

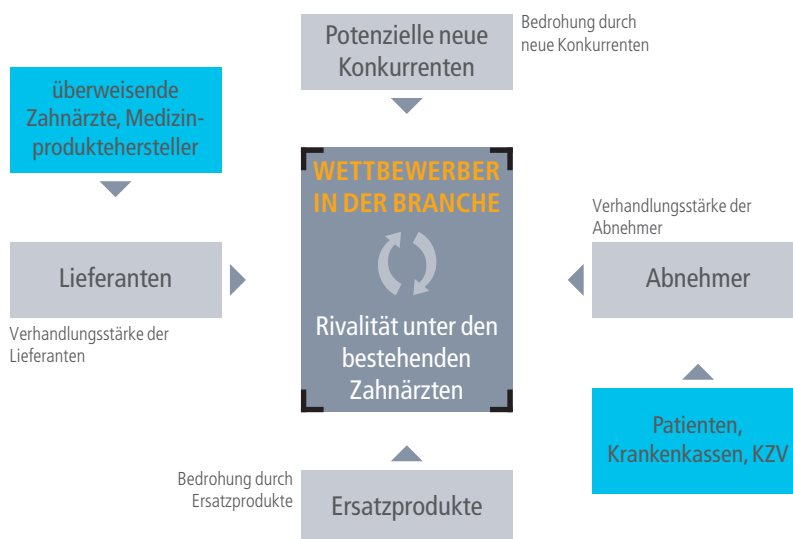
Teil 1 – Grundlagen

Entwicklung von erfolgreichen Wettbewerbsstrategien

| Prof. Dr. Thomas Sander, Melanie von Wildenradt

Viele Zahnärzte wissen inzwischen um die Bedeutung von Positionierung und Marketing im Hinblick auf eine wirtschaftlich erfolgreiche Praxis. Doch wie findet der Zahnarzt die geeignete Wettbewerbsstrategie? Erfahren Sie in zwei Beiträgen (Grundlagen und praktische Anwendung), mit welcher Methode eine wirkungsvolle Wettbewerbsstrategie entwickelt werden kann.

Der Zahnarzt, der seine Praxis weiter entwickeln will, stellt sich die Frage nach Größe und Lage der Praxis, Wettbewerb, marktfähigen Angeboten, geeignetem Marketing etc. Eine unternehmerische Entscheidung z. B. im Hinblick auf die Spezialisierung oder das zahnmedizinische Angebot wird aber meistens aus dem Bauch heraus, also nicht abgesichert, getroffen. Im Folgenden wird eine Methode vorgestellt, mit der der Unternehmer Zahnarzt auf rationaler Grundlage entscheiden kann. Die strategische Ausrichtung hilft ihm, sich klar im Markt zu positionieren.



Die Wettbewerbskräfte

Bereits 1980 hat sich Michael Porter an der Harvard Business School intensiv mit Wettbewerbsstrategien beschäftigt und ein entsprechendes Analyseinstrument entwickelt. Heute ist seine Methode weltweit anerkannt und mehr denn je von Interesse. Und nicht nur für Großunternehmen spielen Wettbewerbsanalysen eine Rolle, auch Zahnärzte können damit ihre Position auf dem Markt ergründen und anschließend eine neue Erfolgsorientierung vornehmen. Ausgangspunkt ist zunächst die Untersuchung der Branchenstruktur mit ihren Veränderungen. Für die einzelne Praxis kann anschließend die Betrachtung ihres jeweiligen Bereichs erfolgen. Die Methode umfasst eine Untersu-

Abb. 1: Die fünf Wettbewerbskräfte.

Quelle: Eigene Darstellung nach Michael Porter.

chung der Praxis in Beziehung zu ihrem Umfeld. Dabei werden sowohl ökonomische Aspekte als auch soziale Beziehungen betrachtet.

Grundlage sind die in Abbildung 1 dargestellten Wettbewerbskräfte: Verhandlungsstärke von Lieferanten, Verhandlungsstärke von Abnehmer, die Gefahr von Ersatzprodukten, potenzielle neue Konkurrenten und die Rivalität bestehender Konkurrenten. Bei einer konkreten Analyse für eine Praxis werden diese Kräfte genau aufgeschlüsselt und im Anschluss in Bezug auf ihre Stärke bewertet. Der Analyse der Wettbewerber wird dabei besondere Auf-

merksamkeit geschenkt. Die stärksten Kräfte geben dann die entscheidende Richtung der Strategie an.

Strategietypen

Ausgehend von den Wettbewerbskräften und ihrer Stärke kann eine Strategie festgelegt werden (siehe Abbildung 2). Die Ursprünge von möglicher „Gegenwehr“ sind durch die Analyse der Wettbewerbskräfte bekannt, sodass die Praxis darauf reagieren kann. Die Strategie sollte ihre Ausrichtung auf dieser Basis aufbauen. Es existieren zwei Grundtypen von Strategien: die Differenzierung und die Kostenführerschaft.