

Wer für Geld kommt, geht normalerweise auch für Geld.  
Der bodenständige, regional verankerte Kollege  
kann insofern für eine Praxis deutlich wertvoller sein  
als der wechselfreudige Topperformer.



Maike Klapdor

## Umsatzprovisionen: Die Zeit ist reif für Veränderung

**PRAXISMANAGEMENT** Die umsatzabhängige Vergütung angestellter Zahnärzte ist in unserer Branche (noch) tief verankert. Aber wird damit wirklich das erreicht, worauf es im Kern ankommt? Passen individuelle Provisionsanreize zu den langfristigen Praxiszielen einer Mehrbehandlerpraxis? Es ist an der Zeit, die Wirkmechanismen von Umsatzprovisionen kritisch zu hinterfragen und über Alternativen nachzudenken. Ein Diskussionsbeitrag.

Mit Umsatzprovisionen sollen in aller Regel der unternehmerische Blick geschärft und persönlicher Fleiß, also die „Bereitschaft zur Extrameile“, angeregt werden. Wer sich als Praxisinhaber allerdings darauf verlässt, dass sich mit einer attraktiven variablen Vergütung schon alles andere glücklich fügen wird, kann enttäuscht werden: Denn eine Umsatzprovision belohnt nicht die sinnvollste Therapie für den Patienten im Spiegel des Leistungsspektrums der Gesamtpraxis, sondern das höchste Honorar auf dem eigenen Arbeitsplatz. Wo das Leistungsplus am Patienten unmittelbar zu einem Europlus im Geldbeutel führt, womöglich ohne jegliche Limitierung und Kontrolle, ist das Risiko von Fehlentwicklungen programmiert.

Dabei geht es nicht nur um die Patientenseite. Wenn angestellte Zahnärzte umsatzabhängig bezahlt werden, entsteht immer auch das Risiko team-schädlicher Wettbewerbsenergien, die das Arbeitsklima belasten, mitunter

auch vergiften können. Auf die Schilderung vielfältigster Beobachtungen, die in diesem Kontext in Praxen gemacht werden können, verzichten wir besser.

### Im Team kooperieren

Nach Überzeugung der Autorin können Mehrbehandlerpraxen ihre Stärken voll zur Geltung bringen, wenn alle Teammitglieder:

- a) maximal kooperationsbereit sind, sich also bereitwillig abstimmen, fachlich austauschen, praxisintern überweisen etc. und
- b) sich definierten Organisations- und Leistungsstandards verpflichtet fühlen. Also beispielsweise Patienten für die Prophylaxe motivieren, weil die Praxis für Prävention steht und nicht, weil sie eine Provision dafür bekommen.

Um sicherzustellen, dass eine Umsatzprovision redlich im Sinne der Therapie-

ziele der Praxis interpretiert wird, braucht es ergänzende Steuerungsmechanismen, die die Brücke zur gewollten zahnärztlichen Therapie schlagen und dafür sorgen, dass parallel der gute Ton und die Kooperationsbereitschaft im Team gefördert werden.

Zu diesen Steuerungsmechanismen gehören beispielsweise einheitliche Behandlungsleitlinien inklusive deren Umsetzungskontrolle und sehr enge Führungsarbeit durch den Praxisinhaber bzw. den Leiter des Zahnärzteteams. Nun mag man sich – völlig zu Recht – die Frage stellen: Mit der Umsatzprovision sollte doch eigentlich erreicht werden, dass sich angestellte Zahnärzte weitgehend selbst im Sinne der Praxisziele führen. Wenn nun trotzdem noch aufwendig agiert werden muss mit ergänzenden Vorgaben, Prozesscontrolling und Chefcoaching, damit es am Ende glatt läuft: Passt das dann überhaupt noch zur Kernintention, aus der die Idee der umsatzabhängigen Vergütung entstand?

# So habe ich meine Patienten noch nie gesehen.

**50** JAHRE  
RÖNTGENTECHNIK



NEU:  
3D



**VistaSystem, das Komplettsystem für digitale Diagnostik von Dürr Dental.**

Setzen Sie auf überragende Bildqualität aus einer Hand! Röntgengeräte, Speicherfolien-Scanner und intraorale Kamerasysteme von Dürr Dental sichern Ihnen optimale Diagnosemöglichkeiten, maximalen Komfort und höchste Effizienz.

Mehr unter [www.duerrdental.com](http://www.duerrdental.com)

 **DÜRR  
DENTAL**  
DAS BESTE HAT SYSTEM





## Alternativen

Kurzum: Es lohnt, über Vergütungsvarianten nachzudenken, die ...

... die zuvor dargestellten Nachteile der Umsatzprovision vermeiden.

... persönliche Leistungsmotivation fördern.

... die individuellen Leitlinien und Werte einer Praxis stärken.

... den hohen Kommunikations- und Managementaufwand berücksichtigen, den eine Mehrbehandlerpraxis leisten muss, um zu funktionieren.

Ein Ideenkind ist ein „leistungsorientiertes Fixgehalt“. In dieser Variante gibt es eine klare Vereinbarung, welche Leistungen erbracht werden müssen für ein Festgehalt, das zum Beispiel jährlich angepasst wird. Für die Position eines angestellten Zahnarztes mit Fachbereichsverantwortung Parodontitisbehandlung (PA) könnte es im Groben wie folgt aussehen:

- Wochenarbeitszeit 40 Stunden, davon 32 Stunden am Patienten.
- Für die 32 Stunden Behandlungszeit wird eine Produktivität von durchschnittlich 250 EUR pro Stunde angestrebt (= das entspricht bei 44 Wochen pro Jahr einem Jahreshonorar-

*Um die Kooperation im Team zu fördern, kann ergänzend zum leistungsorientierten Fixgehalt über einen Teambonus nachgedacht werden, der bei Erreichung eines vorab festgelegten Ziels mit einer vorab festgelegten Summe zur Auszahlung kommt.*

umsatz von 352.000 EUR), für deren Erreichung sich Praxisinhaber, Management und angestellter Zahnarzt gemeinsam engagieren.

- Kernaufgaben sind die Patientenbehandlung in der allgemeinen Zahnheilkunde sowie praxisintern überwiesene PA-Spezialfälle.
- Plus ärztliche Fachbereichsleitung für die Parodontologie. Also Hauptverantwortung für ein zeitgemäßes PA-Behandlungskonzept der Praxis inklusive strukturbildender Aufgaben: aktive Gestaltung der Schnittstelle zur Prophylaxeabteilung, fachlicher Aus-

tausch, Mitwirkung am Transfer der PA-Ablaufprozesse in das Wissensmanagement/QM/Software der Praxis, Ansprechpartner für das gesamte Team bei PA-spezifischen Fragen.

- Hauptverantwortung für interne Qualifizierungen und Einarbeitungssequenzen für neue Mitarbeiter im Bereich PA.
- Die Stellenbeschreibung (schriftlich!) wird entsprechend ausgerichtet, hinzu kommen einvernehmlich festgelegte operative Ziele für zwölf Monate und ggf. Vereinbarungen zu Fortbildungen (persönlich/fachlich).

- Das Fixgehalt orientiert sich an der geplanten Honorargröße plus Aufschlag für die Sonderaufgaben und wird für ein Jahr fest vereinbart.
- Praxisinhaber und angestellter Zahnarzt nehmen fest vereinbarte Termine wahr (z.B. jeden Monat), in denen sie sich zur Gesamtentwicklung austauschen und sich den Zielabgleich (Soll-Ist) ansehen.

Die Vorteile einer solchen Vereinbarung liegen auf der Hand: Der angestellte Zahnarzt ist nicht nur Produktivkraft, sondern kann seine fachlichen Leidenschaften für den Ausbau der Praxisstrukturen einsetzen, wovon die Gesamtpraxis profitiert. Sein Arbeitsplatz ist mit klaren Zielen verbunden und mit sinnstiftenden Zusatzaufgaben angereichert. So erhält er die Chance persönlicher Entwicklung, aus der auch Vorteile für die Praxis entstehen – bei gegenseitiger finanzieller Planungssicherheit. Ohne die vielfältigen Nachteile einer Umsatzprovision.

Wenn die Strukturverantwortung von verschiedenen Schultern getragen wird, gelingt es einer großen Praxis deutlich besser und schneller, den Organisationsgrad auszubauen und zu halten, als wenn der Chef alleine dran ist. Wenn allen klar ist, wofür sie konkret zuständig sind und wie die Praxisabläufe aussehen, laufen die Rädchen des Gesamtbetriebes glatter ineinander. Im Ergebnis wird effizienter gearbeitet und der Honorarstundensatz steigt auf allen Positionen an. Und zwar als Ergebnis eines organischen, strukturierten Wachstumsprozesses und nicht aufgrund provisionsgetriebener Spitzenhonorare einzelner Personen.

Eine Frage, die natürlich direkt in der Luft liegt: Lassen sich leistungsstarke Mitarbeiter von einem Festgehalt überhaupt überzeugen? Die Gegenfrage: Was ist die Definition von leistungsstark? Und worauf kommt es langfristig an? Stabilität ist manchmal wichtiger als Glamour. Je länger ein Mitarbeiter in der Praxis verbleibt, desto produktiver (Stundensatz) wird er. Der bodenständige, regional verankerte Kollege (ggf. mit Teilzeitwunsch) kann insofern für eine Praxis deutlich wertvoller sein als der wechselfreudige Topperformer. Kann – muss nicht. Und wer für Geld kommt, geht normalerweise auch für Geld. Es sei denn, es

ist gelungen, ihm in der Zwischenzeit die Vorteile einer kooperativen Arbeitskultur und eines hohen Organisationsgrades zu vermitteln. Menschen sind unterschiedlich und entwickeln sich. Es gibt keine Allgemeingültigkeiten.

### Ergänzender Teambonus

Um die Kooperation im Team zu fördern, kann ergänzend zum leistungsorientierten Fixgehalt über einen Teambonus nachgedacht werden, der bei Erreichung eines vorab festgelegten Ziels mit einer vorab festgelegten Summe zur Auszahlung kommt. Ziele könnten beispielsweise die Steigerung des Prophylaxe-Durchsatzes oder der Patientenbindung oder der HKP-Umsatzquote sein. Auch ein Honorarziel für das gesamte Zahnärzteteam ist denkbar. Entsprechende Parameter können im Controlling angelegt werden.

### Fazit

Es tut einer Praxis nicht gut, wenn Patienten aufgrund des Vergütungsmodells eine Brücke bekommen, obwohl das Implantat die bessere Lösung gewesen wäre: Individualprovisionen beinhalten für Mehrbehandlerpraxen Risiken, denen mit erweiterten Steuerungsmechanismen begegnet werden sollte.

Alternativ lohnt es sich, über leistungsorientierte Fixvergütungsvarianten und ergänzende Teambonuskomponenten nachzudenken, die auf die langfristigen Zukunftsziele der Praxis ausgerichtet sind und den partnerschaftlichen Schulterschluss im Team stärken.

### INFORMATION

#### Maïke Klapdor, M.A.

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

**3M** Science.  
Applied to Life.™



**3M™ Lava™ Esthetic**  
Fluoreszierendes Vollzirkoniumoxid



**3M™ RelyX™ Unicem 2**  
Selbstadhäsiver Composite-Befestigungszement

**Keine Kompromisse.**

3M.de/Lava-Esthetic