

# Führungsinstrument Benchmarks

Die Zahnarztpraxis im Vergleich mit dem Wettbewerb.

Der in der Regel im Jahresrhythmus vorgenommene Vergleich interner Kennzahlen zu Umsatz, Ertrag, Kosten, Zugängen von Neupatienten und Patientenverlusten gehört zu den Ritualen der Unternehmensführung. Daraus lassen sich Rückschlüsse zur Unternehmensentwicklung ziehen. Offen bleibt jedoch, wo die Zahnarztpraxis im Vergleich mit der Konkurrenz steht. Der Grund: Kennzahlen aus dem Wettbewerbsumfeld lassen sich in der Branche der Zahnmedizin kaum beschaffen.

Anders sieht es für Zahnarztpraxen aus, die für die Abwicklung des Honorar-Managements mit der Zahnärztekasse AG zusammenarbeiten. Ihnen stellt das auf Finanzdienstleistungen für Zahnarztpraxen spezialisierte Unternehmen Vergleiche der praxisinternen Kennzahlen mit den entsprechenden Durchschnittswerten der Branche zur Verfügung. Diese Benchmarks beziehen sich auf die Bereiche Honorar-Management und Mittelfluss. Sie machen Stärken und Schwächen sichtbar und liefern wertvolle Informa-

tionen zur Positionierung der Zahnarztpraxis im Markt und ihrer Leistungsfähigkeit.

Das Kennzahlenset der Benchmarks umfasst rund 30 Positionen, darunter zum Beispiel:

- Umsatzvolumen
- durchschnittlicher Honorarnotenwert
- Zahlungsfristen
- Bonitätsprüfungen
- Mahnvolumen
- Inkassoübergaben und Inkassoerfolg
- Teilzahlungsvolumen.

Kunden der Zahnärztekasse AG können die Kennzahlenvergleiche mit dem Wettbewerb in zwei Varianten beziehen: als tabellarische Übersicht, die eine einjährige Periode umfasst, oder als grafische Darstellung über eine mehrjährige Periode. In Ergänzung dazu bietet die Zahnärztekasse AG eine Innensicht mit Vorjahresvergleich an, die sich ebenfalls auf die Kennzahlen



Kennzahlenbereich	Ihre Praxis	Durchschnitt alle Praxen	Abweichung %
<b>Honorarnoten und Zahlungseingang</b>			
Anzahl Honorarnoten	2'411.00	1'187.00	103.12
Honorarumsatz (CHF)	935'514.10	546'011.80	71.34
Durchschnittlicher Honorarnotenwert (CHF)	388.02	459.99	-15.65
Zahlungseingang Patienten-Zahlungen durchschnittlich nach Tagen	52.44	55.21	-5.02
<b>Bonitätsprüfung</b>			
Anzahl Bonitätsprüfungen	1'481.00	223.00	564.13
Anteil Bonitätsprüfungen an Anzahl HN (%)	61.43	18.79	226.93
<b>Teilzahlungsvereinbarungen</b>			
Anzahl Teilzahlungen	99.00	53.00	86.79
Anteil Teilzahlungen an Anzahl HN (%)	4.11	4.47	-8.05
Teilzahlungen (CHF)	98'959.40	62'616.60	58.04
Anteil Teilzahlungen an Honorarumsatz (%)	10.58	11.47	-7.76

zum Honorar-Management und zum Mittelfluss bezieht.

Die Abbildung zeigt einen Auszug aus dem Kennzahlenvergleich

mit dem Branchendurchschnitt über eine einjährige Periode.

Weitere Musterdarstellungen der Benchmarks können unter [www.zakag.ch](http://www.zakag.ch)

[zakag.ch](http://zakag.ch) → Mein Unternehmen → Benchmarks eingesehen werden.

**Zahnärztekasse AG**

Tel.: +41 43 477 66 66

[www.zakag.ch](http://www.zakag.ch)

# Vielfalt im Personal birgt Vorteile für die gesamte Praxis

Wonach sollte sich die Arbeitsverteilung richten – nach traditioneller Aufgabenverteilung oder Mitarbeiterfähigkeiten? Von Kirsten Gregus, Köln, Deutschland.

In einer Zahnarztpraxis gibt es klare Anforderungsprofile, die ein jeder Mitarbeiter – so wird es zumindest in der traditionellen Arbeitswelt gehandhabt – erfüllen muss. Aber sollte sich die Arbeitsverteilung nicht vielmehr an den Fähigkeiten der Teammitglieder orientieren?

„Die optimale Lösung ist eine Mischung aus beidem“, sagt Katrin Schütterle, Abteilungsleiterin Kommunikation und Kooperation der goDentis. „Natürlich müssen Arbeitsaufträge“, so Schütterle weiter, „klar definiert sein. Gleichzeitig arbeitet jeder Mensch jedoch am besten, wenn er seine individuellen Stärken einsetzen kann.“

Diversity Management beziehungsweise Vielfaltsmanagement als Teil des Personalwesens umfasst mehr als nur die Toleranz gegenüber Besonderheiten anderer Menschen. Dabei ist Toleranz natürlich ein wichtiger und wesentlicher Baustein und wird als solcher immer mehr zur Selbstverständlichkeit. Wie können aber alle Unterschiede im Mitarbeiterstamm im zahnärztlichen Praxisalltag so integriert werden, dass daraus ein möglichst grosser Vorteil für alle Beteiligten entsteht?

## Unterschiede wahrnehmen

Zunächst handelt es sich um die äusserlich wahrnehmbaren Unterschiede, von denen die wichtigsten Geschlecht, Ethnie und Alter sind. Zusätzlich spielen auch individuelle Neigungen, Charakterzüge, Hobbys und versteckte Fähigkeiten eine beachtliche Rolle. „Wer seine Mitarbeiter genau beobachtet und immer wieder auch das persönliche Gespräch sucht, wird schnell entdecken, was den Einzelnen antreibt“, so Schütterle. Im nächsten Schritt muss dann geprüft werden, welche der besonderen Fähigkeiten in



einer Zahnarztpraxis sinnvoll eingesetzt und gefördert werden können.

## Stellenbeschreibung folgt Personal oder umgekehrt?

Wer sich jetzt fragt, ob damit das ganze aktuelle Vorgehen auf den Kopf gestellt wird, liegt nicht ganz falsch. Bisher ergab sich ein klares Anforderungsprofil aus den zu erledigenden Aufgaben. Daraus wurde eine Stellenbeschreibung entwickelt und entsprechende Bewerber im Vorstellungsgespräch auf Eignung geprüft. Wer die Anforderungen am besten erfüllte und möglichst noch ins Team passte, bekam den Job.

Kann es nicht auch ein Ansatz sein, dass ein Mitarbeiter, der gut ins Team passt, angestellt wird, obwohl er nicht das gewünschte Profil aufweist? „Zunächst geht es eher darum, das bestehende Personal optimal einzusetzen“, so Schütterle. Dabei übernimmt jeder die Aufgaben, die ihm besonders gut liegen. So leistet jeder Mitarbeiter mehr und gleichzeitig macht den Teammitgliedern die Arbeit auch mehr Spass.

## Gegenseitige Wertschätzung als Grundlage

Aktives Diversity Management führt fast immer zu produktive-

ren Arbeitsergebnissen. Verschiedene Menschen berücksichtigen unterschiedliche Aspekte und bringen diese in die Zahnarztpraxis ein. Arbeitsergebnisse werden durch diese Sichtweisen beeinflusst und erweitert. Damit wird eine Sache von verschiedenen Seiten betrachtet und die Mitarbeiter lernen aktiv und ganz nebenbei voneinander. Mitarbeiter mit unterschiedlichen Hintergründen können verschiedene Zielgruppen besser verstehen. Auf den ersten Blick leuchtet ein: Eine Mitarbeiterin, die selbst Kinder hat, kann die gestresste Mutter, die zu spät zum Termin erscheint, besser verstehen. Dieses Verständnis kann sie nicht nur der Patientin entgegenbringen, sondern auch ihren kinderlosen Kolleginnen vermitteln. Wer selbst Probleme mit den Füßen, den Augen oder den Ohren hat, kann sich gut bzw. besser in ältere Menschen hineinversetzen. Wenn eine grundsätzliche gegenseitige Offenheit und Wertschätzung der Unterschiede im Team vorhanden sind, sind solche Tipps auch willkommen.

## Vielfalt bewusst einsetzen

Eine Mitarbeiterin, die in ihrer Freizeit gern Zeitschriften über Inneneinrichtungen liest, kann wertvolle Vorschläge zur Praxisgestaltung

geben. Vielleicht ist diese eher kreative Mitarbeiterin nicht gerade die durchsetzungsstärkste Kraft in der Praxis. Deshalb sollte den Umgang mit unzuverlässigen Handwerkern ein anderer Mitarbeiter verantworten. Dafür benötigt es keine Kreativität. Anstatt jetzt die vorhandene Schwäche durch Schulungen auszugleichen, könnte Teamarbeit, bei der jeder seine Stärken einsetzt, eine einfache und effektive Lösung sein. Gemeinsam mit der Empfangsmitarbeiterin, die auch in stressigen Momenten die Oberhand behält, könnten die beiden das Projekt „Neugestaltung der Praxis“ optimal durchführen. Der Zahnarzt kann die gewonnene Zeit nutzen, um die Praxis zu führen, und sein Team hat Freude an der neuen Verantwortung und dem gemeinsamen Erfolg.

## Chancen für die Personalgewinnung

In vielen Fällen ergeben sich aus der Offenheit für individuelle Fähigkeiten Chancen für die Personalgewinnung. Gut ausgebildetes Personal dauerhaft an eine Zahnarztpraxis zu binden, wird zu einer immer grösseren Herausforderung. Wer Diversity Management betreibt, wird offener für Quereinsteiger und verschafft sich so Zugang zu einem grösseren Bewerber-

berpool. Vielleicht kann sich eine Bewerberin, deren Profil auf den ersten Blick nicht zu der Stelle passt, künftig zu einer treuen, gewissenhaften und wertvollen Kollegin entwickeln. „Wer bereit ist, mehr zu suchen als die kurzfristige Lösung eines aktuellen Problems, wird auch mehr finden. Kommunikation ist dabei das zentrale Mittel“, so die Kommunikationsexpertin weiter.

## Kommunikation in alle Richtungen

Kommunikation bedeutet nicht nur zuhören, sondern auch mitteilen. Weil Menschen unterschiedlich kommunizieren, ist das oft mit Aufwand verbunden. Grundsätzlich hilft es, nachzufragen, zuzuhören, die Stärken der Mitarbeiter und Bewerber zu erkennen, um sie optimal einsetzen und weiterentwickeln zu können.



Kirsten Gregus

goDentis  
Gesellschaft für Innovation in der Zahnheilkunde mbH  
Scheidtweilerstr. 4  
50933 Köln, Deutschland  
Tel.: +49 221 578-6514  
[info@godentis.de](mailto:info@godentis.de)  
[www.godentis.de](http://www.godentis.de)