

# Umsatzsteuerung in der Mehrbehandlerpraxis

| Maike Klapdor

Eine der wichtigsten Führungsaufgaben in größeren Praxisbetrieben ist die planvolle Umsatzsteuerung. Das bedeutet: Fixierung der Zielgrößen und Schaffung von Rahmenbedingungen, die es dem Praxisteam ermöglichen, die angestrebten Umsätze zu erreichen. Dieser Beitrag erläutert einige ausgewählte Aspekte des Themenfeldes aus der Perspektive der praxisinternen Team- und Organisationsentwicklung.

**B**asis aller Überlegungen ist die Definition der „Produktivkräfte“ der Praxis. Für eine Praxis mit beispielsweise zwei angestellten Zahnärzten und einer Dentalhygienikerin sind dies:

- Praxisinhaber = Zahnarzt 1
- Zahnarzt 2
- Zahnarzt 3
- Dentalhygienikerin (DH)
- drei weitere Spezialisten im Team Prophylaxe (z.B. ZMP)
- Eigenlabor

Die Summe der von diesen Personen erzielbaren Honorare (plus Eigenlabor)

ergibt die potenzielle Wertschöpfung der Praxis – siehe Beispiel für eine Jahresplanung in der Abbildung. Ermittelt wird nicht der Gesamtumsatz, sondern die in der Praxis verbleibende Wertschöpfung (keine Berücksichtigung von Fremdlabor).

## Wie können angemessene Planumsätze definiert werden?

### 1.) Honoraranalyse

Den zentralen Anhaltspunkt bilden natürlich die bislang erreichten Honorare laut Praxisstatistik. Diese sind jedoch nicht als starre Größe zu sehen, auf die einfach mal einige Prozentpunkte auf-

geschlagen werden, sondern als Fundament für **Reflexion und Zukunfts-Brainstorming**. Dazu können folgende Leitfragen dienlich sein:

- An welchen Stellen ist es im vergangenen Jahr gut gelaufen, wo hat die Entwicklung enttäuscht?
- Hat die Praxis überhaupt genügend Patienten, um die vorhandenen Behandlungskapazitäten voll auszulasten?
- Wo werden bis dato ungenutzte Honorarpotenziale vermutet?
- Welche Veränderungen wird es im Zukunftsjahr geben im Hinblick auf Personal, technische und räumliche Aspekte? Welche Erwartungen ergeben sich daraus für die zukünftige Umsatzentwicklung der Praxis?
- Welche Personalwechsel hat es im Vorjahr im Team gegeben? Inwiefern haben sich diese auf das erreichte Ergebnis ausgewirkt?
- Wie wird die Praxisorganisation im Alltag vom Praxisteam erlebt? Gibt es Ideen für Effizienzsteigerungen?
- Wie werden die praxisinternen Kommunikationsprozesse vom Inhaber und den Teammitgliedern bewertet?
- Was steht in den Protokollen der letzten sechs Teamsitzungen: Gibt es Themen, die immer wiederkehren?

### 2.) Systematische Teambefragung

Bekanntlich hat jeder Mensch seine persönliche Wahrheit und seine indivi-

## HONORARPLANUNG

Werte in EUR

	Jahreswert	Ø Monat (12 Monate)	Ø Woche (44 Wochen)
Zahnarzt 1	432.000	36.000	9.818
Zahnarzt 2	336.000	28.000	7.636
Zahnarzt 3	288.000	24.000	6.545
<b>Summe Zahnarzt Honorare</b>	<b>1.056.000</b>	<b>88.000</b>	<b>24.000</b>
DH	144.000	12.000	3.273
Prophylaxe 1	108.000	9.000	2.455
Prophylaxe 2	84.000	7.000	1.909
Prophylaxe 3	60.000	5.000	1.364
<b>Summe Prophylaxehonorare/PA</b>	<b>396.000</b>	<b>33.000</b>	<b>9.000</b>
<b>Eigenlabor inkl. CEREC</b>	<b>84.000</b>	<b>7.000</b>	<b>1.909</b>
<b>Honorarplanung gesamt</b>	<b>1.536.000</b>	<b>128.000</b>	<b>34.909</b>

# DIE BESTE

Praxis benötigt Druckluft- und Absaugsysteme von Dürr Dental

**NEU**  
Software Tyscor Pulse  
für die Vernetzung  
Ihrer Praxis-  
versorgung



## Der wichtigste Baustein Ihrer Praxis

Absolute Zuverlässigkeit und höchste Funktions-  
sicherheit • Leistungsstarke nasse und trockene  
Saugerheiten in Perfektion • Leistung und Luft-  
qualität von der Nr. 1 für dentale Druckluft •  
Innovative Systemlösungen seit über 60 Jahren  
**Mehr unter [www.duerrdental.com](http://www.duerrdental.com)**

# pola office+

SCHONEND UND  
STARKES IN-OFFICE  
BLEACHING  
SYSTEM

NEUE  
FORMEL

- In-Office Zahnaufhellung
- Gingivaschutz nicht erforderlich
- Desensibilisierung integriert
- Deutlich weniger Empfindlichkeiten
- Beste Ergebnisse mit 6% Wasserstoffperoxid
- Einfache Anwendung durch Auto-Mix-Spritze
- Komfortabel für Praxis und Patient



# 6%

WASSERSTOFFPEROXID  
JETZT TESTEN

ANZEIGE

Wirtschaft | Praxismanagement



duelle Perspektive auf das Geschehen. Insofern kann es für den Praxisinhaber – insbesondere in größeren Teams – von hohem Erkenntnisgewinn sein, Fragebögen mit einigen Kernfragen zu entwickeln und systematisch ein Stimmungsbild aus dem Team einzuholen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit ergeben sich hieraus wertvolle detaillierte Hinweise für die weiteren Entwicklungspotenziale der Praxis.

### 3.) Kommunikation mit den Schlüsselpersonen

Zu einer vorausschauenden Planung gehört es, aktiv das Mitarbeitergespräch zu suchen. Eine Atmosphäre der partnerschaftlichen Kommunikation ist hilfreich, um möglichst frühzeitig von Veränderungs- bzw. Familienplanungsgedanken zu erfahren und Vereinbarungen zu finden, die die Interessen der Beteiligten ausloten. An dieser Stelle haben Mehrbehandlerpraxen ihre Achillesferse, da Umsatzträger in aller Regel nicht umgehend ersetzt werden können.

Gespräche mit den angestellten Zahnärzten über fachlichen Austausch hinaus sind wichtig und brauchen einen festen Termin im Kalender (z.B. jeden Monat eine Stunde). Themen sind das

allgemeine Wohlfühl, die gemeinsame Planung und Analyse der Zahlen (Jahresziel, monatliches Controlling), die Nachfrage zu Glanzpunkten und Stolpersteinen im Praxisalltag, Fortbildungen, Information zum Therapiekonzept und den Behandlungsleitfäden der Praxis (für neue Kollegen) et cetera.

### 4.) Ressourcen- und Effizienzanalyse

Es macht sehr viel Sinn, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, ob den Produktivkräften der Praxis genug Ressourcen (= Zimmerkapazitäten und Assistenzkräfte) zur Verfügung stehen. Häufig liegt an dieser Stelle ein zentraler Grund für unbefriedigende Umsätze. Dazu drei Detailperspektiven:

#### *Behandlungszimmer*

Die meisten großen Praxen haben zu wenig Behandlungszimmer. Für eine dichte Leistungserbringung ist es notwendig, Zahnärzten zwei Zimmer (mit jeweils einer Assistenz) zur Verfügung zu stellen, zumindest für die Zeiten, in denen sie keine Spezialisten- beziehungsweise Langzeitbehandlungen (z.B. Endo) durchführen. Die Kapazitäten können über eine Spreizung der Schichtdienste (Mittagszeiten nutzen, Ausweitung der Abendsprechstunden) erweitert werden. Und natürlich über

SDI

Your Smile. Our Vision.  
[www.sdi.com.au](http://www.sdi.com.au)  
[www.polawhite.com.au](http://www.polawhite.com.au)

SDI Germany GmbH  
Dieselstraße 14, D-50859 Köln  
Free phone: 0800 100 5759  
Telefon: 02234 933 46 0  
Fax: 02234 933 46 46  
Email: [Germany@sdi.com.au](mailto:Germany@sdi.com.au)

den Ausbau weiterer Zimmer/Umzug in größere Räumlichkeiten.

#### Assistenzressourcen

Die vom Zahnarzt realisierbare Produktivität steht in engem Zusammenhang mit der Qualifikation der ihm zugeordneten Behandlungsassistenten. Durchdachter Einsatz von Azubis, definierte Assistenzen für Spezialistenbehandlungen, identische Schubladenbestückungen (Muster-Fotos aufhängen), einheitliche Behandlungsvorbereitung, hoher Delegationsgrad – damit ist das Fundament für hochproduktives Arbeiten geschaffen.

#### Terminmanagement

Genügend Zimmer und ausreichende Assistenzen allein schaffen noch keine Ergebnisse: Im Terminmanagement wird die Ausnutzung der Ressourcen (= Produktivität der Praxis) gesteuert. Eindeutige Regeln für die zimmerübergreifende Patiententermi-

nierung mit den passenden Terminlängen (Konfiguration in der Software und/oder Terminaufzettel), Beachtung des Prinzips der langfristigen Therapieplanung durch die Behandler, durchgängiges Recall, Folgeterminierungen, aktives Management der Warteliste bei kurzfristigen Terminabsagen: Notwendig ist eine Fülle kleinteiliger Arbeitsanweisungen und ein leistungsfähiges Rezeptionsteam.

#### Fazit

Dieser Beitrag kann nur einen kleinen Eindruck davon verschaffen, was systematische Team- und Organisationsentwicklung in der Zahnarztpraxis konkret bedeutet und welcher Zusammenhang zur Umsatzplanung besteht. Fakt ist: Große zahnärztliche Betriebe sind extrem fixkostenlastig, woraus betriebswirtschaftlicher Druck auf der Umsatzseite entsteht. Um in diesem Szenario nachhaltig angemessene Gewinne erzielen zu können, ist es erforder-

lich, sich mit Zahlen und Arbeitsprozessen ganzheitlich zu befassen und Umsatzziele direkt im Kontext organisatorischer Anpassungsmaßnahmen zu definieren.



Maike Klapdor  
Infos zur Autorin

## kontakt.

#### Maike Klapdor

KlapdorKollegen Dental-Konzepte GmbH & Co. KG  
Haus Sentmaring 15  
48151 Münster  
Tel.: 0251 703596-0  
m.klapdor@klapdor-dental.de  
www.klapdor-dental.de

ANZEIGE

# WANTED

ANGEKLAGT WEGEN:  
BEDENKLICHER INFektionsKONTROLLE, VERBREITUNG VON  
KREUZKONTAMINATION UND ERREGUNG ÖFFENTLICHEN ÄRGERNISSES



“Rusty”  
Vorsicht geboten - Das Sterilisieren hat ihn noch rostiger gemacht.

“Die trügerische Schöne”  
Lassen Sie sich nicht durch ihr gutes Aussehen täuschen.

“Der Schmuggler”  
Berüchtigt für den Transport von Keimen und Bakterien.

**Sollten Sie diesen Serviettenketten begegnen,  
ist äußerste Vorsicht geboten!**

## FÜR MEHR PATIENTENSICHERHEIT

Herkömmliche Serviettenketten können sich im Haar verfangen, in den Ritzen und anderen unzugänglichen Stellen sammeln sich Schweiß, Make-Up Reste und Haut-oder Haarpartikel. Trotz Reinigung und Desinfektion! Diverse Studien\* geben an, dass diese Verunreinigung in manchen Fällen sogar gesundheitsgefährdend sein kann.



**Hygienische Einweg-Serviettenhalter.**  
Die richtige Entscheidung – für ein sicheres Gefühl!



Fragen Sie bei Ihrem nächsten Zahnarztbesuch nach einem hygienischem Einweg-Serviettenhalter.

**DUX Dental**  
Zonnebaan 14, NL-3542 EC Utrecht  
The Netherlands  
Tel. +(31) 30 241 0924  
Fax +(31) 30 241 0054  
Email: info@dux-dental.com

\* Studien abrufbar unter  
www.duxdental.com

