

# Controlling in der Zahnarztpraxis

| Cay von Fournier, Stephan Hoffmann

Viele Zahnarztpraxen erkennen Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens häufig zu spät, obwohl sie im Vergleich zu Groß- oder Konzernunternehmen doch eigentlich flexibler sein müssten. Ursachen sind nicht selten die mangelnde Anpassungsfähigkeit im Informationszeitalter, eine starke Konzentration auf den fachlichen Bereich und ein oft enger Spielraum durch immer wieder neue Gesetzesänderungen. Wollen Zahnärzte von der Reaktion zur Aktion kommen, gibt es nur einen Weg: die Implementierung eines Controlling- und Frühwarnsystems.

In Zeiten der Globalisierung und der gesundheitspolitischen Veränderungen der letzten 20 Jahre stehen Zahnärzte in Deutschland zunehmend in einem harten – nein: in einem sehr harten – Wettbewerb. Hierauf kann der einzelne Zahnarzt nur auf eine Art und Weise reagieren: Er muss aufhören zu jammern, sich seine eigene Konjunktur schaffen und seine Praxis – unter Akzeptanz der existierenden Rahmenbedingungen – perfekt

aufstellen. Perfekt aufstellen heißt, die Praxis effektiv und effizient zu organisieren. Mit anderen Worten: Der Zahnarzt muss „die richtigen Dinge tun“ (Effektivität) und gleichzeitig müssen er und seine Mitarbeiter „die Dinge richtig tun“ (Effizienz).

## | Strukturen eines modernen Controlling- und Führungssystems

Erfolgscontrolling meint nicht nur die Kontrolle von Kosten oder eines zu erreichenden Gewinns, sondern ist in ganzheitlicher Betrachtung vielmehr ein Instrument zur Planung, Umsetzung, Steuerung und Kontrolle der Wirksamkeit der Vision in der Praxis. Führungssystem und Controlling müssen eine Einheit bilden und sich von der rein monetären Betrachtung lösen. Bei schlechten wirtschaftlichen Entwicklungen gibt es immer mehr Kontrolle als in guten Zeiten. Ein zeitgemäßes Controllingsystem sollte – insbesondere in der Zahnarztpraxis – zum Ziel haben, dass das „Controlling-Denken“ in den Köpfen aller (Zahnarzt und Mitarbeiter) stecken muss. Nur so kann den Mitarbeitern die Angst vor einer bloßen „Kontrolle“ ihrer Tätigkeit genommen und Identifikation und Akzeptanz erreicht werden.

Da viele Veränderungen bereits auf eine Zahnarztpraxis nachhaltig wirken, bevor sie sich auf das Zahlenwerk niederschlagen, sollte ein mehrdimensionales und ganzheitliches Controllingsystem einge-

führt werden. Dieses erfasst sowohl monetäre als auch nichtmonetäre Größen. Strategische und operative Planung, Steuerung und Kontrolle müssen mit einander verzahnt werden, um bereits bei der Budgetierung Ineffizienzen zu erfassen. Das System muss darüber hinaus transparent sein und die Kommunikation der unterschiedlichen Praxisbereiche erleichtern.

Im Sinne einer ganzheitlichen Praxisführung sollten zumindest die vier Betrachtungsperspektiven Kunden, Mitarbeiter, Geschäftsprozesse und Finanzwirtschaft berücksichtigt werden. Denn die gegenseitige Abhängigkeit aller Entscheidungen und Maßnahmen drückt sich früher oder später in der Liquidität der Praxis aus. Für ein derartiges „Balanced Scorecard System“, wie es nachfolgend grafisch dargestellt ist, müssen drei Punkte beachtet werden:

- Es gibt kein allgemeingültiges Controlling-System. Vielmehr müssen die „Perspektiven“, strategischen Ziele, Messgrößen, Kennzahlen, operativen Ziele usw. je nach Standort und Struktur der Praxis individuell entwickelt werden.
- Die Praxisziele müssen von der Führungsmannschaft gemeinsam erarbeitet, „top-down“ kommuniziert und immer wieder laufend auf Akzeptanz bei den Mitarbeitern überprüft werden.
- Bei der Einführung von Controllingssystemen müssen der finanzielle und personelle Aufwand in einer gesunden Relation zum gewollten „Ergebnis“ stehen. Gerade in einer Zahnarztpraxis ist dies von besonderer Bedeutung. Daher sollte mit einigen wenigen aber aussagekräftigen Kennzahlen für jede Perspektive gearbeitet werden.

## | Controlling-Systeme unter Verwendung der Balanced Scorecard

Aufbau eines ganzheitlichen Controlling-Systems unter Verwendung der Balanced Scorecard anhand eines Beispiels:

### 1. Bestimmung von Visionen und Unternehmenszielen

In unserem Beispielfall möchte das Unternehmen die Marktführerschaft in seiner Branche erreichen, indem es durch eine innovative Produktentwicklung seinen Kunden einen außergewöhnlichen Nutzen bietet.

## [ kontakt ]

**Dr. Dr. Cay von Fournier** ist aus Überzeugung Arzt und Unternehmer. Zu seiner Vision gehören möglichst viele gesunde Menschen in gesunden Unternehmen. Der in Medizin- und Wirtschaftswissenschaften promovierte Inhaber des vor 20 Jahren gegründeten SchmidtCollegs ist bekannt durch seine lebhaften und praxisrelevanten Vorträge und Seminare. Schmidt-Colleg ist unter seiner Leitung zu einer Unternehmensgruppe geworden, die sich der Vermittlung und Umsetzung einer menschlichen und dennoch (oder gerade trotzdem) erfolgreichen Unternehmensführung widmet.

**Stephan Hoffmann** ist Bereichsleiter bei der Investitionsbank Berlin. Für SchmidtColleg ist er freiberuflich als Seminarleiter tätig.

## | tipp

Weitere Infos erhalten Sie unter [www.schmidtcolleg.de](http://www.schmidtcolleg.de) oder per E-Mail: [info@schmidtcolleg.de](mailto:info@schmidtcolleg.de)