

# Auf Kurs bleiben

## Fünf Tipps für das Praxis-Controlling

*Controlling ist wie ein Segeltörn. Bevor man mit seinem Schiff den Hafen verlässt, sollte man sich darüber im Klaren sein, welches Ziel man überhaupt ansteuert. Nur so weiß man, welcher Kurs eingeschlagen werden muss und welche Hindernisse oder Besonderheiten auf der Route liegen. Während der Fahrt sollte der Steueremann den geplanten Kurs mit der tatsächlichen Route abgleichen – und steuernd eingreifen, wenn das Schiff abzudriften droht. Nichts anderes als der Steueremann auf dem Boot macht ein Controller in der Zahnarztpraxis. Robert Fricke, der Autor dieses Beitrags, gibt Zahnärzten fünf Tipps für das Praxis-Controlling.*

### 1. Ohne geht es nicht:

#### Formulieren Sie klare Ziele

Controlling dient vor allem der strategischen Praxissteuerung. Und jede Strategie benötigt klare Ziele. Praxisinhaber sollten sich daher zunächst folgende Fragen stellen:

- Welche Ziele habe ich für meine Praxis und für mich persönlich? Was ist meine Vision?
- Wie kann ich meine Ziele erreichen? Wo liegen meine Stärken und Schwächen?
- Gibt es Chancen oder Risiken auf dem Markt, die ich auf meinem Weg berücksichtigen muss?

Diese Fragen sollten Zahnärzte für sich allein oder gemeinsam mit ihrem Praxisteam beantworten. Durch eine offene Diskussion ergeben sich oft Ansätze, die man selbst nicht auf der Agenda hat.

Bei der Zieldefinition empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

- Achten Sie darauf, dass Sie Ihre Ziele klar abgrenzen und später kein Interpretationsspielraum bleibt, ob diese erreicht wurden oder nicht.
- Definieren Sie Ziele, die Sie gut in Zahlen et cetera messen können.
- Legen Sie den Maßstab für Ihre Ziele nicht zu hoch, aber auch nicht zu niedrig. Sie sollten das Gefühl haben, diese erreichen zu können, aber es sollte auch nicht zu einfach sein.
- Setzen Sie eine Frist, nach der Sie prüfen, ob Sie Ihre Ziele tatsächlich erreicht haben.

Zahnärzte sollten stets überprüfen, ob sie auf dem richtigen Weg sind. Sind es finanzielle Kennzahlen, die Sie erheben wollen (z. B. Umsatzrendite, Personalkostenquote) oder eher weiche Faktoren, wie die Qualifikation der Mitarbeiter zu verbessern, um eine bestimmte Fachspezialisierung anbieten zu können? An dieser Stelle gibt es kein „Richtig“ oder „Falsch“. Welche Kennzahlen aussagekräftig sind, richtet sich in erster Linie nach den individuellen Praxiszielen.



Foto: fotolia.com/Dudarev Mikhail

Wie beim Segeln kommt es auch beim Controlling darauf an, den geplanten Kurs mit der tatsächlichen Route abzugleichen.

## 2. Einfacher als gedacht:

### Gutes Controlling beginnt in der Gegenwart

Zahlenmäßig sollten Praxis-Chefs nicht allzu tief in die Vergangenheit eintauchen. Analysen sind wichtig, um zum Beispiel herauszufinden, wie hoch die Praxisauslastung im letzten Monat war. Doch das Sammeln und Aufbereiten solcher Informationen sollte so wenig Zeit wie möglich in Anspruch nehmen, denn schließlich lässt sich damit kein Geld verdienen. Interessant wird es, wenn Sie aus Ihren Daten Rückschlüsse ziehen und daraus Verbesserungen für die Zukunft ableiten. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn Sie folgende Fragen beantworten können: Ist die Praxisauslastung im Vergleich zum letzten Quartal zurückgegangen? Gibt es Gründe, die diesen Trend erklären und – wenn ja – welche Handlungsoptionen habe ich, um aktiv gegenzusteuern?

Mit dieser To-do-Liste gelingt es, einen merklichen Effekt für den Praxisumsatz zu erzielen:

- Nutzen Sie die Features Ihrer Praxissoftware oder ein entsprechendes Controlling-Tool, um schnell und einfach die validen Daten der letzten drei Jahre aufzubereiten.
- Werten Sie diese Daten aus und gewinnen Sie dadurch Erkenntnisse.
- Überlegen und ergreifen Sie Gegenmaßnahmen.
- Überprüfen Sie regelmäßig den Effekt Ihrer Maßnahmen, mindestens jedoch zweimal pro Jahr.

## 3. Weniger ist mehr:

### Die Praxis mit nur 20 Kennzahlen steuern

Klingt komisch, ist aber so. Natürlich kann ein Controller nicht allen Praxisinhabern sagen: „Bitte schön, das sind die 20 Kennzahlen, die universell passen.“ Ein bisschen komplexer ist es schon. Controlling gehört zu einer guten Praxisführung dazu, jedoch sollten Zahnärzte darauf achten, dass sie weiterhin eher am Patienten arbeiten, als über ihren Zahlen zu brüten. Es bedarf also eines einfachen Werkzeugs, mit dem man sich einen schnellen Überblick über die wesentlichen Kennzahlen der eigenen Praxis verschafft.

Stellen Sie sich vor, Sie bekämen einmal pro Monat die von Ihnen definierten Praxiskennzahlen übersichtlich auf einem DIN-A4-Blatt und könnten auf Anhieb sehen, welche Kennzahlen gerade im Plan liegen und welche den Planwert aktuell verpassen. Abweichungen würden mithilfe einer Ampel angezeigt, und Sie könnten sofort feststellen, dass nur fünf von 20 Ampeln (und somit Kennzahlen) rot, also nicht im Plan sind. Für den Praxisinhaber hätte



Foto: Health AG

Robert Fricke ist Leiter Controlling bei der Hamburger Health AG. Er gehört dem Experten-Netzwerk der eazf an.

dies den Vorteil, dass er seine Zeit zunächst nur in die Analyse der fünf roten Kennzahlen stecken muss. Wer die Abweichungen nicht selbst analysieren will, kann diese Aufgabe auch an einen qualifizierten Mitarbeiter delegieren.

Damit Ihre Kennzahlen ein ausgewogenes Bild über die Praxis vermitteln, macht es wenig Sinn, wenn Sie nur rein finanzwirtschaftliche Kennzahlen betrachten. Überlegen Sie sich zunächst, aus welchen Teilbereichen Ihre Praxis besteht.

In der Unternehmenswelt zeigen sich häufig folgende vier Geschäftsbereiche, die man gut auf die eigene Praxis übertragen kann:

- Finanzen
- Kunden
- Prozesse
- Mitarbeiter

Im nächsten Schritt kombinieren Sie die Ziele aus Punkt 1 mit den Kennzahlen dieser vier Geschäftsbereiche. Gehen Sie dabei wie folgt vor:

- Praxisziel definieren (Vision)
- Strategie festlegen
- Kennzahlen definieren, die Ihnen helfen, Ihre Ziele zu erreichen und die Strategie zu überprüfen

Mögliche Kennzahlen aus dem Bereich Finanzen sind Umsatzrendite, Kostenquoten (Personal/Material) oder der Leistungsstundensatz. Im Bereich Kunden sind die Patientenzufriedenheit oder die Wiederkehrerquote ein guter Indikator für den Praxiserfolg. Prozesse können anhand der Kennzahlen Wartezeiten, Terminausfälle und Erfolgsquoten von Heil- und Kostenplänen überprüft werden. Im

Bereich Mitarbeiter zählen die Fluktuation, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie Qualifikationen zu den relevanten Praxiskennzahlen.

#### 4. Gemeinsam stärker:

##### **Involvieren Sie Ihr Team**

Jeder, der schon einmal im Team gearbeitet hat, weiß, dass es einen großen Unterschied macht, ob man mit motivierten oder unmotivierten Kollegen zusammenarbeitet. Eine wesentliche Aufgabe für den Praxiserfolg ist es, das Team mit auf die Reise zu nehmen. Hier kommt wieder das eingangs beschriebene Bild vom Segeltörn ins Spiel: Geben Sie jedem Mitarbeiter eine Aufgabe auf dem Schiff. Nur so kommen Sie sicher im Hafen an!

Und so könnte das Ganze in der Praxis aussehen:

- Das Team sollte die Vision der Praxis kennen. Es motiviert enorm zu wissen, wofür man jeden Morgen in die Praxis kommt. Wenn es ein bekanntes und übergeordnetes Ziel gibt, werden Entscheidungen nachvollziehbar, und jedem Mitarbeiter wird klar, was von ihm erwartet wird. Das sorgt für zusätzliche Zufriedenheit und motiviert zu höherer Leistung.
- Hören Sie Ihren Mitarbeitern gut zu. Seien Sie aufmerksam bei Aspekten, die ausgesprochen werden und mindestens genauso achtsam bei Aspekten, die nicht ausgesprochen werden. Motivieren Sie Ihr Team, aktiv an der Gestaltung der Praxisprozesse teilzunehmen und fördern Sie eine offene Feedback-Kultur. Mitarbeiter, die sich eng mit der Praxis verbunden fühlen, sehen und merken sofort, wenn etwas nicht läuft. Geben Sie ihnen die Chance, eigene Verbesserungsvorschläge selbstständig umzusetzen.
- Ein klassisches Instrument, um diesen Prozess zu unterstützen, sind Zielvereinbarungen. Übertragen Sie jedem Mitarbeiter klare Verantwortung in seinem Aufgabengebiet und würdigen Sie die erfolgreiche Arbeit – zum Beispiel über zusätzliche Boni. Am besten formulieren Sie Vereinbarungen so, dass die Teilziele der Mitarbeiter mit dem Gesamtziel der Praxis im Einklang stehen.

#### 5. Konkurrenz belebt das Geschäft:

##### **Messen Sie sich mit den Besten**

Praxisinhaber sollten nicht nur ihre Praxis im Blick haben, sondern auch über den eigenen Tellerrand hinausblicken. Stellen Sie sich deshalb die Frage: Was machen andere Praxen? Was können die Kollegen eventuell besser als ich, und was kann ich davon lernen? Die Bereitschaft zum Vergleich,

gerade in der (Zahn-)Ärztenschaft, ist oft nicht besonders ausgeprägt. Doch mit dieser Einstellung verbaut man sich die Möglichkeit, von anderen zu lernen und so immer besser zu werden. Dieses – in anderen Branchen durchaus übliche – „Benchmarking“ sollten Sie für sich als wichtiges Strategietool aufnehmen.

Dann heißt es: Leinen los! Doch können Sie sich auf hoher See entspannt zurücklehnen? Nein! Denn Controlling ist ein fortwährender Prozess. Ziele müssen regelmäßig auf ihre Aktualität und Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Ratsam ist es, sich einen Turnus anzugewöhnen, in dem Sie sich gemeinsam mit Ihrem Praxisteam immer wieder den bereits beschriebenen Fragen widmen. Das kann einmal pro Monat beim Team-Meeting oder einmal pro Jahr bei einem ausführlichen Strategie-Workshop sein. Wichtig ist es, neugierig zu bleiben und die Bereitschaft für das Erreichen neuer Ufer mitzubringen.

Robert Fricke  
Hamburg

Anzeige

## DZR Blaue Ecke

### Zahlen / Daten / Fakten

Das Präparieren einer Kavität und die Restauration mit plastischem Füllungsmaterial einschl. Unterfüllung, Anlegen einer Matrize oder Benutzen anderer Hilfsmittel zur Formung der Füllung, zweiflächig (GOZ **2070**) wird im bayerischen Durchschnitt mit dem **2,7**-fachen Steigerungsfaktor berechnet. Um das GKV-Niveau zu erreichen müsste jedoch mit dem **3,0**-fachen Faktor abgerechnet werden.

Die Herstellung und Eingliederung eines Medikamententrägers zur Parodontalprophylaxe ist weder in der GOZ noch in der GOÄ enthalten und muss daher als Analogleistung im Sinne des § 6, Abs. 1 GOZ berechnet werden. Die Leistung wird im bayerischen Durchschnitt mit einem Betrag in Höhe von **24,60** Euro honoriert.

Quelle: BenchmarkPro Professional, 2018

*Haben wir Ihr Interesse geweckt, wie Sie durch die Abrechnung mit der ABZ-ZR Ihre Abrechnung analysieren und so Ihren Praxiserfolg steigern können?*



Weitere Informationen erhalten Sie unter  
[www.abz-zr.de](http://www.abz-zr.de) oder Telefon 08142 6520-888