatzrisiken und -chancen

Die Umsätze eines Unternehmens sind nicht statisch, sondern ständig im Fluss. Es ist unerlässlich, dass am Ende jedes Monats eine Analyse der Umsätze im Hinblick auf Chancen und Risiken erfolgt. Die Laborsoftware sollte dazu ein Controlling-Tool enthalten, welches die monatlichen Umsatzzahlen im Vergleich zum Vorjahr und in der Ganzjahresübersicht zur Verfügung stellt. Im Vergleich lassen sich nun Kunde für Kunde Veränderungen erkennen: Ist der Umsatz ähnlich wie im Vorjahresmonat, höher oder niedriger? Gibt es Erklärungen für diese Veränderungen (z. B. Feiertage, die im letzten Jahr in einem anderen Monat waren, Krankheit oder Urlaub der Praxis) oder eben nicht? So ergeben sich aus den Veränderungen vertriebliche Aufgaben, die über ein bestimmtes, ungewöhnliches und nicht erklärbares Maß hinausgehen. Umsatzeinbrüche müssen, sofern man diese zurückgewinnen möchte, sofort mit dem Kunden geklärt werden, Umsatzgewinne sollten zeitnah zu einer

Reaktion in der Praxis führen. Die Analyse der Umsätze sollte an dieser Stelle nicht stehen bleiben, denn die Veränderung kann auch in der Umsatzzusammensetzung liegen und das bei gleichem Umsatz im Vergleich zum Vorjahr. Auch diese Veränderungen gilt es zu erkennen und die entsprechend notwendigen Vertriebsmaßnahmen zu ergreifen.

c) Der Umsatzbedarf

Der Kundenstamm eines jeden Unternehmens verändert sich. Nicht zuletzt schon deshalb, weil Kunden altersbedingt in den Ruhestand gehen und die Praxis geschlossen, nicht weitergeführt wird. Ebenso verändern neu eingerichtete Praxislabore oder der Einstieg in die Digitalisierung in Kombination mit Chairside-Lösungen die Höhe des Umsatzes und führen zu einem möglichen Umsatzbedarf. Es ist für den vertrieblichen Weitblick unerlässlich, über aktuelle Kenntnisse und vorhersehbare Umsatzveränderungen zu verfügen.

Beispiel: Kunde A (62 Jahre, 150.000 Euro Jahresumsatz) teilt mit, dass er in drei Jahren in Ruhestand gehen und die Praxis, die sich im eigenen Wohnhaus befindet, einfach schließen wird.

Aus heutiger Sicht ist eine Vertriebsaktivität sicherlich noch nicht dringend notwendig, allerdings ist der zukünftige Umsatzbedarf schon klar und muss in den Vertriebsmaßnahmenplan integriert werden, damit der Ersatzumsatz erarbeitet ist, wenn der Ruhestand akut wird. Denn: Einen Jahresumsatz in dieser Höhe ersetzt man nicht in einem halben Jahr.

Daher gilt: Auch wenn keine einzige Arbeit mehr ins Labor passt, darf nicht auf die Analyse der Umsätze verzichtet werden. Trotz Vollausslastung können unbemerkte Veränderungen oder das Verschließen der Augen vor zukünftigen Veränderungen ein Dentallabor in eine Umsatzkrise führen. Wer seine Chancen und Risiken zeitnah erkennt, kann aktiv damit arbeiten.

d) Qualität des Umsatzes

Die Qualität des Umsatzes hat in allererster Linie Einfluss auf die Umsatzrendite. Wer trotz Vollausslastung sein Ergebnis verbessern möchte, findet hier oft Potenziale, die gehoben werden können.

Unter der Qualität des Umsatzes in vertrieblicher Hinsicht werden die Art des Umsatzes im Hinblick auf den Deckungsbeitrag und die Qualität der Arbeit als solche betrachtet.

Beispiel: Ein Dentallabor hat Kapazitäten für zwanzig Arbeiten pro Monat. Für die Umsatzrendite macht es einen deutlichen Unterschied, ob es sich bei diesen Arbeiten um Regelversorgungen, gleich- oder andersartige Arbeiten handelt. Ebenso macht es einen Unterschied, ob die Qualität der Arbeit bzw. der Arbeitsunterlagen dazu führt, dass es sich bei den zwanzig Arbeiten um Neuanfertigungen handelt oder ob nur fünfzehn Neuanfertigungen möglich sind, weil die verbleibenden fünf Arbeiten durch Wiederholungen belegt sind.

Die Beispiele sind extrem vereinfacht, um das Prinzip des qualitativen Vertriebs zu verdeutlichen. Wer also trotz Vollbeschäftigung bessere Ergebnisse erzielen möchte, der analysiert die Qualität des Umsatzes und leitet aus dem Ergebnis die entsprechenden Vertriebsmaßnahmen (Gespräche mit Kunden, Veränderungen des Workflows, Austausch von Kunden) ab.

Fazit

Auch in Zeiten der Vollausslastung bleiben vertriebliche Grundaufgaben, die für Weitsicht und Sicherheit im Unternehmen sorgen. Diese zu vernachlässigen, gleicht ein wenig dem Tanz des Bübleins auf dem Eis. Es kann gut gehen, muss es aber nicht.

Viele Impulse ergeben sich aus der Umsatzanalyse. Wer sich dort die richtigen Fragen stellt und die vertrieblichen Fähigkeiten besitzt, die aus den Ergebnissen resultierenden Chancen und Risiken zu nutzen, der weiß, dass immer noch etwas geht, auch bei Vollausslastung.

INFORMATION ///

Claudia Huhn
Beratung Coaching Training
claudiahuhn.com

Infos zur Autorin



Für alle, die einfach drucken wollen

Die nachhaltigste Wahl für Patienten und Anwender: FotoDent® splint zeichnet sich durch hohe Bruchfestigkeit und geringen Abrieb aus. Die gleichbleibend beständigen mechanischen Werte garantieren eine lange Tragezeit. Durch die homogene Oberfläche entstehen weniger Biofilm und Verfärbungen.



- ▶ Speziell für Aufbissschienen entwickelt
- ▶ Extrem tragebeständig
- ▶ MDR-Qualifiziert (Klasse IIa)
- ▶ Frei von Giftstoffen