Maike Klapdor, M.A.

Investitionen in Praxiswachstum: Mehr als Räume, Technik und Vision

PRAXISMANAGEMENT Zweite Etage anmieten, Großbestellung im Depot klarmachen, satte Summe ins Marketing pumpen und dann wird die Praxisexpansion wohl funktionieren? Mitnichten. Die Branche denkt immer noch zu mechanistisch: Die im absoluten Ergebnis erfolgsentscheidenden Investitionen zeigen sich meistens erst auf den zweiten Blick.

Das, was substanzielles, erfolgreiches Praxiswachstum von einer schlichten Praxisvergrößerung (= mehr von allem, aber ohne angemessenen Gewinnzuwachs) unterscheidet, kann man nirgendwo schrankfertig kaufen. Denn es geht um mehr als Kapital und Unterschriften: Kristallisationspunkte sind Menschen, Strukturen und Prozesse, in deren Wechselspiel das Wirksystem entsteht, das eine große Zahnarztpraxis zur Brillanz bringt.

Um die im Wachstum immer entstehende Komplexität zu beherrschen, ist ein straffes Korsett erforderlich, das das Praxisgeschehen kleinteilig strukuriert. Neben Sachinvestitionen sind Konzeptinvestitionen notwendig, die sicherstellen, dass im wachsenden Betrieb die Rädchen zum Wohle der Patienten und Mitarbeiter glatt ineinander laufen und der Gesamtbetrieb angemessen Geld verdient. Drei Beispiele zur Erläuterung:

Wissensmanagement

Neue Praxismitarbeiter brauchen u.a. enge Anleitung und ausreichende Informationen, um die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen zu können. Das sind beispielsweise einheitliche Behandlungsleitlinien, klare Abläufe in der Terminierung und Patientenführung, einheitliche Sprachregelungen in der Patientenberatung, verbindliche Material- und Preislisten, Regeln für Dokumentation und praxisinterne Überweisung und vieles mehr.

Dieses schriftliche Leitfaden-Kompendium (man kann es auch Wissensmanagement oder QM nennen) gibt es leider in vielen wachstumsorientierten Praxen nicht oder nur in Facetten. Über QM im weitesten Sinne wird viel geschrieben und geredet. Woran scheitert

Im Wachstumsprozess besser früher als später in einen qualifizierten Personaler zu investieren, ist kein Luxus, sondern aktive Zukunftssicherung für die Gesamtpraxis.

die Umsetzung? Folgende Gründe könnten eine Rolle spielen:

- Der Wirkungszusammenhang (hoher Organisationsgrad = mehr Effizienz = höhere Praxisgewinne) ist irgendwie plausibel, aber nicht richtig greifbar. Es bleibt diffus, wie groß der konkrete Nutzen (in Euro) für die eigene Praxis ist.
- Man kann vielleicht ein Gerüst, aber nichts Fertiges kaufen, das sich automatisch in der Praxis implementiert. Es ist schwer, den Anfang zu finden, außerdem kostet die individuelle Entwicklungsarbeit viel Zeit und braucht die Initialzündung vom Praxisinhaber.
- Viele Chefs behandeln lieber in ihrem Fachgebiet Patienten oder befassen sich mit der visionären Ebene der Praxis, anstatt operative Management- und Führungsaufgaben zu erledigen (bzw. deren Delegation zu organisieren).
- Das Führungsteam wachsender Praxen bleibt lange zu klein oder ist unzureichend qualifiziert. Bewährte Mitarbeiter mit Schlüsselfunktionen sind oft bereits überlastet.
- Es ist für die Branche noch ungewohnt, Zeit und Geld in Organisationsentwicklung und Managementstandards zu investieren.
- In dem Moment, wo die Notwendigkeit von Konzeptinvestitionen erkannt wird, sehen die Konten nicht so gut aus, denn in dynamischem Wachstum gibt es immer mal wieder Liquiditätsengpässe. Ohnehin werden die Ausgaben für Strukturausbau bei Wachstums-Finanzplanungen gerne vergessen.
- Es gibt Richtlinien, die aber nicht beachtet werden.

Die praxisindividuellen Hinderungsgründe sind zu hinterfragen, um die Brücke von der Problem- zur Lösungsebene schlagen zu können.

Personalprozesse

Fehlende Mitarbeiter sind die Achillesferse jeder großen Praxis. Wenn Behandlungen nicht erbracht werden können, schmelzen Potenziale und Praxisgewinne wie Eis in der Sonne. Um auf das Radar begehrter Arbeitnehmer zu kommen und gute Leute langfristig an die Praxis zu binden, ist es angezeigt, im Wachstumsprozess besser früher als später in einen qualifizierten Perso-

ANZEIGE

© MJTH/Shutterstock.com

naler zu investieren (ggf. Teilzeit). Der nicht nur die administrativen Aufgaben professionell erledigt, sondern insbesondere auch dafür sorgt, dass Arbeitgeberattraktivität (nach innen und außen) entwickelt wird. Das ist kein Luxus, sondern aktive Zukunftssicherung für die Gesamtpraxis.

Mit der Verankerung einer mitarbeiterorientierten Kultur sinken Fluktuation und Krankenstand und es entstehen entscheidende Wettbewerbsvorteile im Bewerbermarkt, die auf lange Sicht genauso wichtig sind wie ein DVT oder ein OP-Mikroskop. Eine starke Praxiskultur hat den zusätzlichen Vorteil, dass nicht jede Winzigkeit geregelt werden muss. Denn der gemeinsam gelebte Wertekanon wirkt darauf hin, dass Entscheidungen im passenden Geist getroffen werden.

Als Bindeglied zwischen Praxisinhaber und Team sorgt der Personaler dafür, dass das Unternehmerische mit den Mitarbeiterbedürfnissen umsichtig gekoppelt wird.

Der Personalverantwortliche ist logischerweise keine Produktivkraft im Sinne von Honorarleistung am Patienten. Dennoch ist sein Beitrag zum Praxisgewinn enorm, weil er den Praxisinhaber in vielfacher Hinsicht entlastet und erheblich dazu beiträgt, dass die Praxis ihre Behandlungs- und Leistungskapazitäten auf Dauer auslasten kann. Die Stelle kann ggf. mit Prozessverantwortung (QM) gekoppelt werden.

Patientenbindung

Es ist vergleichsweise einfach und schnell erledigt, das „große Werbeprogramm“ zu buchen und alle Hauptverkehrsachsen der Stadt mit Praxiswerbung zu plakatieren. Oder mit breit angelegten (Online-)Kampagnen den regionalen Markt aufzumischen. Wer über das nötige Budget verfügt, kann die Neupatientenzahlen flugs in die Höhe treiben. Es ist immer wieder erstaunlich, wie locker und selbstverständlich riesige Summen für Marketing und Werbung ausgegeben werden.

Allerdings: Damit ist das Tor noch nicht geschossen. Denn sobald der Patient die Praxis betritt, sind seine Erwartungen zu erfüllen. Ansonsten ist er genauso schnell wieder weg, wie er gekommen ist. An diesem Punkt wird es anstrengend, denn hier setzt die Investition in Patientenbindung an. Anhaltend funktionierende Patientenbindung – wozu auch eine angemessene Umsetzungsquote von Therapieempfehlungen gehört – hängt von einer Fülle an Details ab:

- Angefangen bei der Erreichbarkeit für die Terminvereinbarung (Persönlich? Online? Dienstleister einschalten?)
- über diverse Orga-Schritte im Vorfeld des Erstbesuchs
- sowie systematische Abläufe, wenn der Patient da ist,
- geht es weiter mit Beratungs- und Kommunikationsstandards, die den Patienten überzeugend erreichen
- und substanzielle Folgeterminierungen ermöglichen.

Es muss vieles gut organisiert und trainiert sein, um Patienten zufriedenzustellen, das Stammpatientenvolumen sukzessive zu erweitern und ein positives Image am Standort aufrechtzuerhalten.

Fazit

Die Mehrbehandlerpraxis/MVZ muss Skalierungseffekte entwickeln und als Arbeitgeber überzeugen, um zukunftssicher in attraktive Renditeregionen vorzustoßen. Investitionen in Strukturen, Prozesse, Arbeitsmethoden und qualifizierte Führung(skräfte) sind deshalb genauso wichtig wie Räume und Technik. Es empfiehlt sich, Prioritäten festzulegen, konkrete Praxisziele auf die Zeitlinie zu bringen, Maßnahmen abzuleiten und dann systematisch abzuarbeiten.

Konzeptinvestitionen verändern das betriebswirtschaftliche Gefüge (anfänglich erhöhter Aufwand, auf Dauer dafür mehr Rendite) und sollten deshalb kalkuliert in die Finanzplanung mit eingebaut werden. Begleitendes individuelles Praxiscontrolling verschafft dem Gesamtprojekt die notwendigen Leitplanken, definiert die entscheidenden Kennzahlen (KPI), fokussiert die Kräfte, erzeugt Motivation und macht Erfolgsfortschritte messbar.

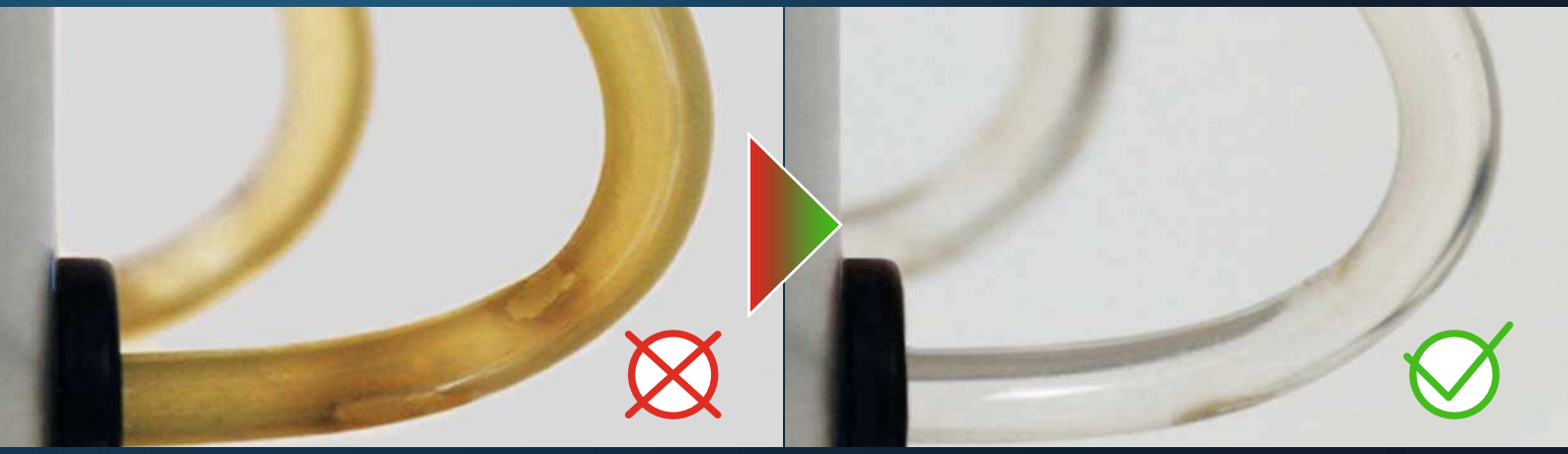
INFORMATION

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

Infos zur Autorin

Auch Probleme mit Biofilm in Ihren Dentaleinheiten?

Blick auf wasserführenden Schlauch in einer Dentaleinheit



Trotz Entkeimung: Biofilm vorhanden

Biofilm-Entfernung nach ca. 9 Wochen

Mit dem SAFEWATER Technologie-Konzept befreien Sie Ihre Dentaleinheit in ca. 9 Wochen von Biofilm.

Erhalten Sie rechtssichere Wasserhygiene.
Mit unserer Rund-um-sorglos-Erfolgsgarantie.

*Einsparungen bei Reparaturkosten**

Jetzt einen kostenlosen Beratungstermin zur Verbesserung Ihrer Wasserhygiene vereinbaren:

Fon **00800 88 55 22 88**
www.**bluesafety.com**/Termin

BLUE SAFETY
Die Wasserexperten

*Erfahrungswerte von BLUE SAFETY

Biozidprodukte vorsichtig verwenden. Vor Gebrauch stets Etikett und Produktinformationen lesen.