

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG

Die richtige Praxisstrategie

von Prof. Dr. Johannes Bischoff, Köln

| Braucht eine Zahnarztpraxis eine Strategie? 48 % der Praxen verfolgen zumindest keine klare strategische Ausrichtung, so das Ergebnis einer Kurzbefragung, an der sich 266 niedergelassene Zahnärzte und Zahnärztinnen beteiligt haben. Viele konzentrieren sich vorrangig darauf, dass sie ihre Patienten und Patientinnen, die in die Praxis kommen, gut zu versorgen, was natürlich ihre Hauptaufgabe ist. Aber über die langfristige Ausrichtung ihrer Praxis machen sie sich aber offensichtlich weniger Gedanken. |

1. Drei Strategien für die Praxis

Es ist grundsätzlich nichts daran auszusetzen, dass eine allgemein-zahnärztliche Praxis ohne besondere strategische Ausrichtung geführt wird. Viele können von solchen Praxen auch gut leben, insbesondere in schwächer versorgten Regionen sind diese oft auch lukrativ! Aber, um es einmal sinngemäß in den Worten des renommierten Ökonomen und Harvard-Business-School-Professors Michael Porter zu sagen: Praxen sind erfolgreicher, wenn sie sich auf eine strategische Hauptrichtung festlegen und nicht irgendwo in der Mitte festhängen! Um eine strategische Positionierung zu erreichen, müssen zunächst zwei Fragen beantwortet werden:

1. Streben Sie an, möglichst kostengünstig zahnärztliche Leistungen zu erbringen oder wollen Sie durch Ihre „Einzigartigkeit“ (etwa Ihres Behandlungsstiles oder des Ambientes der Praxis) hohe Honorare erzielen?
2. Wollen Sie Ihre Praxis auf bestimmte Behandlungsarten und/oder auf bestimmte Patientengruppen fokussieren?

Die Antworten auf diese Fragen führen zu Strategien, die ein Unternehmen verfolgen kann, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Diese Strategien werden auf Basis zweier Dimensionen definiert: dem strategischen Vorteil (niedrige Kosten oder Einzigartigkeit) und dem Wettbewerbsumfang (breiter Markt oder enger Markt/Nische):

- Bei der **Kostenführerschaft** ist das Ziel, der kostengünstigste Produzent der Branche zu sein. Dies wird durch hohe Effizienz, Skaleneffekte und strenge Kostenkontrolle in allen Unternehmensbereichen erreicht. Der Fokus liegt darauf, die Produkte zu den niedrigsten Preisen im Vergleich zur Konkurrenz anzubieten. Ein Unternehmen, das diese Strategie verfolgt, kann auch bei einem Preiskampf noch profitabel sein, da seine Kosten am niedrigsten sind.
- Die **Differenzierungsstrategie** zielt darauf ab, dem Kunden ein einzigartiges und überlegenes Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten, das von der Konkurrenz als unverwechselbar wahrgenommen wird. Einzigartigkeit kann durch hohe Qualität, innovatives Design, spezielle Funktionen, überlegenen Kundenservice oder ein starkes Markenimage erreicht werden. Der wahrgenommene Mehrwert ermöglicht es dem Unternehmen, einen Premium-Preis zu verlangen und Kundenloyalität aufzubauen.

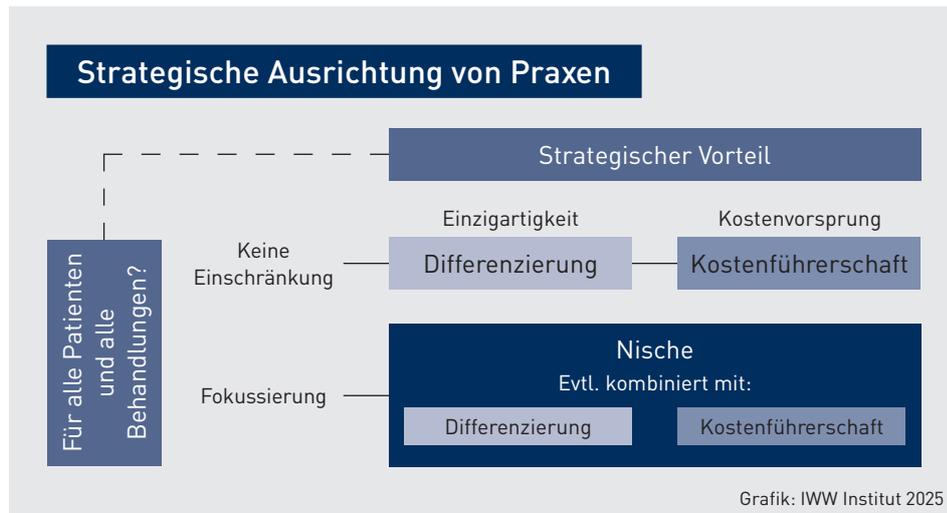
Praxen können drei Strategien verfolgen

Kostenführerschaft

Differenzierungsstrategie

- Die **Nischenstrategie (oder Fokussierungsstrategie)** konzentriert sich auf ein enges Marktsegment oder eine spezifische Kundengruppe, anstatt den gesamten Markt zu bedienen. Innerhalb dieser Nische versucht das Unternehmen, entweder eine Kostenführerschaft oder eine Differenzierungsstrategie zu erreichen. Es spezialisiert sich also auf eine kleine Zielgruppe, um deren spezifische Bedürfnisse besser zu erfüllen als die Konkurrenz, die einen breiteren Markt bedient.

Nischenstrategie
(Fokussierungsstrategie)



2. Fokussierung auf bestimmte Behandlungen

Von den Praxen mit einer klaren Strategie verfolgen nach der eingangs erwähnten Umfrage die meisten (52 %) eine Fokussierung auf bestimmte Behandlungen wie z. B. auf Implantologie, prothetische Versorgung, Endodontie, nachhaltige Zahnerhaltung oder in der KFO. Eine richtig gewählte Spezialisierung ermöglicht eine Konzentration auf individuelle Stärken. Was man oft und gut macht, macht man auch effizienter. Auf diese Art können spezielle Geräte für diese Behandlungen intensiver genutzt werden. Oder benötigtes Material für diese Behandlungen kann in größeren Mengen und damit oft auch zu günstigeren Preisen bezogen werden. Dies alles verspricht Skalierungseffekte und damit einhergehend höhere Praxisingewinne.

Von den meisten
Praxen verfolgt

Diese Fokussierungs- oder Nischenstrategie kann mit einer Kosten- oder Preisführerschaft oder mit einer Differenzierungsstrategie verknüpft werden.

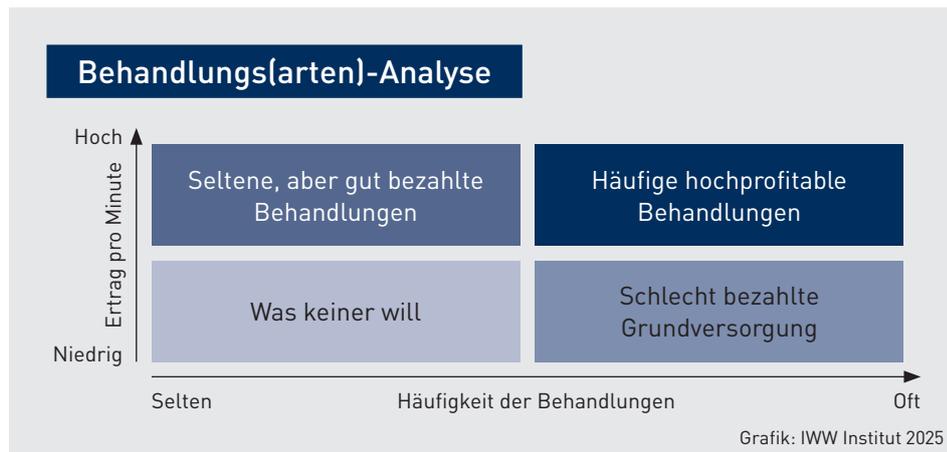
Ein typisches Beispiel

Eine Praxis fokussiert sich auf Implantologie und forciert das Wachstum durch konsequente Optimierung der Abläufe und niedrigpreisige Implantate und Suprakonstruktionen, um Patienten implantologische Versorgungen zu niedrigen Kosten anbieten zu können.

Vor Festlegung von Behandlungsschwerpunkten ist eine Behandlungs(arten)-Analyse (vgl. Abb. 2) sinnvoll. Dazu wird unterschieden, ob die einzelnen Behandlungsarten eher ertragreich sind oder nicht und ob sie häufig oder selten durch-

Behandlungsarten-
analyse sinnvoll

geführt werden. Optimal werden hochprofitable Behandlungen angestrebt, die häufig durchgeführt werden. Typische Beispiele sind Implantologie, hochwertige Prothetik oder Aligner-Behandlungen. Wird die größere Zahl an Behandlungen durch niedrigere Honorare pro Versorgung erreicht (Nischenstrategie kombiniert mit Preisführerschaft), so ist darauf zu achten, dass trotz niedrigerer Honorare – etwa durch schnellere Behandlung, reibungslosere Abläufe und günstigere Einkaufskonditionen – trotzdem eine hohe Profitabilität erreicht wird.



Der umgekehrte Fall stellt die Fokussierung auf Endodontie dar: Viele allgemein-zahnärztliche Praxen beurteilen Wurzelbehandlungen als wenig ertragreich und seltener notwendig. Endodontie – vor allem eben Wurzelbehandlungen – geben deshalb viele Praxen gerne an Kollegen ab. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die Empfehler dadurch ihre Patienten nicht auch in anderen Behandlungsbereichen verlieren! Praxen mit diesem Schwerpunkt sind i. d. R. gut technisch ausgestattet z. B. mit einem Zeiss Dentalmikroskop und erzielen mit Endodontie sehr häufig gute Behandlungshonorare. Hier wird eine Behandlungsnische mit der Differenzierungsstrategie verknüpft.

3. Fokussierung auf Zielgruppen

Ebenfalls erfolgversprechend ist die Ausrichtung auf eine spezielle Zielgruppe wie z. B. Kinder, Senioren, Familien, Migrationsgruppen, Geschäftsleute („Business Sprechstunde“) oder Phobiepatienten. Diese Ausrichtung ist aber im Vergleich nicht ganz so häufig anzutreffen, wie auch die Kurzbefragung bestätigt. Demnach fokussieren sich 19 % strategisch klar auf eine Zielgruppe.

FAZIT | Strategien können sich nur voll entfalten, wenn sie die konkreten Verhältnisse (Fähigkeiten, finanziellen Ressourcen, räumliche Restriktionen, verfügbare Fachkräfte) und Gegebenheiten des Umfeldes (Einzugsgebiet, Kaufkraft, Wettbewerb durch andere Praxen) berücksichtigen. Es bringt also nichts, eine Strategie zu verfolgen, die nicht zu einem passt. Ein Zahnarzt auf dem Land führt keine Praxis im „Edelstadtteil“ einer Großstadt. Nicht jede Zahnärztin will eine Großpraxis. Deshalb sollte jeder Zahnarzt und jede Zahnärztin auch unterschiedliche strategische Ausrichtungen anstreben.

Behandlungsnische mit Differenzierungsstrategie

Eine nur von wenigen verfolgte Ausrichtung

