

## WETTBEWERB

## Besser werden durch Konkurrenzvergleich

von Anna v. Eisenhart Rothe M.A., Dipl.-Bw., Physiotherapeutin B.Sc., Regensburg

„Die Konkurrenz schläft nicht“ und „Wettbewerb belebt das Geschäft“ – zwei Sprichworte, die den Wettbewerb in unserer Marktwirtschaft als positiven Motivator beschreiben. Das funktioniert deshalb so gut, weil viele Menschen von Kindheit an so geprägt wurden, Bestleistungen zu erbringen oder sogar der „Klassenprimus“ sein zu wollen. Wenn wir als Unternehmer benchmarken, tun wir genau das. Wir suchen uns einen vergleichbaren Partner und schauen genau, wo dessen Stärken uns gegenüber liegen. Die vorgeschaltete Stärken-Schwächen-Analyse der eigenen Praxis ist unerlässlich, denn sie gibt Auskunft über Verbesserungspotenziale (PP 06/2016, Seite 6).

### Was heißt Benchmarking?

Benchmarking heißt, sich ständig und gezielt mit solchen Physiopraxen nicht nur zu vergleichen, die als die „Besten“ oder „Erfolgreichsten“ der Branche oder der Region gelten. Es ist eine echte Kooperation, die Offenheit, Transparenz und Fairness voraussetzt und ein Geben und Nehmen beider Beteiligten. Physiotherapie ist eine medizinische Dienstleistung, in der verschiedenste Prozessabläufe zu verschiedenstem Erfolg führen. Die Grundidee des Benchmarkings ist es, festzustellen, wo welche Unterschiede bestehen, warum sie bestehen und welche Optimierungsmöglichkeiten umsetzbar sind. Diese Strategie bietet die Möglichkeit, als Unternehmer dazuzulernen und sich durch „abschauen“ weiterzuentwickeln. Nicht jede Praxis muss das Rad selbst neu erfinden. Praxen können kooperieren und sich gegenseitig als Partner befruchten. Jedoch Äpfel mit Birnen zu vergleichen, hilft Ihnen dabei nicht weiter. Sie brauchen dafür analoge Parameter, objektive Vergleichskriterien und valides Datenmaterial. Konkret: ähnliche Praxisgrößen, eine vergleichbare Relation zwischen Privat- und Kassenpatienten, Lage, Anzahl der Mitarbeiter und ggf. auch die Zeitdauer, die Sie bereits am Markt sind. Theoretisch eignen sich viele Parameter im Benchmarking. Sie können Kosten, Leistungen, Prozesse, technische Ausstattungen, Strukturen oder Strategien vergleichen.

### Herausforderungen des Benchmarkings

Hier besteht bereits die erste Herausforderung: Wonach entscheiden Sie, welche z. B. die beste Praxis in Ihrer Region ist? Sind der gute Name des Inhabers, die langen Wartezeiten auf begehrte Behandlungstermine, die neuesten, innovativsten Therapiemethoden oder die Anzahl der Mitarbeiter die Erfolgsparameter des Best-Practice-Unternehmens? Und wenn Sie sich für den „Primus“ entschieden haben, will dieser dann auch mit Ihnen zusammen Benchmarking betreiben? Die zweite, noch größere, Herausforderung ist es, den potenziellen Benchmarking-Partner zu überzeugen. Denn kooperieren bedeutet hier die freiwillige Bereitstellung des Praxiserfolgs in Form von Wissen und Können mit belegbaren betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Chancen auf betriebsinterne Daten erhalten Sie am ehesten in Win-win-Situationen mit Partnern, die ebenfalls Interesse an Benchmarking-Vergleichen mit Ihnen haben.



Weiterentwicklung durch „abschauen“

Herausforderungen: Kriterienauswahl und Überzeugungsarbeit

## Die richtige Vergleichspraxis finden

Benchmarking-  
Partner sollte  
kein direkter  
Konkurrent sein

Hilfreich ist eine Praxis, mit der Sie sich nicht in direkter Konkurrenz befinden, d. h., Sie sind in vielen Aspekten vergleichbar, jedoch gibt es auch wesentliche Unterschiede, wie z. B. eine andere Stadt oder eine andere fachliche Spezialisierung (Neurologie, Orthopädie oder Pädiatrie). Finden können Sie Partner am ehesten unter ehemaligen Kommilitonen aus dem Studium oder aus der Ausbildung, die vergleichbar lange Berufserfahrung haben und mit denen Sie sich nicht „ins Gehege kommen“.

### ■ Partner gefunden? Glückwunsch! Und so gehen Sie dann weiter vor:

Themenwahl

1. Was wollen Sie analysieren? Nehmen Sie sich jeweils klar abgrenzbare Themen vor. Als praktisches Beispiel nehmen wir im Folgenden die Marketingaktivitäten Ihrer Praxis. An Ihrer Vergleichspraxis ist Ihnen in der Recherchephase aufgefallen, dass Ihnen die Marketingaktivitäten attraktiv, ansprechend und aktuell erscheinen und sie sich von den Maßnahmen Ihrer und anderer Praxen deutlich abheben.

Datenaustausch

2. Wie erhalten Sie nun aussagekräftige Daten? Um eine möglichst exakte Kennzahlenanalyse durchführen zu können, brauchen Sie vertrauliche Daten. Ist Ihre Praxis z. B. beim Kriterium „geringe Mitarbeiterfluktuation“ erfolgreicher als Ihr Benchmarking-Partner, so können Sie hier Ihre Daten, Erfahrungen und Bindungsinstrumente zur Verfügung stellen.

Ursachenforschung

3. Als nächsten Schritt müssen Sie – weiter mit dem Beispiel der Marketingaktivitäten – die Unterschiede und die Ursachen in der Qualität, der Wirkung, der Effizienz, der Aussagekraft und des Verbreitungsgrads Ihrer und der Ihres „Klassenprimus“ analysieren.

Verbesserungs-  
maßnahmen

4. Haben Sie die Lücken definiert, können Sie Ihre konkreten Verbesserungsschritte festlegen. In unserem Beispiel könnte das die Aufmachung Ihrer Homepage oder die Überarbeitung Ihrer bisher weniger ansprechenden Flyer sein.

Soll-Ist-Vergleich

5. Als letzten Schritt führen Sie die Erfolgsmessung in Form eines Soll-Ist-Vergleichs durch. Sie überprüfen die anfangs identifizierten Schwächen Ihrer Praxis nach einem Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten erneut und messen somit den Erfolg Ihrer ergriffenen Maßnahmen.

Ständige  
Kommunikation

6. Da Sie einen Benchmarking-Partner haben, heißt kooperieren, sich jederzeit die neu gewonnenen Erkenntnisse gegenseitig mitzuteilen. Gute, transparente Kommunikation ist das „A und O“ konstruktiven Benchmarkings. Ansonsten bekommt es eher den Touch der „Betriebsspionage“ und das wäre absolut kontraproduktiv.

**Wichtig |** Auch unternehmensinternes Benchmarking als Vergleich zwischen den verschiedenen Teams oder Abteilungen Ihrer Praxis oder zwischen Ihren eigenen Filialpraxen ist sinnvoll. Hier sind die relevanten Daten leicht verfügbar. Nachteil dabei ist: Es fehlt der Blick über den Tellerrand. Zudem birgt es die Gefahr, dass ein nachteiliger Konkurrenzkampf unter den eigenen Mitarbeitern entsteht, der dem Gesamterfolg Ihrer Praxis auch schaden kann.