



Ästhetische Zahnmedizin

Die Rolle des Praxisteam bei der Wertschöpfung

Dipl.-Betriebsw. Hans-Gerd Hebinck

In Ihrer Zahnarztpraxis liegt der Schwerpunkt auf der Ästhetischen Zahnmedizin, bei der höherwertige ästhetische Leistungen vom Patienten finanziert werden? In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie Ihr Praxisteam so aufstellen, dass es zum wirtschaftlichen Erfolg der Praxis und zur Wertschöpfung beiträgt.

Als Wertschöpfungskette bezeichnet man die Abfolge aller Aktivitäten, die ein Unternehmen durchführt, um seine Produkte oder Dienstleistungen an den Kunden zu bringen. Dabei ist jede einzelne Aktivität an der gesamten Leistung beteiligt. Um die Rolle des Praxisteam bei der Wertschöpfung in der Ästhetischen Zahnmedizin zu beleuchten, schauen wir uns vier Bereiche an.

Behandlungsteam

Die Heilbehandlung wird durch den Einsatz von Personalressourcen erbracht. In der Ästhetischen Zahnmedizin

sind dies beispielsweise Implantate, hochwertiger Zahnersatz, Prophylaxe oder Bleaching. Jede Behandlung wird entsprechend ihrer Abrechnungsposition angesetzt und über die gesetzliche Krankenversicherung oder privat abgerechnet. Die Wertschöpfung ergibt sich aus der Differenz der zahnärztlichen Honorare zu den eingesetzten Personalressourcen in Form von kalkulierten Stundensätzen von Behandlern, Assistenzen oder Prophylaxe Kräften. Diese Dienstleistungen stellen den höchsten messbaren monetären Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg dar. Für eine hohe Produktivität ist das gute Zu-

„Kaufentscheidungen werden zu einem hohen Anteil blitzschnell aus dem Bauch heraus getroffen. In der Wissenschaft spricht man vom ‚Unbewussten‘, das in **maximal 300 Millisekunden** danach entscheidet, ob sich etwas gut oder schlecht anfühlt.“

sammenspiel des Praxisteam wichtig. Nur wenn sowohl Zimmer als auch Patienten gut vorbereitet sind und die Assistenz eingespielt zur Hand geht, sind reibungslose Abläufe möglich. Hinzu kommt der Empathiefaktor: Die Patienten vertrauen bei ihren Entscheidungen zu einem Therapieversuch auf das gute Gefühl, das sie den handelnden Personen entgegenbringen, natürlich vor allem der Zahnärztin oder dem Zahnarzt, aber auch dem Team.

Know-how

Aus- und Weiterbildungen der Behandler und des Teams zählen zum wichtigsten Know-how einer Praxis. Durch ihr spezifisches Wissen über effektive Abläufe, gute Materialien und sichere Technologien unterscheiden sich Zahnarztpraxen vom Wettbewerb. Diese Differenzierung ist besonders wichtig in der Ästhetischen Zahnmedizin, bei der es darum geht, private Leistungen zu verkaufen.

Managementtätigkeiten

Unterstützende Prozesse wie Termin-, Abrechnungs- und Personalmanagement sowie das Praxismarketing führen nicht direkt zu Abrechnungspositionen: Somit fehlt ihnen die in Form von Geld messbare Wertschöpfung. Indirekt ist der Einfluss der Managementtätigkeiten hoch. Aus ihnen ergibt sich, ob genügend Patienten vorhanden sind, ob diese viele Privatleistungen nachfragen, wie geschickt die Termine geplant sind oder ob in der Abrechnung das Optimum realisiert wird. Eine umfassende Prozesskostenrechnung, die Aufschluss gäbe, lohnt sich erst für größere mittelständische Unternehmen. Dennoch: Laufen diese Prozesse gut, bestimmt das den wirtschaftlichen Erfolg mit.

Praxisräume und Einrichtung

Die Praxisinfrastruktur einschließlich der Technologien erzielt beim Patienten Marketingeffekte, ähnlich wie die Empathie. Patienten sind kaum selber in der Lage, vorab die Qualität einer zahnärztlichen Behandlung zu beurteilen. Umso wichtiger ist, dass sie sich in den Praxisräumen wohlfühlen. Dies kann sie positiv bei ihren Entscheidungen für Therapieversuche einstimmen. So nutzt man äußere Kriterien, um Qualität in der Behandlung zu vermitteln. Fachleute sprechen von einem Qualitäts-

ersatzstoff (Surrogat). Moderne Räume und Einrichtungen, die zum Behandlungskonzept passen, erhalten einen nicht messbaren Marketingeffekt und führen wie das Know-how zu einer Differenzierung vom Wettbewerb.

Welche Strategien gibt es für die Zahnarztpraxis?

Liegt der Schwerpunkt der Praxis auf der Ästhetischen Zahnmedizin, bietet sich die Qualitätsstrategie an: Anders als die Kostenführerschaft, bei der es vor allem um den (möglichst niedrigen) Preis geht, setzt die Qualitätsstrategie auf die Differenzierung vom Wettbewerb. Durch eine klare Positionierung und ein stimmiges Marketing stellt sie die Vorteile einer höherwertigen Versorgung mit privaten Leistungen heraus. Auch beim Materialmanagement und der Vergabe von Zahnersatzaufträgen stehen dann primär Qualitätsaspekte, wie Haltbarkeit, Ästhetik sowie sichere und komfortable Abläufe, im Vordergrund. So gelingt es, sich im mittleren bis oberen Preissegment zu positionieren und zur Strategie passende Patienten anzuziehen.

Welchen Effekt hat die Marke und welchen Anteil das Praxisteam?

Eine starke Marke zeichnet sich dadurch aus, dass die Zielgruppe Vertrauen in den Anbieter und seine Angebote hat. Kaufentscheidungen werden zu einem hohen Anteil blitzschnell aus dem Bauch heraus getroffen. In der Wissenschaft spricht man vom „Unbewussten“, das in maximal 300 Millisekunden danach entscheidet, ob sich etwas gut oder schlecht anfühlt. Dabei greift es auf das emotionale Erfahrungsgedächtnis zurück, das Erfahrungen nach dem, was dem eigenen Leben zuträglich (= positiv) oder abträglich (= negativ) war, unterscheidet. Erst wenn unser Bauchgefühl zu keinem klaren Ergebnis kommt, schaltet sich der Verstand ein: Er wägt ab und bewertet dann, ob etwas richtig oder falsch ist. Dann wird beispielsweise dem Preis eine höhere Bedeutung zugewiesen. In der Ästhetischen Zahnmedizin sollte der Patient also von vornherein ein gutes Gefühl und Vertrauen haben. In der Zahnarztpraxis wird dieses Ver-

„Ein empathisches Praxisteam schafft Vertrauen, erzeugt einen Markeneffekt und verstärkt diesen. Patienten, die Vertrauen zur Zahnarztpraxis haben, **entscheiden sich eher** mit einem guten Bauchgefühl für höherwertige ästhetische Leistungen.“

trauen durch die handelnden Personen, das Praxismarketing sowie die Räume und Einrichtung geschaffen. In Gesundheitsberufen hat dabei den größten Effekt der persönliche Kontakt zwischen den Patienten und den Behandlern einschließlich des gesamten Praxisteams. Ein harmonisch funktionierendes, empathisches Praxisteam spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die Wertschöpfung durch den Verkauf von höherwertigen Privatleistungen zu befördern.

Wie wird das Praxisteam für den positiven Einfluss auf die Wertschöpfung motiviert?

Personalentwicklung, gut auf alle Beteiligten abgestimmt, wirkt nachhaltig sowohl auf die Entwicklung des Teams als auch die einzelnen Personen. Zu Beginn ist ein Führungskräfte-Training sinnvoll, das Kompetenzen zur Mitarbeiterführung vermittelt. Bei größeren Praxen sollten

zudem Führungsstrukturen sowie die Abteilungszuordnung klar festgelegt werden, um effektiv zu kommunizieren. Durch Teambesprechungen fühlen sich alle einbezogen, sind gut informiert, kennen und akzeptieren die Praxisziele. Hier lassen sich Angebote in der Ästhetischen Zahnmedizin besprechen und ein einheitliches Verständnis darüber schaffen. Das spürt auch der Patient. So entstehen Empathie und Vertrauen.

Für die Entwicklung einzelner Teammitglieder bieten sich Mitarbeitergespräche an, bei denen Potenziale ausgelotet werden. Mit offen formulierten Fragen klärt die Führungskraft, was der einzelne braucht, um sich im Team wohlfühlen und motiviert zu sein. Hier einige Beispiele:

- In welchen Tätigkeiten sind Sie gut, wo sehen Sie mittel- bis langfristig Entwicklungspotenziale, wo benötigen Sie Unterstützung?



- Wie ist Ihre Teamfähigkeit? Gibt es Spannungen/Konflikte im Team? Wie lässt sich unsere Zusammenarbeit verbessern?
- Wie zufrieden sind Sie mit Arbeitszeit, Betriebsklima, Arbeitsbedingungen?
- Wie ist Ihre Meinung zu Qualität und Abläufen? Welche Ideen für die Verbesserung der Patientenzufriedenheit haben Sie?
- Welche Aufgaben könnten Sie zukünftig übernehmen, um die Abläufe zu optimieren oder andere Bereiche zu entlasten?

Klären Sie, ob und wann sich der Mitarbeiter überfordert oder unterfordert fühlt. Dauerhafte Überforderung erzeugt Stress und Unzufriedenheit. Dauerhafte Unterforderung dagegen kann Langeweile, Gleichgültigkeit oder verminderte Konzentration bewirken. Überlegen Sie gemeinsam, wie mit Fortbildungen, praxisinternen Schulungen, Coachings oder Änderungen im Aufgabenbereich eine Balance zwischen den Fähigkeiten der Person und den Anforderungen an den Job erreicht wird.

Fazit und Empfehlung

Dem Praxisteam kommt bei der Wertschöpfung in der Ästhetischen Zahnmedizin eine hohe Bedeutung zu: Ein empathisches Praxisteam schafft Vertrauen, erzeugt einen Markeneffekt und verstärkt diesen. Patienten, die Vertrauen zur Zahnarztpraxis haben, entscheiden sich eher mit einem guten Bauchgefühl für höherwertige ästhetische Leistungen. So lässt sich die Strategie, in erster Linie auf Qualität (statt auf den möglichst niedrigen Preis) zu setzen, wirkungsvoll umsetzen. Für die Motivation des Praxisteams stehen zwei Werkzeuge bereit: Teamentwicklung der Gruppe und Mitarbeiterführung durch Einzelgespräche. Beide Maßnahmen sollten regelmäßig und kontinuierlich erfolgen.

Kontakt



**Dipl.-Betriebswirt
Hans-Gerd Hebinck**
Metzer Weg 13
59494 Soest
Tel.: 0172 2745444
info@hebinck-unternehmensberater.de
www.hebinck-unternehmensberater.de

Infos zum Autor

