

■ ERFOLGSBEISPIEL ZU PHASE 5:

ZAHNMEDIZINISCHES ZENTRUM BERLIN

Der erfolgreichste Zahnarzt Berlins hat gleich zwei »Erfolgsgeheimnisse«: Zum einen hat er seine Unternehmensführung gezielt auf eine Patientengruppe ausgerichtet, zum anderen ist in seinem Zahnmedizinischen Zentrum in Berlin-Lichtenrade eines der innovativsten Teams Deutschlands aufgebaut worden.

Im Gesundheitswesen wird seit Jahren über schlechte Rahmenbedingungen gejammert. Nicht so im Zahnmedizinischen Zentrum von Dr. Frank-Dieter Groenke im Berliner Stadtteil Lichtenrade, kurz ZZB. Stattdessen wird hier mit Hingabe daran gearbeitet, den Patienten und den Teammitgliedern das Beste zu bieten. Anhand dieses Falles lernen Sie,

**Innovationen
statt Gejammer**

- dass die Zielgruppenprobleme die beste Leitlinie für Innovationen sind,
- dass Innovationen, die sich ausschließlich am internen und externen Engpass orientieren, die größte Erfolgchance haben.

VORGESCHICHTE

Frank-Dieter Groenke war viele Jahre ein »ganz normal« erfolgreicher Zahnarzt: 1985 hatte er nach der Ausbildung mit Unterstützung seiner Frau in Berlin-Lichtenrade eine eigene Praxis eröffnet. Ein Jahr später stellte er einen Assistenzarzt ein, wenig später eine Prophylaxe-Assistentin. Damals hatte man das Image der »freundlichen Allroundpraxis«. Um dem Andrang gerecht zu werden – zum Teil mussten die Patienten monatelange Warte-

**Schlechte
Finanzlage
trotz steigender
Patientenzahlen**

zeiten in Kauf nehmen –, wurden noch ein weiterer Assistenzarzt und eine weitere Prophylaxehelferin eingestellt. Doch trotz steigender Patientenzahlen ging es finanziell abwärts. Das klingt zwar paradox, war bei näherem Hinsehen allerdings leicht zu erklären: »Wir versuchten, auf allen Gebieten gleichermaßen gut zu sein, und verzettelten uns, indem wir unsere Fortbildung auf fast alle Gebiete der Zahnheilkunde und die unterschiedlichsten Patientenzielgruppen ausrichteten. Durch die langen Wartezeiten und Vormerkzeiten schreckten wir gerade die interessierten, zuzahlungsbereiten Patienten ab, und für diejenigen, die kamen, hatten wir viel zu wenig Zeit, um sie für hochwertige Zahnheilkunde zu begeistern. Die Leistungsmenge pro Krankenschein und Behandlungsfall sank, die Kosten pro Behandlungsfall stiegen und die Ertragslage stimmte nicht mehr. Außerdem haftete uns wegen des Aufnahmestopps für Patienten der Ruf der Arroganz an.« Das war im Jahr 1992. Frank-Dieter Groenke brauchte eine neue Strategie. Er ging mit seinem Team in Klausurtagung und suchte nach einer neuen Profilierung.

EKS-PHASE 1: ANALYSE DER IST-SITUATION UND DER SPEZIELLEN STÄRKEN

Die Stärken der Praxis waren rasch ermittelt: Freundlichkeit, Serviceorientierung und zahnärztliches Können.

EKS-PHASE 2: SPEZIALGEBIET

Die künftigen Schwerpunkte der Praxis sollten Prophylaxe, Parodontaltherapie, amalgamfreie restaurative Zahnheilkunde mit den Schwerpunkten Gold- und Keramikinlays sowie die ästhetische Zahnheilkunde sein.

EKS-PHASE 3: ZIELGRUPPENANALYSE

Die Zielgruppe ergab sich unmittelbar aus dem Spezialgebiet: Es waren die zu den Schwerpunkten passenden Menschen, mit großem Interesse an gesunden und schönen Zähnen und mit einer entsprechenden Zahlungsbereitschaft.

Anspruchsvolle Klientel mit Zahlungsbereitschaft

EKS-PHASE 4: ENGPASSANALYSE

Die Wünsche der Patienten lagen klar auf der Hand: stressfreie Behandlung ohne Wartezeiten und sehr gute Behandlungsergebnisse.

EKS-PHASE 5: INNOVATIONSSTRATEGIE

Diese Wünsche führten zu einer Fülle von Veränderungen. Eine Klausurtagung ergab neben dem klaren Bekenntnis zu einer anspruchsvollen Zielgruppe folgende Veränderungen: Zunächst wurde ein Schichtdienst von sieben bis zwanzig Uhr eingeführt, um die Praxis attraktiver für Berufstätige zu machen und um mehr Zeit für Beratungen zu schaffen. Für die Kernzielgruppe wurden reservierte Spezialsprechstunden und Puffertage eingeführt, um Wartezeiten abzukürzen. Um noch mehr Zeitreserven zu schaffen, wurde zeitgleich eine Gemeinschaftspraxis gegründet und ein weiterer Arzt eingestellt.

Verlängerte Öffnungszeiten

In den nächsten Jahren wurde dann ein wahres Feuerwerk von Innovationen realisiert, die sich zu einem begeisternden Gesamtkonzept ergänzten. Für das Wohlergehen der Patientenzielgruppe wurde beispielsweise in den Wartebereichen eine wohnzimmerähnliche, Angst lösende Atmosphäre geschaffen. Das Raumklima wurde durch entspannende Musik (ohne Werbung und Nachrichten), angenehme Düfte und eine Klimaanlage optimiert. Das Zeit-

Angenehmere Atmosphäre

schriftenangebot wurde auf die Patientenzielgruppe ausgerichtet. Im Behandlungszimmer wurden für die Patienten Bildschirme installiert, auf denen die Behandlung verfolgt werden kann. Auch für die Beratungs- und Verkaufsphase wurde die bildliche Darstellung zur hilfreichen Unterstützung, um dem Patienten den individuellen Handlungsbedarf zu erläutern.

**Kommunikation
als Erfolgsfaktor**

Die Kommunikation mit den Patienten wurde zum entscheidenden Erfolgsfaktor. »Jeder Kontakt mit dem Patienten ist ein Augenblick der Wahrheit: beim Empfang, bei der Betreuung und Behandlung und bei der Abrechnung. Der Arzt kann nur bei der Behandlung einen guten Eindruck hinterlassen. Kontinuierliches Kommunikationstraining für die Mitarbeiter am Empfang und am Telefon ist daher unverzichtbar«, so Frank-Dieter Groenke. Professionell trainiert wurden auch die Beratungsgespräche. Zahnärzte üben zwar neue praktische Therapiemethoden, aber im Allgemeinen nicht die dazugehörigen Beratungs- und Verkaufsgespräche. »Als wir damit begannen, spezielle Beratungsgespräche systematisch zu trainieren und Kommunikationschecklisten zu erstellen, waren wir überrascht, wie hoch die Zuzahlungsbereitschaft unserer Patienten für hochwertige Zahnheilkunde ist«, erklärt Dr. Groenke. Diesem Umstand war es zu verdanken, dass sehr schnell dreiundvierzig Prozent des Umsatzes auf privat abgerechnete Leistungen entfielen – im Branchendurchschnitt waren es damals nur fünfzehn bis zwanzig Prozent.

Nach abgeschlossener Behandlung wird der Patient für seine Mitarbeit gelobt. Die ästhetische Verbesserung wird ihm anhand von Vorher-nachher-Fotos demonstriert. Je nach Umfang der Behandlung werden dem Patienten außerdem Gutscheine für Zahnpflegeprodukte oder eine professionelle Zahnreinigung und mitunter sogar ein Blumenstrauß überreicht.

Interne Engpässe

Der Erfolg eines Dienstleistungsbetriebs steht und fällt mit der Motivation und Qualifikation der Dienstleister. Sehr viele Innova-

tionen richteten sich darum auf das Wohlbefinden der Teammitglieder: Personalentscheidungen sind wichtiger als Investitionsentscheidungen. Über neue Mitarbeiter und Helferinnen (in der Gemeinschaftspraxis »Teammitglieder« genannt) entscheidet das gesamte Team. »Bei uns bewirbt sich nicht nur der Bewerber, sondern auch die Praxis. Wir beschönigen nichts und verschweigen keine Probleme«, sagt Frank-Dieter Groenke.

Alle Arbeitsabläufe in der Praxis wurden auf Checklisten erfasst. Diese versetzten jedes Teammitglied in die Lage, sehr viel mehr Verantwortung zu übernehmen. »Neunzig Prozent aller Praxisprobleme sind Kommunikationsprobleme«, hat Frank-Dieter Groenke erkannt. »Wenn wir mit unseren Patienten positiv kommunizieren wollen, müssen wir zunächst für ein sehr gutes Betriebsklima sorgen.« Regelmäßige Qualitätszirkel, Ärztekonzferenzen, gemeinsame Essen, Feiern und Ausflüge wurden eingeführt. Das Team wurde an wichtigen Entscheidungen beteiligt. Konflikte wurden unmittelbar angesprochen und gelöst, weil sonst nicht nur das Betriebsklima, sondern auch der Praxiserfolg gefährdet wäre.

Die Fortbildung bekam einen höheren Stellenwert als Investitionen in Geräte. Da der gesamte Praxiserfolg von der Persönlichkeit aller Mitarbeiter abhängt, werden Fortbildungen, in denen es um die eigene Entwicklung geht, genauso wichtig genommen wie fachliche. Zwei- bis dreimal jährlich werden externe Referenten eingeladen. Die Fortbildungsinhalte werden anschließend in Form von Innovationen in das Praxiskonzept eingearbeitet.

Fachliche Fortbildung und Persönlichkeitsentwicklung

Der größte Engpass in der Zahnarztpraxis ist die Behandlungszeit der Zahnärzte. Jede durch Wartezeit verlorene Minute kostet rund vier Euro und ist nicht nachzuholen. Darum wurde die gesamte Praxis nach dem sogenannten Zentralraumprinzip eingerichtet. Dieses Konzept ermöglicht eine optimale Verfügbarkeit der Behandlungszimmer, die außerdem identisch eingerichtet wurden,

damit sich jedes Teammitglied in jedem Behandlungszimmer zu-rechtfindet.

EKS-PHASE 6: KOOPERATIONSSTRATEGIE

Verschiedene Fach-spezialisierungen bei den Ärzten

Im Zahnmedizinischen Zentrum Berlin kann man sehen, wie sich unterschiedliche Fachspezialisierungen hervorragend zu einem Spezialistenteam ergänzen. Unter den Ärzten gibt es Experten für Mund-Kiefer-Gesichtschirurgie, Implantologie, Parodontaltherapie, Halitosebehandlung, ästhetische Zahnkorrekturen, Endodontie, Kinderbehandlung, Prophylaxe und Zahnaufhellung sowie für Begleitbehandlungen wie Akupunktur und Hypnose. Für schwierige Behandlungsfälle gibt es eine Kooperation mit einem mobilen Anästhesieteam, das bei Bedarf ambulante Vollnarkosebehandlungen vor Ort durchführt. Behandlungsfälle, die in ein Spezialgebiet des jeweiligen Praxispartners gehören, werden intern überwiesen, der Austausch unter den Kollegen ist zeitnah möglich.

Spezialisierung bei den Teammitgliedern

Das Spezialisierungsprinzip gilt im besonderen Maße für die Teammitglieder. Zum Aufgabengebiet der Mitarbeiterinnen am Empfang gehören beispielsweise ausschließlich die Tätigkeiten der Aufnahme, Begrüßung und Verabschiedung des Patienten. Abrechnungs- oder Verwaltungsaufgaben werden von einer separaten Abteilung erledigt. Ein Geschäftsführer kümmert sich um die gesamte Organisation. Die Ärzte konzentrieren sich auf das, was sie am besten können: die Gesundheitsprobleme der Patienten lösen und diese optimal bei ihren Entscheidungen beraten und unterstützen.

Die Erfolge

Die Konzentration auf Behandlungsschwerpunkte und gezielte Patientengruppen setzt sehr schnell und nachhaltig eine EKS-typische positive Kettenreaktion in Gang:

- Der unkontrollierte Neuzugang von Patienten wurde gestoppt. Da die neue Strategie auf Selbstbeteiligung und Zuzahlung basierte, wurden vor allem neue Patienten angezogen, die auch bereit waren, in gesunde und schöne Zähne zu investieren.
- Die Kernzielgruppe konnte sehr viel besser beraten werden. So stieg automatisch der Anteil der hochwertigen Zuzahlungsbehandlungen.
- Durch das Schichtsystem stieg die Arbeitsmotivation: Normalerweise hat ein Zahnarzt eine lange, unproduktive Mittagspause. Von nun an gab es zusammenhängende Dienstzeiten im Wechsel mit freien Blöcken. Außerdem verbesserte sich die Auslastung der Räume und Geräte und damit die Rentabilität.
- Die Wartezeiten wurden kürzer und die Behandlungszeiten länger. Das konnte man sich nun auch leisten, da die Arbeit besser bezahlt wurde als die Standardleistungen nach der alten Methode.

Das Engagement für das Wohlergehen der Patienten ließ die Gemeinschaftspraxis in Lichtenrade kontinuierlich zum heutigen Zahnmedizinischen Zentrum Berlin anwachsen. Der Umsatz stieg ungeachtet sehr schlechter Rahmenbedingungen, einer hohen Zahnarztdichte in Berlin und der restriktiven Politik der Krankenkassen an. Heute zählt die Praxis zu den drei größten Berlins und ist gemessen an der Gesamtheit der Indikatoren wie Patientenzufriedenheit, Teamgeist und Innovationsfreude sicherlich die erfolgreichste.

Mittlerweile firmiert das Unternehmen als Zahnmedizinisches Zentrum, unter dessen Dach sich folgende Fachbereiche befinden:

Zentrum mit mehreren Fachbereichen

- die Gemeinschaftspraxis Dr. Groenke & Partner mit neun spezialisierten Zahnärzten,

- das Prophylaxe- und Zahnaufhellungszentrum Berlin (PUZ) mit sechs Mitarbeiterinnen,
- das Berliner Implantatzentrum für Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie,
- das zahntechnische Meisterlabor Optimum Dental mit zehn Mitarbeitern.

Insgesamt kümmerten sich im Jahr 2009 neunzig Mitarbeiter täglich um rund zweihundert Patienten.

Nicht zuletzt dem unablässigen Innovationsprozess ist es zu verdanken, dass das Zahnmedizinische Zentrum inzwischen mehrfach ausgezeichnet wurde:

- Im Jahr 2002 und 2004 bekam die Zahnarztpraxis Dr. Groenke & Partner jeweils den Strategiep Preis für die hohe Patientenorientierung.
- Als erste Praxis in Deutschland wurde Dr. Groenke & Partner 2005 nach dem EFQM-Modell zertifiziert und bekam die Validierungsurkunde »Committed to excellence«.
- Im Jahr 2006 erhielt das Unternehmen für seine Internetseite den silbernen Website Award Berlin-Brandenburg in der Kategorie beste Unternehmenspräsentation.

EKS-PHASE 7: DAS KONSTANTE GRUNDBEDÜRFNIS

Grundbedürfnis gesunde Zähne

Wie bei allen sozialen Spezialisierungen ist auch die Strategie von Dr. Frank-Dieter Groenke frei von »eingebauten« Risiken. Das konstante Grundbedürfnis »Gesundheit und gesunde Zähne« wird es immer geben. Auch weitere Einschnitte im Gesundheitswesen wird dieses Unternehmen sehr viel weniger treffen als andere, weil das gesamte System auf Patienten ausgerichtet ist, die für eine sehr gute Leistung eine entsprechende Zahlungsbereitschaft mitbringen.

ZUSAMMENFASSUNG:
ZAHNMEDIZINISCHES ZENTRUM BERLIN
DR. GROENKE & PARTNER

- EKS-Phase 1 – spezielle Stärken: Freundlichkeit, Serviceorientierung, zahnärztliches Können
- EKS-Phase 2 – erfolversprechendstes Spezialgebiet: Prophylaxe, Paradontaltherapie, amalgamfreie restaurative Zahnheilkunde mit den Schwerpunkten Gold- und Keramik-inlays sowie ästhetische Zahnheilkunde
- EKS-Phase 3 – erfolversprechendste Zielgruppe: Menschen, die großes Interesse an gesunden und schönen Zähnen haben und bereit sind, dafür zu bezahlen
- EKS-Phase 4 – größter Engpass der Zielgruppe: beste zahnärztliche Versorgung, Kommunikation, Service
- EKS-Phase 5 – Innovation: perfekte Praxisorganisation, Spezialisierungen innerhalb der Praxis, Kundenorientierung
- EKS-Phase 6 – Kooperation: innerhalb des Teams zwischen den Spezialisten
- EKS-Phase 7 – das konstante Grundbedürfnis: Gesundheit und gesunde Zähne

Websites:

www.zzb.de

www.groenkeundpartner.de

www.puz-berlin.de

www.optimum-dental.de

www.berliner-implantatzentrum.de

www.zahnnews.de