

KN PRAXISMANAGEMENT

Kommen Sie Ihren Stärken, Schwächen, Chancen & Risiken auf die Spur

Sagt Ihnen der Begriff **SWOT** etwas bzw. haben Sie schon einmal eine SWOT-Analyse gemacht? Oft werden Kieferorthopäden vor Gründung einer Praxis zum ersten Mal damit konfrontiert, wenn es um den benötigten Bankkredit geht. Jedoch stellt dies nur eine von vielen Einsatzmöglichkeiten dieses Analyseinstruments dar.

Einsatzbereiche der SWOT-Analyse

Hinter dem Wort „SWOT“ verbergen sich die Anfangsbuchstaben folgender englischer Begriffe:

- } Strengths (Stärken),
- } Weaknesses (Schwächen),
- } Opportunities (Chancen) und
- } Threats (Risiken).

Neben dem Nachweis der Kreditwürdigkeit kann der Kieferorthopäde SWOT einsetzen, um für sich selbst Klarheit darüber zu gewinnen, welche wirtschaftlichen Möglichkeiten und Gefahren die Existenzgründung, Übernahme oder Neuausrichtung einer Praxis mit sich bringt. In einer einfachen tabellarischen Übersicht (Tabelle 1) nimmt er eine erste Einschätzung vor. Des Weiteren lässt sich mit SWOT feststellen, welche Strategie ihn dabei unterstützt, seine KFO-Praxis vom Wettbewerb stärker zu differenzieren oder ein bestimmtes Image aufzubauen. Das heißt: Immer dann, wenn eine Ist- oder Situationsana-

lyse benötigt wird, schlägt die Stunde von SWOT. Dies kann sich durchaus auch auf Personalfragen beziehen: Wenn bei einer Neueinstellung Gespräche mit mehreren Kandidatinnen geführt werden, notiert der Kieferorthopäde tabellarisch die Stärken und Schwächen der Bewerberinnen – und die Chancen und Risiken, die sich bei einer Einstellung ergeben würden.

Stärken und Schwächen als relative Größen

Nehmen wir an, es soll eine allgemeine Analyse durchgeführt werden. Jeder Kieferorthopäde ist darauf angewiesen, regelmäßig eine zusammenhängende Bewertung der gegenwärtigen Stärken und Schwächen (Analyse der internen Faktoren) sowie Chancen und Risiken (Analyse der externen Faktoren) durchzuführen. Nur so lassen sich tragfähige strategische Entscheidungen für die Zukunft treffen, die auf einer gesicherten Informationsgrundlage basieren.

Zunächst einmal muss der Kieferorthopäde diese Faktoren benennen – und sie werden sich von Praxis zu Praxis erheblich unterscheiden. Aber Achtung: Gerade die Stärken und Schwächen sind relative Größen und müssen in Bezug zur Konkurrenz gesetzt werden:

- } Eine sehr gute Standortlage oder Parkplattsituation wird erst zu einer Stärke, wenn KFO-Praxen, mit denen der Kieferorthopäde im Wettbewerb steht, über keine Parkplätze oder eine deutlich schlechtere Lage verfügen.

Die Tatsache, dass der Kollege von nebenan mit Methoden zur Angstprophylaxe arbeitet, entwickelt sich zu einem Wettbewerbsnachteil und einer Schwäche, wenn der Kieferorthopäde selbst solche Techniken nicht einsetzt und Patienten zum „angstbefreienden“ Konkurrenten wechselt.

Die Relativität der Stärken und Schwächen zeigt, dass das einfache Instrument „SWOT“ nicht immer so einfach zu

	Stärken	Schwächen	Chancen	Risiken
Konkurrenz				
Zielgruppe				
Kapitalbedarf				
Räumlichkeiten				
Standort				
Erreichbarkeit				
Persönlichkeit des Gründers				
Mitarbeiterinnen				
wirtschaftliche Rahmenbedingungen				
...				

Tabelle 1: Mittels SWOT-Analyse Gründungsidee oder Umstrukturierung prüfen.

handhaben ist. Zudem müssen die Ergebnisse oft einer detaillierten Interpretation unterzogen werden. Zunächst jedoch geht es darum, wie solch eine Analyse erstellt wird.

SWOT-Analyse erstellen:

Stärken und Schwächen

Der Kieferorthopäde listet alle internen Faktoren auf und bewertet sie im Vergleich mit dem Wettbewerb mit Schulnoten. Einfacher Bewertungsmaßstab: Faktoren mit den Noten 1 bis 3 gelten als Stärken, die anderen als Schwächen. Zu den Bereichen, in denen Kernfähigkeiten und Kernschwächen beurteilt werden, gehören etwa:

- } Kompetenzen von Kieferorthopäde und Personal
- } Praxismarketing
- } Finanzsituation
- } Standort und Praxisräumlichkeiten sowie
- } (Geräte)Ausstattung.

Wer über eine Fähigkeit verfügt, die die Konkurrenz nicht aufzuweisen hat, genießt einen Vorteil. Wer z. B. die Behandlung mittels Minischrauben beherrscht, weist eine Spezialisierung auf, die einen erheblichen Wettbewerbsvorsprung garantiert. Denn – auch wenn diese Technik längst zu einem Standard in der KFO-Therapie geworden ist – wenden längst nicht alle Kieferorthopäden jene Technik an. Weitere Beispiele für eine Spezialisierung, die zu einem Wettbewerbsvorsprung führt, sind:

- } Wer seine Mitarbeiterinnen zu Patientenberaterinnen qualifiziert hat, verfügt über eine Stärke, die vom Wettbewerb nicht so schnell kopiert werden kann und die der Patient durch die spürbar hohe Qualität der Beratungsgespräche konkret wahrnimmt.
- } Wer ein aktives Beziehungsmanagement betreibt und durch professionelle Gesprächsführung vertrauensvolle Patientenbeziehungen aufbaut, darf sich über eine Stärke freuen.

} Bekommt eine Praxis ihre im Vergleich zur Konkurrenzpraxis extrem hohen Wartezeiten nicht in den Griff, muss der Kieferorthopäde dies bei der SWOT-Analyse als Schwäche verbuchen.

Chancen und Risiken analysieren

Dieselbe Vorgehensweise wendet der Kieferorthopäde bei den Chancen und Risiken an. Klassisches Feld ist die technologische Entwicklung, die Einfluss darauf hat, welche Geräte in Zukunft angeschafft werden müssen. Allerdings lassen sich auch hier keine pauschalen Aussagen treffen: Wer zahlreiche teure Geräte einkauft, geht ein finanzielles Risiko ein. Andererseits können gerade diese Anschaffungen Chancen eröffnen und die Aufmerksamkeit von Patienten erregen, die spezielle KFO-Behandlungsmethoden wünschen, die nur mit modernsten technischen Gerätschaften möglich sind. Brisant ist die Bewertung der wirtschaftlichen oder gar berufspolitischen Entwicklungen – wer wagt es heutzutage schon, die Folgen möglicher Gesundheitsreformen oder gar gesamtwirtschaftlicher Veränderungen zumindest langfristig zu prognosti-

zung für die KFO-Praxis? Gibt es genügend Patienten, die sich für Selbstzahlerleistungen interessieren? Das Verhalten der Patienten, verstärkt außervertraglichen Leistungen zuzustimmen, kann eine Chance für einen Kieferorthopäden bedeuten, der sich dann ein entsprechendes Beratungs-Know-how aneignet. Hinzu kommen sollte eine Konkurrenzanalyse. Die Gründung einer großen kieferorthopädischen Gemeinschaftspraxis oder eines medizinischen Versorgungszentrums in unmittelbarer räumlicher Nähe der eigenen Praxis hat möglicherweise positive Auswirkungen – kann jedoch zugleich ein Risiko darstellen.



Fremdbeurteilungen einholen und Analyseergebnisse interpretieren

Bei der externen Chancen- und Risiko-Analyse ist es hilfreich, sich nicht nur auf die eigene Bewertung zu verlassen. Allzu oft steckt der Kieferorthopäde in der „Black Box“ der täglichen Praxisarbeit fest, um einen unbefangenen Blick auf die Abläufe werfen zu können. Ansprechpartner sind Kollegen und der Patient: Der Kieferorthopäde kann regelmäßig Patientenbefragungen durchführen und sich Feedback bei den Mitarbeiterinnen holen. Oftmals sehen diese die Dinge durch die „Angestellten-Brille“ anders als der Kieferorthopäde. So ergibt sich ein objektiveres Bild.

Auch bei den Punkten Strengths und Weaknesses lohnt es sich, Fremdbewer-



zieren! Trotzdem sollte der Kieferorthopäde gerade potenzielle Entwicklungen in die SWOT-Analyse einfließen lassen – so etwa die Neuregelung der zahnärztlichen Honorarsätze.

Patientenverhalten und Konkurrenzentwicklung analysieren

Zur externen Analyse gehören Bewertungen des Patientenverhaltens: Hat die These, dass immer mehr Menschen den Arztbesuch – zuweilen auch aus wirtschaftlich-finanziellen Gründen – zumindest hinausschieben, eine Bedeu-

ANZEIGE

MONDEAL

MEDICAL SYSTEMS GMBH

BENEFIT, BenePlate, BeneSlider

Innovation trifft Perfektion

Mini-Implantat-Verankerung in Vollendung:
einfach – sicher – variabel

Entwickelt in Zusammenarbeit mit: OA Dr. Benedikt Wilmes,
Kieferorthopädie UKD Düsseldorf


TERMINE

Aktuelles Kursprogramm

unter:
www.mondeal.de
www.dentalline.de

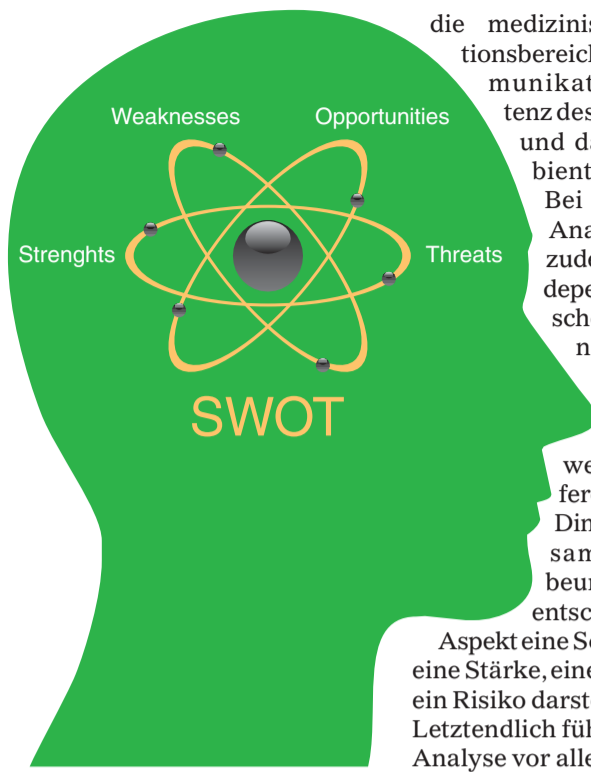
Weitere Infos unter:
benefit@mondeal.de

ANWENDUNGSBEISPIEL



Weitere Informationen erhalten Sie bei:

dentalline GmbH & Co. KG · Karlsruhestraße 91 · 75179 Pforzheim
Telefon (07231) 9781-0 · Telefax (07231) 9781-15 · info@dentalline.de



die medizinischen Funktionsbereiche, die Kommunikationskompetenz des Praxisteam und das Praxisambiente zu werfen. Bei der SWOT-Analyse sollten zudem die Interdependenzen zwischen den einzelnen Faktoren Berücksichtigung finden. Erst wenn der Kieferorthopäde die Dinge in ihren Zusammenhängen beurteilt, kann er entscheiden, ob ein Aspekt eine Schwäche oder eine Stärke, eine Chance oder ein Risiko darstellt. Letztendlich führt die SWOT-Analyse vor allem zu Zahlen, Daten und Fakten, die der Interpretation bedürfen. SWOT liefert die Grundlage, um Entscheidungen bei der Praxisgründung, Personaleinstellungen und der Strategiefindung zu treffen.

KN Fortsetzung von Seite 18

tungen einzuholen, um einen möglichst sachlichen Blick auf die Praxisabläufe, Organisation der Terminvergabe,

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Stärken-Chancen-Strategien • Stärken so nutzen, dass sie zu Chancen passen • Stärken so einsetzen, dass sich Chancenverwirklichung erhöht • Stärken ausbauen und Chancen nutzen	Schwächen-Chancen-Strategien • Schwächen bewältigen durch Nutzung der Chancen • Schwächen ausmerzen, um Chancen nutzen zu können
	Risiken	Stärken-Risiken-Strategien • Stärken einsetzen, um Risiken abzuwenden • prüfen, welche Gefahren sich mit welchen Stärken bekämpfen lassen	Schwächen-Risiken-Strategie • Schwächen minimieren und so Risiken verhindern • vor Schaden schützen

Table 2: Strategische Entscheidungsoptionen.

Weitere Möglichkeiten der Praxisanalyse
 Oft stößt der Kieferorthopäde bei der Erstellung der SWOT-Analyse angesichts der Komplexität an Grenzen. Denn zu SWOT gehören auch Faktoren wie die Beziehungsqualität zwischen den Mitarbeiterinnen. Oder die Beziehungsqualität zwischen Chef (Kieferorthopäde) und Praxisteam. Ein harmonisches Team stellt eine nicht zu unterschätzende Stärke dar und bietet große Chancen,

um sich einen renommierten Ruf beim Patienten zu erarbeiten. Die fehlende Selbstmotivation von Kieferorthopäde oder Team hingegen ist natürlich von Nachteil. Das Problem: All diese Faktoren sind von den Betroffenen selbst nur schwer zu bewerten. Da ist es zuweilen ratsam, externe Experten hinzuzuziehen, die eine fundierte Praxispotenzialanalyse (PPA) durchführen. Der Kieferorthopäde sollte die verschiedenen Maßnah-

men aufeinander abstimmen: Die SWOT-Analyse stellt eine erste praxisinterne Einschätzung dar, die durch Fremdbewertungen oder eine Praxispotenzialanalyse begleitet wird. Eine PPA durch externe Experten hilft, Schwächen aufzudecken, Optimierungsmöglichkeiten auf die Spur zu kommen, Qualifizierungsmaßnahmen vorzunehmen und durch ein professionelles Praxismanagement die Leistungsfähigkeit und somit auch die Wirtschaftlichkeit der KFO-Praxis zu steigern. Diese Analyse umfasst folgende Schritte:

- } detaillierte Analyse der Ist-Situation: Praxispotenzialanalyse (PPA)
- } Entwicklung eines individuellen Konzeptes (Berücksichtigung etwa der Selbstzahlerleistungen der Praxis, Überprüfung und Verbesserung der Prozessabläufe und des Zeitmanagements, Weiterbildung des Praxisteams und des Arztes)
- } Umsetzung des Konzeptes, Unterstützung des Veränderungsprozesses
- } Controllingphase (Überprüfung des Transfers der einzelnen Konzeptschritte in die Praxis)
- } Nachhaltigkeit des Transfers sichern.

Praxisentwicklungsstrategien ableiten
 Mit SWOT erhält ein Kieferorthopäde Hinweise auf Felder, in denen Handlungsbedarf besteht: Grundsätzlich sollten Stärken weiter ausgebaut und nach außen kommuniziert werden. Schwächen und – soweit beeinflussbar – Risiken sollten hingegen gemindert werden. Chancen kann er detailliert prüfen. Die Analyse erlaubt zugleich differenziertere Aussagen: Aus der Beurteilung der internen Stärken und Schwächen sowie der externen Chancen und Risiken wird eine konkrete Entscheidungsmatrix (Tabelle 2) mit strategischen Entscheidungsoptionen abgeleitet. Dabei ist die Stärken-Chancen-Strategie zumeist am erfolgversprechendsten. **KN**

KN Literatur

- Letter, Karin; Letter, Michael: Die Praxis-Manager. Ein Businessroman über professionelles Praxismanagement in turbulenten Zeiten. Thieme Verlag 2006
- Letter, Michael; Streit, Volker (Hrsg.): Marketing für Arztpraxen. Springer Verlag 2005
- Denk-Groß-Team (Hrsg.): Dem Horst sein Logbuch. Runter vom Eis – Vollampf für den Unternehmenserfolg. BR Verlag 2008

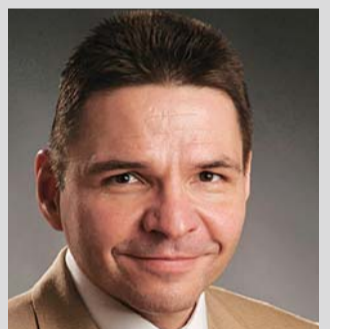
KN Kurzvita



Karin Letter

Medical Managerin Karin Letter wurde 1971 in Düsseldorf geboren. Die examinierte Arzthelferin besucht regelmäßig medizinische und kaufmännische Weiterbildungen, um die Mitarbeiter und Führungskräfte in Praxen und Kliniken auf dem Weg zu einem modernen Management zu begleiten. Die Themen Personalführung, Praxisorganisation, Qualitätsmanagement sowie Privat- und Sonderleistungen zählen zu ihren Schwerpunktbereichen. Die Medical Managerin absolviert ihre Tätigkeit am „Point of Sales“: Sie schult die Assistentinnen in der Praxis und begleitet das Team und die Kieferorthopäden oder Ärzte bei der Umsetzung.

KN Kurzvita



Michael Letter

5medical management-Inhaber Michael Letter ist Medical Consultant, Berater und Coach. Zu seinen Kernkompetenzen gehören Führungsthemen und das Qualitätsmanagement (Qualitätsmanagement-Auditor mit Ausbildung beim TÜV Süd 2005).

KN Kurzvita



Hans-Gerd Mazur

Diplom-Ökonom Hans-Gerd Mazur ist Geschäftsführer und Cheftrainer der Eusera GmbH. Er ist Experte für Marketing und Vertrieb im Gesundheitswesen und berät seine Klienten zu den Themen professionelles Beziehungsmanagement, Kundenbindung und Kundengewinnung. Durch seine zahlreichen Seminare, Vorträge und Veröffentlichungen gilt er heute als der kompetente Ansprechpartner für messbare Erfolge in diesen Bereichen.

ANZEIGE

Smile Esthetics

Minimalinvasive Verfahren der orofazialen Ästhetik – von Bleaching bis Non-Prep-Veneers
 mit Dr. Jens Voss

Ein kombinierter Theorie- und Demonstrationskurs

Immer mehr Patienten wünschen sich weiße und idealtypische Zähne. Die Lösung: Veneers! Doch technisch anspruchsvolle Präparation und das komplizierte Einsetzen von 6 oder mehr Veneers in einer zeitaufwendigen Sitzung begründeten bisher viele Vorbehalte bezüglich der Anwendung von Veneers. Auf der anderen Seite konnten viele Patienten bisher nicht für Veneerlösungen gewonnen werden, da diese neben hohen Kosten vor der irreparablen Entfernung von gesunder Zahnschicht zurückschrecken.

Neuartige Non-Prep-Veneersysteme lösen diese beiden Hauptprobleme sowohl auf Behandler- als auch auf Patientenseite. Zudem bieten diese Systeme nicht nur Patienten eine bezahlbare Lösung, sondern steigern ebenfalls signifikant die Praxisrendite der Behandler. Insbesondere durch die einzigartige, zum Patent angemeldete Tray-Technologie, können 6–10 Veneers einfach, sicher und zeitsparend in nur einer Stunde eingesetzt werden. Zudem macht das schmerzlose und minimalinvasive Non-Prep-Veneerverfahren in der Regel die Entfernung von gesunder Zahnschicht überflüssig. Entdecken Sie die Grundlagen der modernen minimalinvasiven Verfahren der orofazialen Ästhetik. Die Integration dieser Verfahren in Ihre Praxis ermöglicht Ihnen die Gewinnung von Selbstzahlerpatienten, welche an ästhetischen Lösungen im Bereich der High-End-Zahnmedizin ohne Schädigung der Zahnhartsubstanz interessiert sind. Unser kombinierter Theorie- und Demonstrationskurs vermittelt Ihnen die wesentlichen Kenntnisse der minimalinvasiven orofazialen Ästhetik und versetzt Sie in die Lage, den Wünschen Ihrer Patienten nach einer schnellen, schmerzlosen und sicheren Behandlung sowie einem strahlenden Lächeln noch besser entsprechen zu können.

Termine 2009

19.06.09 Lindau 14.00 – 17.30 Uhr*
 04.09.09 Leipzig 09.00 – 13.00 Uhr*
 09.10.09 München 09.00 – 12.30 Uhr*
 06.11.09 Köln 09.00 – 12.30 Uhr*
 13.11.09 Berlin 09.00 – 12.30 Uhr*
*inkl. Pause

Organisatorisches
 Kursgebühr: 95,- € zzgl. MwSt.
 Tagungspauschale: 25,00 € zzgl. MwSt. (umfasst Verpflegung)

Veranstalter
 OEMUS MEDIA AG • Holbeinstr. 29 • 04229 Leipzig
 Tel.: 03 41/4 84 74-3 08 • Fax: 03 41/4 84 74-2 90 • event@oemus-media.de

Hinweis: Nähere Informationen zum Programm, den Allgemeinen Geschäftsbedingungen und Veranstaltungsorten finden Sie unter www.oemus.com

Anmeldeformular per Fax an 03 41/4 84 74-2 90 oder per Post an

OEMUS MEDIA AG
 Holbeinstr. 29
 04229 Leipzig

KN 5/09

Für den Kurs Smile Esthetics – Minimalinvasive Verfahren der orofazialen Ästhetik

19. Juni 2009 Lindau 04. September 2009 Leipzig 09. Oktober 2009 München 06. November 2009 Köln

13. November 2009 Berlin

melde ich folgende Personen verbindlich an: (Zutreffendes bitte ausfüllen bzw. ankreuzen)

Name/Vorname _____

Name/Vorname _____

Praxisstempel _____

E-Mail: _____

Datum/Unterschrift _____

Die Allgemeinen Geschäftsbedingungen der OEMUS MEDIA AG erkenne ich an. Falls Sie über eine E-Mail-Adresse verfügen, so tragen Sie diese bitte links in den Kasten ein.

KN Adresse

5medical management
 Matthiasstr. 33 A
 41468 Neuss
 Tel.: 0 21 31/1 33 11 66
 E-Mail:
 info@5medical-management.de
 www.5medical-management.de

KN Adresse

Eusera GmbH
 Eickeler Markt 3A
 44651 Herne
 Tel.: 0 23 25/98 80 66
 E-Mail: hmazur@eusera.de
 www.eusera.de