



Abbildung: Andrey Popov/stock.adobe.com

Unternehmen Zahnarztpraxis

Teil 3: Unternehmerische Steuerungsinstrumente

Wer eine Zahnarztpraxis erfolgreich führen will, braucht mehr als nur zahnmedizinisches Fachwissen. Fast genauso wichtig ist betriebswirtschaftliches Know-how. Das BZB beleuchtet in der Serie „Unternehmen Zahnarztpraxis“ die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Aspekte, auf die es bei der Gründung und Führung einer Praxis ankommt. Im dritten Teil geht es um unternehmerische Steuerungsinstrumente. Der folgende Beitrag von Benedikt Glück basiert auf einem Vortrag für das „Kursprogramm Betriebswirtschaft“ der eazf.



Foto: Kanzlei Dr. Schauer

Benedikt Glück ist Dipl.-Wirtschaftsingenieur bei der Kanzlei Dr. Schauer.

Golf von Bengalen 17.47 Uhr: Flug 531 von Colombo nach Hanoi befindet sich im freien Fall. Nach schweren Gewitter-Turbulenzen sind sämtliche Instrumente

im Cockpit ausgefallen. In der Passagierkabine folgt ein kurzer Moment absoluter Schwerelosigkeit. Dann nur noch Panik.

Auch die Pilotin ringt mit der Fassung. Der Blick nach draußen bietet keinerlei Orientierungsmöglichkeit. Fast scheint es ihr, als würde das Flugzeug durch leeren Raum trudeln. Schließlich durchbricht die Boeing 747 die Wolkendecke. Weit unter ihnen ist der aufgewühlte Ozean zu sehen. Und in der Ferne ein dünner, weißer Streifen: Land! Die Pilotin nimmt das Ruder und damit die Rettung aller 273 Passagiere in die Hand. Schließlich setzt die Maschine hart in einem Reisfeld direkt hinter der Küste auf, beginnt sich um die eigene Achse zu drehen und kommt nach einigen hundert Metern zum Stehen. Niemand wird ernsthaft verletzt. Beim Öffnen der Cockpittüre betrachtet die Pilotin nachdenklich ihre Hand. So fühlt sich also ein Flugzeugabsturz, ein absoluter Kontrollverlust an.

Oberbayern 12.46 Uhr: Dr. Mustermann betrachtet beim Abschließen der Eingangstür zu seiner Zahnarztpraxis nachdenklich seine linke Hand. Mit der anderen Hand hielt er noch immer den Brief der Bank fest umklammert. So ähnlich, denkt er sich, muss sich ein Flugzeugabsturz anfühlen. Wie konnte er nur die Kontrolle verlieren? Jahrelange harte Arbeit, die nie zum gewünschten Ergebnis führte, EDV-Umstellung, Scheidung, Schwierigkeiten mit dem Personal, Regress, Arbeitsgericht, Steuernachzahlungen, Kreditstundungen. Dabei ist er überzeugt, ein ausgezeichneter Zahnarzt zu sein. Seine Patienten, zumindest die meisten, mögen ihn und kommen zum Teil schon seit Generationen in seine Praxis. Ob er je wieder Land sehen wird? Und was hätte er nur anders machen können?

Den Blindflug vermeiden

Egal ob Steuerungsinstrumente ausfallen oder einfach schlichtweg nicht vorhanden sind, ihre Abwesenheit führt immer zu einem „Blindflug“. Nicht von ungefähr hat sich die Wirtschaft begrifflich an anderen Branchen orientiert. „Steuerungsinstrument“, „Controlling“ (steuern, lenken, regeln) und „Managementtools“ sind nur einige Beispiele. Denn schon früh wurde erkannt: „Management by Kontostand“ funktioniert vielleicht in manchen Fällen. In einer Zeit des zunehmenden Wettbewerbs, der Digitalisierung, ausufernder Bürokratie, fordernder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, rechtlicher Fallstricke etc. gibt es

nur zwei Möglichkeiten: Ein Flugzeug nach Hanoi nehmen, um (hoffentlich irgendwo) auszusteigen, oder sich vorstehende Herausforderungen zu Nutze zu machen. Das hört sich zwar etwas nach Esoterik-BWL à la „Mach Dir Deine Feinde zu nutzen“ an, jedoch haben Großunternehmen die Esoterik schon längst für sich entdeckt. Klassisches Beispiel: Was mache ich, wenn ich als Automobilhersteller mit dem Thema Klimaerwärmung konfrontiert werde? Ich stelle mich an die Spitze der Bewegung und präsentiere mich als Vorreiter beim Klimaschutz!

Die eigenen Schwächen kompensieren

Was bedeutet das für Ihre Zahnarztpraxis? Jeder hat Stärken und Schwächen. Eine Stärke wäre, die eigenen Schwächen zu kennen. Sie sind eine hervorragende Zahnärztin, aber eine schlechte Verkäuferin? Sie sind ein starker Kommunikator, aber wollen fachlich nicht immer die „Extrameile“ gehen? Sie arbeiten gerne, außer es geht um den „Papierkram“ am Abend? Das alles darf genauso sein, wie es ist. Und Sie müssen niemand werden, der Sie nicht sind. Allerdings sollten Sie Mittel und Wege finden, Ihre Schwächen zu kompensieren. Das erste Steuerungsinstrument ist also eine Stärken-Schwächen-Analyse oder – noch besser – eine Chancen-Risiken-Analyse. Um esoterisch abzuschließen: Nur wer weiß, wo seine Schwächen liegen, kann etwas verändern. Natürlich ist dieser Grundsatz auf die gesamte Praxis übertragbar.

Vergleichswerte sind unabdingbar

Fragen Sie sich, was Sie und Ihre Mitarbeiter gut machen und was nicht gut läuft. Um das zu beurteilen, benötigen Sie natürlich Vergleichswerte. Der ein oder andere Kollege greift hierbei zu radikalen Methoden, opfert sich selbst oder einen Freund/Bekanntes als Mystery-Patient und besucht einfach mal eine andere („Top“)-Praxis. Oft geht es aber auch etwas einfacher: Ihr Steuerberater sollte Sie mit Branchenkennzahlen (Umsatz, Gewinn etc.) versorgen können. So wissen Sie genau, wie Sie im Vergleich zu Ihren Kolleginnen und Kollegen stehen. Wie sich Praxen und Mitbewerber nach außen präsentieren, verrät oftmals schon eine umfassend bebilderte Homepage.

Vergleiche zeigen Ihnen, wo Sie selbst stehen und „ob Luft nach oben ist“. Eine Anmerkung am Rande: Ein Rundumtalent in allen Bereichen (Zahnheilkunde, Kommunikation, Auftreten, Unternehmensführung, Abrechnung, Zeitmanagement, gutaussehend mit gesunden Zähnen, noch dazu ein Familientyp mit moralischem Kompass etc.) werden Sie vergeblich suchen. Das Einhorn unter den Zahnärztinnen und Zahnärzten sozusagen. Klingt alles logisch? Ist es auch. Und somit ist bereits Punkt zwei der Steuerungsinstrumente erledigt: „Benchmarking“.

Von der Zielsetzung zur Veränderung

Jetzt wissen Sie also, was gut und was weniger gut läuft. Und nun? Definieren Sie,

KURSPROGRAMM BETRIEBSWIRTSCHAFT

Um Zahnärzte bei unternehmerischen Herausforderungen zu unterstützen, hat die eazf ein betriebswirtschaftliches Kursangebot für Assistenten, Angestellte und Praxisinhaber zusammengestellt, das speziell auf die Anforderungen des Unternehmens Zahnarztpraxis zugeschnitten wurde. Das Programm wird von der Bayerischen Landes Zahnärztekammer und der Kassenzahnärztlichen Vereinigung Bayerns im Rahmen ihrer Kooperation gemeinsam getragen. Das BZB berichtet in diesem Jahr über thematisch ausgewählte Vorträge einzelner Referenten und veröffentlicht im Rahmen der Serie „Unternehmen Zahnarztpraxis“ die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Tipps für Zahnarztpraxen. Weitere Informationen zum Kursangebot finden Sie auf der Website der eazf: www.eazf.de/sites/zahnarzte-bwl-curricula



HILFE FÜR EXISTENZGRÜNDER: DER BERATUNGSSERVICE DES ZEP



Das Zentrum für Existenzgründer und Praxisberatung der Bayerischen Landeszahnärztekammer (ZEP) bietet niederlassungswilligen Zahnärztinnen und Zahnärzten in Bayern kostenfrei eine unabhängige und individuelle Erstberatung an.

Terminvereinbarung unter folgenden Kontaktdaten:
Zentrum für Existenzgründer und Praxisberatung der BLZK (ZEP)
Telefon: 089 230211-412, Fax 089 230211-488
E-Mail: zep@blzk.de

Weitere Informationen finden Sie auf der Website der BLZK:
www.blzk.de/zep



was Sie verändern und in welchem Umfang Sie es verändern möchten. Schreiben Sie Ziele auf, teilen Sie diese mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – und vor allem: Überlegen Sie, wie Sie an diese Ziele kommen. Von der „Zieldefinition“ geht es weiter zum sogenannten „Change Management“. Denn irgendwie muss Veränderung vonstatten gehen. Hier können, dürfen und (in manchen Fällen) sollten Sie sich Hilfe von außen holen. Hilfestellungen wie zum Beispiel eine Analyse der Abrechnung, ein Personalcoach oder eine spezialisierte Marketingfirma gibt es viele. Immer zu empfehlen ist ein Austausch unter Kolleginnen und Kollegen. Sie werden erstaunt sein, wie hilfsbereit Ihre Mitstreiter sind, wenn Sie nur fragen.

Wichtig ist: Veränderungen brauchen Zeit. Es dauert bis zu drei Monate, bis sich neue Gewohnheiten eingeschliffen haben (beispielsweise, dass die ZFA jeden Patienten im Zusammenhang mit einer professionellen Zahnreinigung ansprechen). Es dauert, bis eine neue Internetseite die Patientenakquise unterstützt, die Abrechnung perfektioniert ist und Sie es sich angewöhnt haben, die ein oder andere Leistung im Rahmen des Patientengesprächs „zu verkaufen“.

Lohnt sich der ganze Aufwand? Das sollten Sie unbedingt prüfen. Veränderungen sind an verschiedenen Stellen messbar. Eine moderne Buchhaltung

ermöglicht Ihnen einen sehr zeitnahen Einblick in Ihre Betriebskennzahlen. Ihre Praxissoftware ermöglicht Ihnen ebenfalls zahlreiche Auswertungen. Zudem geben die Auslastung, die Terminvergabe und die Anzahl an Neupatientinnen und -patienten Aufschluss über den Erfolg bestimmter Maßnahmen. Sie können die Mitarbeiter- und Patientenzufriedenheit abfragen und sich auch hier ein Feedback einholen. Wie vorstehend bereits beschrieben, sollte all das nicht ins Blaue hinein stattfinden, sondern bestimmte Ziele verfolgen. Diese Ziele können beispielsweise in einer Finanzplanung festgehalten und laufend mit der aktuellen Situation (z.B. Praxis-kennzahlen laut Buchhaltung) abgeglichen werden. Um nochmal ins Esoterische abzuschweifen: Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige. Dabei gilt es, den Kurs laufend zu kontrollieren. Ein adäquates „Controlling“ ist somit elementar für die Erreichung Ihrer Ziele beziehungsweise die Anpassung von Maßnahmen.

Wissensmanagement für die Praxis

Alles, was Sie bis hierhin im Rahmen der Umsetzung gelernt haben, wird Ihren Blick auf zahlreiche Teilbereiche Ihres (beruflichen) Lebens mit Sicherheit verändern. Damit einhergehend können

auch zuvor definierte Ziele einem Wandel unterzogen sein und zuvor beschriebene Prozesse erneut durchlaufen werden. Idealerweise treten Sie in eine stetige Aufwärtsspirale ein. Teilen Sie dabei Ihr Wissen beispielsweise mit führenden Beschäftigten und binden Sie diese mit ein. „Wissensmanagement“ ist nicht nur in großen Konzernen wichtig, sondern auch in einer Zahnarztpraxis. Sorgen Sie ergänzend für einen Austausch zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das schafft Redundanzen und sorgt dafür, dass beispielsweise bei einer Kündigung oder auch längerer Krankheit nicht von einem Tag auf den anderen eine große Wissenslücke entsteht.

Der Übergang zu einem weiteren Steuerungsinstrument, dem „Qualitätsmanagement“, ist dabei fließend. Nachdem Sie unterschiedliche Prozesse so gestaltet haben, dass diese Ihrer Zielvorgabe möglichst nahe kommen, sollten Sie diese „idealen“ Prozesse auch festhalten und laufend hinsichtlich Kunden-, Prozess-, Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung prüfen. Ein erster Schritt in diese Richtung ist beispielsweise die auch im Rahmen einer ordnungsgemäßen Buchhaltung vorgeschriebene Verfahrensdokumentation.

Ein zentraler Punkt, der eigentlich an die erste und nicht an die letzte Stelle gehört, wird oftmals vernachlässigt: Ihr persönliches Erleben. Ihre tägliche Arbeit muss Ihnen, zumindest im Durchschnitt, Freude bereiten, denn Sie verbringen damit einen Großteil Ihrer Lebenszeit. Das individuelle Lebensglück sollte der zentrale Kompass sein, an dem sich alle anderen Steuerungsinstrumente orientieren. Und in manchen Fällen, wenn alle anderen Instrumente ausgefallen oder wirkungslos sind, zeigt der Kompass in Richtung Flughafen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Flugzeug abstürzt, ist wesentlich niedriger als die Wahrscheinlichkeit, das Rentenalter ohne gesundheitliche Einschränkungen zu erreichen. Das hat übrigens nichts mit Esoterik zu tun, sondern mit Statistik.

Benedikt Glück
Murnau am Staffelsee