

Erfolgsformel: „Positionierung vor Spezialisierung!“

| Prof. Dr. Thomas Sander

In den vorhergehenden Artikeln des Autors in der ZWP wurde dargelegt, dass Zahnärztinnen und Zahnärzte gute Zukunftschancen haben, wenn sie die fluktuierenden Marktbedingungen konsequent und kontinuierlich beobachten, erkennen, beachten und strategisch für sich nutzen. Als Schlüssel zum Erfolg wird dabei häufig die Spezialisierung auf eine bestimmte Leistung (z.B. Implantologie) angesehen. Inwieweit das richtig ist, aber auch gefährlich sein kann, wird in diesem Artikel erörtert.

In der ZWP 4/2007 wurde gezeigt, wie sich die Spezialisierung auf den Erfolg auswirkt. In Abbildung 1 ist als Essenz des Aufsatzes der Gewinn als Maß des Erfolges vom Spezialisierungsgrad dargestellt. Dieser wird mit zunehmender Spezialisierung tendenziell größer, kann aber auch klein bleiben.

Ganz wesentlich für die Interpretation der Abbildung 1 sind zwei Aspekte:

- Die Unterscheidung von Hauszahnarzt (HZA), Entwicklungszahnarzt (EZA) und Unternehmerzahnarzt (UZA).
- Was bedeutet eigentlich Spezialisierung?

| Entscheidend ist der Typ

Wie bereits in den vorangegangenen Artikeln ausführlich erläutert, muss zunächst jeder Zahnarzt selbst seine Veran-



Abb. 1: Gewinn in Abhängigkeit des Spezialisierungsgrades (vgl. ZWP 4/2007).

lagung und Bereitschaft erkennen, einen „unternehmerischen“ Weg zu gehen. Die meisten dem Autor bekannten Zahnärzte sind eher Entwicklungszahnärzte, die sich im breiten Markt der Zahnmedizin entwickeln und behaupten wollen, ohne einen „aggressiven“ Marktweg zu gehen. Aber auch beim EZA gibt es typbedingte Abstufungen, die es unbedingt zu erkennen gilt. Dies ist der erste Schritt der Positionierung.

| Spezialisierung = Implantologie?

Bei Beobachtung des gegenwärtigen Veränderungsprozesses in der Zahnmedizin kann vermutet werden, dass sich viele Zahnärzte – wie von einer unsichtbaren Macht getrieben – unbedingt fachlich spezialisieren wollen und dies auch tun. Ein Beispiel dafür ist die im Trend liegende Spezialisierung auf die Implantologie. Aber die fachliche Ausrichtung ist lediglich ein Teilaspekt der Spezialisierung. So ist z. B. eine Praxis mit mehreren Behandlern entweder ausschließlich auf eine oder aber auf eine ganze Reihe von Fach-

richtungen „spezialisiert“. Die Diversifikation kann dabei so weit gehen, dass sich die spezialisierten Zahnärzte als Teil eines Kopfcentrums mit weitergehendem medizinischen Angebot sehen. Die Spezialisierung umfasst eben mehr als die rein fachliche Ausrichtung eines Zahnarztes. Auch eine Spezialisierung als Zahnarzt für ältere Menschen, Kinderzahnarzt oder eben Haus- und Familienzahnarzt mit breitem zahnmedizinischen Angebot ist eine Form der Spezialisierung.

| Grundstruktur des Positionierungsmarktes

Bevor eine Spezialisierung in strategischer und danach in fachlicher Hinsicht vorgenommen wird, sollte sich der „Zahnarzt im Veränderungsprozess“ hinsichtlich des Positionierungsmarktes Klarheit verschaffen. Die Grundstruktur des Positionierungsmarktes ist in Abbildung 2 dargestellt.

Nachfrageseitig (weswegen kommt der Patient?) ist zwischen der Akutversorgung und der weitergehenden Versorgung zu unterscheiden. Angebotsseitig bietet der Zahnarzt eine Basisversorgung und eine Spezialversorgung an. Dies führt zu vier Feldern, die in der Regel von jedem Zahnarzt in verschiedener Gewichtung bedient werden. In der Akutversorgung bietet der Zahnarzt im Rahmen der Basisversorgung überwiegend KZV-honorierte Leistungen (Feld 1). Der qualitäts- und wirtschaftsorientierte Zahnarzt wird hier im Rahmen der Spezialversorgung aber auch gern z. B. höherwertige Füllungen anbieten, die der Patient möglicherweise selbst bezahlen muss (Feld 2). Im Bereich der weitergehenden Versorgung kann

[der autor]

Prof. Dr. Thomas Sander

Professor für „Management ambulanter Versorgungsstrukturen“ an der Medizinischen Hochschule Hannover
Themenschwerpunkte:

- Ökonomie von Arzt- und Zahnarztpraxen
- Neue Versorgungsformen (z.B. MVZ, Netzwerke, Berufsausübungsgemeinschaften)
- Entwicklung von Managementstrukturen für die zukunftsorientierte Praxis
- Qualitätsmanagement in Medizin und Zahnmedizin

Neben seiner Lehr- und Forschungstätigkeit ist der Autor in der Praxis als Unternehmensberater für niedergelassene Ärzte und Zahnärzte im Bereich seiner Themenschwerpunkte tätig.

Tel.: 05 11/5 32-61 75

E-Mail: Sander.Thomas@MH-Hannover.de