

# Versteckte Reserven in der Praxis erkennen und aktivieren

Sie arbeiten seit Jahren erfolgreich in Ihrer Praxis, bieten stets hohe Behandlungsqualität, Patienten und Mitarbeiter sind zufrieden und halten Ihnen die Treue. Mit viel Aufwand und Engagement haben Sie auch noch das gesetzlich geforderte Qualitätsmanagement eingeführt. Und dennoch haben Sie das Gefühl, dass alles aufwendiger, komplizierter, der Wettbewerb unangenehmer geworden ist und die eigene Produktivität bzw. Effizienz immer noch nicht auf dem Stand des Möglichen oder Gewünschten sind. Harald Gensler und sein Team beschäftigen sich in diesem Artikel mit dem Erkennen und Aktivieren verborgener Reserven innerhalb der Praxis.



Harald Gensler/Lünen

Das in der Einleitung beschriebene Bauchgefühl ist ein klarer Hinweis auf ungenutzte Praxispotenziale, ohne deren systematisches Erkennen und Aktivieren Sie Gefahr laufen, Ihre Zukunftsfähigkeit einzubüßen.

Es geht somit um die stillen Reserven, die jedes Unternehmen, jede Praxis in sich trägt, aber deren Erkennen außerordentlich schwierig ist. Diese Potenziale dann auch noch zu aktivieren, ist erfahrungsgemäß eine hohe Kunst und erscheint zunächst einmal ein wenig illusorisch. Existenzielle Fragen tun sich auf.

Die mehrschichtige Antwort lautet:

1. Ja, Ihr Gefühl trägt Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht, Sie verfügen über ungenutzte Potenziale.
2. Ja, die individuellen, stillen Reserven zu erkennen, ist sehr schwierig.
3. Ja, das Aktivieren von IHREN Zusatz-Potenzialen gehört zu den kompliziertesten Aufgaben eines professionellen Praxismanagements und
4. Ja, es ist möglich, entweder mit identischem Aufwand höheren Ertrag zu erzielen (ohne Patienten oder Mitarbeiter zu verschrecken) oder mit messbar geringem Aufwand den bisherigen Ertrag zu halten.

Systematisches Vorgehen ist nun gefragt, an deren Anfang eine individuelle Potenzial-Analyse stehen sollte.

## Individuelle Diagnose vs. wertlose Analyse „von der Stange“

Eine Praxis ist ein sehr individueller Mikrokosmos. Ein komplexes System, abhängig von den agierenden Menschen, vom Standort, dem Patientenpotenzial, den eingeführten Strukturen und Prozessen, von der Wettbewerbsfähigkeit der Behandlungsangebote und sonstigen Dienstleistungen. Viele Praxisanalysen berücksichtigen die individuellen Rahmenbedingungen nicht genügend. Letztendlich bilden sie nur eine sehr allgemeingültige und dadurch sehr wenig aussagekräftige bzw. umsetzungsfähige Diagnose ab. Und genau die fehlende individuelle Diagnostik ist hauptverantwortlich für einen häufig missglückten Start in eine dadurch eher aussichtslose Praxisoptimierung. Es bedarf einer

besonderen Analysesystematik sowie der Erkenntnis der wahren und individuellen Erfolgsfaktoren.

## Methodik und Bestandteile einer individuellen Potenzialanalyse – BSCmed2011

Seit Anfang der 1990er-Jahre haben amerikanische Wissenschaftler mit der sogenannten „Balanced Scorecard – (BSC)“ eine Managementmethode entwickelt, die einen tiefen Einblick in die wahren Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ermöglicht. Dabei wird das Unternehmen sehr individuell bezüglich seiner strategischen Zielsetzung erfasst und der Status quo aus vier unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet: der Unternehmer(seine Strategie/seine Finanzen)-, die Mitarbeiter-, die Kunden(= Patienten)- und die Prozess-Perspektive (heute „QM“).

Im Laufe der Jahre wurde diese Systematik verfeinert, konnten neue Erkenntnisse hinzugewonnen und zielführende Korrekturen vorgenommen werden. Hinzu kamen Anpassungen der Systematik auf die spezifischen Anforderungen unterschiedlicher Berufsgruppen und Unternehmensstrukturen. Eine sehr spezifische Anpassung haben wir mit der Entwicklung einer zahnarztgerechten BSC, der BSCmed, bereits im Jahre 2002 vorgestellt. Aktuell liegt mit der BSCmed2011 eine umfassend überarbeitete Version vor.

Die BSCmed2011 fokussiert sich konsequent auf die Analyse Ihrer Praxis in Bezug auf versteckte Ertragsreserven, um damit die Voraussetzungen für eine messbar gesteigerte Zukunftsfähigkeit zu schaffen. Nachfolgend ein kompakter Blick auf die einzelnen Potenzialperspektiven.

## Die systematische Betrachtung der Praxispotenziale mit der BSCmed2011

*Potenzialbetrachtung 1: „Praxisinhaber/Finanzen“ (Behandlungs- und Abrechnungs-Systematik und Honorareffizienz/Behandlungsproduktivität)*

Im Rahmen einer speziellen Ertragsanalyse gilt es zunächst, die erfahrungsgemäß zahlreichen Fehlerquellen im Abrechnungsbereich zu erkennen und den Ge-

samtverlust hochzurechnen. Bei der Durchführung einiger Hundert Abrechnungsstichproben konnten wir feststellen, dass in nahezu jeder Praxis ungenutzte Honorar-/ Ertragspotenziale schlummern. Der vermeidbare Gesamtverlust liegt im Durchschnitt bei 15 bis 25% des Gesamthonorarvolumens. Apropos Verlust: Nicht realisierte Honorarerträge im Abrechnungsbereich sind gleichzeitig auch entgangene Gewinne, da zusätzliche Kosten bei den nicht realisierten Behandlungshonoraren selten anfallen.

Vielleicht können auch Sie dieses Verlustgefühl bestätigen und denken nun, dass sich Verluste in erster Linie durch fehlendes Abrechnungswissen und profane Abrechnungsfehler der zuständigen MitarbeiterInnen subsumieren. Dies können wir allerdings nur bedingt bestätigen. Das größte Verlustpotenzial findet sich beim Praxisinhaber selbst, bei seiner Behandlungs- und Abrechnungssystematik. Damit wird dieser Aspekt zu einem wichtigen strategischen Thema, welches jeder Praxisinhaber individuell optimieren kann bzw. sogar muss. Neben der Abrechnungsanalyse oder -Stichprobe gilt es, die Honorareffizienz (das erzielte bzw. erzielbare Behandlungsstunden-Honorar) genauer zu betrachten.

Jede Praxis sollte ihren individuell erforderlichen Stundenhonorarsatz kennen. Das ist das Gesamthonorar, das der Praxisinhaber benötigt, um sämtliche Praxis- und Privatkosten nachhaltig zu bedienen. Dieses Gesamthonorar gilt es in Bezug zu setzen zu den reinen Behandlungsstunden, die der Behandler direkt am Patienten verbringt. Hier hilft es nicht, die Zeit zu erfassen, die Patienten in Ihrer Praxis verbringen (Präsenzzeit), denn Erträge können Sie ausschließlich durch die Behandlung an sich erzielen.

Bei einer genauen Betrachtung kommt man häufig zu dem Ergebnis, dass sich die reine Behandlungszeit auf selten mehr als 1.100 Stunden pro Jahr addiert. Bezogen auf das benötigte Behandlungsstundenhonorar bewegen sich dadurch viele Praxen auf einem extrem hohen Niveau, Stundenhonorare von 350 € und mehr sind eher die Regel als die Ausnahme.

Bei einer Analyse der versteckten Ertragsreserven gilt es nun unter anderem herauszuarbeiten, an welchen Stellen der Behandler sich selbst gezielt entlasten kann. Dabei geht es um Fragen gezielter Aufgabendelegation (z.B. im Aufklärungsbereich), um organisatorische Optimierung, um die Steigerung von Zusatzhonoraren (Prophylaxe, Assistenzärzte, Eigenlabor etc.) und vieles mehr. Um zu einem machbaren und erträglichen Eigenhonorar des Behandlers zu gelangen, ist dieser Teil der Analyse von hoher Priorität. Andernfalls bleibt es bei dem bekannten „zahnärztlichen Hamsterrad“, das viele Behandler beklagen und damit bei Dauerstress pur.

#### *Potenzialbetrachtung 2: „Mitarbeiter/Team“ (Qualifikation und Motivation)*

Mitarbeiter sind sicherlich die wichtigste Ressource einer Praxis. Zahlreiche Praxisoptimierungen, die wir seit

nunmehr 25 Jahren durchführen, verdeutlichen ein sehr interessantes Phänomen: Die größten Defizite entstehen seltener aufgrund fehlender Qualifikation, sondern infolge einer nachhaltig eingeschränkten Leistungsbereitschaft.

In vielen Praxen fehlt es an echter Teammotivation, eine „Teamkultur“ ist nicht erkennbar. Dadurch geraten auch grundsätzlich hoch motivierte Mitarbeiter in eine Motivationskrise, die sich an einer steigenden Fehlerquote und „Launenhaftigkeit“ festmachen lässt. Wenn Sie dieses Phänomen feststellen, ist Ihre Zukunftsfähigkeit gefährdet und schnelles Handeln angezeigt.

Keine Verbesserungsmaßnahme, so zeigt die Erfahrung, kann ohne eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft des Teams gelingen. Daher ist es entscheidend, dass die Praxisleitung zu Beginn einer beabsichtigten Optimierungsmaßnahme für entsprechende Voraussetzungen Sorge trägt. Hier ist in erster Linie Führungs- und Kommunikationskompetenz der Praxisleitung gefragt.



Die entscheidenden Zusatzpotenziale hängen somit eng mit der „Befriedung“ eines Teams und klaren Verabredungen mit jedem einzelnen Mitarbeiter zusammen. Personalentwicklung und Teammanagement werden zunehmend zum entscheidenden Zukunftsfaktor einer Praxis. Bei der individuellen Potenzialbetrachtung gilt es daher, den aktuellen Status quo im Bereich Mitarbeiter- und Teammotivation zu ermitteln und die verantwortlichen Hintergründe herauszuarbeiten. Und dazu sollten Sie sich auch externer Fachleute bedienen.

#### *Potenzialbetrachtung 3: „Kunden/Patienten“ (Patientenstruktur/-steuerung, Patientenneugewinnung und -bindung)*

Die angesprochenen hohen Stundenhonorarsätze und Zusatzerträge lassen sich nur mit einem ausreichend

hohen Anteil an sogenannten Wunschpatienten realisieren. Die Definition der Wunschpatienten ist sehr individuell zu sehen, jede Praxis sollte dazu eine klare Vorgabe entwickeln. Häufig werden zuzahlungsbereite und qualitätsorientierte Kassenpatienten als Wunsch- oder A-Patienten betrachtet. Diese Patientengruppe muss jedoch mit entsprechenden Behandlungs- und Serviceangeboten für die Praxis gewonnen und später auch an die Praxis gebunden werden.

Bei der Potenzialbetrachtung wird beispielsweise ermittelt, wie zufrieden insbesondere diese wichtigen A- oder Wunschpatienten sind und wie erfolgreich die Praxis bezüglich Patientenbindung und Empfehlungsquote arbeitet. Eine Praxis sollte mindestens über einen Anteil von 30% A-Patienten und nicht mehr als 15% C-Patienten (Nachfrager reiner Kassenleistungen) verfügen. Die verbliebenen B-Patienten stellen bei dieser Betrachtung die wichtige Praxisreserve dar. Mit ihr müssen ebenfalls ausreichend hohe Zusatzhonorare (Prophylaxe- und Zuzahlungserträge) erwirtschaftet werden.

Für die Aktivierung von Zusatzpotenzialen lohnt ferner ein professioneller Blick auf die Angebotsstruktur und -akzeptanz: Sind unsere Behandlungsangebote für unsere A- und B-Patienten wettbewerbsfähig? Können Zusatzangebote (z.B. ein Praxislaser oder ein modifiziertes Prophylaxekonzept) die Patientenneugewinnung und -bindung erhöhen?

Neben dem Behandlungsangebot sollte auch das Serviceangebot untersucht werden. Gibt es beispielsweise Unzufriedenheiten oder Beschwerden von Patienten (lange Wartezeiten, unangemessener Terminvorlauf, unfreundliche Mitarbeiter etc.)? Viele Fragen, die sich über eine kompakte Patientenbefragung beantworten lassen. Neben der Behandlungs- und Servicequalität sollte eine individuelle Potenzialanalyse auch herausfinden, wie es mit der Beratungskompetenz innerhalb des gesamten Teams bestellt ist. Häufig ist festzustellen, dass die patientenbezogene Gesprächsführung nicht auf erforderlichem Erfolgsniveau ist, viele Patienten zu selten den anspruchsvollen Behandlungs- bzw. Versorgungsempfehlungen folgen. Die Gründe für dieses wichtige Defizit sind vielschichtig und sollten dringend im Rahmen einer individuellen Potenzialanalyse herausgearbeitet werden. Erfahrungsgemäß gehört dieser Aspekt der Angebotsakzeptanz zu den zentralen Maßnahmen einer nachhaltigen Praxisoptimierung.

Die angesprochenen Patientenkriterien lassen sich nicht nur recht einfach analysieren, sie sind später auch mit gezielten und erprobten Maßnahmen sicher zu optimieren.

#### *Potenzialbetrachtung 4:*

##### *„Prozesse/Qualitätsmanagement“*

##### *(v.a. Qualität der Praxisstrukturen und -abläufe)*

Qualitätsmanagement ist in aller Munde, gesetzliche und behördliche Auflagen erschweren vielen Praxen derzeit die Alltagsarbeit und das Gemüt. Dabei steckt in diesem Bereich so viel Nützliches zur Verbesserung der Praxisproduktivität und -effizienz.

Das bereits angesprochene Fehler- und Beschwerdemanagement ist ein wichtiger (QM-)Optimierungsaspekt, hinzu kommen weitere sehr bedeutsame Aspekte wie:

- eindeutige Definition von Wunschpatienten zur Patientensteuerung
- Festlegung klarer Praxisziele (Qualitätspolitik) und Ableitung geeigneter Maßnahmen
- Festlegung zu Behandlungs-, Service- und Abrechnungsprozessen
- regelmäßiges Einholen von Patienten- und Mitarbeiterfeedbacks
- Aufbau klarer Verantwortungsbereiche und Abarbeiten wichtiger (Optimierungs-)Aufgaben anhand verbindlicher Arbeitsanweisungen
- Festlegungen zur internen und externen (patientenbezogenen) Kommunikation
- Erarbeitung von wichtigen Standards zur Terminierung
- u.v.m.

Viele Praxen sehen im „QM“ behördliche bzw. gesetzliche Willkür, denken dabei jedoch an die vielen Anforderungen an Hygiene, MPG, Datenschutz oder Ähnliches. Das ist kein QM im eigentlichen Sinne, das sind Basics, die ohnehin schon seit Jahren fest im deutschen und europäischen Regelwerk verankert sind.

QM ist stattdessen in erster Linie eine Standardisierung der individuell als entscheidend eingestuften Strukturen, Abläufe und Dienstleistungen. Vor diesem Hintergrund sollte QM eher eine Selbstverpflichtung für eine disziplinierte und klare Maßnahmenplanung und -umsetzung sein. Prozessoptimierung, das haben bereits die Entwickler der Balanced Scorecard herausgearbeitet, kann jedem Unternehmen entscheidend weiterhelfen. Ohne Prozessoptimierung kann keine hohe Effizienz und Produktivität entstehen. Auch in Zahnarztpraxen nicht.

Jeder Fehler kostet Zeit, Nerven und Geld. Jedes „Verhaltensdefizit“ kostet unter Umständen einen wichtigen A-Patienten, Organisationsdefizite kosten Mitarbeiter- und Teammotivation.

QM oder die damit verbundene Optimierung von wesentlichen Praxisprozessen können bei richtiger Anwendung zur zentralen Brücke eines Optimierungsprozesses werden. Es gilt lediglich, die richtigen Prioritäten und Maßnahmen zu ergreifen.

Jede Praxis hat hier individuelle Gestaltungsfreiräume, die sie dringend nutzen sollte. Und die Analyse dieses vierten Zusatzpotenzials ist sogar ein gesetzlich gefordertes Element eines praxisinternen Qualitätsmanagementsystems. Denn diese Analyse heißt im QM-Deutsch Internes Audit, und das ist seit 2011 eine Pflichtaufgabe für jede Praxis!

#### **Fazit**

Eine individuelle Analyse der ungenutzten Zusatzpotenziale einer Praxis ermittelt Schwachstellen und Ertragsreserven und legt dabei den Finger in die Wunden.

Dabei können Wahrheiten ans Tageslicht kommen, die nicht immer leicht zu verkräften sind, jedoch enormes Aktivpotenzial für jede Praxis beinhalten. Analysen sind dann von geringem Wert, wenn sie diese unangenehmen Wahrheiten verschweigen und dem Auftraggeber lediglich „auf die Schulter klopfen“. Wertvoll dagegen sind Analysen, die zentralen Anforderungen gerecht werden:

- Aufdecken aller relevanten Schwachstellen und ungenutzten Potenziale
- Aufzeigen der wesentlichen Hintergründe für Schwachstellen/Potenziale
- Systematischer und umfassender Blick in alle Potenzialbereiche
- Kalkulation des betriebswirtschaftlichen Schadens, den die fehlende Aktivierung der ermittelten Zusatzpotenziale verursacht (auch wenn das nicht immer sehr einfach ist)
- Klare Maßnahmenempfehlungen zur individuellen Aktivierung aller Zusatzpotenziale
- Bereitstellung von Umsetzungshilfsmitteln zur Aktivierung der Zusatzpotenziale.

Zudem sollten die Analytiker auch bei einer anschließenden Optimierung aller vier Potenzialbereiche aktive Unterstützung bieten können. Da ist Erfahrung, Kompetenz und eine klare Optimierungssystematik gefragt. Für eine Potenzialanalyse mit Anschlussoptimierung

sollte mindestens ein Jahr eingeplant werden. Langer Atem ist somit gefragt.

Nutzen Sie künftig sämtliche Potenziale Ihrer Praxis, eine spezielle individuelle Potenzialanalyse auf der Basis der BSCmed2011 ist ein erster Schritt dazu. Sie werden schnell feststellen, dass in Ihrem Unternehmen sehr viele Reserven stecken, die Ihnen viel Zeit und Geld einbringen können.

Die systematische Analyse und Aktivierung der Zusatzpotenziale bietet enormen Nutzen sowohl für junge wie auch bereits gestandene Praxen. Besonders wichtig sind diese Maßnahmen auch für die ältere Generation im Zuge einer systematischen und rechtzeitigen Praxisabgabeplanung. Hier geht es um die Erhaltung oder gar Steigerung des Praxiswertes, damit diese wichtige Säule der Altersversorgung optimal realisiert werden kann und der künftige Praxisübernehmer eine zukunftsfähige Praxis als Basis für eine sichere Existenz erhält. [n](#)

## KONTAKT

**Dipl.-Ing. Harald Gensler**

Dorfstr. 124

44534 Lünen

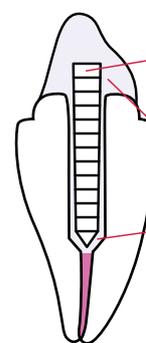
E-Mail: [service@harald-gensler.de](mailto:service@harald-gensler.de)

Web: [www.berater-team.de](http://www.berater-team.de)

ANZEIGE

## FIBRAPOST & SEALACORE ALL-IN-ONE BUILD UP KIT

Alles was Sie brauchen für den  
einfachen und sicheren  
Stumpfaufbau



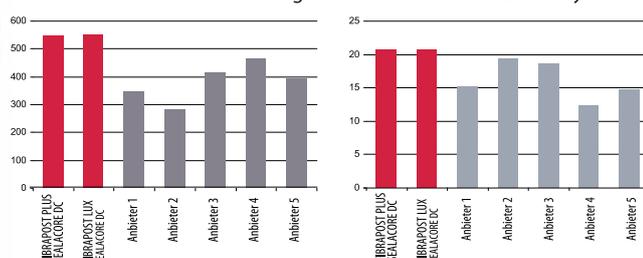
### FIBRAPOST

- Fiberglas verstärkte Komposit-Stifte
- Mit Retentionsrillen
- Optimale Hafteigenschaften
- Silanisierte Glasfasern
- Optimierte mechanische Eigenschaften

### SEALACORE DC

- Nanoverstärktes, selbststützendes Bond
- Dualhärtender Komposit zur Befestigung und zum Stumpfaufbau
- Fließfähig

Haftwerte (links) und Biegebruchfestigkeiten (rechts) der FIBRAPOST Stifte mit Sealacore DC im Vergleich mit anderen Wurzelstiftsystemen



**Spezialangebot**  
**All-in-one build up Kit**

€ 259,-

Angebot gültig bis 30. November 2011. Preise ohne MwSt und Versand.

Info und Bestellung:

i-Dent

0700 69 69 90 90

M&W Dental

060 42 88 00 88



Swiss quality  
dental products