

# ZT SERVICE

## „Nur wer Ziele vor Augen hat, kann sie auch erreichen!“

Warum für Dentallabore und Zahnarztpraxen individuelle Positionierung und Unternehmensstrategien zunehmend wichtiger werden, zeigt das ZT-Interview mit Oliver Sebastian, Geschäftsführer der Interessengemeinschaft *dentacolleg*, und Diplom-Ökonom Alexander Janssen, unabhängiger Marketing- und Kommunikationsberater.

Was eine Zahnarztpraxis oder ein Dentallabor von einem „ganz normalen“ Wirtschaftsunternehmen unterscheidet? Heute nicht mehr viel. Denn die Zeiten von Ge-

Schritten und Maßnahmen. Aber bevor ein solcher Masterplan entstehen kann, muss sich der einzelne Unternehmer erst einmal genau kennen lernen, und wissen, was

**ZT** Sie meinen zum Beispiel vorgefertigte Universal-Werbemittel, in die dann nur noch das Logo des Labors oder der Name der Praxis integriert wird...?

gen sie an mir? Was nicht? Wie ist der Markt im Allgemeinen und meiner im Speziellen? Auch für die Beantwortung dieser Fragen gibt es objektive Methoden und Techniken. Und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse gilt es dann, vor allem die Kunden auf mich aufmerksam zu machen, die zu mir passen. Denn nicht alle potenziellen Kunden kann ich zu meinen machen.

auch, warum und wofür man das tut.

**ZT** Auch wenn man sich über das „Wohin“ einig ist – über das „Wie“ gibt es ja oft sehr

unterstützen wie bei der fortlaufenden Umsetzung und Kontrolle ihrer Ziele. Denn aus der jeweiligen Strategie ergeben sich natürlich auch immer konkrete Maßnahmen, die umgesetzt werden müssen. Aber wer kann schon als Meister oder Arzt quasi nebenbei noch Anzeigen entwickeln und in den richtigen Medien schalten, große Kundenevents planen und umsetzen oder ständig über die neuesten Produkte, Materialien und Innovationen auf dem Laufenden bleiben. Um all dies kümmern wir uns als zentraler Partner des Labors oder der Praxis. Denn ob Fortbildungen, Einkauf oder Werbung – bei aller Planung von Maßnahmen ist es eben wichtig, diese auch konkret werden zu lassen, sich Etappenziele zu setzen und deren Erreichen zu kontrollieren.



Auch wenn der Markt „Schöne Zähne“ umkämpft ist – bei den Patienten siegt Qualität zumeist gegen Billigangebote.

biesschutz und Konkurrenzlosigkeit sind vorbei. Aus Patienten sind längst auch Kunden geworden. Und das Marketing erreicht als eine zentrale Funktion der Betriebswirtschaftslehre immer mehr Labore bzw. Praxen und bietet klare systematische, wissenschaftliche Ansätze, um Entscheidungen markt- und kundenorientiert zu treffen. Denn wie für alle übrigen Unternehmen auch, gilt für die der Dentalbranche: Nur wer in einem wachsenden, internationalisierten und damit immer unübersichtlicheren Markt eine klare Position vertritt, wird langfristig seine Ziele erreichen. Welche Maßnahmen in diesem Zusammenhang sinnvoll sind, welche Strategien zur Wahl stehen und wie der Mitteleinsatz optimiert werden kann, soll das folgende Interview zeigen.

ihn bzw. sein Unternehmen ausmacht.

**ZT** Es wird doch wohl jedem klar sein, wer er ist und was seine Stärken sind?

**Janssen:** Ich erlebe es immer wieder, dass Unternehmer nach einer fachlich sauberen Analyse ihres Erscheinungsbilds überrascht darüber sind, wie sie oder ihr Unternehmen von anderen Personen wahrgenommen werden. Tatsächlich bereitet es jedem Menschen erhebliche Schwierigkeiten, sich selbst und seine Wirkung auf andere „objektiv“ einzuschätzen. Bei einem Unternehmen mit mehreren Mitarbeitern und verschiedensten Leistungsbereichen wird das natürlich nicht einfacher. Zu erkennen, wer ich bin und wo ich im Markt stehe, ist allerdings unerlässlich, um für die Zukunft

reich zu sein.

**ZT** Aber ist nicht gerade das Gütesiegel *dentacolleg* ein solcher Deckel, der auf viele verschiedene Töpfe passen muss?

**Sebastian:** *dentacolleg* funktioniert auf zwei verschiedenen Ebenen. Die eine ist die Garantie und die Kontrolle von einheitlich hohen Qualitätsstandards, die alle *dentacolleg*-Gesellschafter auszeichnen und die von ihnen eingehalten werden müssen. Die zweite Ebene bietet den *dentacolleg*-Gesellschaftern die Möglichkeit, im Rahmen einer gemeinsamen Qualitätsposition ihr eigenes Erscheinungsbild zu entwickeln. Darin unterstützen wir sie, nicht zuletzt durch unsere Berater- und Gestalterinfrastruktur, die wir dafür aufgebaut haben.

**ZT** Gilt das auch für den Arzt, der ja zum großen Teil sein eigenes Unternehmensimage verkörpert?

**Janssen:** Natürlich. Manche Patienten mögen es, von einem, sagen wir mal, eher autoritärem Arzt behandelt und beraten zu werden, der ihnen genau sagt, was das Beste für sie ist und was nicht. Dieser Arzt wird genau so seine Patienten oder besser seinen Markt finden wie der Arzt, der seine Patienten mitreden lässt, alle Maßnahmen ausführlich erklärt und zur Diskussion stellt. Bei tendenziell immer größerer Aufgeklärtheit seitens der Kunden eine sicherlich ebenso gut funktionierende Ausrichtung.



Freier Marketingberater Alexander Janssen hat sich auf den Dentalmarkt spezialisiert und berät *dentacolleg*.

**unterschiedliche Ansichten. Wie geht ein Unternehmer damit um?**

**Janssen:** Bei allem guten Willen, stets motivierte Mitarbeiter zu haben und funktionierende effektive Abläufe

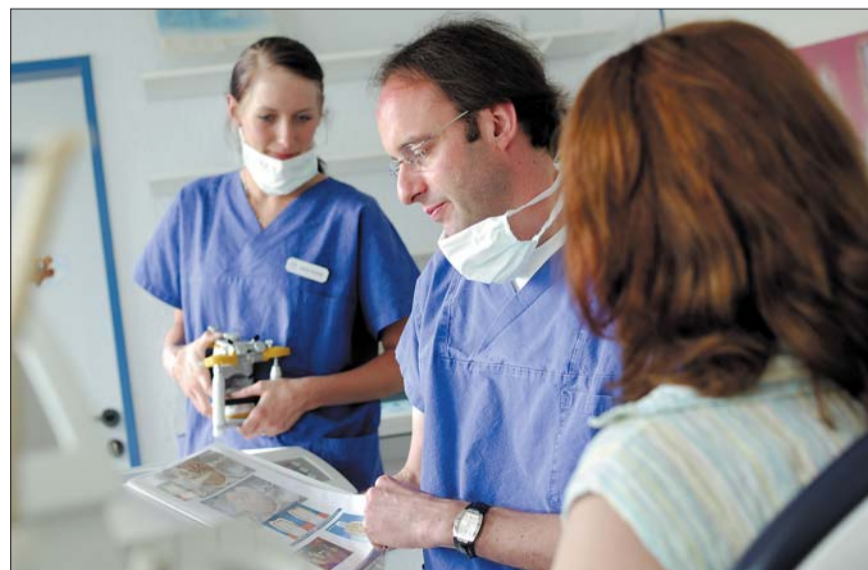


Leitet als Geschäftsführer erfolgreich das bundesweit bekannte Gütesiegel *dentacolleg*: Oliver Sebastian.

**ZT** Womit wir bei den Zielen angelangt sind. Wonach werden sie definiert?

**Janssen:** Das hängt ebenfalls ganz von der Unternehmerpersönlichkeit ab. Da mag es einige geben, die mit ihrem jetzigen Anteil am Geschehen zufrieden sind und diesen ausschließlich erhalten und sonst in Ruhe arbeiten möchten. Andere wollen im Gegensatz dazu einen stark expansiven Weg einschlagen, Gewinnmaximierung und finanziellen Erfolg über dem Durchschnitt. Aber ganz gleich, welchen Weg oder Mittelweg man gehen möchte, ein festes Ziel muss man schon vor Augen haben. Dieses zu definieren, ist für die darauf folgende Strategie essenziell.

**Sebastian:** Im Übrigen gehören auch Ziele im Bereich der Qualität und Kundenzufriedenheit in diese Phase der Strategiefindung. Insofern leisten wir mit *dentacolleg* auch schon an diesem Punkt wichtige Unterstützungsarbeit. Und durch das Feedback unserer Gesellschafter wissen wir, wie viel Sicherheit und Rückhalt es für ein gesamtes Unternehmen und seine Mitarbeiter schafft, wenn ein jeder nicht nur über den Strang, an dem alle ziehen, genauestens Bescheid weiß, sondern



Der aufgeklärte Patient weiß, dass gute Leistungen ihren Preis haben, will aber trotzdem verhandeln.

eine individuelle und langfristig tragfähige Strategie entwickeln zu können. Und weil jeder eben anders ist und eine andere Persönlichkeit hat, helfen da auch keine Standardrezepte, die so gern angeboten werden.

**ZT** Kommen wir noch einmal auf die Strategie-Grundlagen zurück. Was folgt auf die Selbsteinschätzung?

**Janssen:** Nachdem ich herausgefunden habe, wer ich bin, gilt es zu erfahren, wer meine Kunden sind. Was mö-

zu schaffen – Demokratie und Unternehmensführung sind nicht gerade Geschwister. Anders gesagt: Der Chef bestimmt nicht nur, wo es hinget, sondern auch, auf welchem Weg. Er übernimmt natürlich auch die Verantwortung, dass es wirklich der richtige ist. Vor diesem Hintergrund wird wohl auch am deutlichsten, dass eine Strategie und ein dazugehöriges konsequentes Marketing nicht so einfach nebenher laufen können, sondern dass beides aktiv betrieben werden muss, weil es über die Zukunft eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter entscheidet. So gesehen sollte man sich schon darüber im Klaren sein, welche Strategie zu den formulierten Zielen passt und wie diese zum Beispiel in den Bereichen Kommunikation, Personal, Produktion, Innovationen etc. umgesetzt werden kann.

**Sebastian:** Das sagt sich natürlich alles so schnell und leicht. Aber der Arzt oder Meister hat ja dabei auch noch einen „Nebenjob“. Er ist eben eigentlich Arzt oder Meister. Daher sind viele unserer Gesellschafter glücklich damit, dass wir sie bei der Strategiefindung ebenso

**ZT** In Zeiten, in denen billiger Zahnersatz aus China kommt, der Dentaltourismus blüht und größere Heil- und Kostenpläne im Internet versteigert werden – was kann ein Labor bzw. ein Zahnarzt da tun, um in Zukunft seinen Marktanteil zu sichern oder auszubauen?

**Janssen:** Zunächst einmal ist es wichtig, sich von dem Druck, der durch diese Entwicklungen entsteht, so weit wie möglich zu befreien. Er ist zwar da, aber er hilft in dieser Situation nicht dabei, den richtigen Weg zu finden. Sogenannte Notreaktionen, die oft schnell aufgrund des gestiegenen Wettbewerbsdrucks erfolgen, haben meist keine Basis, führen auf lange Sicht zu nichts und kosten somit nur Geld. Gefragt ist eine langfristige Strategie mit aufeinander abgestimmten

ANZEIGE

Mirawet  
Keine Spritze, keine Bakterien!  
Gratis Mustertest anfordern!  
Tel.: 0203/99 268-0  
www.hagem-vitabond.com

am besten kaum etwas berechnen. Auf Dauer überleben kann ich mit dieser Strategie also nur, wenn ich irgendwann soviel Umsatz mache, dass mich die geringe Gewinnmarge am Leben erhält. Natürlich kann es bei dieser Strategie auch einmal besser dotierte Aufträge geben, aber grundsätzlich zeigt dieser kleine Exkurs wohl schon, dass eine Preisstrategie immer nur ein kurzfristiges Mittel sein kann, um zum Beispiel seinen Marktanteil

Fortsetzung auf Seite 20