

Und es geht doch – Vertrieb in einem Dentallabor

Vertrieb gehört zu jedem Unternehmen dazu. Manchmal macht es den Eindruck, als wäre diese Aufgabe gerade für die Dentalbranche eine besonders schwierige Herausforderung, die aus Sicht mancher Laborinhaber nicht zu lösen ist. Claudia und Thorsten Huhn sind seit über elf Jahren erfahrene Begleiter auf dem Weg des Auf- und Ausbaus eines langfristig erfolgreichen Vertriebs in Dentallaboren. Die ZT Redaktion im Interview mit den beiden Gesellschaftern.

ZT Was hat sich in den letzten Jahren im Hinblick auf Vertrieb geändert?

Thorsten Huhn: Vertrieb hat sich in den letzten 30 Jahren tatsächlich mehrfach und grundlegend gewandelt. Nach meiner Erfahrung ist etwa alle fünf Jahre eine zusätzliche Facette hinzugekommen, aber leider keine dafür weggefallen. Geschuldet ist dieser Umstand dem Faktor Mensch, der lieb gewonnene Gewohnheiten eben nur widerwillig über Bord wirft.

Aber der Reihe nach: Ganz klassisch stand einmal das Produkt und seine Leistungsfähigkeit im Mittelpunkt. So stehen viele Dentallabore auch heute noch auf dem Standpunkt, dass hervorragend hergestellter Zahnersatz für sich alleine sprechen sollte. Untermauert das der Zahntechniker zum Beispiel mit der Langlebigkeit der verwendeten Materialien oder der Präzision in der Herstellung, dann entspricht das dem vertrieblichen Ansatz von vor 30 Jahren. Anfang der 90er-Jahre war immer noch das Produkt Kern der Vertriebsaktivitäten, allerdings stellte sich immer mehr die Integration eben jenes Produktes in den Arbeitsablauf des Zahnarztes in den Vordergrund. Die hervorragend gefertigte Krone, die ohne zusätzlichen Aufwand des Zahnarztes eingesetzt werden kann, wurde zum

Matchwinner in der Argumentation. Im nächsten Schritt wurden Lösungen vertriebslich fokussiert. Lösungen konnten zum Beispiel in der Kombination von Produkt und Service des Dentallabors bestehen, wie zum Beispiel ein bedarfsorientierter Hol- und Bringdienst für zahntechnische Arbeiten. Um die Jahrtausendwende wurden die Lösungen mit Mehrwerten untermauert. Wie stellt sich zum Beispiel der in Deutschland gefertigte Zahnersatz in der Gesamtheit seiner Kosten für den Zahnarzt dar, wenn Lieferzeiten und zusätzliche Aufwände bei Auslandszahnersatz mit eingepreist werden? Oder welche (finanziellen) Vorteile bietet der Vor-Ort-Service des Dentallabors beim Einsetzen einer schwierigen Arbeit? Diese Mehrwerte für den Zahnarzt spielen auch heute noch eine wichtige Rolle, allerdings werden sie ergänzt durch eine gute Beziehung zwischen Kunde und Lieferant. Der Vertrieb eines Dentallabors muss also heute Beziehungsmanagement von A-Z betreiben können, damit seine Mehrwertargumentation überhaupt Früchte trägt.

Und ganz aktuell wird Mitwirkung großgeschrieben. Der Zahnarzt ist im ständigen Dialog mit seinem Dentallabor, gibt Denkanstöße, spiegelt Patientenwünsche wider und beeinflusst so schließlich auch die Produkte und

Leistungen seines Lieferanten. Für den Vertrieb bedeutet das, dass Offenheit, Transparenz und Bereitschaft zum permanenten Dialog oberste Priorität haben. Das komplette Thema des Social Media Marketings (Facebook und Co.) ist zum Beispiel eine Auswirkung des Wunschs nach Mitwirkung.

Kurzum: Wir haben in 30 Jahren einen Wandel vom Produktvertrieb zum Dialogvertrieb durchgemacht. Ich sagte eingangs, dass der Mensch ein Gewohnheitstier ist und sich deshalb der Produktvertrieb immer noch hartnäckig in den Köpfen hält. Und deshalb sind viele Dentallabore auch immer noch davon überzeugt, dass eine hervorragend gefertigte Arbeit für sich selbst sprechen muss. Tut sie aber nicht (mehr).

ZT Muss ich als Labor überhaupt Vertrieb machen?

Claudia Huhn: Diese Frage lässt sich mit einem klaren „JA“ beantworten. Jedes Unternehmen, ob auf Wachstums- oder Bestandserhaltungskurs, muss Vertrieb für zusätzlichen Umsatz machen. Wie viel Umsatzbedarf besteht, ist von Labor zu Labor unterschiedlich und ergibt sich aus der jährlichen Umsatzplanung. Hier wird jeder Kunde auf seine Umsatztragfähigkeit hin beurteilt.

a) Für wieviel Umsatz ist diese Zahnarztpraxis gut?



b) Wie sicher ist dieser Umsatz im Hinblick auf Zahlungsfähigkeit und/oder altersbedingte Praxisaufgabe?

Die Ergebnisse aus a) und b) zusammen ergeben das Umsatzpotenzial der aktuellen Kunden. Vorsichtige Umsatzplaner berücksichtigen nun noch Murphys Law: Einer geht immer. Betrachtet man die verlorenen Umsätze der vergangenen Jahre, so gibt es Verluste, die man auch unter objektiver und belastbarer Planung nicht hätte vorhersehen können. Ein Kunde wandert aus, zieht um, verstirbt ganz plötzlich oder Ähnliches. Bildet man den Durchschnittswert solcher unvorhersehbarer Verluste aus den letzten Jahren, so kann man auch dieser Position in der Umsatzplanung ausreichend Rechnung tragen. Dem Umsatzpotenzial steht der Umsatzbedarf des Unternehmens gegenüber. Wie viel Umsatz braucht das Labor, um all seinen finanziellen Verpflichtungen nachkommen zu können und auch noch ein Polster für „schwierige“ Zeiten anzulegen? Ergänzt man diese Zahl noch um die geplante Wachstumsrate, so ergibt sich der tatsächliche Umsatzbedarf des Unternehmens. Aus diesem Umsatzbedarf abzüglich des Umsatzpotenzials leitet sich nun der Vertriebsbedarf eines Dentallabors in Zeit und Inhalt ab. Genauer gesagt entsteht hier eine Aufgabe, für die jemand innerhalb des Unternehmens „Dentallabor“ die Verantwortung übernehmen muss. Und dafür benötigt diese Person nicht nur die entsprechenden vertrieblichen Kompetenzen, sondern auch die Zeit und die entsprechenden (Marketing-)Mittel. Erst diese Kombination macht einen professionellen Vertrieb möglich.

ZT Gibt es heute noch Dentallabore, die ohne Außendienst Vertrieb machen?

Claudia Huhn: Ja, denn um erfolgreich Vertrieb in einem Dental-

labor zu machen, braucht es nicht zwingend einen Außendienstmitarbeiter. Ob ein Dentallabor mit oder ohne Außendienst erfolgreich ist, das hängt von unterschiedlichen Faktoren ab.

Beginnen wir mit der Größe eines Dentallabors. Bis etwa fünfzehn Mitarbeiter wird es für ein Dentallabor schwierig sein, einen Vollzeit-Außendienstmitarbeiter finanziell aus dem Umsatz mitzutragen. Zwischen fünfzehn und zwanzig Mitarbeitern kann ein Dentallabor über die Anstellung eines Außendienstmitarbeiters nachdenken und ab zwanzig Mitarbeiter, so ist zumindest unsere langjährige Erfahrung, funktioniert organisierter und konsequenter Vertrieb nicht mehr ohne einen Außendienstmitarbeiter. Der zweite Faktor ist der Vertriebsbedarf. Aus ihm lässt sich per einfachem Dreisatz ableiten, wie viel Vertrieb erforderlich ist, also wie viel Zeiteinsatz notwendig ist. Kann dieser Zeiteinsatz durch

ZT Information

Das C&T Huhn-Team betreut seit über elf Jahren Dentallabore umfassend im Bereich Vertrieb und Mitarbeiterführung, entwickelt Schritt für Schritt die notwendigen Fähigkeiten und Kernkompetenzen eines Dentallabors in den Bereichen Positionierung, Neukundengewinnung, professionelle Bestandskundenbetreuung (CRM), Kommunikation und Mitarbeiterführung, um im Team fit für den Gesundheitsmarkt der Zukunft zu sein. C&T Huhn stellt praxiserprobtes Handwerkszeug und Unterstützung für mehr Erfolg in Dentallaboren und Zahnarztpraxen zur Verfügung. Denn: Erfahrung macht den Unterschied.

ZT Angebot

Sie möchten wissen, ob Sie vertriebslich schon auf der Zielgeraden sind? Rufen Sie uns an und machen Sie mit uns Ihren 10-Punkte-Vertriebscheck.

ANZEIGE

V-Max*

... für das Labor!







* Durch ausgefeilte Material-Geräte-Kombinationen mit Höchstgeschwindigkeit zum Top-Ergebnis.

www.dreve.com/dentamid

bereits bestehende Mitarbeiter (deren vertriebliche Kompetenz vorausgesetzt) bedient werden, so braucht es auch hier keinen Außendienst. Fehlt jedoch die Zeit hierfür, so wird es ohne Außendienst nicht gehen.

Der nächste Faktor ist die vertriebliche Kompetenz. Vertrieb ohne die entsprechenden Fähigkeiten zu machen, ist nicht nur ineffektiv, sondern kann im Extrem dem Unternehmen sogar mehr schaden als nutzen. Häufig wird auch schlicht der Bock zum Gärtner gemacht. Jemand bekommt die Verantwortung für dieses Thema, obwohl dieser Mitarbeiter weder hinreichend dafür qualifiziert noch motiviert ist.

ZT Was spricht außerdem für die Installation eines Außendienstes?

Thorsten Huhn: Ich betrachte hier ein Labor, in dem der Chef heute selbst den Außendienst macht.

Die Beziehungspflege zwischen Labor und Zahnarzt, der ständige Dialog, die Möglichkeiten der Kundenansprache über soziale Medien usw. sind aus meiner Sicht nicht mehr als Nebenaufgabe für den Laborinhaber zu bewältigen.

Erinnern Sie sich bitte, dass vor Jahren der Zahntechnikermeister seinen Fokus auf die Herstellung seines Produkts legen konnte und eben dieses ausreichte, um einen Kunden zu gewinnen und auch zu binden. Diese Symbiose funktioniert auch heute noch prima für langjährige und unbelastete Kundenbeziehungen.

Der neue Kundentypus will aber mehr. Er will nach wie vor erstklassige Produkte, die sich lückenlos in seinen Arbeitsablauf integrieren lassen und einen wirklichen Mehrwert bieten. Darüber hinaus will der neue Kundentypus und seine Meinung wertgeschätzt werden, er will bestenfalls sogar am Produktionsprozess teilhaben und so „seine“ Lösung einkaufen. Jetzt steht der Zahntechnikermeister und Laborinhaber, der ja in erster Linie für die Herstellung von 1a-Zahnersatz ausgebildet wurde, vor einer vertrieblichen Herausforderung, die bestenfalls nur einen deutlich größeren Teil seiner Zeit Anspruch nehmen wird. Das ist aber genau die Zeit, die dann nicht mehr für die Produktion von Zahnersatz verwendet werden kann.

Ein weiterer Aspekt: Mit Blick auf eine klassische Aus- und Weiterbildung des Laborinhabers finden sich in der Regel nur wenige vertriebliche Elemente. Mit Kernfragen der Neukundenakquise oder der Bestandskundenbetreuung wird sich wenig und nicht selten auch widerwillig beschäftigt, obwohl das unternehmerische Aufgaben sind.

Mein Fazit lautet, dass ein Außendienst mit der Veränderung hin zum neuen Kundentypus zwingend notwendig ist. Ich möchte den Begriff „Außendienst“ dabei sehr weit fassen. Aus meiner Sicht gehören neben dem persönlichen Kontakt zum (potenziellen) Kunden vor Ort zum Beispiel auch

Aufgaben des Social Media Marketings oder des Veranstaltungsmanagements dazu.

ZT Welche Kompetenzen sollte ein solcher Mitarbeiter als Außendienstmitarbeiter mitbringen?

Thorsten Huhn: Wenn ich davon ausgehe, dass Beziehung, Mitwirkung und Dialog die entscheidenden vertrieblichen Faktoren sowohl in der Ansprache von neuen Kunden als auch in der Pflege von bestehenden Kundenbeziehungen sind, dann braucht es im Außendienst in erster Linie einen sozial kompetenten Menschen. Der Außendienstler muss kurz gesagt kommunizieren, mit anderen zusammenarbeiten, sich selbst und andere motivieren und Konflikte managen können.

Das zweite Kompetenzfeld eines erfolgreichen Vertrieblers ist die Selbstkompetenz. Er sollte wissen, wo seine Stärken und Schwächen liegen. Er sollte in der Lage sein, authentisch und dennoch flexibel auf andere Menschen zuzugehen. Er sollte mit vertrieblichen Siegen sowie Niederlagen vernünftig umgehen können. Und er sollte mit Leidenschaft und

das Ganze auch hoch motiviert. Der Mitarbeiter wird gesucht, gefunden und für den Bereich „Neukundengewinnung“ eingestellt. Jeder, insbesondere die Person, die bis dato die Verantwortung für diese Aufgabe hatte, ist froh, dass dieses lästige Etwas nun endlich besetzt bzw. geregelt ist. Der neue Mitarbeiter erhält seine Arbeitsausstattung, soll sich im Labor umsehen und dann bitte raus zum Kunden. Erleichterung gepaart mit optimistischer Erwartung macht sich breit. Jetzt geht es los, die Stimmung gleicht ein klein wenig einer Aufbruchsstimmung. Jetzt können die neuen Kunden kommen.

Mit eben dieser Leichtigkeit geht auch der neue Mitarbeiter ans Werk. Neue Kunden für ein Dentallabor zu gewinnen, kann doch kein Hexenwerk sein; zwei, drei Wochen Vorarbeit und dann lassen sich sicherlich erste Ergebnisse beobachten. Und so tut jeder, was er tun soll. Der eine führt ein Dentallabor und der andere macht Kontakte zu potenziellen Neukunden. Wenn man sich trifft, meist zwischen Tür und Angel, dann tauscht man sich

folio des Labors? Könnte man erfolgreicher sein, wenn man noch innovativer wäre?

Über den Erfolg und Misserfolg eines Außendienstmitarbeiters entscheiden einige wenige Faktoren, die typischerweise wenig mit der Region und der in dieser befindlichen Zahnärzteschaft zu tun haben. Ebenso wenig hat der Erfolg in der Regel etwas mit dem Produktportfolio zu tun.

Reduzieren wir die Faktoren auf ein Minimum, dann wird die Liste sehr überschaubar:

- Emotionale Intelligenz des Außendienstmitarbeiters – Ist er imstande, Vertrieb auf der Dialogebene zu machen?
- Vertriebskonzept – Auf welche Art und mit welchen Mitteln soll in ihrem Labor Neukundengewinnung gemacht werden?
- Steuerung des Außendienstmitarbeiters – Sind Sie als Führungskraft in der Lage, diesen Mitarbeiter so zu steuern, dass er Erfolg produzieren kann?

Jeder einzelne dieser Faktoren für sich gesehen ist essenziell wichtig. Wird einer davon vernachlässigt, reduzieren sich die Chancen auf



Herzblut bei der Sache sein. Wichtig ist, dass nicht ausschließlich nach einem fachkompetenten Außendienstmitarbeiter geschaut wird. Ein guter Zahntechniker ist nicht zwingend auch ein guter Außendienstler. Manchmal verleitet zu viel Fachwissen sogar zum vertrieblichen Vorgehen von vor 30 Jahren: „... unsere Kronen sind so langlebig, weil wir folgendes Material verwenden ...“

Lassen Sie mich noch anmerken, dass Fachkompetenz leichter zu erlernen ist als Sozial- oder Selbstkompetenz. Ich möchte damit sagen, dass das notwendige Fachwissen einem Branchenfremden leichter beizubringen ist, als beispielsweise einem ausgebildeten Zahntechniker die fehlende Kommunikationsfähigkeit.

ZT Gibt es Faktoren, die den Erfolg eines Außendienstes positiv beeinflussen?

Claudia Huhn: Viele Dentallabore haben ja schon Erfahrungen mit Außendienstmitarbeitern gemacht. Typischerweise beginnt

kurz aus und dann geht wieder jeder seiner Wege. Die Zeit vergeht, die Ergebnisse, auf die man doch so gehofft hat, bleiben aus. Der elanvolle Gang des neuen Außendienstmitarbeiters wird täglich ein klein wenig schwerfälliger, der Kopf hängt von Woche zu Woche ein klein wenig mehr. Denn nach ein paar Wochen ist klar, jede Zahnarztpraxis hat ja ein Dentallabor und mit diesem ist diese Praxis auch noch zufrieden. Die Produkte, die man selbst im Labor hat, haben auch andere Labore. Man ist auf der Produktseite der totale Durchschnitt. Und so hagelt es tagtäglich immer die gleichen Antworten: Wir haben schon unser Labor, das macht unser Labor auch, wir arbeiten mit dem Ausland zusammen, unsere Patienten können sich teuren, deutschen Zahnersatz nicht leisten. Die Liste der Antworten ist beliebig und doch immer gleich. Jetzt beginnt die Ursachenforschung: Liegt es an der Region, sind die Zahnärzte hier besonders zäh oder besonders loyal? Liegt es am Port-

Erfolg stark. Das heißt, hier gibt es nicht die Möglichkeit der Auswahl eins oder zwei aus drei, sondern die höchste Erfolgsquote ist nur bei drei aus drei zu realisieren. Viele Labore mit Außendienstmitarbeiter starten völlig unbedarft in diese neue Aufgabe. Wenn die Ergebnisse ausbleiben, suchen sie häufig professionelle Unterstützung von extern. Fast immer finden wir die Ursache des fehlenden Erfolgs in der Abwesenheit. Auf was muss bei der Führung und Steuerung eines Außendienstes geachtet werden?

Aus meiner Sicht sind folgende 10 Punkte wichtig für die Führung und Steuerung eines Außendienstmitarbeiters:

- Hören Sie zu!** Ein offenes Ohr mit der Absicht, zu verstehen, was der Außendienstler meint, eröffnet vollkommen neue Möglichkeiten.
- Geben Sie Feedback!** Kommunikation zu jeder Gelegenheit ist elementar. Denken Sie dabei an die Ausgewogenheit und den Situationsbezug.

ANZEIGE

Gold Ankauf/Verkauf

Tagesaktueller Kurs für Ihr Altgold:
www.Scheideanstalt.de
 Barren, Münzen, CombiBars, u.v.m.:
www.Edelmetall-Handel.de

Besuche bitte im Voraus anmelden!
Telefon 0 72 42-55 77

ESG Edelmetall-Service GmbH & Co. KG
 Gewerbering 29 b · 76287 Rheinstetten

- **Coachen Sie!** Entwickeln Sie die Potenziale Ihres Außendienstes und bauen Sie Selbstvertrauen auf, indem Sie ihn aktiv begleiten.
- **Sorgen Sie für Ziele!** Ein Mitarbeiter, der die Richtung nicht kennt, wird sich mit Sicherheit verlaufen.
- **Kontrollieren Sie!** Jede Aufgabe, die Sie an den Außendienst delegieren, wird nur dann erfüllt werden, wenn Sie die Zielerreichung überprüfen
- **Seien Sie Vorbild!** Fahren Sie mit zum (potenziellen) Kunden und machen sich ein Bild von der Situation vor Ort.
- **Seien Sie mutig!** Blicken Sie über den Tellerrand. Scheuen Sie nicht das Risiko. Haben Sie auch den Mut zu unpopulären Maßnahmen.
- **Feiern Sie Erfolge!** Gute Leistungen und gute Ergebnisse spornen an. Zelebrieren Sie diese im Team.
- **Managen Sie Ihr Personal!** Neben einer guten Führung ist ein gutes Personalmanagement das A und O. Binden Sie Ihren Außendienst an sich und beurteilen Sie ihn regelmäßig.
- **Lassen Sie sich keinen Affen aufbinden!** Nicht jede Aufgabe ist eine Führungsaufgabe.

Herausheben möchte ich gerne den ersten Punkt noch einmal. Nutzen Sie jede Möglichkeit des Austauschs. Am besten planen Sie aber einen Nachmittag pro Woche, um die vergangenen Kundenbesuche zu reflektieren, die zukünftigen Besuche zu planen und die dedizierten Vertriebsaktivitäten und vor allem die Wochenziele festzulegen. Dann klappt das ja auch mit dem Außendienst. **ZT**

Das Interview wird fortgesetzt in der Ausgabe 10/2014 der ZT Zahntechnik Zeitung.

ZT Adresse

C&T Huhn coaching & training GbR
 Diplom-Kauffrau Claudia Huhn &
 Diplom-Ingenieur Thorsten Huhn
 Hohe Straße 28b
 57234 Wilnsdorf
 Tel.: 02739 891080
 Fax: 02739 891081
claudia.huhn@ct-huhn.de oder
thorsten.huhn@ct-huhn.de
www.ct-huhn.de

