

Prof. Ted Levitt: „Wer nicht in Zielgruppen denkt, denkt gar nicht“.



Strategisch denken

Im Praxisalltag verliert man selbst als Praxisinhaber manchmal den Blick für das Wesentliche. Gerade weil operative Entscheidungen so wichtig sind, dominieren sie vieles. Dennoch ist es wichtig, immer wieder einmal zu überdenken, was Ihr „Unternehmen Zahnarztpraxis“ eigentlich grundsätzlich tun will, soll und muss, um dauerhaft erfolgreich zu sein.

Text Viktoria Hausegger | Illustration photos.com

■ Dieses „grundsätzliche Denken“ wird unter dem Begriff „strategisches Denken“ zusammengefasst. Es hilft bei folgenden Fragestellungen:

- Wie kann ich erfolgreich sein?
- Worauf kommt es in meiner Praxis an?
- Was ist das Wesentliche für mich und meine Praxis?
- Wie kann ich diese Faktoren beeinflussen?

Dabei gibt es keine festen Regeln für strategisches Denken. Es ist ein offener Prozess. Verfolgt man den Wirtschaftsteil diverser Zeitungen, beobachtet aktiv Handeln und Vorgehen von Kollegen - oder auch das eigene Wirken in der eigenen Ordination - fällt auf, dass laufend Strategien entwickelt, umgesetzt, angepasst, geändert und leider sehr häufig wieder verworfen werden. Daraus sieht man, wie schwierig es ist, eine konsistente Strategie über einen längeren Zeitraum zu verfolgen. Oft sind sie von Moden oder persönlichen Einschätzungen geprägt. Dann zählt eine Weile die Erweiterung des Leistungsspektrums als Heil bringende Strategie, bald ist es die Fokussierung auf wenige Kernkompetenzen.

Der Begriff Strategie wird in unterschiedlicher Form verwendet - hier kommt es häufig zu Missverständnissen:

- Strategie als Plan beschreibt einen Weg, um vorgegebene Ziele für die Zukunft zu erreichen;
- Strategie als Winkelzug, um Wettbewerber auszustechen und Vorteile im Konkurrenzkampf zu erringen;
- Strategie als Handlungsmuster, das alle Entscheidungen und Maßnahmen des Ordinationsinhabers oder der Institutsleitung zusammenfasst;
- Strategie als Wettbewerbsposition beschreibt, wie sich die Praxis selbst im Markt, gegenüber Patienten und in ihrer Umwelt präsentiert;
- Strategie als Perspektive umfasst, wie sich die Praxis selbst erkennt, wie es ihre Umwelt wahrnimmt und rekonstruiert.

Unzählige Bücher über Strategien oder strategisches Management sind in den Buchhandlungen erhältlich - der Stein der Weisen ist nicht dabei. Warum? Der Ordinationsinhaber/die Institutsleitung, aber auch die Mitarbeiter müssen gemeinsam die Strategie für ihre Praxis finden, so dass alle gemeinsam im Wett-

bewerb erfolgreich sind. Ebenso wichtig wie das Entwickeln und Planen einer Strategie ist, dass das strategische Denken permanent geübt wird. Im Folgenden finden Sie ein paar Tipps, die helfen und zum strategischen Denken anregen:

- Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Punkte in Ihrer Praxis. Sie können sich nicht um alle Dinge in gleicher Weise kümmern, müssen das Wichtige vom Dringlichen unterscheiden.
- Nicht immer sind die offensichtlichen Punkte die wesentlichen. Auch kleine, zunächst unscheinbare Sachverhalte können irgendwann eine große Wirkung entfalten. Sie müssen sie im Auge behalten.
- Lernen Sie, Ursache- und Wirkungsketten zu erkennen. Woran liegt es, wenn etwas nicht funktioniert? Was sind die wesentlichen Stellschrauben, um es wieder funktionierend zu machen?
- Was ist das Besondere an Ihnen und Ihrer Praxis? Wo liegen Ihre Stärken? Wo/wie können Sie diese so einsetzen, dass Sie einzigartig und erfolgreich sind?
- Wie würden Sie Ihre persönliche Strategie und die Ihrer Praxis charakterisieren?

Machen Sie sich Notizen und filtern Sie das Wichtigste für sich heraus – damit haben Sie bereits den Grundstein für Ihre Strategie erarbeitet! Nun sind die richtigen Maßnahmen festzuhalten und eine realistische Umsetzungsplanung erforderlich. Ohne diese beiden Schritte verlieren Sie Ihre Strategie wieder aus den Augen. Einer der wichtigsten Faktoren für Ihre Strategieplanung sind Ihre Patienten:

Zielgruppe(n) Patienten

Als Zahnarzt ist es Ihnen ein zentrales Anliegen, für alle Menschen da zu sein, die Ihre Hilfe in Anspruch nehmen möchten. Als Praxisinhaber müssen Sie sich zudem mit wichtigen unternehmerischen Fragen auseinandersetzen, damit Sie mit Ihrer Praxis noch möglichst lange für Ihre Patienten da sein können:

- Wer sind unsere Patienten heute und wer wird künftig unser Patient sein?
- Was wissen wir über diese Menschen, was ist ihnen besonders wichtig?

Wen möchten wir als Stammpatienten für unsere Praxis gewinnen:

- alte oder junge Patienten?
- Frauen oder Männer?
- Besserverdiener?
- einkommenschwache Menschen?
- Patienten mit Zusatzversicherung?

Warum ist das für Ihr „Unternehmen Zahnarztpraxis“ wichtig?

- Wer seine Zielgruppen (Patienten und mögliche Patienten) gut kennt, über deren Bedürfnisse und Wünsche informiert ist, kann eine „Problemlösung“ mit überlegendem Nutzen bieten – sich mit einem beachtenswerten Angebot einen „Namen machen“.

- Wer seine Tätigkeiten auf seine Zielgruppe ausrichtet, hat es leichter, seine Patienten zu erreichen, zu begeistern und zu binden, empfohlen zu werden...

- Wer kooperiert und damit auch im Umfeld derjenigen in Erscheinung tritt, die ebenfalls mit seiner Zielgruppe zu tun haben, hat es leichter, Patienten und Menschen mit gleichen Anliegen zu erreichen.

Damit erhöht sich in den gewählten Zielgruppen das Bedürfnis Ihre Praxis zu besuchen, Ihre Leistungen zu beanspruchen. Haben Sie sich nun ein klares Bild darüber verschafft, wer Ihre Patienten und Stammpatienten sein sollen, prüfen Sie Ihre Entscheidung anhand folgender Kriterien:

- Benötigt die Zielgruppe Ihre Leistungen?

- Kann und will sich die Zielgruppe evtl. Zusatzleistungen leisten?

- Passt der Standort der Praxis zu dieser Zielgruppe?

Automatisch bestimmen Einzugsgebiet und Bevölkerungsstruktur das Praxisangebot und die Nachfrage. In diesem Zusammenhang sollten Sie sich also genau mit dem Standort Ihrer Praxis auseinandersetzen.

- Passen die Öffnungszeiten in den Tagesablauf der Zielgruppe?

- Kann die Zielgruppe die Praxis gut erreichen?

- Haben Sie die Möglichkeit, Ihre Zielgruppe ausreichend zu informieren?

- Bietet das Umfeld, in dem sich Ihre Patienten bewegen, Möglichkeiten für Kooperationen, finden sich hier Meinungsbildner?

Je genauer Sie sich mit dem Profil Ihrer Zielgruppe auseinandersetzen, umso erfolgreicher werden Ihre Aktivitäten sein. Wie eingangs erwähnt, sind immer mehr Menschen bereit, für ihre Gesundheit selbst in die Tasche zu greifen. Neben den klassischen Zielgruppen Kassenspatient und Privatpatient gibt es zahlreiche Möglichkeiten, Zielgruppen zu ermitteln. Sind Sie über die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Patienten/Zielgruppen einmal informiert, lassen sich Zusatzleistungen ins Praxisangebot aufnehmen. Es geht also ganz im Sinne der ethischen und moralischen Verpflichtung der Ärzteschaft darum,

- nutzenorientiert zu denken und zu handeln – Nutzen im Sinne eines speziellen Angebotes für eine besondere Zielgruppe. Es geht nicht darum, gewinnorientiert vorzugehen.

- immer das brennendste Problem seiner Zielgruppe zu lösen.

- gezielt den Nutzen für seine Zielgruppe auszubauen und zu verbessern.

- ausschließlich absolute Patientenzufriedenheit und hohe Begeisterung anzustreben.

Denn wer die Probleme anderer löst, löst auch seine eigenen – daraus erfolgt dann automatisch mehr Anziehungskraft und Gewinn. Schenken Sie darüber hinaus auch jenen Menschen und Institutionen Beachtung, die Ihnen auf Ihrem „Weg zum Erfolg behilflich sein“ können. Das können die Familie Ihrer Patienten, Vereine und Verbände, Selbsthilfegruppen, Netzwerke, geeignete Kooperationspartner oder sogar Bezirkszeitungen und Presse sein.

Viktoria Hausegger:
Strategien entwickeln und umsetzen.



Es lohnt sich, auch diese „Nebenschauplätze“ genau unter die Lupe zu nehmen – sicher haben Sie rasch einige Ideen für spezielle Angebote. Die Definition der Zielgruppe(n) ist auch deshalb so wichtig, weil Sie viel „Werbudget“ sparen, wenn Sie wissen, wer Ihre Patienten und potenzielle Patienten sind – welche Zeitung sie lesen bzw. welche Medien von diesen Menschen genutzt werden (Internet?). Es geht hierbei also nicht darum, in Medien zu informieren, die Sie selbst als wichtig und gut erachten, sondern in Medien, die Ihre Zielgruppe liest – auch wenn diese „unter Ihrer Würde“ sind. Allein diese Frage unberücksichtigt zu lassen, kann sehr teuer kommen. Überlegen Sie also sehr genau, wer Ihre Hauptzielgruppen sind und wer Ihnen darüber hinaus als Nebenzielgruppe behilflich sein kann, Ihre Ziele zu erreichen. Die Wahl der Zielgruppe ist auch eine wichtige unternehmerische Entscheidung, die die gesamte künftige Richtung, in die Ihre Praxis gehen soll, beeinflusst.

FAZIT: Eine Strategie beschreibt den Weg, wie Sie von Ihrem derzeitigen Ausgangszustand zu einem gewünschten Ziel kommen. Ohne Zweifel bringt es Vorteile und Erfolg, wenn Sie sich immer wieder auf die entscheidenden Dinge (und Zielgruppen) in Ihrer Praxis konzentrieren. Nur mit einer klaren Strategie lässt sich in den richtigen Kommunikationskanälen klar kommunizieren – mit Patienten, zuweisenden Kollegen, Kooperationspartnern und der Umwelt. Professionelle Unterstützung bei Ihrer Strategieplanung und/oder -überprüfung zahlt sich in jedem Fall aus. ■

info

Viktoria Hausegger

T +43/664/460 16 35

M office@mehrwertmarketing.at
www.mehrwertmarketing.at