Vorlesungsreihe Betriebswirtschaft trifft Zahnmedizin
Zusammenfassung Teil 3 vom 8. Juli 2025

Die richtige Praxisstrategie

Ist eine Praxisstrategie sinnvoll oder unnötig? In der dritten Vorlesung von Prof. Bischoff ging es um das Thema Praxisstrategie, d.h. um eine an den langfristigen, persönlichen Zielvorstellungen ausgerichtete Berufsausübung. Braucht das eine Praxis überhaupt? 53% der Praxen verfolgen zumindest keine klare strategische Ausrichtung, so das Ergebnis der Kurzbefragung unter den teilnehmenden Zahnärzten und Zahnärztinnen. Viele konzentrieren sich vorrangig darauf, dass sie ihre Patienten und Patientinnen, die in die Praxis kommen, gut zu versorgen, was natürlich ihre Hauptaufgabe ist. Aber über die langfristige Ausrichtung ihrer Praxis machen sie sich aber offensichtlich weniger Gedanken.

Es ist grundsätzlich nichts daran auszusetzen, dass eine allgemein-zahnärztliche Praxis ohne besondere strategische Ausrichtung geführt wird. Viele können von solchen Praxen auch gut leben, insbesondere in schwächer versorgten Regionen sind diese oft auch lukrativ! Aber, um es einmal sinngemäß in den Worten des renommierten Ökonomen und Harvard-Professors Michael Porter zu sagen: Praxen sind erfolgreicher, wenn sie sich auf eine strategische Hauptrichtung festlegen und nicht irgendwo in der Mitte festhängen!

Sie möchten als Zahnarzt oder Zahnärztin eine klare strategische Ausrichtung Ihrer Praxis? Dann stellen Sie sich zunächst 2 Fragen:

1. Streben Sie an, möglichst kostengünstig zahnärztliche Leistungen zu erbringen oder möchten Sie durch Ihre „Einzigartigkeit“ (etwa Ihres Behandlungsstiles oder des Ambientes der Praxis) hohe Honorare erzielen?

2. Möchten Sie Ihre Praxis auf bestimmte Behandlungsarten und/oder auf bestimmte Patientengruppen fokussieren?

Daraus ergeben sich nach Porter drei Strategien:

- Die Kosten- oder Preisführerschaft,
- Differenzierungsstrategie,
- Fokussierungs- oder Nischenstrategie.

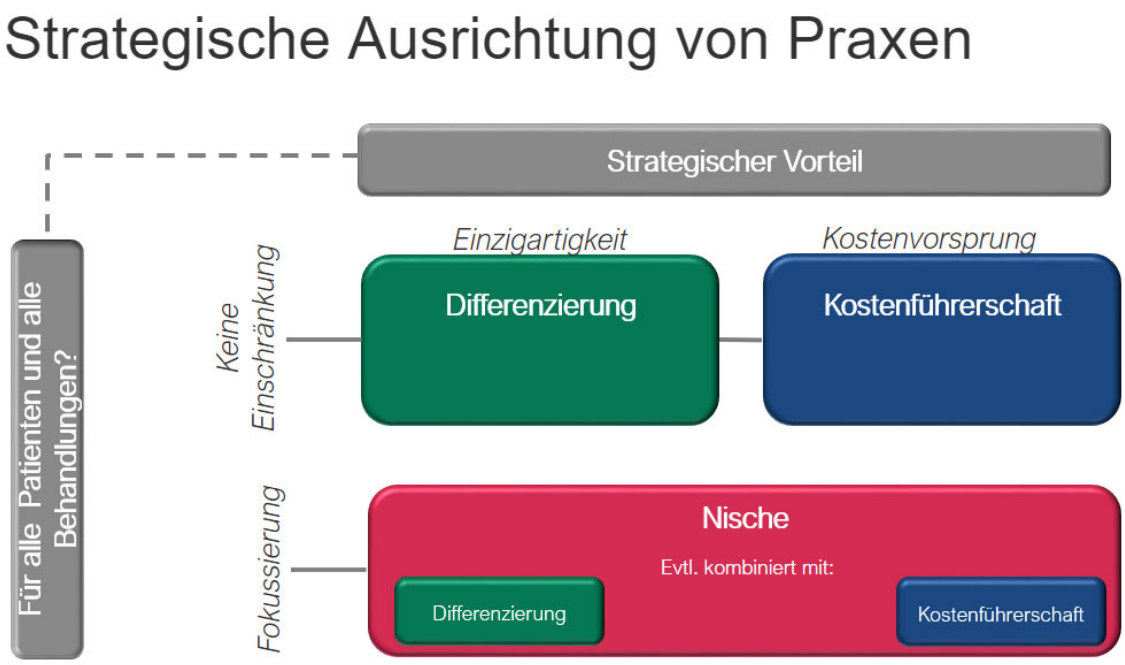

Abb. 1: Gesamtübersicht strategischer Ausrichtung von Praxen

Häufige Strategie: Fokussierung auf bestimmte Behandlungen

Von den Praxen mit einer klaren Strategie verfolgen nach den oben erwähnten Umfragen die meisten (40%) eine Fokussierung auf bestimmte Behandlungen wie z. B. auf Implantologie, prothetische Versorgung, Endodontie, nachhaltige Zahnerhaltung oder auf Aligner in der KFO. Eine richtig gewählte Spezialisierung ermöglicht eine Konzentration auf individuelle Stärken. Was man oft und gut macht, macht man auch effizienter. Auf diese Art können spezielle Geräte für diese Behandlungen intensiver genutzt werden. Oder benötigtes Material für diese Behandlungen kann in größeren Mengen und damit oft auch zu günstigeren Preisen bezogen werden. Dies alles verspricht Skalierungseffekte und damit einhergehend höhere Praxisgewinne.

Zusammengefasst: Eine passende Fokussierung einer Praxis bringt damit mehr Freude am Beruf und mehr Erfolg.

Diese Fokussierungs- oder Nischenstrategie kann mit einer Kosten- oder Preisführerschaft oder mit einer Differenzierungsstrategie verknüpft werden.

Ein typisches Beispiel: Eine Praxis fokussiert sich auf Implantologie und forciert das Wachstum durch konsequente Optimierung der Abläufe und niedrigpreisige Implantate und Suprakonstruktionen, um Patienten implantologische Versorgungen zu niedrigen Kosten anbieten zu können.

Vor Festlegung von Behandlungsschwerpunkten ist eine Behandlungs(arten)-Analyse (vgl. Abb. 2) sinnvoll. Dazu wird unterschieden, ob die einzelnen Behandlungsarten eher ertragreich sind oder

nicht und ob sie häufig oder selten durchgeführt werden. Optimal werden hochprofitable Behandlungen angestrebt, die häufig durchgeführt werden. Typische Beispiele sind Implantologie, hochwertige Prothetik oder Aligner-Behandlungen. Wird die größere Zahl an Behandlungen durch niedrigere Honorare pro Versorgung erreicht (Nischenstrategie kombiniert mit Preisführerschaft), so ist darauf zu achten, dass trotz niedrigerer Honorare – etwa durch schnellere Behandlung, reibungslosere Abläufe und günstigere Einkaufskonditionen – trotzdem eine hohe Profitabilität erreicht wird.

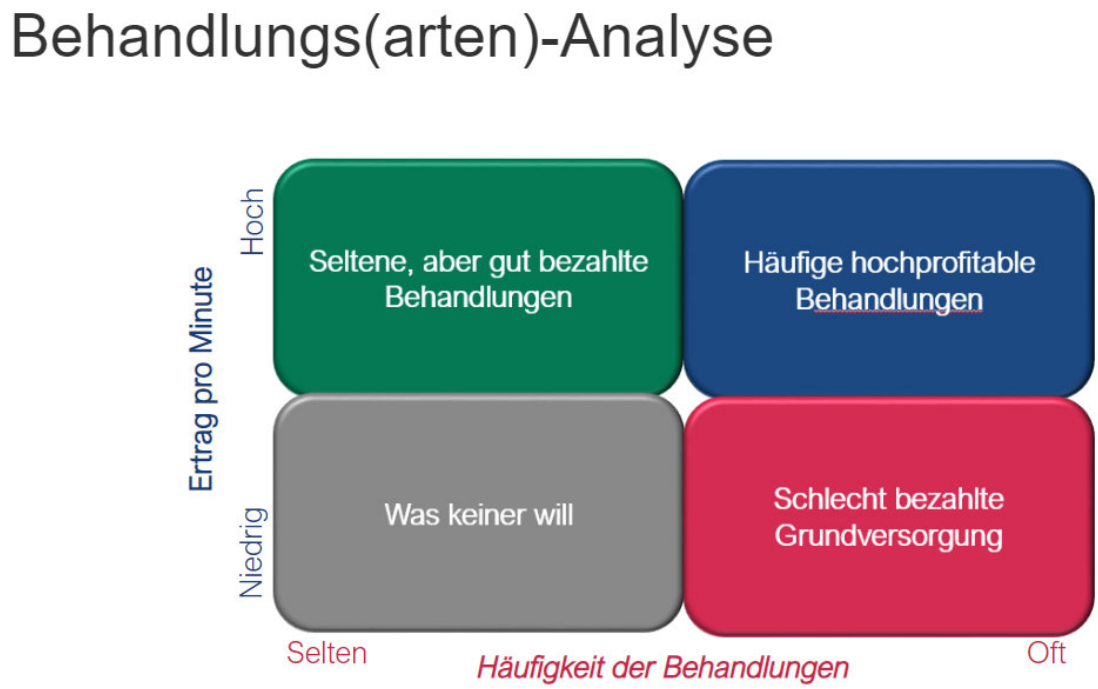

Abb.2: Behandlungs(arten)-Analyse nach Prof. Dr. Bischoff

Der umgekehrte Fall stellt die Fokussierung auf Endodontie dar: Viele allgemein-zahnärztliche Praxen beurteilen Wurzelbehandlungen als wenig ertragreich und seltener notwendig. Endodontie – vor allem eben Wurzelbehandlungen – geben deshalb viele Praxen gerne an Kollegen ab. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die Empfehler dadurch ihre Patienten nicht auch in anderen Behandlungsbereichen verlieren!

Praxen mit diesem Schwerpunkt sind i. d. R. gut technisch ausgestattet z. B. mit einem Zeiss Dentalmikroskop und erzielen mit Endodontie sehr häufig gute Behandlungshonorare. Hier wird eine Behandlungsnische mit der Differenzierungsstrategie verknüpft.

Fokussierung auf Zielgruppen

Ebenfalls erfolgversprechend ist die Ausrichtung auf eine spezielle Zielgruppe wie z. B. Kinder, Senioren, Familien, Migrationsgruppen, Geschäftsleute („Business Sprechstunde“) oder Phobiepatienten.

Empfehlung: „Werde, wie Du bist!“

Strategien können sich nur voll entfalten, wenn sie die die konkreten Verhältnisse (Fähigkeiten, finanziellen Ressourcen, räumliche Restriktionen, verfügbare Fachkräfte) und Gegebenheiten des Umfeldes (Einzugsgebiet, Kaufkraft, Wettbewerb durch andere Praxen) berücksichtigen.

Es bringt also nichts, eine Strategie zu verfolgen, die nicht zu einem passt:

- Nicht jedem Zahnarzt liegt es, eine Großpraxis zu betreiben.
- Nicht jeder kann und möchte immer seine Arbeitsabläufe optimieren.
- Nicht jeder fühlt sich wohl, wenn Leistungen hoch abgerechnet werden sollen.
- Nicht jeder möchte bis zur Erschöpfung arbeiten, selbst wenn sich dadurch der Gewinn extrem steigert.

Die Menschen sind eben unterschiedlich! Und deshalb sollte jeder Zahnarzt und jede Zahnärztin auch unterschiedliche strategische Ausrichtungen anstreben.

Die Ergebnisse aus der Feedback-Umfrage zur 3. Vorlesung vom 8. Juli 2025 sind sehr positiv: 73% der Teilnehmenden empfanden die Inhalte der Vorlesung als sehr interessant, 25 % waren teilweise interessiert. Nur 2% gaben an, sich weniger für die behandelten Themen interessiert zu haben.

Wir freuen uns, Ihnen den ein oder anderen Denkanstoß gegeben zu haben und hoffe, dass Sie bei der kommenden Vorlesung wieder dabei sind.

Vorlesung verpasst? *Melden Sie sich jetzt noch für die weiteren Vorlesungen von Prof. Dr. Bischoff an! https://bwl.bischoffundpartner.de*

Über Prof. Dr. Bischoff & Partner:
Als Steuerberater, Fachanwälte und Betriebswirte mit Spezialisierung auf Zahnarztpraxen, Arztpraxen und mittelständische Unternehmen sind wir seit unserer Gründung im Jahr 1985 davon überzeugt, dass Erfolg Freiräume schafft. Unseren Mandanten bieten wir nicht nur verständlich aufbereitete Zahlen und Auswertungen, sondern auch umfassende und vielseitige Beratungsleistungen. So schaffen wir die nötige Transparenz, die Sicherheit für wirtschaftlichen Entscheidungen gibt.
www.bischoffundpartner.de

Kontakt:
Anita Pützer, Communication Managerin
Prof. Dr. Bischoff & Partner AG, Steuerberatungsgesellschaft für Zahnärzte
Theodor-Heuss-Ring 26, 50668 Köln
Tel. 0221 9128404 233, anita.puetzer@bischoffundpartner.de