

Unternehmen Zahnarztpraxis – Beispiele und Spielregeln für den Zahnarzt als Unternehmer

Wie kann der Zahnarzt seine unternehmerische Kompetenz ausbauen? In den folgenden Ausgaben der *Dental Tribune* informieren wir Sie in einer dreiteiligen Serie darüber, was den Zahnarzt als Unternehmer in der heutigen Zeit ausmacht. Von Francesco Tafuro, Hamburg, Deutschland.

Kaum ein Berufsweig hat in den letzten Jahren solch gravierende Veränderungen erfahren wie der des Zahnarztes. Denn der Zahnarzt wird nun neben seiner Rolle als Zahnmediziner verstärkt als Unternehmer gefordert, ohne dass er hierfür während seiner Ausbildung vorbereitet worden wäre. Für den Unternehmer Zahnarzt ist es deshalb wichtig, einen Weg zu finden,

stuhlf von mehr als 36 Stunden pro Woche ohne entsprechenden Ausgleich langfristig nicht möglich ist.

Diese Belastung verlangt vom „Unternehmer Zahnarzt“ ein gutes Zeitmanagement und perfekte Abläufe, denn „Zeit ist Geld“, wollen doch die z.T. hohen fixen Kosten und Investitionen für Personal, Material, Miete, aber auch für Technik und Fortbil-

auch innerhalb einer Woche im Terminbuch zu berücksichtigen.

Die 2. Lösung lautet hier neben der fundierten betriebswirtschaftlichen Analyse Liquiditätsmanagement. Wie ist der Geldfluss in einer Zahnarztpraxis? Mit welchen Mitteln und Massnahmen kann dieser positiv gemanagt werden? Oder anders formuliert: Wie können die gesamten

entnahme ermöglicht. Seine Probleme sind die vielen Personalwechsel, die eine Kontinuität innerhalb seines Teams erschweren, den Ausbau der Spezialisierung CAD/CAM und Endodontie im Tagesverlauf stark behindern und letztlich auch innerhalb des Teams immer wieder für Frust und Unruhe sorgen. Und beinahe schon folgerichtig kommt hinzu, dass die

Dieses Vertrauen des Zahnarztes in die Arbeit des Teams zeigt in vielen Fällen jedoch auch ein „Laisser-faire“ des Zahnarztes in vielen anderen Bereichen der Praxisführung auf. Denn solange das Team gut funktioniert und nicht „geschwächt“ wird, weil wichtige Praxissäulen die Einrichtung verlassen, funktioniert das System. Das „Laisser-faire“ kostet aber



der sowohl den Bedürfnissen seiner Patienten als auch seinen individuellen gerecht wird.

Den Praxiserfolg aktiv leiten

Der Zahnarzt hat einen sehr hohen Anspruch an sich und seine Arbeit. An ihn richtet sich in der heutigen Zeit aber auch eine von aussen gewachsene, hohe Erwartungshaltung. Seine Patienten wollen von ihm Medizin auf höchstem Niveau. Behandlungs- oder auch organisatorische Ablauffehler werden nicht akzeptiert und mit einem „Praxiswechsel“ und/oder negativen Einträgen in Internetportalen bestraft.

Diese Anforderungen führen bei vielen Zahnärzten zu grossen Spannungen, weshalb es oft zu der Schilderung vom „Hamster im Laufrad“ kommt. Alle Aktivitäten müssen scheinbar kontrolliert und geführt werden. In der Realität sind es meist einzelne Bereiche, die vom Zahnarzt selbst innerhalb seiner Praxis eine besondere Aufmerksamkeit verlangen. Drei davon wollen wir Ihnen vorstellen.

Teil 1: Der Zahnarzt als Betriebswirt

Wer einmal einem Zahnarzt an einem Behandlungstag gefolgt ist, wird schnell feststellen: Der Beruf des Zahnarztes ist in der Ausübung von der physischen und psychischen Beanspruchung derart anstrengend, dass eine Tätigkeit am Behandlungs-

stuhlf bezahlt werden, bevor an Privatentnahmen überhaupt zu denken ist.

Beispiel:

Folgendes Beispiel ist typisch für einen Fehler im betriebswirtschaftlichen System einer Zahnarztpraxis: Eine Zahnärztin aus Norddeutschland gründete ihre Praxis 2004 und hört seit 2011 von ihrem Steuerberater, dass ihre Praxis sehr erfolgreich sei, die Umsätze für eine Einzelpraxis überdurchschnittlich. Das Problem ist, dass die Zahnärztin dies nicht auf ihrem Konto widerspiegelt sieht. „Ich bin oft im Minus, manchmal sogar am Rand des Kontokorrents und komme aus diesem Kreislauf nicht heraus. Ich arbeite jetzt vier Stunden pro Woche mehr, aber irgendwie sehe ich kein Land“, so die Zahnärztin im Kennenlerngespräch mit dem Praxiscoach. Die psychische Verfassung der Zahnärztin ist sehr angespannt.

Das Problem war hier zum einen eine falsche Strategie: War früher ein „mehr an Patienten und Behandlungen“ oft mit einem „Mehr an Umsätzen und Praxisüberschüssen“ verbunden, so gilt es heute, einer komplexeren Praxis- und Einnahmestruktur Rechnung zu tragen. Die Quantität an Behandlungen führt oft sogar zu derart gestiegenen Kosten, dass deren Umsatzzuwächse von den Ausgaben „aufgefressen“ werden. Hier galt es, Quantität und Qualität von Behandlungen zu unterscheiden und dies

Einnahmen die gesamten Ausgaben – inklusive Privatausgaben, Steuern, Tilgung und Privatentnahmen übersteigen? Wie bzw. ab wann ist dies machbar? Dieses wollen wir Ihnen innerhalb unserer Serie einmal genauer vorstellen.

Teil 2: Der Zahnarzt als Führungskraft seines Praxisteam

Ein Zahnarzt muss heutzutage auch in der Mitarbeiter- und Teamführung geschickt vorgehen und fortgebildet sein. Zum einen sind gute Mitarbeiter ein Schlüssel zum Erfolg seiner Praxis, zum anderen ist an Entlastung für den Mediziner ohne ein Führungskonzept und kompetente Mitarbeiter nicht zu denken.

Denn der Arbeitsmarkt für Zahnmedizinische Fachangestellte ist überall hart umkämpft, egal ob es sich dabei um Auszubildende oder qualifizierte Mitarbeiter in der Assistenz, der Prophylaxe, der Verwaltung oder auch dem Praxismanagement handelt. Hier gilt es für den Zahnarzt, gute Mitarbeiter zu halten, alle weiteren zu entwickeln und fortzubilden und letztlich auch durch beispielsweise ein Bonus-system attraktiv für den Arbeitsmarkt zu sein.

Beispiel:

Ein Zahnarzt in einer Grossstadt fährt seit vielen Jahren einen überdurchschnittlichen Umsatz ein, der ihm auch eine ausreichende Privat-

Arbeitsbelastung des Zahnarztes selbst sehr hoch ist, was auch zu einer privaten Belastung führt.

Die regelmässigen Anzeigenschaltungen wegen der Personalsuchen sind zudem nicht nur teuer, sondern zeigen auch andere „Ergebnisse“: Der Ruf der Praxis hat nach aussen hin auf dem Arbeitsmarkt gelitten. Und mittlerweile gibt es auch Beschwerden von Stammpatienten über die häufigeren Wechsel der Gesichter in der Praxis.

Dies ist ein Teufelskreis, dem der Zahnarzt durch Fortbildung und eigenes Coaching begegnen muss. Zudem sollte das geforderte Mehr an Einsatz von seinem Team auch durch ein „Bonus-Gehaltssystem“ untermauert werden, bei dem der Praxiserfolg auch zu Prämien für das Team führt. Wie es ihm erging, welche Massnahmen er gemeinsam mit seinem Praxiscoach ergriff, wird Ihnen im zweiten Artikel „Der Zahnarzt als Führungskraft seines Teams“ vorgestellt.

Teil 3: Der Zahnarzt und seine Praxis: Organisation und Selbstmanagement

Häufig erleben wir in Praxisanalysen, dass sich der Zahnarzt bereitwillig im Behandlungsablauf von seinem Team führen lässt. Erfahrene Mitarbeiter weisen durch die getroffenen Zuordnungen an Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen sowie durch meist unausgesprochene Absprachen im Terminmanagement den Weg durch den Praxisalltag.

an anderen Stellen jedoch dann Effizienz und somit Praxisumsatz.

Ausblick

Im Management des Unternehmens Zahnarztpraxis sind es oft die kleinen Stellschrauben, die konsequent zu drehen sind, wie wir dies an zwei Beispielen in der letzten Serie kenntlich machen werden. Vorweg: Die Lösung liegt hier in verlässlichen internen Kommunikationsstrukturen und dem Aufbau von Regeln, die alle befolgen (können). Daneben sind das „Terminbuch“, die Definition von Erwartungen und Aufgabenbereichen sowie die Kommunikation am Empfang weitere Schlüssel zum Praxiserfolg, welche Ihnen im 3. Artikel der Serie vorgestellt werden. [\[1\]](#)



Francesco Tafuro

TAFURO & TEAM
Coaching – Consulting –
Controlling für Zahnärzte & Ärzte
Grelckstr. 36
22529 Hamburg, Deutschland
Tel.: +49 40 76973967
www.tafuro-und-team.de