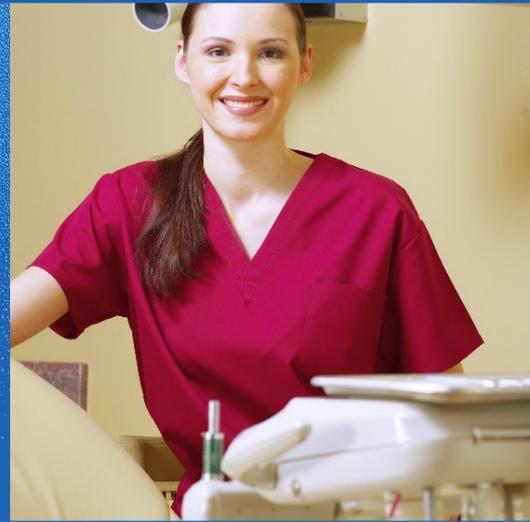




Tafuro  
Franzen



# Unternehmen Zahnarztpraxis – die Bausteine des Erfolgs

- Teamführung
- Betriebswirtschaft
- Marketing
- Zeitmanagement
- Zukunftstrends



Francesco Tafuro  
Nicole Franzen

**Unternehmen Zahnarztpraxis – die Bausteine des Erfolgs**  
Teamführung, Betriebswirtschaft, Marketing, Zeitmanagement,  
Zukunftstrends

**[www.unternehmen-zahnarztpraxis.com](http://www.unternehmen-zahnarztpraxis.com)**

Die Internetseite zu Ihrem Buch mit aktuellen nützlichen Zusatzinformationen. U. a. mit

- Praxisbeispielen
- Arbeitsunterlagen
- Checklisten
- Literaturhinweisen

Erfolge ergeben sich nicht zufällig.

Nutzen Sie die Anregungen, Ideen und Informationen aus Buch und Internetseite für sich und Ihre Mitarbeiter.

Als Besitzer dieses Buchs erhalten Sie Ihren Zugang zu den Materialien über folgende Zugangsdaten:

Benutzername: **Praxiserfolg2012**

Kennwort: **Tafuro\_Franzen**

Viel Erfolg!

## Auch diese Bücher könnten Sie interessieren

### Unsere Reihe »Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management«

- Kutscher, Seßler  
**Kommunikation – Erfolgsfaktor in der Medizin**  
Teamführung, Patientengespräch, Networking & Selbstmarketing  
2007. 144 S. 18 Abb. Geb. € (D) 36,95  
ISBN 978-3-540-48590-2
- Papenhoff, Schmitz  
**BWL für Mediziner im Krankenhaus**  
Zusammenhänge verstehen – erfolgreich argumentieren  
2009. 145 S. 33 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-540-89178-9
- Schurr, Kunhardt, Dumont  
**Unternehmen Arztpraxis – Ihr Erfolgsmanagement**  
Aufbau – Existenzsicherung – Altersvorsorge  
2009, 178 S. 91 Abb. Geb. € (D) 44,95  
ISBN 978-3-540-48559-9
- Schüller, Dumont  
**Die erfolgreiche Arztpraxis**  
Patientenorientierung – Mitarbeiterführung – Marketing  
2010. 192 S. 20 Abb. Geb.  
€ (D) 39,95  
ISBN 978-3-642-00733-0
- Papenhoff, Platzköster  
**Marketing für Krankenhäuser und Reha-Kliniken**  
Marktorientierung & Strategie, Analyse & Umsetzung, Trends & Chancen  
2010. 152 S. 30 Abb. in Farbe. Geb.  
€ (D) 39,95  
ISBN 978-3-540-89090-4
- Hollmann  
**Führungskompetenz für Leitende Ärzte**  
Motivation, Teamführung, Konfliktmanagement im Krankenhaus  
2010. 200 S. 30 Abb. Geb. € (D) 44,95  
ISBN 978-3-642-05264-4
- Frank  
**Meine Arztpraxis – erfolgreich im neuen Gesundheitsmarkt**  
Die besten Strategien, Ideen und Konzepte  
2010. 190 S. 15 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-540-89088-1
- Schäfer  
**Honorararzt - Flexibilität und Freiberuflichkeit**  
Akquise, Organisation, Recht, Finanzen  
2011, 200 S., 25 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-642-13081-6
- Sander, Müller  
**Meine Zahnarztpraxis – Marketing**  
Patientengewinnung, Markenbildung, Positionierung  
2011. 165 S. 42 Abb. Geb. € (D) 39,95  
ISBN 978-3-642-13081-6
- Sander, Müller  
**Meine Zahnarztpraxis – Ökonomie**  
Finanz-, Liquiditäts- und Investitionsplanung, Honorare, Steuern, Gewinn  
2012. ca. 200 S. 50 Abb. Geb. € (D) 44,95  
Voraussichtlicher Erscheinungstermin:  
März 2012
- Schramm  
**Online-Marketing und Internetpräsenz für die erfolgreiche Zahnarztpraxis**  
2012. ca. 200 S. 20 Abb. Geb. € (D) 39,95  
Voraussichtlicher Erscheinungstermin:  
April 2012
- Ertl-Wagner, Steinbrucker, Wagner  
**Qualitätsmanagement & Zertifizierung**  
Praktische Umsetzung in Krankenhäusern, Rehakliniken, stationären Pflegeeinrichtungen  
2012. ca. 200 S. 50 Abb. Geb. € (D) 44,95  
Voraussichtlicher Erscheinungstermin:  
April 2012

Francesco Tafuro  
Nicole Franzen

# **Unternehmen Zahnarztpraxis – die Bausteine des Erfolgs**

Teamführung, Betriebswirtschaft, Marketing, Zeitmanagement,  
Zukunftstrends

Mit 23 Abbildungen, 30 Tabellen und einer Vielzahl  
von Übersichten

**Francesco Tafuro**

Tafuro & Team  
Coaching – Consulting – Controlling für Zahnärzte  
& Ärzte  
Grelckstr. 36  
22529 Hamburg

**Nicole Franzen**

COCON PR  
Beratung für Kommunikation und Personalmarketing  
Sistenichstr. 3  
40597 Düsseldorf

ISBN-13 978-3-642-17169-7 Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**SpringerMedizin**

Springer-Verlag GmbH  
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media  
[springer.de](http://springer.de)

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Hinrich Küster, Heidelberg  
Projektmanagement: Kerstin Barton, Heidelberg  
Lektorat: Angela Wirsig-Wolf, Wolfenbüttel  
Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Einbandabbildungen: [photos.com](http://photos.com)  
Satz: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

SPIN: 80020410

Gedruckt auf säurefreiem Papier 21/2122 – 5 4 3 2 1 0

## Danksagung

---

Bedanken möchte ich mich zuerst bei Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, für Ihr Interesse. Wenn Sie die vielfältigen Möglichkeiten aus diesem Buch – z. B. die Checklisten oder auch den Beratungsgutschein – nutzen, dann ist sicher eine wichtige Grundlage geschaffen, Ihren Praxiserfolg (noch) weiter auszubauen.

Gerne können Sie dieses Buch auch Ihren Kollegen, Lebens- und Dienstleistungspartnern weiterreichen oder empfehlen, um auch bei diesen den Unternehmersinn oder zumindest das Verständnis für Ihre vielfältigen Aufgaben zu stärken.

Ich möchte an dieser Stelle auch allen danken, die das Erscheinen dieses Buches ermöglicht haben. Zu allererst sind da die vielen langjährigen, treuen Kunden und »Coachees«, deren Beispiele und Anregungen wir hier verwenden durften. Danach kommen natürlich die vielen Kooperationspartner, die wir in unserem Spezialistennetzwerk vereinen und die eine Beratung mit rotem Faden sicherstellen. Einige finden Sie als Experten in diesem Buch, allen anderen sei an dieser Stelle für die kompetente und angenehme Zusammenarbeit gedankt.

Allen Mitarbeitern des Springer Verlags gilt ebenfalls ein besonderer Dank, da dieses Buch ohne deren Hilfe nicht zur Realisierung – zumal in dieser Reife – gekommen wäre. Und »last but not least« möchte ich jenen danken, die die Arbeit an diesem Buch neben meiner Haupttätigkeit als Berater und Coach ermöglichten: meiner Frau Kathrin für ihr Vertrauen und ihre praktischen und konstruktiven Hilfen, meinen beiden Töchtern für ihre Geduld, meiner Familie und meinen Freunden für das Tolerieren meiner zeitlichen Abstinenz. Dörte Kruse danke ich für ihre stets professionelle Unterstützung als Expertin und Kollegin und Nicole Franzen, die als unsere PR-Beraterin von der ersten Stunde an an dieses Projekt geglaubt und einen Teil ihrer breitgefächerten Kompetenz in diesem Buch zusammengefasst hat.

**Francesco »Franco« Tafuro**

Hamburg, im August 2011

## Vorwort

---

Kaum ein Berufszweig hat in den letzten Jahren solch gravierende Veränderungen über sich ergehen lassen müssen wie der des Zahnarztes. Der Zahnarzt wird nun neben seiner Rolle als Zahnmediziner verstärkt als Unternehmer gefragt, ohne dass er hierfür während seiner Ausbildung vorbereitet worden wäre. Dieses Buch liefert Ihnen praktisch erprobte Hilfen und Lösungen in der Praxisführung, die Sie in allen Phasen Ihrer unternehmerischen Praxistätigkeit entlasten und bereichern.

Es kann sowohl in einem Stück wie aber auch als Nachschlagewerk gelesen werden.

- In Kapitel 1 geht es schwerpunktmäßig um die Persönlichkeit des Zahnarztes als selbstständiger Unternehmer. Der Zahnarzt hat schließlich die Aufgabe, sich auch als »unverwechselbare Marke« zu begreifen, an sich, seiner – im Idealfall – individuellen Praxisstrategie und seiner Persönlichkeit zu arbeiten.
- Kapitel 2 stellt Praxismarketing und alle Instrumente dar, mit denen Sie sich nach außen von anderen Praxen abheben können oder in Zukunft sicher auch müssen. Der Kommunikationsmix ist breit gefächert und die Möglichkeiten, die sich heute nach der Ausweitung der Werbemöglichkeiten bieten, groß.
- Kapitel 3 stellt die Betriebswirtschaft in der Zahnarztpraxis zum leichteren Nachvollziehen bzw. Verstehen an Beispielen dar. Die Erläuterung aller wichtigen Begriffe erleichtert Ihnen dabei den schnellen (Lese-)Zugang zu einer wirtschaftlichen Praxisführung.
- Wer passt in mein Praxisteam? Wen suche ich eigentlich gemäß meiner Philosophie? Wie finde und überzeuge ich diesen Kandidaten? Auf alle diese Fragen erhalten Sie in Kapitel 4 die Antworten und zusätzlich noch viele Praxistipps, um sich auch nach der Zusammenstellung eines Teams stets fortzuentwickeln, nach dem Motto: »Stillstand ist Rückschritt«.
- Kapitel 5 widmet sich dem Bereich Rezeption, Organisation und Qualitätsmanagement. Es stellt Ihnen Werkzeuge vor, deren Anwendung letztlich die Umsetzung Ihrer Strategie im Praxisablauf sicherstellt.
- Der Bereich Kommunikation steht in Kapitel 6 im Mittelpunkt, das Antworten gibt auf z. B. folgende Fragen: Wie vermittele ich als Zahnarzt meinen Patienten eine Zuzahlung für meine Leistungen? Wie kann mein Team mich dabei unterstützen? Wie können wir zusammen professionell, erfolgreich und mit Freude die »Berater- und Verkäuferrolle« ausfüllen?
- Einen Ausblick auf die zu erwartenden Trends liefert Kapitel 7. Es ist bewusst frei von politischen Diskussionen und Interpretationen gestaltet, deren Richtung heute keiner genau zu kennen vermag. Vielmehr geht es um allgemeine und gesellschaftliche Trends, mit denen sich der Unternehmer und Zahnarzt gleichermaßen auseinander zu setzen und umsetzbare Lösungen in den Praxisalltag einzubinden hat.

Insgesamt ist dieses Buch darauf ausgerichtet, Ihnen konkrete Lösungen zu liefern, und hierbei konnten wir auf den breiten Erfahrungsschatz von vielen Experten aus der Dentalbranche zurückgreifen, die Ihnen in diesem Buch als Koautoren und Interviewpartner ihr Know-how weitergeben. Auch unsere praktischen Erfahrungen als Zahnärzte- und Praxisberater seit 1994 mit mehr als 1600 verschiedenen Praxisberatungen sind dabei eingeflossen.

Dadurch ist »Unternehmen Zahnarztpraxis« ein wichtiger Ratgeber für den niedergelassenen Zahnarzt und seine Mitarbeiter/innen. Aber auch für angehende Zahnärzte in eigener Praxis oder im Anstellungsverhältnis, Zahnmedizinstudenten, Ärzte in Arzthäusern und ambulanten Kliniken, Professoren, Dozenten und Ausbilder zahnmedizinischer Berufe ist dieses Buch sehr hilfreich.

Und sicher hilft es ebenfalls zahntechnischen Labormitarbeitern und -leitern, spezialisierten Steuerberatern, Rechtsanwälten und anderen Partnern des »Unternehmens Zahnarztpraxis«, schnell einen Überblick über die Notwendigkeiten der Praxisführung zu erhalten.

Als Umsetzungshilfen haben wir zahlreiche Checklisten erarbeitet, die Sie auf [www.unternehmenszahnarztpraxis.de](http://www.unternehmenszahnarztpraxis.de) zusätzlich kostenlos herunterladen können. Und sollte auch hier keine zufriedenstellende Lösung vorhanden sein, die Ihre Ziele erreichbar macht, so haben Sie durch dieses Buch auch einen Beratungsgutschein über 150 € erworben. Mit diesem können Sie mit einem der Autoren in einem Beratungs- oder Coachinggespräch in Hamburg Ihren Erfolg sicher gestalten.

Wir hoffen, Ihnen mit diesem Buch ein aktives Hilfsmittel an die Hand gegeben zu haben, und freuen uns auf Ihr Feedback.

**Francesco Tafuro und Nicole Franzen**

Hamburg, im August 2011

**Hinweis:** Auch für dieses Buch mussten wir formale Entscheidungen treffen, die Ihnen beim Lesen sicherlich auffallen werden. Allen voran war die Entscheidung zu treffen, welche Geschlechtsform wir wählen. Da die Mehrheit der zahnmedizinischen Fachangestellten immer noch weiblich ist, haben wir uns hier für die weibliche Form entschieden, um eine optimale Lesbarkeit sicherzustellen. Der Einfachheit halber haben wir bei der Nennung der Zahnärzte die männliche Form gewählt und bitten die große Anzahl u. a. an Zahnärztinnen um Verständnis.

# Inhaltsverzeichnis

---

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | <b>Der Zahnarzt als Unternehmer</b> .....  | 1  |
|       | <i>Francesco Tafuro</i>  |    |
| 1.1   | <b>Das Behandlungskonzept: Mehr Individualität wagen</b> .....   | 2  |
| 1.1.1 | POS: Die persönliche Erfolgsstrategie in die Praxis integrieren .....  | 4  |
| 1.1.2 | Persönlichkeit aufbauen .....  | 7  |
| 1.2   | <b>Selbstmanagement</b> .....  | 10 |
| 1.2.1 | Zeitmanagement mithilfe eines Coaches .....  | 11 |
| 1.3   | <b>Lösungen finden statt Probleme suchen</b> .....   | 17 |
| 1.3.1 | Der professionelle Umgang mit Konflikten und Widerstand im Praxisalltag .....  | 18 |
| 1.3.2 | Entscheidungen treffen – Probleme lösen .....  | 20 |
| 1.4   | <b>Dem Stress entspannt ins Auge blicken</b> .....   | 21 |
| 1.4.1 | Lernen, mit Ängsten umzugehen .....  | 21 |
| 1.4.2 | Stressmanagement .....   | 23 |
| 1.4.3 | Selbsttest: Innere Antreiber .....   | 24 |
| 1.5   | <b>Interview mit Jörn Ehrlich (V.I.E.L. – Coaching + Training, Hamburg)</b> .....  | 27 |
| 2     | <b>Der professionelle Praxisauftritt</b> .....   | 31 |
|       | <i>Nicole Franzen</i>  |    |
| 2.1   | <b>Der Patient von heute</b> .....   | 32 |
| 2.1.1 | Ein Verhältnis im Wandel .....   | 32 |
| 2.1.2 | Wonach beurteilen Patienten eine Praxis? .....   | 33 |
| 2.1.3 | Mit Marketing zum Erfolg .....   | 33 |
| 2.2   | <b>Marketing, Werbung oder PR?</b> .....   | 34 |
| 2.3   | <b>Mit Konzept zum Erfolg – PR richtig planen</b> .....  | 36 |
| 2.4   | <b>Identität schaffen (Corporate Identity)</b> .....   | 42 |
| 2.5   | <b>Erfolgreich intern kommunizieren</b> .....  | 46 |
| 2.6   | <b>Pressearbeit</b> .....  | 49 |
| 2.6.1 | Ihr Weg in die Presse .....  | 49 |
| 2.6.2 | Presseverteiler und Themenplanung .....  | 50 |
| 2.6.3 | Pressemitteilung .....   | 51 |
| 2.7   | <b>Patienteninformation</b> .....  | 51 |
| 2.7.1 | Broschüre, Flyer und Praxiszeitung .....   | 52 |
| 2.7.2 | Veranstaltungen .....  | 52 |
| 2.7.3 | Post vom Arzt .....  | 53 |
| 2.7.4 | Bewegte Bilder .....   | 53 |
| 2.8   | <b>Neue Medien/Internet</b> .....  | 54 |
| 2.8.1 | Der eigene Internetauftritt .....  | 54 |
| 2.8.2 | Informationspflichten auf Ihrer Homepage .....   | 54 |
| 2.8.3 | Soziale Netzwerke .....  | 55 |
| 2.9   | <b>Beispiel einer erfolgreichen Praxisanalyse</b> .....  | 56 |
| 2.10  | <b>In 5 Schritten zur richtigen Agentur</b> .....  | 59 |
| 2.11  | <b>Interview mit Rechtsanwalt Dr. Karl-Heinz Schnieder (Fachanwalt für Medizinrecht, Fachanwalt für Sozialrecht) zum Thema »Marketing in der Zahnarztpraxis«</b> ..... | 62 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 3     | <b>Betriebswirtschaft in der Zahnarztpraxis</b> .....                                     | 65  |
|       | <i>Francesco Tafuro und Uwe Schäfer</i>   |     |
| 3.1   | <b>Die Analyse einer Praxis anhand der BWA und mit Hilfe von Praxis-Benchmarking.</b> ... | 67  |
| 3.1.1 | Die Liquiditätsplanung .....  | 72  |
| 3.1.2 | Die Rentabilität .....  | 75  |
| 3.1.3 | Der Umsatz .....  | 77  |
| 3.1.4 | Zusammenfassende Beurteilung des Praxisfalls .....  | 81  |
| 3.2   | <b>Praxiswertermittlung und Praxiskäufertrends</b> .....                                  | 81  |
| 3.2.1 | Wege zur Praxiswertermittlung .....   | 82  |
| 3.3   | <b>Begriffserläuterungen für die BWA</b> .....  | 84  |
| 3.4   | <b>Zehn Leitsätze für ein wirtschaftlich erfolgreiches Praxismanagement</b> .....         | 87  |
| 4     | <b>Aufbau und Führung eines Erfolgsteams</b> .....  | 89  |
|       | <i>Francesco Tafuro</i>   |     |
| 4.1   | <b>Personalauswahl: vom Profil zum gewinnenden Erstgespräch</b> .....                     | 91  |
| 4.1.1 | Anforderungsprofil anhand des Stellenprofils .....  | 92  |
| 4.1.2 | Die Stellenanzeige .....  | 92  |
| 4.1.3 | Das Bewerbungsgespräch .....  | 93  |
| 4.1.4 | »Azubi-Casting« – ein Assessment-Center zum Finden der geeigneten<br>Auszubildenden ..... | 98  |
| 4.2   | <b>Erfolgreiche Einarbeitung von Mitarbeiterinnen</b> .....                               | 99  |
| 4.2.1 | Der richtige Einstieg für »die Neue« .....  | 99  |
| 4.2.2 | Feedback und Einarbeitungskontrolle .....   | 99  |
| 4.3   | <b>Die Entwicklung eines Praxisteams fördern</b> .....                                    | 100 |
| 4.3.1 | Die Phasen der Teamentwicklung .....  | 102 |
| 4.3.2 | Die Aufgaben der Führungskraft in den einzelnen Phasen .....                              | 102 |
| 4.3.3 | Merkmale eines Teams nach Abschluss der einzelnen Phasen .....                            | 106 |
| 4.4   | <b>Die Wahl des richtigen Führungsstils</b> .....   | 107 |
| 4.4.1 | Welcher Führungsstil passt zu Ihnen? .....  | 107 |
| 4.4.2 | Coaching als Führungsstil: Elemente erfolgreicher Mitarbeiterführung .....                | 108 |
| 4.5   | <b>Kündigung</b> .....  | 113 |
| 4.5.1 | Schreiben eines qualifizierten Zeugnisses .....   | 114 |
| 4.6   | <b>Stellenbeschreibungen und Teamkommunikation</b> .....                                  | 116 |
| 4.6.1 | Leitfaden Teammeetings .....  | 116 |
| 4.6.2 | Aufgaben- und Kompetenzverteilung .....   | 117 |
| 4.6.3 | Wenn die Praxis weiter wächst .....   | 118 |
| 4.6.4 | Verhaltensregeln für das Team (Praxisbeispiel) .....                                      | 122 |
| 4.7   | <b>Leistungszulagen als Motivationsfaktor</b> .....                                       | 123 |
| 4.7.1 | Einzelbonus .....   | 123 |
| 4.7.2 | Teamzulage .....  | 124 |
| 4.7.3 | Verteilungsschlüssel .....  | 125 |
| 4.7.4 | Führungskonzept .....   | 125 |
| 5     | <b>Organisation und Zeitmanagement</b> .....  | 127 |
|       | <i>Francesco Tafuro</i>   |     |
| 5.1   | <b>Visitenkarte Telefon: Die Grundregeln eines effektiven Telefonats</b> .....            | 128 |
| 5.2   | <b>Die Rezeption als Ort des Empfangs</b> .....   | 130 |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 5.2.1 | Wartezeitmanagement .....   | 130        |
| 5.2.2 | Positiver Umgang mit Kritik .....   | 131        |
| 5.2.3 | Praxisbeispiel: Verhaltensknigge für den professionellen Umgang mit (Neu-)Patienten .....       | 134        |
| 5.3   | <b>Das professionelle Terminmanagement: Der Praxisterminplaner .....</b>                        | <b>136</b> |
| 5.3.1 | ABC-Einteilung Ihrer Patienten .....  | 136        |
| 5.3.2 | Die richtige Fragetechnik .....   | 138        |
| 5.3.3 | Terminblöcke .....  | 138        |
| 5.4   | <b>Praxisbeispiel: Qualitätsmanagement in Zahnarztpraxen – Last oder Lust? .....</b>            | <b>139</b> |
| <br>  |   |            |
| 6     | <b>Effektive Beratungsgespräche durch das Erfolgsteam Zahnarzt und Mitarbeiterinnen .....</b>   | <b>149</b> |
|       | <i>Francesco Tafuro und Dörte Kruse</i>   |            |
| 6.1   | <b>Organisatorische Vorbereitung .....</b>  | <b>151</b> |
| 6.2   | <b>Die 5 Phasen des »Zwei-Gewinner-Gesprächs« .....</b>   | <b>153</b> |
| 6.2.1 | Phase 1: Einstimmen auf den Patienten .....   | 153        |
| 6.2.2 | Phase 2: Fragen stellen, aktiv zuhören und Ihren Patienten ehrlich verstehen wollen .....       | 154        |
| 6.2.3 | Phase 3: Präsentation Ihres Behandlungsvorschlags .....   | 155        |
| 6.2.4 | Phase 4: Preis benennen – aber richtig .....  | 156        |
| 6.2.5 | Phase 5: Entscheidung, individuelle Kostenplanerstellung und Terminierung .....                 | 156        |
| 6.3   | <b>Die Körpersprache sagt mehr als 1000 Worte .....</b>   | <b>156</b> |
| 6.3.1 | Merkmale der Körpersprache .....  | 157        |
| 6.3.2 | Umsetzen in den Praxisalltag .....  | 158        |
| 6.4   | <b>Ihr Mitarbeiterinnenteam aktiv in der Beratung .....</b>                                     | <b>159</b> |
| 6.5   | <b>Beispielfragen .....</b>   | <b>160</b> |
| 6.5.1 | Themenbezogene Fragen .....   | 161        |
| 6.5.2 | Die Anpassung der Fragetechnik an den Gesprächspartner .....                                    | 161        |
| 6.6   | <b>Die Patiententypen nach den Kriterien des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) .....</b> | <b>164</b> |
| 6.6.1 | Visueller Typ .....   | 164        |
| 6.6.2 | Kinästhetischer Typ .....   | 164        |
| 6.6.3 | Auditiver Typ .....   | 165        |
| 6.6.4 | Anwendung auf das Beratungsgespräch .....   | 165        |
| 6.7   | <b>Beratungsschemata .....</b>  | <b>165</b> |
| 6.8   | <b>So gehen Sie gelassen und souverän mit Einwänden um .....</b>                                | <b>165</b> |
| 6.9   | <b>Interview mit Dörte Kruse, Kommunikationsexpertin für Zahnärzte und Ärzte .....</b>          | <b>167</b> |
| <br>  |   |            |
| 7     | <b>Der Zahnarzt in der Zukunft .....</b>  | <b>171</b> |
|       | <i>Francesco Tafuro und Nicole Franzen</i>  |            |
| 7.1   | <b>Trends in der Zahnarztpraxis .....</b>   | <b>172</b> |
| 7.1.1 | Mehr Komfort für Patienten und Zahnarztpraxen – Praxiskonzept und Marketing .....               | 172        |
| 7.1.2 | Patientenverhalten im Internet .....  | 173        |
| 7.1.3 | Der Einfluss des ästhetischen Bewusstseins der Patienten .....                                  | 174        |
| 7.1.4 | Personalstruktur im Wandel .....  | 175        |
| 7.1.5 | Einzel- oder Gemeinschaftspraxis? .....   | 175        |
| 7.2   | <b>Vereinbarkeit von Familie und Praxis .....</b>   | <b>176</b> |
| 7.2.1 | Work-Life-Balance für Ihre Praxis .....   | 176        |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 7.2.2 | Beruf und Familie im Wandel der Zeit – Die Zahnmedizin wird weiblich..... | 177 |
| 7.2.3 | Die familienfreundliche Praxis.....                                       | 177 |
|       | <b>Literaturverzeichnis</b> .....   | 183 |
|       | <b>Portraits der Autoren und Interviewpartner</b> .....                   | 187 |
|       | <b>Stichwortverzeichnis</b> .....   | 191 |

## Autorenverzeichnis

---

**Tafuro, Francesco Franco**  
Tafuro & Team  
Grelckstraße 36  
22529 Hamburg  
E-Mail: info@tafuro-und-  
team.de

**Franzen, Nicole**  
COCON PR  
Beratung für Kom-  
munikation und  
Personalmarketing  
Sistenichstraße 3  
40597 Düsseldorf  
E-Mail: nicole.franzen@  
cocon-pr.de

**Kruse, Dörte**  
Tafuro & Team  
Grelckstraße 36  
22529 Hamburg  
E-Mail: info@tafuro-und-  
team.de

**Lenz, Rudolf, Dr. med.**  
**dent.**  
dental-qm  
Weißenburgstraße 34  
24116 Kiel  
E-Mail: info@dental-qm.de

**Schäfer, Uwe**  
Vorstand Health AG  
Steindamm 80  
20099 Hamburg  
E-Mail: u.schaefer@  
healthag.de

**Schwinn, Kirsten**  
dental-qm  
Weißenburgstraße 34  
24116 Kiel  
E-Mail: info@dental-qm.de

# Der Zahnarzt als Unternehmer

*Francesco Tafuro*

- 1.1 Das Behandlungskonzept: Mehr Individualität wagen – 2**
  - 1.1.1 POS: Die persönliche Erfolgsstrategie in die Praxis integrieren – 4
  - 1.1.2 Persönlichkeit aufbauen – 7
- 1.2 Selbstmanagement – 10**
  - 1.2.1 Zeitmanagement mithilfe eines Coaches – 11
- 1.3 Lösungen finden statt Probleme suchen – 17**
  - 1.3.1 Der professionelle Umgang mit Konflikten und Widerstand im Praxisalltag – 18
  - 1.3.2 Entscheidungen treffen – Probleme lösen – 20
- 1.4 Dem Stress entspannt ins Auge blicken – 21**
  - 1.4.1 Lernen, mit Ängsten umzugehen – 21
  - 1.4.2 Stressmanagement – 23
  - 1.4.3 Selbsttest: Innere Antreiber – 24
- 1.5 Interview mit Jörn Ehrlich (V.I.E.L. – Coaching + Training, Hamburg) – 27**

Zahnärzte stehen seit Jahren großen Herausforderungen und Veränderungen gegenüber, deren Bewältigung ihnen über das eigentliche Fach hinaus viel Kompetenz abverlangt. Für viele Aufgaben wurden sie durch ihr zahnmedizinisches Studium kaum vorbereitet:

- wirtschaftlich orientierte Praxisführung,
- Integration eines funktionierenden Qualitätsmanagements und
- professionelle Kommunikation – sowohl dem Patienten und den Mitarbeiterinnen als auch der Öffentlichkeit gegenüber.

Das stellt viele Persönlichkeiten in ein Spannungsfeld von Herausforderungen. Bleiben die einzelnen Anforderungen noch erfüllbar, so können sie doch in der Masse den Zahnarzt rasch überrollen und sich zu massiven Schwierigkeiten ausweiten. Entschlossenheit und Erfahrung bei der Problemlösung helfen, sie im Vorfeld zu erkennen und erfolgreich zu meistern (■ Tab. 1.1).

## 1.1 Das Behandlungskonzept: Mehr Individualität wagen

Für den »Unternehmer Zahnarzt« gilt es, einen eigenen Weg zu finden, der sowohl den Bedürfnissen seiner Patientenklientel als auch den persönlichen Bedürfnissen seines Therapiespektrums gerecht wird. Wir bemerken in der Beratung, dass viele Behandlungsangebote schlichtweg von Kollegen übernommen bzw. imitiert wurden. So hat der Boom der dentalen Laserindustrie einen großen »Hype« hinsichtlich teurer und doch technisch eingeschränkter Systeme herbeigeführt. Weitere Beispiele im Rahmen der Naturheilkunde oder auch der ganzheitlichen Zahnmedizin lassen sich hier ohne Probleme aufzählen: Teure Systeme und viel Zeit wurde investiert, der Erfolg blieb jedoch zu oft aus.

Dieses Beispiel zeigt auch, dass das Therapiespektrum immer auch von der persönlichen Akzeptanz des Zahnmediziners abhängt.

Gleichwohl muss im Bereich der Zieldefinition darauf hingewiesen werden, wie klar kommunizierte und im persönlichen Gespräch vom Behandler sowie vom Team vertretene Therapiekonzepte

mehr Durchschlagskraft und somit Erfolg versprechen. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass in vielen Fällen die auf weniger konzentrierte, aber dafür mehr motivierte Zahnarztpraxis einen größeren und nachhaltigeren Erfolg aufweist als jene Praxen, die sich jedem neuen Trend verschreiben und somit inhaltlich wie fachlich zwar »up to date« sind, jedoch in der Kommunikation immer einen Nachholbedarf haben.

### ■ Generalist oder Spezialist

Viele Zahnärzte stellen sich die Frage »Generalist oder Spezialist«. Natürlich ist die Antwort in den meisten Fällen kein »Entweder-Oder«. Der Zahnarzt mit breitem Einzugsgebiet, vielen unterschiedlichen Patientengruppen und hohem Patientenzulauf muss sich natürlich zumindest in den Anfangsjahren einem generalistischen Behandlungskonzept verschreiben. Aber es ist auch die Aufgabe des »Unternehmers Zahnarzt«, sich bereits frühzeitig auf jene Fortbildungsbereiche zu konzentrieren, die seinen Interessenschwerpunkten und den Wünschen der Patienten nahe kommen.

Haben Sie auch den Mut zur Kooperation. Die meisten Behandler sind überrascht, wie angenehm der Patient die Information aufnimmt, dass eine bestimmte Therapie von einem spezialisierten Kollegen übernommen wird, und folgt dem weiteren Rat des Behandlers nach der Therapie durch den Spezialisten.

Ein strukturiertes Behandlungskonzept zeigt sich spätestens in der Kontrolluntersuchung des (Neu-)Patienten. So hat ein Zahnarzt seine Behandlung bei erwachsenen Neupatienten wie folgt strukturiert:

1. Bereits im Vorfeld der Behandlung hat der Neupatient bei der Terminierung eine Terminbestätigung mit Praxisbroschüre zugeschickt bekommen.
2. Im Ersttermin, zu dem der Patient 10 Minuten vor der Behandlungszeit einbestellt wird, füllt dann das Rezeptionsteam den Anamnesebogen gemeinsam mit dem Neupatienten aus. Dabei wird ein Erhebungsbogen verwendet, der den Patienten neben der medizinischen Anamnese sowohl über seine Möglichkeiten in der Praxis informiert wie auch Regeln z. B. bei Nichteinhalten von Terminen darlegt.

■ **Tab. 1.1** Fragebogen »Haben Sie Ziele und leben Sie danach?«

|   | Stimmt genau | Stimmt nur teilweise | Stimmt eher nicht | Stimmt überhaupt nicht |
|---|--------------|----------------------|-------------------|------------------------|
| Ich habe für mein Privatleben und für mein Berufsleben klare Ziele definiert.   |              |                      |                   |                        |
| Private wie auch berufliche Ziele sind zeitlich geordnet.   |              |                      |                   |                        |
| Vor dem Beginn einer neuen Aufgabe prüfe ich, ob diese zu meinen Zielen passt bzw. mich diesen näher bringt.                                |              |                      |                   |                        |
| Aufgaben erhalten bei mir Prioritäten, indem ich prüfe, inwieweit sie wichtig für meine Ziele oder dringend für andere sind.                |              |                      |                   |                        |
| Ich weiß, dass ich größere Ziele nur in Teiletappen erreichen kann, und plane diese ein.  |              |                      |                   |                        |
| Bevor ich neue Ämter annehme, prüfe ich, ob ich diese wirklich übernehmen kann.   |              |                      |                   |                        |
| Die Bereiche Praxis, Familie, Körper und Sinn fülle ich nach meinen Werten bewusst aus.   |              |                      |                   |                        |
| Ich fühle mich als Gestalter meiner Praxis.   |              |                      |                   |                        |
| Die Ergebnisse meiner Vereinbarungen und Ziellisten überprüfe ich regelmäßig.   |              |                      |                   |                        |
| Meine Mitarbeiterinnen wissen, welche Praxisziele ich habe.   |              |                      |                   |                        |
| Stress kann ich gut managen und fühle mich körperlich fit und gesund.   |              |                      |                   |                        |
| Ich arbeite an meiner Persönlichkeit.   |              |                      |                   |                        |
| <b>Auswertung</b>   |              |                      |                   |                        |
| 1. Schauen Sie sich jetzt Ihr Ergebnis nochmals an: Welche Bereiche liegen bei »Stimmt eher nicht« oder sogar bei »Stimmt überhaupt nicht«? |              |                      |                   |                        |
| 2. Welche davon wollen oder müssen Sie persönlich zum Erreichen Ihrer Ziele verändern?  |              |                      |                   |                        |
| 3. Wie wollen Sie dies machen?  |              |                      |                   |                        |

3. Der Patient wird dann von der Mitarbeiterin aus dem Wartezimmer ins Behandlungszimmer, aber noch nicht an die Besprechungsecke geführt. Ein Behandlungsinstrumentarium ist im Zimmer noch nicht sichtbar aufgebaut.
4. Die konkreten Wünsche und Bedürfnisse des Patienten werden durch eine offene Fragetechnik herausgefunden und bilden für das Beratungsgespräch beim 2. Termin die Grundlage.
5. In dieser Phase gilt es dann auch für den Zahnarzt, in kurzen Sätzen die Besonderheiten der Praxis darzustellen; seine Behandlungsphilosophie, was dem Praxisteam wichtig ist, welche Behandlungen die Praxis selbst anbietet und welche in Zusammenarbeit mit weiteren Spezialisten vorgenommen werden.
6. Die Untersuchung wird von den Zähnen über das Zahnfleisch bis hin zu den Kiefergelenken vorgenommen, inklusive aller notwendigen Diagnoseverfahren. Dabei wird u. a. der PSI dem Patienten vorab kurz erläutert und es erfolgen dann Ansagen an die Mitarbeiterin zur Dokumentation. Parallel werden intraorale Kamerabilder aufgenommen, die zur Visualisierung benötigt werden. Eine Assistenzmitarbeiterin verfolgt alle weiteren Schritte konzentriert und macht ausführliche Notizen und Eintragungen.

7. Sofern der Befund einen größeren Behandlungsbedarf darstellt, wird sofort ein 2. Termin avisiert, die ersten notwendigen Schritte wie u. a. eine Professionelle Zahnreinigung jedoch schon kurz dargestellt.
8. Generell erfolgt keine prothetische Arbeit ohne vorherige Prophylaxe und/oder Zahnfleischbehandlung. Dem Patienten werden hier die Problemstellen auch klar visualisiert und die Lösungen dargestellt. Der aktuelle Recallrhythmus wird dann benannt und dem Patienten der Hinweis auf die Notwendigkeit dieser Therapie deutlich vermittelt. Er erhält hierzu auch eine individuelle Patienteninformation.

### 1.1.1 POS: Die persönliche Erfolgsstrategie in die Praxis integrieren

Eine Strategie ist die Konzentration Ihrer Kräfte auf Ihre Ziele. Alle erfolgreichen Menschen eint, dass sie neben klaren Zielen auch eine Strategie haben und ihre Ressourcen wie Zeit, persönliche Energie, aber auch die Finanzkraft darauf ausrichten. Wir wollen Ihnen deshalb mit den folgenden Ausführungen die Definition Ihrer persönlichen Strategie näherbringen. Doch bevor wir mit der Definition beginnen, ein paar Grundsätze vorweg zur Definition von Strategien.

#### Grundsätze zur POS (Patientenorientierte Strategie)

**Konzentration Ihrer Ressourcen** Generell gilt es, jede Strategie daraufhin zu prüfen, ob sie alle Ressourcen und Energien konzentriert und somit ein Verzetteln des Zahnarztes und seines Teams aktiv verhindert. Viele Menschen erreichen ihre Ziele nicht, weil sie ihre Energien oder auch finanziellen Ressourcen vorher vergeudet haben. Viele Zahnärzte verzetteln sich in den verschiedensten Schwerpunkten: Der Endodontiespezialist merkt nach den ersten Widerständen der Patienten, dass er doch lieber die Implantologie integrieren würde, und meldet sich zu seinem nächsten Curriculum an. Neben den Kosten für Fortbildung und

Reisen entsteht ein nicht unwesentlicher Praxisausfall.

**Konzentration auf bestimmte Patientengruppen** Natürlich können Sie nicht von heute auf morgen nur noch eine Patientengruppe – z. B. Implantatpatienten – therapieren. Aber Sie können innerhalb Ihrer Patientenklintel jene Zielgruppe ausmachen und deren Quantität fördern, die als Zielgruppe wichtig für Ihre Strategie ist. Konsequenter verfolgt bedeutet dieses Ziel dann auch, Erscheinungsbild, Technik, ja sogar die Servicementalität Ihres Teams auf diese Zielgruppenwünsche auszurichten.

**Problemlöser Ihrer Zielgruppe** Was wünscht sich Ihre Zielgruppe am meisten? Oder anders ausgedrückt: Was hat sie bisher am wenigsten und wünscht es sich daher sehnlich? Ist es ein attraktives gewinnendes Äußeres dank schöner Zähne? Ist es der Wunsch, endlich wieder wie mit eigenen Zähnen zubeißen zu können? Oder will ihre Zielgruppe – trotz immenser Ängste vor dem Zahnarzt – wieder gesunde Zähne haben und auch die eigene »Scheu« vor dem Besuch in Ihrer Praxis verlieren?

**Maximaler Nutzen = Maximales Praxisergebnis** Dies klingt logisch, doch in vielen Praxen wird nicht der Patient mit seinen »Problemen« in den Mittelpunkt gerückt, sondern strikt ausgabenorientiert die billige statt der guten Kraft an dem Empfang gesetzt, weil es 200 EUR einspart. Und aus Kommunikationsschulungen werden eher Massenseminare, weil »die Mitarbeiterinnen ja auch etwas mitnehmen« – sie bearbeiten aber nicht den »wunden« Punkt, was Sie und Ihre Praxis weiterbringen würde. Verstehen Sie uns nicht falsch. Natürlich müssen Sie Ihre Ressourcen zusammenhalten, aber Sie dürfen nicht an der falschen Stelle sparen: der Maximierung des Patientennutzens. Denn je größer der Patientennutzen wahrgenommen wird, umso wertvoller ist Ihre Leistung für den Patienten und umso mehr wird er diese Leistung auch nach außen kommunizieren. Über die Nutzenmaximierung für Ihre Patientenzielgruppe kommen Sie also automatisch zur Gewinnmaximierung – aber mit nachhaltiger Wirkung!

## Das Vorgehen zur Definition der eigenen POS

Bevor Sie nun in das Buch hineinschreiben: Eine Checkliste mit diesen Fragen kann von allen Lesern kostenlos unter ► [www.unternehmenszahnarztpraxis.de](http://www.unternehmenszahnarztpraxis.de) heruntergeladen werden.

### ■ Was sind Ihre Stärken?

Die Stufe 1 zu Ihrer persönlichen Strategie sind die Antworten auf folgende Fragen:

- Was benennen Patienten, Mitarbeiterinnen oder auch Kollegen, die Sie gut kennen, als Ihre persönlichen Stärken? Welche Schwerpunkte passen zu Ihren Stärken?
- In welchen Bereichen haben Sie fachlich und objektiv betrachtet bisher eine besonders hohe Kompetenz? Welche Spezialgebiete ergeben sich daraus?
- Welche Zuzahler- und Privatleistungen akzeptieren Ihre Patienten bisher am meisten? Worauf führen Sie diese Akzeptanz zurück?

#### Tip

Wenn Sie hier bei der Definition Ihrer Stärken und Besonderheiten einen »blinden Fleck« an sich selbst entdecken, lassen Sie eine kompetente Praxisanalyse durchführen!

Ein Zahnarzt aus Hamburg hat früh festgestellt, dass er lieber eine längere Behandlung an einem Patienten durchführt, als parallel auf mehreren Zimmern verschiedene Behandlungen vorzubereiten und durchzuführen. Er hat fachlich den Schwerpunkt der Endodontie verfolgt, ist hierzu im Rahmen seiner Assistentenzeit sogar zu einem renommierten Fachmann gegangen und hat die Behandlung, Aufklärung sowie die »Überweisergespräche« somit »von der Pike auf« erlernt. Über verschiedene Vorträge, Seminare und Fortbildungen hat er sich nach und nach einen Spezialistenruf erworben. Seine Praxis führt er nun 10 Jahre nach dem Ende seines Studiums als einer der Spezialisten für Endodontie in Hamburg und richtet seine zeitlichen Möglichkeiten und privaten finanziellen Notwendigkeiten auf diese Spezialisierung hin aus.

### ■ Was möchte Ihre bevorzugte Patientenzielgruppe?

Sie haben verschiedene Patientengruppen und müssen sich im Laufe Ihrer Praxistätigkeit entscheiden, inwieweit Sie bestimmten Erwartungen Ihrer Patienten besonders gerecht werden wollen. Sonst erliegen sie der Gefahr, es allen recht machen zu wollen und keinem gerecht zu werden – auch nicht sich selbst!

- Analysieren Sie mithilfe Ihrer Praxissoftware Ihren Patientenstamm sowie alle Neupatienten aus den letzten 12–18 Monaten in Bezug auf Alter, Geschlecht, Wohnort, Versicherungsform. Welche Patientengruppe betreut Ihre Praxis zurzeit hauptsächlich? Welche Behandlungen haben diese hauptsächlich erhalten? Welche stehen noch aus bzw. können noch gemacht werden, z. B. im Bereich Zahnersatz, Prävention, Bleaching?
- Welches sind die primären Bedürfnisse dieser Patientenzielgruppe in Bezug auf Zähne, Ästhetik, Funktionalität, Zeit, Finanzen? Mit welchen Gefühlen gehen diese Patienten zu Ihnen zur Behandlung?
- Welche Patientengruppe passt am besten zu Ihren erarbeiteten Behandlungsschwerpunkten?
- Wo in Ihrem Umfeld befindet sich diese Patientengruppe noch (was wissen Sie über andere Fachärzte, Gesundheitsbereiche, evtl. sogar über Konsumgewohnheiten?)

Ein Zahnarzt aus Dortmund, der besonders viele Freiberufler und Selbstständige seine Patienten nennen durfte, hatte früh erkannt, wie wichtig seinen Patienten pünktliche und planmäßige Behandlungen sind. Er hat daraufhin seine spontane Art gezügelt, »mal eben 1 oder 2 Behandlungsschritte mehr zu machen«, obwohl die Zeit dafür nicht eingeplant war und dies auch der Tagesablauf nicht hergab.

#### Tip

In der Praxis bemerken wir, dass eine Zahnarztpraxis vor der Spezialisierung durchschnittlich ca. 5 Zielgruppen bereits abdeckt. Suchen Sie sich hiervon 2 mit sich nicht widersprechenden Erwartungen aus!

### ■ Die »3-11-Regel«

Ein Patient, der mit Ihrer Praxis sehr zufrieden ist, weil seine Erwartungen mehr als übertroffen wurden, sagt es im Durchschnitt 3 potenziellen Patienten bzw. Mitmenschen in Ihrem Umfeld weiter.

Haben Sie oder Ihr Team jedoch die Erwartungen eines Patienten enttäuscht, so wird dieser es statistisch gesehen 11 Patienten weitersagen. Das ist sicher nicht gerecht, aber bekannt; »bad news are good news«. Nutzen Sie die Konzentration auf Ihre beiden Zielgruppen,

- um Ihre Zielgruppe noch enger an sich zu binden und deren Behandlungs-, Kommunikations- und Serviceerwartungen zu übertreffen,
- um sich von Ihnen unangenehmen, wenig passenden Zielgruppen (C-Patienten) zu trennen. Deren Unzufriedenheit müssen Sie im Gespräch natürlich ernst nehmen, bei nicht realistischen Forderungen z. B. im Bereich Ihrer Zuzahlung und Rechnungsstellung zurückweisen und ggf. häufigen Störungen an andere Zahnärzte verweisen: »Sehr geehrter Herr Müller, ich merke, dass Sie mit dieser Leistung nicht zufrieden sind. Das tut uns leid und ich weiß nicht, ob wir hier Ihr richtiger Ansprechpartner sind. Evtl. gibt es eine andere Praxis, die Ihnen diesbezüglich gerecht werden kann?!« Mutig, aber wichtig, um Grenzen bei jenen Erwartungen zu setzen, die nicht mit Ihrer Zielgruppe zusammenhängen, auch weil dies für Zahnarzt und gesamtes Team selbst bei Maximalleistung zu viel Aufwand bedeuten würde.

Was bedeutet dies für Ihre Praxis? Sie und Ihr Team müssen die Erwartungen Ihrer Patientenzielgruppe also übertreffen, um über Mundpropaganda neue und offene Patienten zu gewinnen, die zu Ihrer Praxis passen; deshalb ist es so wichtig, sich auf bestimmte Wünsche und Erwartungen zu konzentrieren.

### ■ Was ist das größte Problem Ihrer Patientenzielgruppe?

Nehmen Sie sich nun eine der von Ihnen – ggf. gemeinsam mit Ihrem Coach – herausgearbeiteten Zielgruppen vor:

- Fragen Sie ganz detailliert: Welche genauen Wünsche/Ziele hat diese Patientengruppe? Was ist deren größtes Bedürfnis? (Zum Beispiel: Haben wenig Zeit? Müssen gewinnende Zähne im Beruf zeigen? Wollen wieder richtig zubeißen?)
- Was erwarten diese Patienten von Ihrer Praxis?
- Welche dieser Erwartungen können Sie gemeinsam mit Ihrem Team heute bereits erfüllen?
- Wie können Sie diese Erwartungen erfüllen bzw. sogar noch übertreffen?
- Was ist das größte Problem dieser Patienten? Welche dieser Probleme können Sie mit Ihrem Team gemeinsam heute schon lösen?
- Welches »brennendes Problem« können Sie als nächstes lösen?

#### Tip

Nutzen Sie doch eine Patientenumfrage, um für Ihre persönliche POS die für Ihre Patienten allgemein wichtigsten Punkte abzuklopfen. Professor Bochmann hat in Zusammenarbeit mit der Zahnärztekammer Hessen 2002 eine repräsentative Patientenumfrage bei 141 hessischen Zahnärzten durchgeführt (Schüller u. Dumont 2010), deren Ergebnisse in **■** Abb. 1.1 wiedergegeben sind. Nutzen Sie diese Quelle und hinterfragen Sie auf einer geraden Antwortskala von z. B. 1 bis 4 die Ausprägung der einzelnen Punkte. Einen Musterfragebogen können Sie herunterladen unter ► [www.unternehmenszahnarztpraxis.de](http://www.unternehmenszahnarztpraxis.de).

### ■ Wie bleiben Sie »am Ball«?

- Stellen Sie sicher, dass Ihr Team patientenzielgruppenorientiert denkt (z. B. Teammeetings, interne Fortbildungen, Zielgespräche, Weiterbildungen).
- Nutzen Sie finanzielle Überschüsse für Investitionen, die zur Nutzenmaximierung passen, wie ein attraktives Erscheinungsbild, ein Duftmarketing oder auch mediale Praxisräume, die moderne Techniken aktiv zur Ablenkung und Aufklärung in die Praxis einbinden.

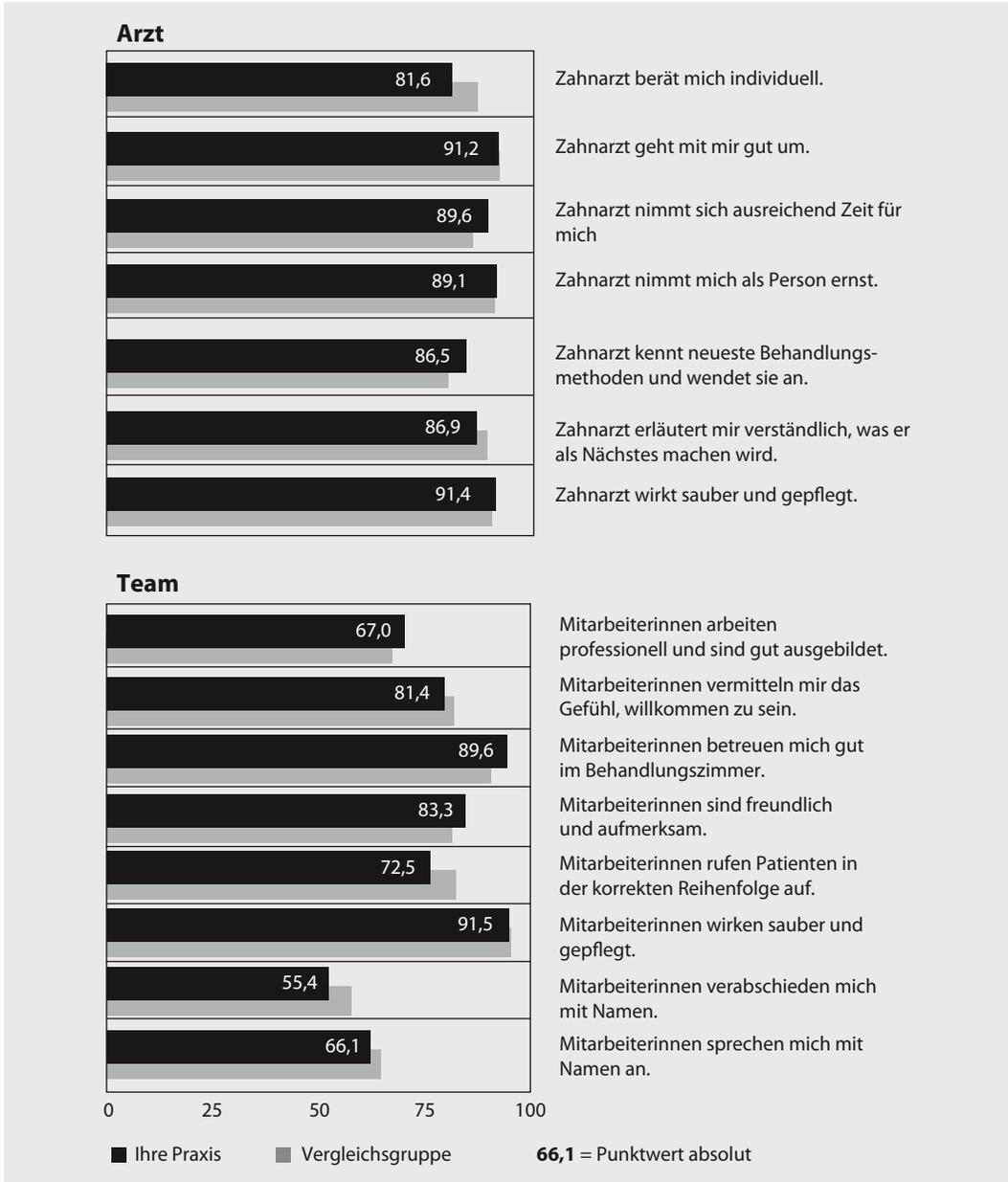


Abb. 1.1 Untersuchung von Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit. (Aus Schüller u. Dumont 2010)

— Bewahren Sie den Zeitgeist: Wie können Sie Ihre Patienten heute und in Zukunft überraschen?

### 1.1.2 Persönlichkeit aufbauen

Wir Menschen unterscheiden uns nicht nur äußerlich, auch die Persönlichkeit ist einmalig und individuell. Menschen können den Begriff »Persönlichkeit« oft schwer in Worte fassen, spüren und

beurteilen jedoch viel schneller, ob sie einer Persönlichkeit gegenüber stehen.

### ■ Der erste Eindruck

Innerhalb der ersten 20 Sekunden, in denen wir Menschen bewusst wahrnehmen, schätzen wir diese bereits ein und stecken sie oft in eine Schublade. Dadurch versuchen wir, unser Gegenüber anhand uns bekannter Kriterien zu analysieren und einzuschätzen. Um den ersten Eindruck als einen gewinnenden zu nutzen, hilft es, sich eines Persönlichkeitsmodells zu bedienen. Dieses gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihre Persönlichkeit anhand einer Vielzahl an Verhaltensweisen einzuschätzen und Ihnen ein Bild Ihrer Außenwirkung zu geben. Ein gutes Persönlichkeitsprofil gibt Ihnen in relativ kurzer Zeit ein unverwechselbares Bild mit vielen Stärken und Schwächen. Faszinierend zu sehen ist für viele hierbei, dass viele Schwächen letztendlich die Kehrseite der Medaille, sprich der Stärken darstellen.

Das Modell, das wir hier vorstellen, ist das DISG-/Persolog-Persönlichkeitsprofil.

### DISG-Persönlichkeitsprofil

Ein gutes professionelles Persönlichkeitsprofil ermöglicht Ihnen, persönliche Tendenzen und Stärken zu erkennen, den eigenen Arbeits- und Kommunikationsstil zu analysieren, eine Umgebung zu schaffen, die Zufriedenheit und Erfolg schafft, sowie Verständnis für unterschiedliche Kommunikations- und Arbeitsstile zu kreieren und dadurch potenzielle Konfliktbereiche mit anderen Menschen zu erkennen bzw. auf ein Mindestmaß zu reduzieren.

Das Persolog-Persönlichkeitsprofil unterscheidet 4 Verhaltensstile, die sich in jeder Persönlichkeit wiederfinden. Diese Verhaltensstile entsprechen Eigenschaften, die eine tendenzielle Aussage über ein Verhalten zulassen. D steht für dominant, I für initiativ, S für stetig und G für gewissenhaft.

### Persönlichkeitseigenschaft Dominanz (D)

Dominante Menschen fühlen sich herausgefordert, wenn Opposition und Konkurrenz überwunden werden müssen.

- Sie zielen auf sofortige Ergebnisse, veranlassen Dinge, nehmen Herausforderungen an, treffen

schnelle Entscheidungen, beanspruchen Autorität, wollen die Entscheidung selbst treffen, lösen Probleme und stellen Zustände bzw. Prinzipien in Frage.

- Innerhalb der Beratung brauchen dominante Personen eine starke und klare Stellung.
- Sie brauchen Blickkontakt und Mitentscheidungsmöglichkeiten anhand von Modellen, Bildern oder auch der Situation der eigenen Zähne.
- Sie bevorzugen direkte Antworten und wenig Diskussion.
- Lange Monologe des Behandlers zur Erklärung sind ihnen zuwider, und ein sicheres Zeichen dafür, dass sie Ihnen nicht mehr folgen, ist eine verschränkte Körpersprache sowie ein abschweifender Blick.

### ■ Dinge, die dominante Persönlichkeiten motivieren

- Handlungsspielraum
- Macht und Autorität in ihrer Funktion und Stellung
- einen großen Wirkungskreis in ihrem Arbeitsgebiet
- kreative, interessante Aufgaben, die es zu bewältigen gilt
- keine zu strenge Überwachung in der Ausführung der Tätigkeiten
- Prestige und Herausforderung sowie Aufstiegsmöglichkeiten

### ■ Dinge, durch die dominante Persönlichkeiten effektiver werden

- Identifikation mit dem Praxisteam, indem sie arbeitet,
- Zeigen von Empathie und Verständnis und nicht nur der rauhen Schale. Hierzu gehört auch in Gesprächen Sensibilität zu zeigen. Wichtig ist auch, anderen zuzuhören, ohne sie zu unterbrechen.
- Eine dominante Person sollte sich an Regeln halten, zumal wenn sie diese selbst aufstellt.

Eine dominante Person sollte sich eine Praxis mit Mitarbeiterinnen suchen, die folgendes können:

- Umfangreiche Daten sammeln und die Informationen interpretieren