

# Controlling: Erfolg auch ohne Zahlen?

| Prof. Dr.-Ing. Thomas Sander, Dr. med. dent. Michal Constanze Müller



Zurzeit sieht sich die zahnärztliche Profession zunehmend mit Veröffentlichungen zum Thema Controlling konfrontiert: Kennzahlen, spezielle Computerprogramme zur Praxissteuerung und Controlling-Tools bis hin zur Balanced-Score-Card werden als die entscheidenden und ausschlaggebenden Instrumente für eine erfolgreiche Unternehmensführung bei Zahnärzten dargestellt. Doch ist dies tatsächlich so? Wie sieht es in der praktischen Umsetzung im Alltag aus? Die Autoren wagen einen Blick über den Tellerrand und kommen zu erstaunlichen Ergebnissen.

**D**ie marktwirtschaftliche Entwicklung im Gesundheitswesen fordert den Zahnarzt neben seiner eigentlichen ärztlichen Tätigkeit immer mehr auch als Unternehmer, der verantwortlich die betriebswirtschaftlichen Belange seiner Praxis im Blick behalten muss. Es macht Sinn, sich hierzu geeigneter Hilfsmittel, also beispielsweise einem passenden Controlling, zu bedienen. Doch wie und in welcher Form ist das in der täglichen Praxis wirklich zielführend?

Häufig wird unter dem Begriff Controlling lediglich das reine Erstellen und Beurteilen betriebswirtschaftlicher Kennziffern verstanden. Die zahlreichen auf dem Markt befindlichen Praxissoftwares sowie die zurzeit aus dem Boden sprießenden Finanzberatungen für Zahnarztpraxen unterstützen diese Interpretation fleißig. Aber welchen Sinn und Nutzen hat reines Zahlencontrolling und welchen Stellenwert soll es in der täglichen Praxis einnehmen?

Die Autoren haben sich dieser Frage auf innovative Weise unmittelbar „aus der Praxis für die Praxis“ genähert, indem sie bewusst nichtzahnärztliche erfolgreiche Unternehmer ganz verschiedener Berufsgruppen zu ihren aktuellen Erfahrungen mit diesem Thema befragten. Ausgewählt wurden die Branchen Handwerk, Rechtsberatung und Einzelhandel/Textilwaren.

## Handwerk und Controlling

Die Schornsteinfegerbranche befindet sich derzeit im vergleichbaren Umbruch zur Marktwirtschaftlichkeit wie die der Zahnärzte. Betriebswirtschaftliche Belange, unternehmerische Ausrichtung des Betriebes und Controlling hatten bislang kaum Bedeutung. Es verwundert daher nicht, dass ein befragter Schornsteinfeger (Schornsteinfegermeister mit einem Gesellen) dann im Interview auch angab, bislang eigentlich kein Controlling zu machen. Zwischen den Zeilen war allerdings an vielen Punkten herauszuhören, dass er letztlich, wenn auch unbewusst, doch bereits viele Elemente eines Controllings anwendete, wie z.B. die folgende Aussage zeigt: „Ich achte schon bei meinem Gesellen darauf, wie er z.B. mit den Kunden umgeht. Und seine Arbeitseffizienz beobachte ich ebenso, das heißt was er am Tag so schafft – und darüber rede ich dann auch mit ihm.“

## Controlling beim Rechtsanwalt

Auch die rechtsberatende Profession war bislang nur wenig mit dem Thema Controlling konfrontiert, steht aber aufgrund des wachsenden Wettbewerbs ebenso zunehmend vor der Herausforderung des unternehmerischen Handelns. Nach den Erfahrungen eines befragten Anwalts (Rechtsanwalt mit Spezialisierung auf Arbeitsrecht in einer

Kanzlei mit drei weiteren Partnern) ist aber gerade der Trend zu einem rein zahlenbasierten Controllingverständnis nicht hilfreich: Seine Aussagen hierzu: „Kennzahlen? Außer dass wir Ihnen sagen, was sie uns sagen sollen, sagen die uns gar nichts. Entscheidend ist die Interpretation. Das sind dann Wertungen, und es ist Verhandlungssache im Gruppeninteresse, wie man damit umgeht. Kennzahlen bestimmen nicht. Allerdings wird durch sie eine gewünschte Transparenz von Abläufen herbeigeführt. Zahlen helfen zu planen und sie sind Verstärker.“

## Controlling im Einzelhandel

Im Einzelhandel ist klassisches Controlling eine Selbstverständlichkeit und wird routinemäßig seit Langem durchgeführt. Dennoch ist es gerade in dieser Hinsicht interessant, dass auch oder sogar gerade ein Einzelhändler (Inhaber eines Bettenhauses mit sechs Mitarbeitern) mit der umfangreichsten praktischen Erfahrung hierbei ganz klar die Bedeutung des Controllings und vor allem der rein kennzahlengestützten Unternehmensführung deutlich relativiert. Seine interessantesten Aussagen hierzu: „Beachten Sie, dass Controlling per se immer nur rückwirkend ist und Hilfsdaten für den Status quo liefert. Unerwartete neue Entwicklungstendenzen werden nicht erfasst, diese muss man zusätzlich im Blick behalten. Dieses unternehmerische

Bauchgefühl hat überall dort Bedeutung, wo die Zahlen nichts sagen können: zum Beispiel zukünftige politische und ökonomische Tendenzen, inhaltliche Änderungen usw."

### Was kann man daraus lernen?

Die befragten Unternehmer sind sich – unabhängig von ihren völlig verschiedenen beruflichen Ausrichtungen und unterschiedlichen Erfahrungstiefen mit dem Fachgebiet Controlling – darüber einig, dass es Controlling in ihren Betrieben geben muss. Auch wird die Erhebung von Kennzahlen grundsätzlich positiv gesehen. Doch sollten diese nicht überbewertet werden und es müssen auch die richtigen sein. Der Einzelhändler empfiehlt ganz klar: „Steuern Sie nur das, was sich auch steuern lässt. Produzieren Sie kein Alibi-Geschwätz nach dem Motto: ‚Hab ich gemacht, guck ich mir aber nicht an!‘ Dann können Sie das gleich lassen.“ Und der Rechtsanwalt: „Letztlich würde ich eher den Kennzahlen glauben, wenn es um die Darstellung von Entwicklungen geht. Aber für eine Investition ist auch hier die Interpretation entscheidend, das Gefühl. Ein reines Zahlencontrolling halte ich nicht für sinnvoll. Der Mensch dahinter ist entscheidend.“ Dies sollte auch die zahnärztliche Profession für sich dringend im Hinterkopf behalten, wenn es um ihre Positionierung hierzu geht.

### Fazit

Alle Befragten sehen das Controlling somit als geeignetes Hilfsmittel zur

## autoren.

### Prof. Dr.-Ing. Thomas Sander

Professor für Infrastrukturökonomie an der Medizinischen Hochschule Hannover  
E-Mail: Sander.Thomas@MH-Hannover.de

### Dr. med. dent.

#### Michal Constanze Müller

Dr. Müller ist in Hannover in eigener Praxis niedergelassen. Nebenberuflich ist sie zudem in verschiedenen Bereichen in Forschung und Lehre an der Medizinischen Hochschule Hannover MHH engagiert.  
E-Mail: drmichalmueller@web.de

Entscheidungsfindung. Aber die Wertung bleibt beim Chef. Und Controlling ist kein Selbstzweck, sondern soll der Sache dienen und nicht umgekehrt. Keinesfalls sollte man sich im Tagesgeschäft und auch bei unternehmerischen Entscheidungen ausschließlich von Kennzahlen leiten lassen. Letztlich muss jeder Zahnarzt in seiner individuellen Situation vor diesem Hintergrund selbst das für ihn Richtige definieren. Zu empfehlen ist die

einmalige Festlegung weniger sinnvoller Parameter und diese dann auch regelmäßig in speziell dafür eingeplanten Zeiten zu erheben. Was genau in welchem Umfang in Ihrer Praxis zu tun ist, hängt von Ihrer individuellen Strategie ab, wie Sie Ihre Praxis für die Zukunft aufstellen wollen. Es ist Ihre verantwortliche unternehmerische Entscheidung, die Sie sich nicht von externen Leistungsanbietern abnehmen lassen sollten.

ANZEIGE

**KaVo ESTETICA® E70**

Erleben Sie ein völlig neues Komfortgefühl.

Mit KaVo Prämienmeilen sammeln.  
Info und Registrierung: [www.kavo-club.com](http://www.kavo-club.com)

Partner von **Miles & More**  
Lufthansa

Die neue ESTETICA E70

Einfach komfortabel. Komfortabel einfach.  
Die neue KaVo ESTETICA E70:

- Mehr Komfort – durch das neue intuitive Bedienkonzept
- Mehr Komfort – durch die ergonomische Schwebestuhltechnik
- Mehr Komfort – durch individuelle und erweiterbare Ausstattungen
- Mehr Komfort – durch integrierte, automatisierte Hygienefunktionen

Die KaVo ESTETICA E70.  
Behandlungskomfort neu definiert.

[www.kavo.com/E70](http://www.kavo.com/E70)

**KaVo. Dental Excellence.**

KaVo Dental GmbH · D-88400 Biberach/Riß  
Telefon +49 7351 56-0 · Fax +49 7351 56-1488 · [www.kavo.com](http://www.kavo.com)