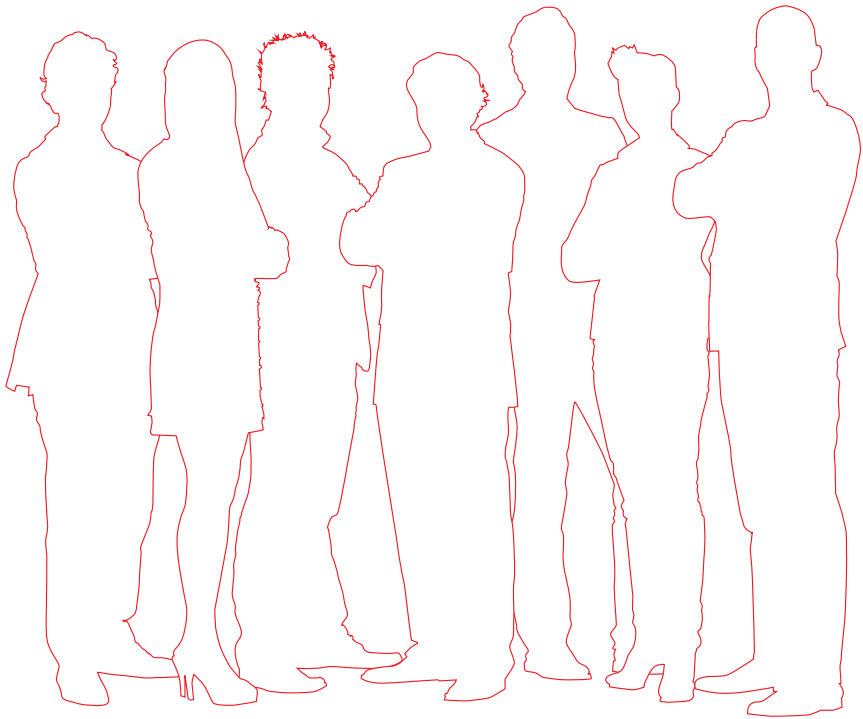


Jörn Thiemer (Hrsg.) | Caroline Gommel

unter Mitarbeit von: G. Bertha | F. Hieninger
A. & K. Kaul | N. van Sprundel | B. M. Zuch



BELÄCHELT. BEKÄMPFT. BENEIDET.



Andersdenkende Zahnärzte und ihre Geschichten

BELÄCHELT. BEKÄMPFT. BENEIDET.
Andersdenkende Zahnärzte und ihre Geschichten.





Jörn Thiemer (Hrsg.) | Caroline Gommel
unter Mitarbeit von: G. Bertha | F. Hieninger
A. & K. Kaul | N. van Sprundel | B. M. Zuch



BELÄCHELT. BEKÄMPFT. BENEIDET.



Andersdenkende Zahnärzte und ihre Geschichten

 QUINTESSENZ VERLAG

Berlin, Chicago, Tokio, Barcelona, Bukarest, Istanbul, London, Mailand, Moskau,
Neu-Delhi, Paris, Peking, Prag, Riad, São Paulo, Seoul, Singapur, Warschau und Zagreb



Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

 **QUINTESSENZ VERLAG**

Postfach 42 04 52; D-12064 Berlin
Ifenpfad 2-4, D-12107 Berlin

Copyright © 2015 Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Friederike Zelke, Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin
Covergestaltung: Valeri Ivankov, Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin
Layout und Herstellung: Janina Kuhn, Quintessenz Verlags-GmbH, Berlin

ISBN: 978-3-86867-269-5
Printed in Poland



Vorwort

Erfolgreiche Zahnärzte kennen das: Man lässt sich mit einer neuen Praxis nieder, entwickelt ein unkonventionelles Kommunikationskonzept, möchte sich von der Masse der Einheitspraxen abheben und positiv wahrgenommen werden. Durchdachte Webauftritte, Patientenveranstaltungen, Werbung auf Autos, Bussen oder Litfasssäulen, City-Light-Poster an Flughäfen oder Bahnhöfen oder auch PR-Maßnahmen wie Radiowerbung, TV-Auftritte und Presseberichte, stellen einen Teil der heutigen Möglichkeiten dar.

Diese öffentliche Aufmerksamkeit und Wahrnehmung erreicht aber nicht nur potentielle Patienten, sondern auch die Mitbewerber: Die Kollegen. Die Erfahrung zeigt, dass gerade die, die noch im alten Denken verhaftet sind und glauben, dass freie Marktwirtschaft, betriebswirtschaftliches Denken und innovative Konzepte nicht in die Zahnmedizin passen, sich an solchen Aktivitäten stören. Der dann häufig ablaufende Prozess spiegelt sich im Buchtitel wieder: Zuerst werden die neuen Ideen belächelt. Stellen sich dann erste spürbare Erfolge ein, wird man bekämpft; nach der Reform des zahnärztlichen Werberechts, zumindest in Deutschland, meist ohne rechtliche Grundlage. Am Ende folgt Neid – als Form der Anerkennung.

Die Initiative von Einzelnen hilft jedoch häufig auch Anderen. Wenn beispielsweise der Nutzen von Implantaten in Veranstaltungen beworben und erklärt wird, profitieren die umliegenden Praxen ebenfalls von einer erhöhten Nachfrage. Nicht alle interessierten Zuhörer suchen einen neuen Zahnarzt, sondern wenden sich zuerst an ihren Stammbehandler. An diesem liegt es dann, das erweckte Patienteninteresse weiter zu verfolgen und zu bedienen.

Wir können unsere Praxen und Kliniken schon lange nicht mehr unter der Prämisse überholter standesrechtlicher Vorstellungen und ohne Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte führen. Die gesundheitspolitische und wirtschaftliche Realität holt früher oder



später jeden ein. Die Chancen, die die Veränderungen im zahnärztlichen Werberecht in Deutschland bieten, auch wenn unsere Nachbarländer Schweiz und Österreich sich noch gegen geltendes europäisches Recht stellen, sind aber groß und für alle gleich. Jeder kann sie nutzen und seinen eigenen erfolgreichen Weg beschreiten.

Sechs Praxen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz werden hier beispielhaft vorgestellt – jede mit einem anderen Konzept: Verschiedene Schwerpunkte und Praxisgrößen, aus Großstädten und Ballungsräumen, aber auch aus kleineren Regionen. All diesen Praxen ist eines gemeinsam: Sie haben den oben beschriebenen Ablauf erlebt und sind heute erfolgreicher denn je.

Jede Praxisgeschichte wurde von renommierten Experten aus den Bereichen Marketing, Personalführung und Praxiskommunikation kritisch kommentiert und bewertet.

Dieses Werk ist kein theoretisches Lehrbuch für Praxismarketing. Vielmehr möchte es eine praxisnahe, kurzweilige und interessante Lektüre sein, die den einen oder anderen Ansatz zu eigenen Ideen oder Veränderungen bietet, und stellt zugleich einen Querschnitt durch aktuelle und zielführende Kommunikations- und Praxiskonzepte im zahnärztlichen Bereich dar.

Viel Spaß beim Lesen!

Jörn Thiemer



Inhalt

Dr. Fritz Hieninger

PORTRAIT	Sei einzigartig – Be different or die <i>Dr. Caroline Gommel</i>	1
KOMMENTAR	Die Motivation zum Erfolg <i>Prof. Dr. Heinz K. Stahl</i>	16

Dr. Alexander Kaul & Dr. Katharina Kaul

PORTRAIT	Zwei Marken unter einem Dach <i>Dr. Caroline Gommel</i>	27
KOMMENTAR	Patientenbeziehungen managen <i>Prof. Dr. Manfred Krafft</i>	46

Dr. Jörn Thiemer

PORTRAIT	Unternehmer aus Leidenschaft <i>Dr. Caroline Gommel</i>	53
KOMMENTAR	Die Zahnarztpraxis als Dienstleistungsmarke <i>Prof. Dr. Manfred Krafft</i>	74

 Dr. Burkart Michael Zuch

PORTRAIT	Große Fragen als Wegweiser aus dem Kreisverkehr <i>Dr. Caroline Gommel</i>	81
KOMMENTAR	Generationen im Team <i>Prof. Dr. Heinz K. Stahl</i>	97

 Dr. Nina van Sprundel

PORTRAIT	Auswandern: Existenzgründung im Ausland <i>Dr. Caroline Gommel</i>	107
KOMMENTAR	Differenzierung durch Persönlichkeit <i>Andrea Stix, MSc</i>	125

 DDr. Georg Bertha

PORTRAIT	Erfolg ohne Werbung <i>Dr. Caroline Gommel</i>	131
KOMMENTAR	Werbung muss nicht laut sein <i>Andrea Stix, MSc</i>	149

Die Zahnärzte	157
Der Herausgeber	158
Die Autoren	158



PORTRAIT

Dr. Fritz Hieninger, MSc,
Maisach

Dr. Caroline Gommel

Sei einzigartig –
Be different or die



Ein typischer Montag im Jahr 1999

7.10 Uhr am Morgen. Der flüchtige Blick auf den Kalender lässt den jungen Zahnarzt Fritz Hieninger „rot sehen“. Vor ihm liegt ein 12-Stunden Behandlungsmarathon. Dann geht er den anstehenden Tag Etappe für Etappe in Gedanken durch. Seine Laune sinkt schlagartig, als er realisiert, dass am frühen Nachmittag die Behandlung einer ausgesprochen schwierigen Angstpatientin ansteht. Dafür würde er sicher mehr als die eingeplante Zeit benötigen. Wer hat denn diese Terminplanung gemacht? Er muss unbedingt mit seiner Praxismanagerin sprechen – später. In der Praxis warten bereits zahlreiche Patienten im Wartezimmer. Ein Techniker aus dem Dentaldepot macht sich an der Behandlungseinheit in Zimmer 2 zu schaffen, deren Wasserversorgung nicht mehr richtig funktioniert. Also muss jetzt die Raumbellegung kurzfristig umgeplant werden. Bereits bei der ersten OP liegt nicht bereit, was er braucht. Wo ist die Helferin jetzt mit dem Tray hingelaufen? „Sabine, bitte sofort in Zimmer 1“. Der Patient auf der Behandlungseinheit runzelt die Stirn und knetet seine Finger. Schon am späten Vormittag sind alle ursprünglich eingeplanten Pausen durch dringende Fälle und Termine ersetzt. Die Behandlung der Angstpatientin kann er erfolgreich meistern, nachfolgende Termine schieben sich, wie befürchtet, nach hinten. Nach der letzten Behandlung des Tages um 19.30 Uhr lässt sich der erschöpfte Zahnarzt auf seinen Bürostuhl fallen und trinkt noch einen Kaffee – den letzten für heute. Eine richtige Pause hat Fritz Hieninger den ganzen Tag nicht gehabt. Trotzdem ist der Arbeitstag noch nicht zu Ende. Auf dem Tisch liegt jede Menge Verwaltungskram: ein gewaltiger Stapel an Heil- und Kostenplänen, die er prüfen und unterschreiben muss, ein Ordner voller Belege, die er sichten und sortieren muss, bevor er sie an den Steuerberater schickt und geschätzte 1000 Seiten Fachliteratur – ungelesen. Ge-



gen 22.00 Uhr verlässt Fritz Hieninger entnervt die Praxis und fährt nach Hause. Er fühlt sich wie ein Hochleistungssportler nach einem absolvierten Marathonlauf, nur ohne Glücksgefühl.

„Wie bin ich eigentlich hierher gekommen?“

Zuerst war es nur ein kurzes Pfeifen in seinem Ohr, das ihn ab und zu irritierte. Dann wurde es immer häufiger und eines Tages war da ein unerträglicher Dauerton. Jetzt sitzt er in der Klinik und fühlt sich komplett fehl am Platz. Es ist ihm beinahe peinlich, dass sein Hausarzt ihn eingewiesen hat, denn er fühlt sich nicht wirklich krank. Das ist doch eine Lappalie, sagt er sich und wartet darauf, dass der Stationsarzt kommt und ihn nach Hause schickt. Als er dem Arzt dann gegenüber sitzt, sieht er ein ernstes Gesicht und glaubt zunächst nicht, was ihm gesagt wird: „Sie haben einen Tinnitus. Hatten Sie in letzter Zeit viel Stress?“ Ja, er hatte Stress. Klar. Aber das war ja auch normal für einen jungen Existenzgründer. Er hatte die Zahnarztpraxis übernommen. Es ging vom ersten Tag an rund, doch die Abläufe seines Vorgängers ließen sich nicht von einem Tag auf den anderen an die für ihn ideale Arbeitsweise anpassen. Er hatte sich nicht wirklich die Zeit genommen, um innezuhalten und den Betrieb sinnvoll neu aufzustellen und den Workflow neu auszurichten. Er hatte sich vorgemacht, dass er sich darum kümmern würde, wenn mal weniger los sein würde. Es war aber immer viel los gewesen – zu viel. Jetzt hat er notgedrungen Zeit. Er sitzt grübelnd im Krankenhaus: eine Woche Behandlung, in der er auch intensiv darüber nachdenken würde, ob das, was er macht, wirklich das ist, was er will. Er sieht sich selbst, wie er irgendetwas hinterherläuft, ein Getriebener, ein Hamster in einem Rad, der immer weiterläuft. Jetzt ist er rausgefliegen aus dem Rad. Wie würde es weitergehen?



Ziel 1: „I want to become a tooth doctor.“

Um in die Zukunft zu gehen, muss man wissen, wie man dahin gekommen ist, wo man steht. Die Praxis läuft gut, aber Fritz Hieninger merkt, dass er sich vollkommen verausgabt. Dabei stand der Wunsch, Zahnarzt zu werden, bei ihm bereits in jungen Jahren fest. Er muss lachen, als er sich an einen Englischaufsatz in der Schule erinnert, in dem er geschrieben hatte: „I want to become a tooth doctor“. Vielleicht lag das an der festen Zahnspange, die er als Teenager tragen musste. Ein Zahnarzt wollte er werden, weil er sah, wie sich hier Handwerk, Unternehmertum und Medizin zu einer Einheit verbinden ließen. Er war beeindruckt von dem Mann im weißen Kittel, bei dem er regelmäßig in Behandlung war. Eine Tätigkeit am Schreibtisch war für ihn nie in Frage gekommen, er wollte „basteln“ und das Ergebnis seiner Tätigkeit sehen. Außerdem wollte er seine eigenen Ideen umsetzen, der Chef sein, selbständig, unabhängig. Schon als Schüler hatte er unzählige Geschäftsideen, darunter regelrechte Schnapsideen wie ein Pizzastand oder eine Autowaschanlage. Natürlich waren das unreife Vorstellungen, die sich nicht umsetzen ließen, aber sie zeigen, was ihm schon als Jugendlicher wichtig war: etwas wagen, etwas machen, sein eigener Herr sein.

Dieses Streben nach Unabhängigkeit und sein freier Geist wurden nach der Schule in den 15 Monaten Wehrdienst auf eine harte Probe gestellt. Das Unterordnen war nicht seine Sache. Er hinterfragte immer, was er tat und was andere von ihm verlangten. Ganz locker ging er mit einem „Grüß Gott“ in die Grundausbildung der Bundeswehr und musste sich dann als „Funker Hieninger“ zur Stelle melden, die Haare schneiden lassen, das T-Shirt gegen ein Bundeswehrunterhemd tauschen und die Ärmel seines Hemds im Sommer nach genauer Vorschrift hochkrepeln. Da wurde mit dem Lineal nachgemessen. Später während eines Wachwechsels ignorierte er das Verbot, mit den Kameraden zu sprechen, verließ seinen Posten und wurde erwischt. Auf ein Wachvergehen stand normalerweise eine In-

haftierung im Bundeswehrgefängnis und eine Vorstrafe. Hätte der Vorgesetzte in diesem Fall nicht ein Auge zugeedrückt, wäre Fritz Hieninger eine Approbation als Zahnarzt für immer verwehrt geblieben. Es war also gerade noch einmal gut gutgegangen. Fritz Hieninger wurde damals klar, dass er in Zukunft jede Form von bedingungslosem Gehorsam, jede Form der Unterordnung umgehen musste. Er wollte sein Gehirn niemals an der Garderobe abgeben müssen. Vor dem Hintergrund seiner Bundeswehrzeit lockte das Zahnmedizinstudium als die große Freiheit. Als Student lotete er dann auch alle Freiheiten aus, die sich boten. Zwänge lehnte er einfach ab. Wenn die Übung oder Vorlesung um 8.00 Uhr morgens begann, dann tauchte er gegen 9.00 Uhr auf – sein Platz war der einzige im Saal, der noch aufgestuhlt war, wenn er eintrudelte. Von einem Musterstudenten war er meilenweit entfernt. Letztlich, so dachte er rückblickend, waren die Hierarchien in Klinik und Militär gar nicht so unterschiedlich und das Studium dadurch in gewisser Weise auch ein Ritt auf der Rasierklinge. Doch die Arbeit an den Phantomköpfen machte Spaß, das Basteln, das Ausprobieren, die ersten Patienten, die ersten Erfolge. Schließlich hatte er das Examen in der Tasche.

Eigentlich war die Niederlassung als Zahnarzt für Fritz Hieninger dann eine ganz einfache Sache. Man könnte auch sagen: Es lief wie am Schnürchen. Mit nur einer Bewerbung startete er unmittelbar nach dem Studium 1993 als Assistenz Zahnarzt in der Praxis eines Zahnarzt Ehepaares in Maisach. Die Praxis, rund 25 km von der Münchner City entfernt, war mit fünf Behandlungszimmern und einem Praxislabor zu dieser Zeit eine der größten „Kassenzahnarztpraxen“. Schon ein Jahr später bekam Fritz Hieninger die Praxis zum Kauf angeboten und übernahm sie schließlich im Juli 1996.

Die harten Einschnitte der Gesundheitsreformen seit 1989 sind gerade wieder etwas abgemildert worden, die Zuzahlungen für Zahnersatz wieder angehoben. Mit durchschnittlich 850 „Scheinen“ pro Quartal stimmten die Zahlen in der Maisacher Praxis. Theoretisch war also alles bestens. Fritz Hieninger hatte sein Ziel erreicht.



Er war 30 Jahre alt, Zahnarzt, Praxisinhaber, erfolgreich. Nur eines passte nicht: Er war krank. *„Arbeiten ist für mich sehr wichtig. Ich wollte immer arbeiten, bin als Student Taxi gefahren. Dann in meiner Praxis habe ich quasi rund um die Uhr gearbeitet und nicht nach links oder rechts geschaut. Ich wollte es schließlich allen Patienten Recht machen. Das war bei dem Pensum nicht mehr zu schaffen, und es widerstrebte mir, meine Patienten abzufertigen. So machte die Arbeit keinen Spaß. Ich hatte natürlich auch keine Zeit mehr, mich um innovative neue Behandlungsmethoden oder Technologien zu kümmern. Die Folge: die Rendite sank kontinuierlich ab, das Rad drehte sich immer schneller, und ich wurde krank.“*

Ziel 2: Ich will nicht weniger verdienen, aber weniger arbeiten.

Viele Unternehmer, darunter auch Praxisinhaber, treiben diesen gefährlichen „Sport“. Die Gefahr ist den meisten so lange nicht bewusst, wie sie funktionieren. Viele merken erst mit einer Krise, wie kontraproduktiv das „Rennen im Hamsterrad“ ist. Erstens kann man dieses Rennen nicht gewinnen, denn es führt nie zum Ziel. Zweitens verbraucht es viel wertvolle Energie. Schließlich tötet es den letzten Funken Kreativität und lässt keinen Raum für Gedanken über die Zukunft. Aus diesem rotierenden Rad auszusteigen, ist jedoch keine einfache Sache. Zunächst einmal muss man sich überhaupt bewusst werden, dass man sich im Kreis dreht. Der Ausstieg erfordert auch, dass man wieder einen Schritt zurückgeht und alles neu sortiert. Ein scheinbarer Stillstand, der im ersten Moment nicht danach aussieht, als ob man damit den Praxiserfolg steigern könnte. Als „Hamsterrad der Kassenmedizin“ bezeichnet auch Fritz Hieninger die ersten vier Jahre in seiner Praxis. Sie führen ihn in die körperliche und geistige Erschöpfung. Mit der Diagnose Tinnitus zieht er im Jahr 2000 die Notbremse. Er reduziert sein Arbeitspensum und entwickelt mithilfe von betriebswirtschaftlichen Seminaren eine neue Praxisstrategie.

Als Sofortmaßnahme nach seiner Erkrankung stellt Fritz Hieninger einen Assistenzzahnarzt ein und bietet zahlreiche neue Zahlungsleistungen an. Damit verschafft er sich erst einmal Luft, um die Praxis auf ein neues tragfähiges Fundament zu stellen. Anfang 2002 startet er dann mit einem für die Region einmaligen Konzept. Er deckt jedes dentale Fachgebiet mit einem eigenen Spezialisten ab und stellt dafür drei Zahnärztinnen ein, die für die Bereiche Endodontie, Parodontologie sowie Oralchirurgie und Implantologie zuständig sind. Er selbst übernimmt das prothetische Angebot. Damit kann er die eigene reine Behandlungszeit am Patienten auf rund 2,5 Tage in der Woche reduzieren und sich in der restlichen Zeit um das Management der Praxis kümmern. Zwei Faktoren jedoch stehen dem Erfolg dieses Konzepts im Weg. Noch sind Zahnärzte per Gesetz ausgesprochen eingeschränkt, wenn sie Werbung für ihre speziellen Leistungen machen wollen. Es ist also nicht einfach, das Konzept über die Mundpropaganda hinaus bekannt zu machen. Ein gutes Marketing direkt in der richtigen Zielgruppe ist aber gerade bei einem solchen Projekt eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. Der zweite Fehler in der Gleichung ist die eigentliche Zielgruppe: Man darf die Rechnung nicht ohne den Bestandspatienten machen. In einer Spezialistenpraxis erleben die Patienten während einer komplexen Behandlung verschiedene Zahnärzte und werden dadurch auch mit unterschiedlichen, teils sich widersprechenden Meinungen konfrontiert. In Summe sitzen sie länger auf dem Behandlungsstuhl und haben am Ende höhere Kosten zu tragen. Außerdem liegt der Schwerpunkt explizit auf Privatzahlern, Kassenpatienten werden weggeschickt – einer der größten Fehler, wie sich später herausstellen sollte. Die Praxis wird zeitweilig zur teuersten im ganzen Landkreis. Die Folge ist eine Abwanderung von Patienten – Alarmstufe „rot“: *„Vielleicht war die Zeit für unser Spezialistenkonzept Anfang der 2000er Jahre noch nicht reif. Es ist aber unter anderem auch daran gescheitert, dass wir nicht als echtes Team*



aufgetreten sind, sondern als Gruppe von Individualisten. Für eine solche Struktur braucht man eine starke Koordination und eine sehr enge Absprache untereinander. Die erste Anamnese sollte von allen Zahnärzten im Team gemeinsam am Patienten erfolgen, was faktisch im Praxisalltag kaum jemals möglich ist. Auch bei uns war es am Ende so, dass wir den Behandlungsplan oft anhand von Röntgenbildern oder intraoralen Fotos gemacht haben. In der Folge wurde sicher zuweilen am Patienten vorbei therapiert. Der Wurm muss aber dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“

Aus Misserfolgen lernen: „Be different or die.“

Was auf dem Reißbrett gut aussieht, ist in der Realität nicht zwangsläufig praktikabel. 2005 ist Fritz Hieninger klar, dass er mit dem Spezialistenkonzept nicht weiterkommt, und macht eine Kehrtwende. Eines jedoch weiß er auch: ohne Alleinstellungsmerkmal kann er im Wettbewerb nicht bestehen. „Be different or die“ macht er zu seinem Credo. Er entwickelt einen vollkommen neuen Ansatz für seine Niederlassung in Maisach, startet mit drei neuen Zahnärzten und bündelt die Kompetenzen. Jeder Behandler im Team sorgt für seine eigenen Patienten. Das Motto ist nun: „Alles aus einer Hand!“. Die Behandlungszeit pro Patient reduziert sich, die Kosten ebenfalls. Das kommt der Beratung und der Patientenbindung zugute. Ein neues Prophylaxekonzept wird ebenfalls gut aufgenommen. Zusammen mit den besonderen Öffnungszeiten sind das mehrere Hebel mit sofortiger positiver Auswirkung auf die Patientenzahlen.

Seit 2005 öffnet die Maisacher Praxis an 5 Tagen in der Woche von 7.00 Uhr morgens bis 20.00 Uhr abends und zusätzlich an Samstagen. Außerdem ist mittlerweile das strikte Werbeverbot für Zahnärzte aufgehoben, und damit ist der Weg endlich frei für ein adäquates Marketing. Fritz Hieninger setzt auf die regionalen Medi-



en, um regelmäßig auf sich aufmerksam zu machen. Dabei bewirbt er vor allem die Öffnungszeiten – das ist sein wichtigstes Alleinstellungsmerkmal. Diese Maßnahme beschreibt er als eine „Grundwerbung“, die immer ausschließlich das bewirbt, was seine Praxis von anderen unterscheidet: zunächst die besonderen Öffnungszeiten als Service für seine Patienten, in der Folge dann die Schwerpunkte „Ästhetik und Implantologie“, „Implantologie und Zahnheilkunde“ sowie schließlich die „Implantologie ohne Skalpell“. Flankierend schaltet er täglich Kurzspots in einem regionalen Radiosender und verschickt in größeren Abständen Flyer im Streuverband an alle Haushalte in der Region. Er misst die Wirksamkeit über die Angaben neuer Patienten auf den Anamnesebögen und weiß, was die Maßnahmen bringen. *„Bei der Werbung darf man sich nicht verzetteln, sonst hat man zu hohe Streuverluste. Ich bin davon überzeugt, dass sich Kontinuität bei der Werbung auszahlt. Frequenz ist dabei aus meiner Erfahrung wichtiger als Größe. Wenn die Botschaft verständlich und prägnant ist, erreicht sie über die Wiederholung viel Aufmerksamkeit. Wir sind seit fast 10 Jahren ohne Unterbrechung wöchentlich in den regionalen Blättern präsent. Das hat sich absolut bewährt und ist ein Schlüssel zu unserem bis heute anhaltenden Aufwärtstrend.“*

Der Erfolg gibt Fritz Hieninger Recht: Die Praxis arbeitet jetzt effizient, Patientenzahlen und Rendite steigen. Zudem kann der Praxisinhaber mit dem neu aufgestellten Team seinen zeitlichen Einsatz weiter bündeln. Er widmet nun zweieinhalb Tage pro Woche seinen Patienten in der Maisacher Praxis und verbringt den Rest in seiner Wahlheimat Kitzbühel. Jetzt hat er sich Raum geschaffen für kreative Ideen und die notwendige Zeit, um über den Tellerrand zu schauen. Zeit also, das Geschaffene zu perfektionieren und neue Ideen zu entwickeln. Die Zeiger stehen auf Wachstum und auf kontinuierlichen Wandel.



Ziel 3: Mein Motor im Leben: Der Weg ist das Ziel.

Eigentlich – so könnte man annehmen – wäre die Geschichte nun zu Ende. Die Praxis läuft und der Zahnarzt zehrt dabei nicht alle Kräfte auf, sondern hat ein Plus auf dem Zeitkonto. Jeder Mensch definiert jedoch Erfolg anders. Der eine sieht es im großen Geld, der nächste braucht nur sein kleines privates Glück, der dritte will Macht. Fritz Hieninger hatte vieles erreicht, ihm wurde aber klar, dass er die Herausforderung brauchte. Sie war sein eigentliches Ziel. *„Wenn ich oben angekommen bin, wird es mir schnell langweilig und ich denke darüber nach, welchen Berg ich als nächstes in Angriff nehmen kann. Irgendwann ist mir in meinem Leben klar geworden, dass es mir nicht so sehr um das Ziel geht, sondern um den Weg dorthin. Wenn etwas gut läuft, dann macht sich Routine breit und das langweilt mich. Mein Ziel ist es, immer neue Herausforderungen anzupacken. Das scheint der Motor in meinem Leben zu sein“*

Ab 2005 funktioniert die Praxis betriebswirtschaftlich wieder sehr gut. Fritz Hieninger geht auf Wachstumskurs, stößt dabei aber auch an Grenzen, da Zweit- oder Zweigpraxen in Deutschland damals nicht erlaubt sind. In Österreich jedoch bietet sich ihm eine einmalige Gelegenheit zur Anmietung schöner Praxisräume und er zögert nicht lange. Im Herbst 2006 gründet er in Kitzbühel eine kleine, aber feine „Ordination“. Die reine Privatpraxis zielt auf die spezifische Klientel des Ortes und bietet ästhetische Zahnheilkunde und Implantologie für zahlungskräftige Patienten. Wo sich Prominente tummeln, ist der Bedarf an ästhetisch überzeugenden Behandlungsergebnissen meist besonders ausgeprägt. Und Fritz Hieninger zählt schon bald bekannte Persönlichkeiten zu seinen Patienten. Das ist ein Aushängeschild für seine Praxen und verleiht ihm ein Renommee als Zahnarzt. Leider sind die Werbemöglichkeiten seit 2008 für Zahnärzte in Österreich deutlich eingeschränkt. Man erlaubt nur eine Maßnahme pro Quartal. Auch

hier muss sich Fritz Hieninger wieder auf die Mundpropaganda verlassen. *„Werbung und Marketing sind für eine Zahnarztpraxis heutzutage ausgesprochen wichtig. Umso unverständlicher ist es, dass man in Österreich die erlaubten Maßnahmen auf ein wirklich ineffektives Maß zurückgefahren hat. Mit den positiven Erfahrungen, die wir in Deutschland gemacht haben, kann ich mir ausmalen, welchen Schub wir der Kitzbüheler Ordination mit etwas mehr Werbung noch geben könnten. Schade!“*

Bereits 2009 packt er auch schon das nächste Projekt an. Der Misserfolg mit der Spezialistenpraxis hat in ihm die Erkenntnis reifen lassen, dass er sich selbst fachlich weiterentwickeln und spezialisieren muss, um sich von externen Spezialisten unabhängig zu machen. Nachdem er beide Praxen gut aufgestellt hat und das Verhältnis Patienten zu Behandlern austariert ist, geht er daran, seine eigene berufliche Qualifikation als Zahnarzt weiterzuentwickeln und zu vervollkommen. Er beginnt mit einem Masterstudienangang Oral Implantology der DGI. In zwei lernintensiven Jahren gewinnt er wichtiges Fachwissen hinzu und schließt die Fachausbildung 2011 mit der erfolgreich bestanden Prüfung ab. Fritz Hieninger betrachtet diesen Einsatz im Rückblick als wirklich lohnend: *„Die Implantologie hat mir einen sehr starken persönlichen Impuls und wichtige Anregungen für die Arbeit an meinem Praxisbetrieb gegeben. Insbesondere der Kontakt zu Zahnärzten mit erfolgreichen Implantologiepraxen hat mich auf meinem eigenen Weg in die Zukunft erheblich weitergebracht. Was auch klar ist: Ohne zeitliche Freiräume durch ein effizientes Praxismanagement hätte ich weder die Weiterbildung absolvieren noch meine Praxen weiterentwickeln können.“*

In den Jahren des Aufbaus und Erprobens unterschiedlicher Konzepte kommt die Innovation oft etwas kurz, da sich der Praxisinhaber verstärkt um die betriebswirtschaftliche Seite und das Marketing seiner Praxis kümmern muss. Freiräume vom alltäglichen Betrieb sind eine wichtige Voraussetzung, um technologisch



und medizinisch am Ball zu bleiben. Diese wiederum bedingen einen exzellent und effizient laufenden Betrieb. Nach der erfolgreichen Etablierung von zwei Dentalpraxen und der fachlichen Weiterbildung schärft Fritz Hieninger schließlich sein Leistungsprofil. „Implantologie ohne Skalpell“ ist das für seine Patienten eingängige Angebot, mit dem er seine Praxen von vielen anderen differenzieren kann. Das konkrete Angebot an den Patienten muss vor allem eines sein: verständlich und nachvollziehbar. Fühlt er sich als Mensch angesprochen, wird er auch den Weg in die Praxis finden. Im Praxismarketing sollte man daher einfache Slogans wählen, die unmittelbar den Patientennutzen thematisieren. Fritz Hieninger nennt sein implantologisches Angebot daher auch gerne „Implantologie für Angsthasen“ oder „Implantologie ohne Schnitt und Naht“. Das versteht jeder, vor allem der Angstpatient. Marketingaussagen sind aber immer auch ein Werbeversprechen, dass es einzulösen gilt. Im Fall von Fritz Hieninger setzt die Implantologie ohne Skalpell ein hohes technisches Niveau und erhebliche Investitionen voraus. Die minimalinvasive Implantation ist schablonengeführt und bedingt die präoperative Planung anhand von dreidimensionalen Röntgenaufnahmen. Somit wird die Investition in zwei digitale Volumentomografen notwendig. Eine Investition, die sich allerdings auszahlt. Befeuert durch weitere Werbemaßnahmen in der Region um Maisach katapultiert das neue Angebot die Implantatzahlen im Jahr 2012 auf knappe 500.

Belächelt – Bekämpft – Beneidet

Individualisten haben eines gemeinsam: Zuerst werden sie belächelt, weil sie die Dinge anders machen als die Mehrheit, sobald sich dann der Erfolg einstellt, werden sie beneidet und nicht selten auch bekämpft. Diese Erfahrung macht Fritz Hieninger schon früh. Vor allem seine konsequenten Werbeaktivitäten werden von Kol-

legen argwöhnisch beobachtet. Fast all seine Marketingaktionen haben eine unmittelbar folgende Beschwerde irgendeiner Kollegin oder eines Kollegen bei der Kammer zur Folge – auch wenn er sich dabei strikt an die Vorschriften gehalten hat. *„Es gibt Menschen, die danach suchen, was nicht geht. Ich gehöre zu jenen, die danach suchen, was geht und wie man weitergehen kann. Je größer und erfolgreicher man ist, desto mehr Neider gibt es, die einem am liebsten Steine in den Weg legen wollen. Trotz der Lockerung des Werbeverbots für unseren Berufsstand gibt es immer noch viele Kolleginnen und Kollegen, nach deren Ansicht gute Zahnärzte keine Werbung nötig haben. Das ist aus meiner Sicht ein ganz fataler Irrtum.“*

Der Praxiserfolg von Fritz Hieninger gründet auf vielen Faktoren, die über die Jahre kontinuierlich ausgebaut wurden: zeitliche Freiräume, ein gutes betriebswirtschaftliches Konzept, einen Marketingplan und -budget. Sofern sich die Ausgestaltung des Angebots am Bedarf des Patienten orientiert, kann sie auch erfolgreich sein. Misserfolge sind jedoch immer einzukalkulieren. Niemand bleibt davon komplett verschont und sie sind ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zum Ziel. Fritz Hieningers Praxiserfolg gründet letztlich auf einem unentwegten Weiterdenken und -entwickeln. Die fachliche Qualifizierung trägt dazu bei, indem sie neue Perspektiven eröffnet und den Praxisinhaber unabhängig macht von Spezialisten, an die er seine Patienten im schlimmsten Fall ganz verlieren kann.

Heute arbeiten in der Maisacher Praxis sieben Zahnärzte und Zahnärztinnen und 20 zahnmedizinische Fachangestellte (ZFA) in sieben Behandlungszimmern. Acht Zahntechniker fertigen die prothetischen Arbeiten im eigenen Praxislabor. In der Kitzbüheler Praxis wird Fritz Hieninger von einem weiteren Zahnarzt und fünf ZFAs unterstützt. Der Bau eines Zentrums für Implantologie und Zahnheilkunde in Maisach ist geplant und es soll 2016 eröffnet werden. *„Um erfolgreich zu sein, braucht man ein stimmiges Konzept, mit*



dem man nachhaltig wachsen kann. Das Geheimnis ist nicht, immer mehr und immer härter zu arbeiten, um mehr Patienten zu versorgen und auch finanziell erfolgreicher zu sein. Damit zerstört man dauerhaft seine Ressourcen. Jeder Praxisgründer muss seinen ganz individuellen Weg finden und seine Kräfte so intelligent einsetzen, um in möglichst effizienter Weise exzellent zu sein. Für mich bedeutet Erfolg, genug Kraft zu haben, um meine Ziele immer wieder neu zu definieren.“

Fritz Hieningers Empfehlungen

- Be different or die: Suche nach dem Alleinstellungsmerkmal!
- Bewerbe Deinen Markenkern kontinuierlich.
- Hab keine Angst vor Misserfolgen, aber „steig ab, wenn das Pferd tot ist“.
- Spezialisier Dich und bilde Dich kontinuierlich weiter.
- Erfinde das Rad nicht neu: Schau Dir bei erfolgreichen Kollegen etwas ab.
- Merke Dir bei allem was Du tust: Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!
- Vermeide den Dauerlauf im Hamsterrad.
- Keine Abhängigkeit von Spezialisten.
- Kein Marketing mit komplexen Botschaften.

copyright by
all rights reserved



© alphaspport | fotolia.com



Die Motivation zum Erfolg

Eine wissenschaftliche Interpretation der Gewinnergeschichte von Fritz Hieninger

Bis vor kurzem waren es noch die Gene. Drei Milliarden Buchstabenpaare mit den Lettern A, C, G und T machen den Menschen vorhersagbar, so die Botschaft aus den Laboren. Das genetische Erbe entscheidet also über unser Schicksal. Und damit auch über Intelligenz, Berufswahl und Lebensglück. Psychologen hatten zwar immer schon ihre Zweifel, ob denn das alles so einfach ist. Der junge Wissenschaftszweig der Epigenetik gibt ihnen nun endlich recht. Die Gene liegen nicht so starr und unbeeindruckbar in ihren Zellen, wie man dachte. Einflüsse aus der Umwelt – von der Ernährung bis hin zur geistigen Verfasstheit – bestimmen mit, ob und wann gewisse Gene angeknüpft oder wieder ausgeschaltet werden. Die „Persönlichkeit“ des Menschen darf somit durchaus als etwas Fluides, Wandelbares gesehen werden. Anders als etwa der „Charakter“, der uns vermeintlich unverrückbar in die Wiege gelegt wurde.

Was hat dies mit Fritz Hieninger zu tun? Nun, ihm schwebte schon immer vor, ein „tooth doctor“ zu werden, wie er in einem Schulaufsatz schrieb. Und „Arbeiten“ war für ihn schon von Kindesbeinen an wichtig. Bei solchen Menschen spielt das Erbe kaum eine Rolle. Es ist die frühkindliche Erziehung, die den Berufswunsch und den Antrieb zum Handeln prägt. Die ersten Lebensjahre mit ihren

scheinbar nebensächlichen Erlebnissen kommen hier zum Tragen. Erlebnisse, die längst ins Unbewusste abgetaucht sind, aber von dort aus mächtig wirken können, formen den Berufswunsch. Bifurkationen (hier ist nicht der medizinische Begriff gemeint) nennt die Systemtheorie solche Weggabelungen, die den zukünftigen Pfad eines Systems entscheiden können. Ob es wirklich seine Zahnspange, die Symbolkraft des weißen Mantels oder ein viel früheres Ereignis war, das Fritz Hieniger in die Zahnmedizin führte, könnte allenfalls „auf der Couch“ aufgedeckt werden, aber das wäre wohl zu viel des Guten.

Leistungsmotiv, Anschlussmotiv und Machtmotiv

Ähnlich sieht es mit dem Antriebsmotiv aus. Es gibt viele Versuche, die Motive des Menschen auf eine überschaubare Anzahl zu reduzieren. Sechzehn „Lebensmotive“ sind es z. B. im sogenannten „Reiss-Profil“. Eine Taxonomie ist deshalb so schwierig, weil jedem Motiv ein Bedürfnis und damit ein Mangelzustand zugrunde liegt und der Mensch in dieser Hinsicht keine Grenzen kennt. Richtet man das Augenmerk auf jene basalen Motive, die schon früh erworben werden und die auch erklären können, warum Menschen so und nicht anders handeln, stößt man auf drei: Das Leistungsmotiv, das Anschlussmotiv und das Machtmotiv.

Das Leistungsmotiv äußert sich in einem ausgeprägten Streben nach Erfolg und der Neigung, die eigene Tüchtigkeit an einem Gütemaßstab zu messen. Das Anschlussmotiv zeigt sich in einem Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit und harmonischen Beziehungen mit den Mitmenschen. Dem Machtmotiv wiederum liegt der Wunsch zugrunde, andere Menschen zu beeinflussen und damit zu lenken. Diese drei Motive gehören zur Grundausstattung jedes Menschen. Meist gewinnt eines dieser impliziten, also nicht bewusst werdenden Motive in der späten Kindheit die Oberhand. Es prägt so den Berufswunsch.



Sind das dominierende Motiv und der gewählte Beruf miteinander vereinbar, so ist damit zumindest eine Grundlage für ein zufriedenes Leben geschaffen. Der Leistungsmotivierte strebt in die freien Berufe, gründet eventuell ein Unternehmen, betreibt ein Handwerk, geht in den Leistungssport, wird Kunstschaffender. Der Anschlussmotivierte meidet sorgsam sowohl das Einzelkämpfertum als auch die „Haifischbecken“ der Wettbewerbswirtschaft. Er findet seine Erfüllung in Tätigkeiten, die Zusammenarbeit verlangen; zum Beispiel dort, wo in arbeitsteiliger Weise Dienste an Menschen geleistet werden. Wen das Machtmotiv antreibt (Macht gilt hier wertneutral als Chance, auf andere einzuwirken), liegt etwa beim Lehrer, Berater oder Manager richtig.

Klaffen das dominierende Motiv und der gewählte Beruf hingegen auseinander, sind innere Spannungen unvermeidbar. Das kann geschehen, wenn sich kein Motiv deutlich genug in den Vordergrund drängt. Ein rastloses Suchen und häufiger Berufswechsel sind dann oft die Folge. Es kommt auch nicht selten vor, dass sich z. B. ein Machtmotivierter im Zuge einer Reorganisation plötzlich in einer Projektgruppe wiederfindet und dort Teamgeist versprühen soll. Oder dass jemand aufgrund seiner Leistungsfreudigkeit in eine Führungsposition gehievt wird, dort aber vergisst, dass „führen“ nicht „ausführen“ bedeutet. Solche Dissonanzen machen unglücklich.

Leistung zwischen Glück und Stress

Fritz Hieniger hat keinen Grund für solche inneren Zweifel. Bei ihm dominiert das Leistungsmotiv und es steht im Einklang mit dem gewählten Beruf. Dass er rückblickend sein Studium als „Ritt auf der Rasierklinge“ sieht, weil er „alle Freiheiten auslotete“, die sich ihm boten, ist kein Widerspruch. Leistungsstreben ist eng mit einem Drang nach Unabhängigkeit verbunden. Wir wissen aus der Gründungsforschung, dass gerade diese Kombination am häufigs-

ten zum Unternehmertum führt. Entgegen einer weit verbreiteten Meinung ist es für solche Menschen keinesfalls typisch, ihre hohe Leistungsmotivation mit einer ebensolchen Risikoneigung zu verbinden. Die Risikobereitschaft liegt vielmehr auf mittlerem Niveau. Sie ist hoch genug, um nicht durch Risikoscheu Chancen zu verpassen, und sie ist niedrig genug, um nicht in die Falle des Spielers zu tappen.

Das Schöne am Leistungsmotiv ist, dass es anders als das Anschluss- und das Machtmotiv einen Zustand hervorrufen kann, den man ohne weiteres in die Nähe des Begriffs „Glück“ rücken darf. Gemeint ist das Flow-Erlebnis. Es stellt sich ein, wenn die Anforderungen an eine Aufgabe hoch sind und wenn die für diese Aufgabe notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten gleichfalls als hoch wahrgenommen werden. Dann kann sich ein „Flow-Kanal“ ausbilden, in dem man unter Umständen Raum und Zeit vergisst. Eine Randbemerkung: Auch bei einfachen Routinetätigkeiten, wenn es so richtig „flutscht“, wenn man das Gefühl der Souveränität genießt, kann ein dem Flow ähnlicher Zustand entstehen.

Das Leistungsmotiv hat allerdings auch einen Pferdefuß. Es macht das Delegieren von Aufgaben so schwer. Der Leistungsmotivierte reißt alles an sich und endet so allzu oft im Ausgebranntsein. Fritz Hieninger fühlte sich „wie ein Hochleistungssportler nach einem absolvierten Marathonlauf, nur ohne Glücksgefühl“. Ja, er hatte Stress, so sein eigener Befund. Das ist zunächst nicht weiter schlimm. Die Anforderungen, physisch wie psychisch, waren ja hoch. Der Organismus des Unternehmensgründers Hieninger musste lernen, sich daran anzupassen. Das gilt für Leistungsmotivierte mehr als für Macht- und Anschlussmotivierte. Wer Besonderes leisten möchte, braucht eben neben der Frustrationstoleranz (die Fähigkeit, sich durch Enttäuschungen nicht entmutigen zu lassen) auch Stresstoleranz oder Resilienz, wie man heute sagt.

Gefährlich ist Stress nur, wenn er chronisch wird. Dann wehrt sich der Organismus dagegen, indem er unter anderem die Produktion



des Antistress-Hormons Cortisol hochschraubt. Auf Dauer verkürzt dies die Telomere, die Schutzkappen der Chromosomen. Chronisch Gestresste altern dadurch schneller und werden anfälliger für verschiedenste Krankheiten. Fritz Hieninger war also sehr gut beraten, das zu tun, was wir alle immer wieder tun sollten, aber wegen der Schnelllebigkeit unserer Zeit zu selten schaffen: Selbstreflexion zu betreiben. Verstanden als die Fähigkeit, den verlorenen Kontakt zu sich wieder herzustellen. Gut möglich, dass Fritz Hieninger während dieser erzwungenen Zäsur sein „Damaskuserlebnis“ hatte. Jedenfalls traf er eine richtige Entscheidung: Er wählte die falsche Strategie.

Die richtige Entscheidung – eine falsche Strategie

Das war richtig, weil er sich als Arbeitswütiger zum ersten Mal mit Management ganz allgemein und dem Management seiner Praxis auseinandersetzen musste. „Management“ – dieser Begriff muss zurechtgerückt werden. Die Erkenntnisse aus seiner etwa einhundertjährigen Geschichte machen zunächst deutlich, was Management nicht ist: Es ist nicht Wissenschaft, nicht Kunst und nicht Handwerk. Management, der ambitionöse Versuch, soziale Systeme vom Typ „Organisation“ zu „steuern“, gelingt vielmehr dann am besten, wenn es als Balance zwischen diesen drei Elementen verstanden und betrieben wird. Die Wissenschaft bietet die systematische Analyse, die Kunst sorgt für das Ausprobieren neuer Ideen und das Handwerk liefert brauchbare Erfahrungen.

Die Voraussetzungen dafür bringt Fritz Hieninger mit. Er hat sich betriebswirtschaftlich weitergebildet, ist als Freigeist offen für Neues und bereit, über Versuch und Irrtum auch einschneidende Erfahrungen zu sammeln. Die falsche Strategie hilft ihm dabei viel weiter. Die Strategie war zumindest aus zwei Gründen falsch. Hieninger handelte sich mit der Überspezialisierung hohe Kosten ein, die er weder über den Preis abdecken noch durch Verbundeffekte

kompensieren konnte. Verbundeffekte heißen im Managementjargon „Economies of scope“. Sie fallen an, wenn die Kosten eines vielfältigen Angebots von Leistungen (bei Hieninger sind es Endodontie, Parodontologie Oralchirurgie samt Implantologie) durch die Bündelung von Ressourcen und/oder Zeit gesenkt werden können. Man kann z. B. Ressourcen bündeln durch die gemeinsame Nutzung von Geräten, Einrichtungen etc. oder die Zeit, indem z. B. Aktivitäten nicht nur sequentiell, sondern, wo immer möglich, parallel durchgeführt werden.

Hienigers Strategie war auch unzweckmäßig, weil sie vom Angebot, aber nicht „vom Kunden“ her gedacht war. Der Patient wurde, um wieder die Sprache der Ökonomik zu bemühen, auf den „externen Faktor“ reduziert. Dieser externe Faktor ist z. B. beim Masseur der ganze Körper, beim Frisör der behaarte Kopf, beim Zahnarzt das Gebiss. Das technisch perfekte Bearbeiten des „externen Faktors“ genügt aber nicht, um mit anspruchsvollen (und teuren) Dienstleistungen auf Dauer im Geschäft zu bleiben. Technische Perfektion spießt sich leider oft mit persönlicher Zuwendung. Doch wie sagt Fritz Hieninger selbst: „Fühlt sich der Patient als Mensch angesprochen, wird er auch den Weg in die Praxis finden.“

Effizienz, Effektivität und Differenzierung

Der strategische Schwenk, den Hieninger 2005 vollführte, war logisch. Dabei beherzigte er ein simples, aber universell gültiges ökonomisches Prinzip. Um im Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können, müssen immer zwei Bedingungen erfüllt sein. Effizienz und Effektivität. Die Alltagssprache ist schlampig und verwischt die Unterschiede. Effizienz besteht darin, mit einem möglichst sparsamen Einsatz von Mitteln eine möglichst hohe Leistung zu erzielen. Effektivität bemisst sich hingegen daran, ob durch den Mitteleinsatz das Gewollte auch tatsächlich erreicht wird. Erst wenn eine unternehmerische Tätigkeit effizient und effektiv ist, besteht die Chance für ihren Erfolg.



Hieninger arbeitet kontinuierlich an der Effizienz, indem er z.B. „das Verhältnis Patienten zu Behandlern austariert“. Er „bündelt die Kompetenzen“, um Verbundeffekte zu erzielen. „Alles aus einer Hand“ ist sein Motto, was heute selbst Behörden anstreben, wenn sie etwa ein „One stop shopping“ einführen möchten. Und er nimmt die Effektivität ins Visier, in dem er auf eine neue Strategie setzt. Denn Größenvorteile, sogenannte „Economies of scale“, kann er nicht erzielen. Dazu müsste er vielleicht eine dichte Praxis-kette aufziehen, quasi eine Art „Fielmann“ der Zahnmedizin. Und selbst dann sind die Größenvorteile, die sich im Wesentlichen aus dem Durchschleusen großer „Mengen“ mit einer strengen Disziplin bei den fixen Kosten ergeben, kein Selbstläufer.

Also setzt Hieninger richtigerweise auf eine Differenzierungsstrategie. Ihr Zweck ist es, mit dem eigenen Angebot im Markt als andersartig oder sogar „einmalig“ wahrgenommen zu werden. Mit der Hilfe einer solchen Strategie sollen bestehende und potenzielle Kunden Präferenzen für die angebotenen Produkte und Leistungen ausbilden und sich möglichst dauerhaft daran gebunden fühlen. Solche Präferenzen haben auch den Vorteil, dass die Kunden dem Leistungsangebot weniger preisempfindlich gegenüberstehen. Voraussetzung für eine Differenzierungsstrategie ist allerdings, dass die Kunden die Andersartigkeit oder Einmaligkeit nicht nur wahrnehmen, sondern dass sie daraus auch einen für sie bedeutsamen Nutzen ziehen können. Bei Hieninger sind es die großzügigen Öffnungszeiten.

Marketing als Ausrichtung auf die Patienten

Eine Differenzierungsstrategie ist allerdings nicht umsonst zu haben. Sie muss auf einem vernünftigen Marketingkonzept aufgebaut werden. „Marketing“ ist zweierlei: Eine Philosophie, die alles auf bestehende oder noch zu schaffende Bedürfnisse von Menschen

ausrichtet. Und eine Methode, mit der diese Bedürfnisse systematisch und durchaus wissenschaftlich fundiert entdeckt und in konkrete Produkte und Leistungen umgewandelt werden können. Für Zahnarztpraxen bietet sich ein Marketingkonzept an, das sich gerade für Dienstleistungsunternehmen bewährt hat und als „7P-Modell“ bekannt ist. Hieninger lehnt sich in seiner Vorgehensweise intuitiv daran an, ohne alle Möglichkeiten auszuschöpfen. Hier hat er noch „Luft nach oben“, wie es so schön heißt.

Die sieben Elemente des Modells sind: Breite & Tiefe des Leistungsangebots; Preise & Konditionen; die Verfügbarkeit der angebotenen Leistungen; die Bekanntmachung dieser Leistungen; das Personal, das vor und hinter den „Kulissen“ tätig ist; die Prozesse, mit denen die Leistungen erstellt werden; und schließlich Erscheinungsbild & Ausstattung. Diese Elemente bieten offenkundig viele Chancen zur Differenzierung, also der Andersartigkeit oder Einmaligkeit. Sachkundige Beratung, die Vielfalt und Qualität der Leistungen, der einfache Zugang zu diesen Leistungen, die Nachsorge, Personal, das nicht nur fachlich geschult, sondern auch dienstleistungsbereit ist, das Ambiente, geringe Wartezeiten, das sind nur einige Beispiele dafür.

Die Andersartigkeit muss wirksam bekannt gemacht („kommuniziert“) werden. Dafür gibt es einen Weg, der allen anderen überlegen ist: die Mundwerbung. Sie wirkt dadurch, dass sich positive (wie auch negative) Meinungen quasi sternförmig verbreiten, wobei jeder Empfänger einer Botschaft ein neuer Vervielfältiger werden kann. Menschen reden viel mehr mit anderen über ihre Konsumerfahrungen, als sie sich dessen bewusst sind. In manchen Dienstleistungsbranchen werden bis zu achtzig Prozent der neuen Kunden durch Mundwerbung gewonnen. Längst ist die klassische „analoge“ Mundwerbung durch die „digitale“ über das Internet erweitert worden. Die Nutzung der „social media“ hat dazu wesentlich beigetragen.



Der Wert der Patienten

Die Mundwerbung lenkt den Blick noch auf einen weiteren Begriff, der im Zusammenhang mit Marketing erwähnt werden muss. Es geht um den Wert, den der Patient für die Praxis darstellt, im Marketing spricht man vom „Kundenwert“. Der Unternehmenswert einer Zahnarztpraxis besteht zu einem großen Teil aus dem sogenannten „Goodwill“. Er umfasst das gebündelte Wissen und Können sowie die Summe aller bestehenden Patientenbeziehungen. Eine Patientenbeziehung ist ein Investitionsobjekt. Den Aufwendungen für die Anbahnung, den Erhalt und die Weiterentwicklung der Beziehung steht ein (hoffentlich) konstanter Strom an Einnahmen gegenüber. Die erzielten Überschüsse lassen sich als ein so genannter „Kundenwert“ ausdrücken und repräsentieren den Wert, den künftige Einnahmen in der Gegenwart haben („Barwert einer Rente“).

Ein anderer Ansatz geht so. Der „Kundenwert“ resp. Patientenwert speist sich aus vier Quellen: dem Sockelgeschäft (z. B. die halbjährlichen Routinebesuche eines Patienten), dem Zusatzgeschäft (z. B. ein Zahnersatz), dem Lernpotenzial (z. B. ein optimierter Behandlungsprozess, der auf diesen Patienten zurückzuführen ist) und dem Referenzpotenzial (der Patient empfiehlt die Praxis in seinem sozialen Netzwerk weiter). Ein hohes Referenzpotenzial besitzen jene Patienten, die als Meinungsbildner fungieren können, weil sie (a) glaubwürdig sind und (b) über ein hohes „Sozialkapital“ (Beziehungsdichte) verfügen. Ähnlich sind die sogenannten „Insider“ zu sehen, die in den verschiedenen digitalen Kanälen aktiv sind. Da die „Kundenwerte“ in der Regel weit um einen Median streuen, bietet sich eine Segmentierung des Patientenstamms nach der Höhe des aktuellen wie auch des für die Zukunft geschätzten Werts an. Solche Klassifizierungen der Patienten erlauben es, die knappen eigenen Ressourcen – Geld, Zeit, Personal – wirksam einzusetzen.



Die Sprache

Bemerkenswert ist, dass Hieninger bei seinen Marketingbemühungen auch scheinbare Kleinigkeiten nicht vergisst. Seine Leistungsversprechen (oder Werbeaussagen) sind fern der üblichen Fachsprache. Diese schafft ohnedies nur Barrieren zwischen der Praxis und den Patienten. Die Verwendung von Metaphern aus der Umgangssprache lässt hingegen solche Barrieren erst gar nicht entstehen. Mit „Implantologie für Angsthasen“ oder „Implantologie ohne Schnitt und Naht“ signalisiert er das, was er zu Beginn seiner unternehmerischen Karriere durch seinen – durchaus verständlichen – verengten Blick auf „Leistung“ versäumt hatte: an den Patienten als Menschen zu denken.

Diversifikation mit Augenmaß

Die Errichtung einer Privatpraxis in Kitzbühel mit ästhetischer Zahnheilkunde und Implantologie für zahlungskräftige Patienten sowie das geplante Zentrum für Implantologie und Zahnheilkunde in Maisach sind plausible strategische Schritte. Man könnte sie als Diversifikation mit Augenmaß bezeichnen. In Kitzbühel wird ein genau definiertes Marktsegment bedient, ohne das Leistungsangebot zu überdehnen. Und mit dem Zentrum in Maisach bleibt Fritz Hieninger seinen Kernkompetenzen treu (auch ein Ergebnis seiner Erfahrung durch Versuch und Irrtum), vertieft aber seine Wertschöpfung „nach oben“. Oder, um zum letzten Mal den Managementjargon zu bemühen, er geht „upstream“.



Die Zahnärzte



Dr. Jörn Thiemer, MSc, MSc, MS (USA)
Bochum
www.thiemer.com



Dr. Fritz Hieninger, MSc
Maisach
www.implantologie-hieninger.de



Dr. Alexander & Dr. Katharina Kaul
Aachen
www.gesundes-lachen.de



Burkart Michael Zuch, MS, MS
Hamburg
www.praxis-spaldinghof.de



DDr. Georg Bertha, MSc
Graz (Österreich)
www.bertha.at



Dr. Nina van Sprundel
Zug (Schweiz)
www.nicesmile.ch



Der Herausgeber

Dr. Jörn Thiemer, MSc, MSc, MS (USA)

Dr. Jörn Thiemer ist Zahnarzt und leidenschaftlicher Unternehmer mit einem Faible für innovative Patientenkommunikation. Integraler Bestandteil der Arbeit in seiner implantologischen Praxis mit fast 40 Angestellten ist ein konsequentes Patientenveranstaltungskonzept. Er berät Firmen aus der Dentalindustrie zu Kommunikationsthemen und -strategien aus Sicht des Praktikers. In seinem früheren Leben war er Schiedsrichter im Profifußball. 2010 gewann er „Das perfekte Dinner im Ruhrgebiet“ bei VOX. www.thiemer.com

Die Autoren

Dr. Caroline Gommel

Kommunikationsexpertin und Inhaberin der PR-Agentur dokolea

Dr. Caroline Gommel erzählt mitreißende Unternehmens- und Produktgeschichten und entwickelt wirksame Strategien für Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und Vertrieb, insbesondere im Bereich neuester Technologien und Verfahren. Zu ihren Kunden zählen namhafte Industrieunternehmen, führende Dentalunternehmen sowie Kliniken, Praxen, Labore und Beratungshäuser. Dr. Caroline Gommel verfügt über langjährige Erfahrung als Kommunikationsexpertin und -managerin in der Industrie. Sie denkt, plant und schreibt als PR-Vollprofi aus Leidenschaft. Dabei ist sie Spezialistin und Allrounderin zugleich, interessiert sich für fast alles und vereint dabei so unterschiedliche Themen wie High-Tech und klassische Moderne, Drehmoment und Violschlüssel, Finanzmarktdaten und Dentale Volumentomografie. www.dokolea.de

Prof. Dr. Manfred Krafft

Direktor des Instituts für Marketing, Westfälische Wilhelms-Universität
Münster

Prof. Dr. Manfred Krafft war von 1999 bis 2003 als Professor für Marketing an der WHU – Otto Beisheim School of Management (ehemals: Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung) in Vallendar tätig und trat 2003 die Nachfolge von Heribert Meffert am Institut für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster an. Krafft ist an internationalen Veröffentlichungen und Publikationen beteiligt und Gutachter für renommierte internationale Wissenschaftszeitschriften für Marketing. Er gründete den Circle of Excellence in Marketing, der junge Studierende unterstützt; die Mitglieder des Circle of Excellence beteiligen sich außerdem an sozialen Projekten. Krafft setzt sich zudem als Mitglied der Initiative weitblick für einen weltweiten gerechten Bildungszugang ein und unterstützt die Studenteninitiative Symposium Oeconomicum Muenster als Kurator bei der Ausführung ihres alljährlichen Wirtschaftskongresses. Krafft ist Verfasser und Herausgeber zahlreicher Schriften zum Direktmarketing, der Kommunikationspolitik und Kundenbindung.

Prof. Dr. Heinz K. Stahl

Prof. Dr. Heinz K. Stahl war 25 Jahre lang in leitenden Positionen für den Unilever-Konzern in Österreich, Großbritannien, Australien und Deutschland tätig. Seit 1996 lehrt und forscht er am Institut für Unternehmensführung der Universität Innsbruck, seit Anfang 2005 an der Abteilung für verhaltenswissenschaftlich orientiertes Management, Wirtschaftsuniversität Wien. Er steuert das Forschungsnetzwerk „Führung und Komplexität“, ist wissenschaftlicher Beirat der Cell Consulting AG, Frankfurt am Main, wissenschaftlicher Leiter am Management Center Innsbruck und in internationalen Post-Graduate-Programmen für Führungskräfte engagiert. Stahl publiziert regelmäßig in Fachzeitschriften und Fachbüchern.



Andrea Stix, MSc

Beraterin für Kommunikationsstrategie und Praxismarketing

Andrea Stix war viele Jahre als freie Journalistin und als Kommunikations-, bzw. Marketingleiterin in diversen Unternehmen in Deutschland und der Schweiz tätig. Bei der Erstellung einer Master Thesis verquickte sie mit dem Thema „Integrierte Kommunikation in der Zahnmedizin“ ihre lang gehegte Passion für die Medizin mit der Kommunikationswissenschaft. Seitdem ist sie als Beraterin für Kommunikationsstrategie und Praxismarketing bei einem großen Dental-Unternehmen tätig und unterstützt Zahnärzte in der professionellen Außendarstellung. Ein Journalismus-Studium, ein Bachelor in Media Engineering, ein Master of Science in PR und Integrierte Kommunikation sowie das aktuelle Studium zum MBA Communication and Leadership fundieren ihre wissenschaftliche Denkweise. Weiterbildungen zum Systemischen Business Coach, Coach DVN-LP, Business-Trainer und Online-Marketing-Manager qualifizieren sie für das breite Feld der Kommunikation sowie für die digitale Kommunikation. Diese Expertise prädestiniert sie als Rednerin und Beraterin zu den Themen Strategie, Marketing und Kommunikation für die niedergelassene Zahnarztpraxis.