

Mit Praxismanagement der Krise trotzen

| ZA Karola Platen, ZA Thomas Pfeiffer,
Dr. Jan Rosenlicht

Die Relevanz betriebswirtschaftlichen Know-hows für die Zahnarztpraxis ist mittlerweile unbestritten. In der praktischen Umsetzung helfen Konzepte von der Stange aber nicht weiter. Erfahrungsberichte und wirklich umsetzbare Anleitungen aus der Praxis für die Praxis gibt es hingegen selten. Der nachfolgende Beitrag widmet sich daher gezielt der praktischen Umsetzung betriebswirtschaftlicher Strategien für die Zahnarztpraxis – gerade auch in Krisenzeiten.

Die erfolgreiche Zahnarztpraxis ist kein Geheimnis. Vielmehr ist es sogar einfacher als viele glauben, nämlich genau dann, wenn gezielte Managementarbeit und betriebswirtschaftliches Know-how Einzug in den Praxisalltag finden. Wie dies konkret aussehen kann, zeigt ein Beispiel aus der eigenen Praxis. Von 1998 an hat sie sich über mehrere Jahre folgendermaßen entwickelt: Sie vergrößerte sich von 180 auf 425 Quadratmeter Fläche und von fünf auf sieben Behandlungsräume bei einer Verdopplung des Umsatzes. Dabei blieb die Anzahl der Behandler gleich und die laufenden Kosten weitestgehend konstant. Entsprechend verdoppelte sich der Gewinn durch ein neues Praxiskonzept. Dabei stützt sich der Erfolg auf vier wesentliche betriebswirtschaftliche Aspekte: 1. Controlling als Stützpfiler eines erfolgreichen Managements, 2. Zeitmanagement als Kernbaustein der Praxisorganisation, 3. Personalmanagement als wichtige Größe in der Leistungserbringung und 4. Marketing zur Patientengewinnung und -bindung.

Controlling ist ein essenzielles Instrument

Laut einer Aussage vom Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Univer-

sität Mannheim haben etwa 80 Prozent aller insolventen Unternehmen vorher kein Controlling betrieben. Das Institut prognostiziert für diesen Herbst sogar eine erneute Insolvenzwellen. Controlling ist ein essenzielles Instrument für das eigene Praxismanagement und die passende Antwort auf die stürmischen, wirtschaftlichen Zeiten, in denen sich die Dentalbranche und der gesamte Markt derzeit befinden. Ein sich schnell änderndes Verbraucherverhalten in der Krise macht es noch schwerer, auf Patientenwünsche adäquat zu reagieren. Wer aber Controlling betreibt, kennt die Stellschrauben, an denen gedreht werden muss, um Kosten und Umsatz im Gleichgewicht zu halten und dabei nicht auf Gewinn verzichten zu müssen. Wie bei den meisten Zahnarztpraxen wurde auch die eigene Praxis lange Zeit eher nach Bauchgefühl als unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten geführt. Warum? Niemand ist Zahnarzt geworden, um sich mit Zahlen zu beschäftigen. Controlling wurde erst ein Thema, als vor einigen Jahren das KZV-Budget deutlich überschritten und eine kurzfristige Korrektur nicht mehr möglich war. Bei der Einführung standen nur vier Kennzahlen im Fokus: Umsatz, Umsatzrendite, Personalkostenquote und das Verhältnis von Kassen- zu

Privatanteil am Umsatz. Diese Kennzahlen helfen, kompakt und quantitativ die Fragen zu beantworten, wo die eigene Praxis steht und wo Handlungsbedarf besteht. Dabei wurden zur Einführung des Controllings so viel Kennzahlen wie nötig und so wenig wie möglich verwendet. Auf deren Basis und der Ist-Analyse wird der künftige Weg markiert mit der Formulierung von Zielen, konkreten Maßnahmen und deren Überprüfung.

Vor allem im Vergleich zu anderen Zahnarztpraxen geben die Kennzahlen Auskunft über die eigene Wettbewerbsfähigkeit: So ist erstens das Verhältnis zwischen Privatleistungen und Kassenleistungen am Umsatz eine wichtige Größe und künftige Stellschraube für Umsatz und Gewinn. Vor sechs Jahren lag der eigene Anteil an Kassenleistungen am Gesamtumsatz bei etwa 65 Prozent und war damit viel zu hoch. Heute liegt er unter 30 Prozent. Der Durchschnittswert aller Praxen beträgt im Moment laut KZBV knapp unter 50 Prozent. Wer einen deutlich höheren Wert vorweist, läuft Gefahr, dass selbst mit einer guten Personaldecke die Arbeit liegen bleibt. Zudem erzielt er weniger Gewinn, da er automatisch der Budgetierung unterliegt und bei gleichem Arbeitsaufwand weniger Honorar

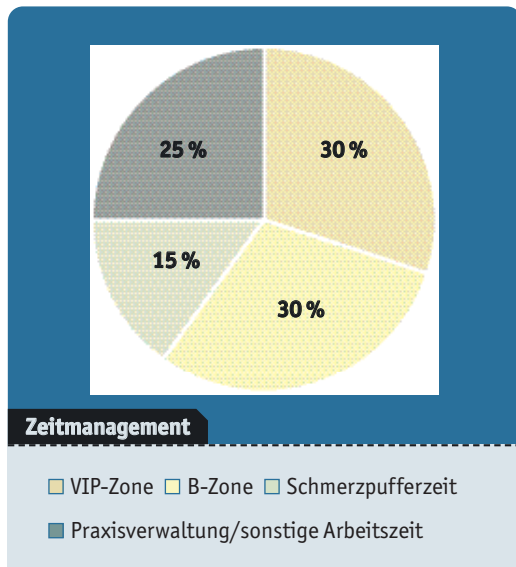


Abb. 1

generiert wird. In der Konsequenz entlassen viele Personal, um bei geringerem Umsatz die Personalkosten in den Griff zu bekommen. Dabei könnte durch eine Umsatzsteigerung im privat Zahnärztlichen Bereich, insbesondere durch die Vermarktung umsatzstarker Leistungen, die Personalkostenquote gesteuert werden, ohne Personal entlassen zu müssen. Die eigene Erfahrung untermauert dies: Trotz anfangs gleichbleibender Personaldecke ist die Personalkostenquote durch die strikte Orientierung hin zu privaten Leistungen gesunken, auch dann, als zu einem späteren Zeitpunkt sogar noch Personal eingestellt wurde. Controlling hilft als Planungsinstrument, richtige Entscheidungen über In-

vestitionen und Personal zu treffen und zeigt auf, ob sie sich auch langfristig rechnen. Zahlen belegen beispielsweise, dass der Umsatz je Praxisinhaber bei der Einführung neuer Gesundheitsreformen schlagartig fällt. Wichtiger Grund: Viele Zahnärzte wappnen sich im Vorfeld nicht gegen bevorstehende Veränderungen. 1993 sank der Umsatz je Praxisinhaber laut KZBV im Gegensatz zum Vorjahr um rund 20.000 Euro, 1998 sogar um 40.000 Euro und 2005 erneut um 20.000 Euro. Langfristig gesehen sorgt effektives Controlling für eine dauerhafte Existenzsicherung. Es kontrolliert und steuert die Rentabilität der eigenen Praxis und damit auch die persönliche Alterssicherung. Die Frage „Welchen Wert hat meine Praxis in zehn, zwanzig oder dreißig Jahren – deckt dieser meinen eigenen Bedarf zur Alterssicherung?“ wird so frühzeitig beantwortet. Controlling ist also ein Führungs-, Steuerungs- und Planungsinstrument, welches aber nur im Zusammenspiel mit Zeitmanagement, Personalmanagement und Marketing erfolgreich ist.

Zeitmanagement ist fast immer das Problem

Terminstress, lange Wartezeiten für Patienten und dennoch kaum Umsatz – Zeitmanagement ist fast immer das größte Problem im Praxisalltag. Je geringer der Umsatz pro Patient, desto mehr Patienten müssen schließlich behandelt werden, um Umsatz und Liquidität zu sichern. Wer andererseits im Controlling festlegt, auf welche um-

satzstarken Leistungen er sich spezialisieren will, muss sich zwangsläufig dafür auch gezielt Zeit nehmen. Schließlich wartet kein Patient für eine Behandlung, die er größtenteils aus der eigenen Tasche bezahlt, mehrere Wochen. Nur ein abgestimmtes Bestellsystem hilft letztendlich bei der Umsetzung der gesetzten Praxisziele. Es spielt die wichtigste Rolle im Praxisalltag und der Praxisorganisation. Ein gutes Bestellsystem hilft nicht nur den Terminstress in der Praxis und Wartezeiten für Patienten zu reduzieren, sondern schlägt die Brücke zwischen Patientenaufkommen und Umsatz. Wichtige Anforderungen an das Bestellsystem sind Einfachheit und Flexibilität sowie die Vereinigung mit betriebswirtschaftlichen Aspekten. In der eigenen Praxis wurden die besten Erfahrungen mit dem folgenden, selbst entwickelten Zeitmanagementsystem gemacht (Abb. 1).

Die gesamte Arbeitszeit eines behandelnden Arztes wird auf verschiedene Zeitzonen aufgeteilt, auch die Managementarbeit. Die reine Behandlungszeit sollte etwa 75 Prozent der Gesamtarbeitszeit nicht überschreiten. Die restlichen 25 Prozent werden für Verwaltungsaufgaben, Controlling etc. bereitgestellt.

Die eingeplante Zeit für Kooperationen, Marketingaktionen und Personalführungsaufgaben reduziert nicht nur den Terminstress, sondern führt auch zu einem spürbar besseren Erfolg dieser Verwaltungsbereiche. Die reine Behandlungszeit wird auf Schmerz-Zonen, sogenannte C-Zonen, auf allgemeine Leistungen, die B-Zonen, und umsatzstarke VIP-Zonen verteilt. Die Schmerz-Zonen sind als Zeitpuffer für Akutpatienten gedacht und dienen ausschließlich der Schmerzbehandlung. Sie sorgen dafür, dass die nicht planbaren Schmerzpatienten den Zeitplan nicht auf den Kopf stellen. In der eigenen Praxis entfallen auf die C-Zone etwa 15 Prozent der gesamten Arbeitszeit. Etwa 30 Prozent entfallen auf allgemeine Leistungen in der B-Zone. Hierzu zählen konservierende und chirurgische Leistungen. Ein Schwerpunkt der eigenen Praxis ist beispielsweise die Prophylaxe. Diese beansprucht zwar primär nicht die Arbeitszeit des Zahnarztes, sondern viel mehr die der Pro-

ANZEIGE

schärfer, pfißiger, immer aufrecht im bild.

c-on III

Die einzige voll-digitale Intraoral Kamera mit automatischer Bilddrehung.

orangedental  info: +49 (0) 73 51.474 99.0

premium innovations



phylaxehelfer, trägt aber dennoch zum Umsatz entscheidend bei. Auf die VIP-Zonen, in der eigenen Praxis hauptsächlich mit den Schwerpunkten Implantologie und hochwertige Prothetik besetzt, fallen ebenfalls etwa 30 Prozent der Arbeitszeit. Zu diesen zählen aber nicht ausschließlich Privatpatienten, sondern vor allem Privatleistungen aller Patienten, die einen hohen Umsatz generieren. In der eigenen Praxis konnte so die Zahl der gesetzten Implantate in den letzten Jahren von 24 pro Jahr auf das Zehnfache gesteigert werden – auch weil über 200 Stunden pro Jahr dafür freigehalten wurden. Durch das Freihalten können dem Patienten auch kurzfristig Termine angeboten werden. Enttäuschte Patienten, die aus terminlichen Gründen abwandern, bleiben aus.

Erfolgreich ist ein solches Bestellsystem aber nur, wenn alle Mitarbeiter für die konsequente Umsetzung Sorge tragen. So dürfen Schmerzpatienten der C-Zone nicht in die VIP- oder B-Zone terminiert werden, sondern werden über kurzfristige Terminvergabe in die geplanten Schmerz-Zonen am selben Tag integriert. Dieses System bringt automatisch mehr Umsatzorientierung in die Praxis. Die einzelnen Zonen dienen als Stellschrauben. Im Hinblick auf die Praxisziele kann so der Umsatz effektiv geplant und gesteuert werden. So lässt sich bei Investitionen beispielsweise die „Zeit für VIP-Leistungen“ einfach nach oben regulieren. Eine enge Verknüpfung mit dem Praxismarketing hilft, VIP-Zonen bei fehlender Auslastung zu füllen.

Personalmanagement – delegieren statt regieren

Hinter einer starken Zahnarztpraxis steht auch immer ein starkes Team. Nur mit den richtigen Mitarbeitern, denen Zahnärzte auch anspruchsvolle Aufgaben übertragen können und die sich aktiv ins Unternehmen Zahnarztpraxis einschalten und zum Beispiel von allein auf Einsparungspotenzial hinweisen



Abb. 2

oder überzeugend im Patientengespräch auftreten, wird die Praxis richtig erfolgreich. Kompetente Mitarbeiter sind das eigentliche Kapital einer Praxis. Neben fachlichem Know-how zeigen sie betriebswirtschaftliches Denken, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Engagement ebenso wie Diskretion, Verantwortungsbewusstsein und Freundlichkeit. Die moderne Zahnarthelferin hilft nicht mehr nur, sondern agiert selbstbewusst und unternehmerisch verantwortungsvoll. Arbeitsplatzorientiertes Handeln wird so durch fachübergreifendes Denken ersetzt.

Ein Beispiel aus der eigenen Praxis: Schulungen waren von Anfang an ein wichtiger Bestandteil des neuen Praxiskonzepts. Jede Zahnmedizinische Fachangestellte (ZFA) besuchte zu Beginn externe Rhetorik-Schulungen. Zudem muss jeder Mitarbeiter bis heute mindestens zweimal pro Jahr passende Fortbildungen besuchen, die er sich aber prinzipiell selbst aussucht. Nach dem Besuch der Fortbildung hält er ein kurzes Referat und macht drei Vorschläge, was in der Praxis umgesetzt werden könnte.

Der wohl wichtigste Aspekt ist ein starker Zusammenhalt im Team. Erst wenn sich eine etablierte Gruppenstruktur bildet und jeder sich mit gemeinsamen Zielen identifiziert, bringt ein Team Erfolg. Dazu gehört auch die richtige Diskussions- und Feedback-„Kultur“. Der Zahnarzt muss sich hier seiner Vorbildfunktion bewusst sein und lernen, ein

Team zu leiten. Zu Beginn des Umdenkens in der eigenen Praxis wurde dabei auch auf Teamcoachings beispielsweise im Hochseilgarten zurückgegriffen. Heute wird einmal pro Jahr eine Praxisfahrt als Teambuilding-Maßnahme durchgeführt, um zusammen Spaß zu haben. Ein Team neu zu formen, ist eine langwierige Angelegenheit, und die richtigen verlässlichen Mitarbeiter dafür zu finden, kann dauern. In der eigenen Praxis hat es mehrere Jahre gebraucht, bis ein richtiges Team entstanden ist – heute umfasst es 15 Mitarbeiter und ist maßgeblich für den Erfolg der Praxis verantwortlich (Abb. 2). Verantwortungsvolle gute Arbeit sollte auch belohnt werden. Leistungsabhängige Bonuszahlungen, die sich nach der Erfüllung von gemeinsam vereinbarten Zielen richten, sind eine erprobte Möglichkeit. Mitarbeiter werden so als „Mitunternehmer“ gewürdigt.

Marketing: Investieren in der Krise?

Ja! Die Überlegungen zur fachlichen Ausrichtung und Positionierung der Praxis sollten sowohl unter betriebswirtschaftlichen Aspekten als nach den persönlichen Vorstellungen erfolgen. Das Marketing verfolgt hier natürlich den Anspruch nach Alleinstellung, Differenzierung und Markenbildung. Anschließend stehen Strategien und Maßnahmen im Fokus, dafür auch die Patienten zu gewinnen. Gerade in der Rezession sind gute Konzepte gefragt. Investieren in der Krise? Ja! Empirische Daten zeigen, dass gerade in Krisenzei-





Abb. 3

ten ein höheres Wachstum möglich ist, als unter normalen Umständen. Niemals gewinnen oder verlieren Unternehmen stärker als in der Krise. Dabei sind es nicht automatisch die Marktführer, die gewinnen, sondern hierzu zählen beispielsweise die Anbieter von Premium-Leistungen. Also, in schwierigen Zeiten lieber auf die Differenzierung durch Innovation setzen und neue Produkte oder Dienstleistungen gerade dann einführen, wenn andere noch abwarten und zuschauen. In der eigenen Praxis wurden damit generell sehr gute Erfahrungen gemacht, beispielsweise mit der Implantologie oder der digitalen Volumentomografie.

Unerlässlich zur Patientengewinnung ist mittlerweile ein professioneller Auftritt im Internet als wichtiges Informationsmedium. Darauf aufbauend, zeigt das Suchmaschinenmarketing echte Erfolge. Als aussichtsreich erweisen sich auch Patientenveranstaltungen. Damit lässt sich nicht nur relativ schnell ein Patientenzuwachs, sondern auch ein nachhaltiger Rücklauf generieren. Anzeigen, beispielsweise in Gesundheitsbeilagen, runden das Bild ab. Hier ist die Zusammenarbeit mit Werbe- und PR-Agenturen zu empfehlen. In der eigenen Praxis hat es sich bewährt, Anfang des Jahres ein Marketingbudget festzulegen. Die einzelnen Maßnahmen werden dann strategisch über das Jahr verteilt und sorgen so für Stetigkeit und die Präsenz im richtigen Augenblick. Marketing beginnt bereits in der eigenen Praxis. Hier wird der Grundstein für den Erfolg der weiteren Maßnahmen gelegt. In Peine wurde beispielsweise viel Wert auf die Inneneinrichtung gelegt, die auch zu den angebotenen Leistungen passen muss. Wer Premium-Leistungen anbietet, braucht eine Pre-

mium-Ausstattung, bei der sich die Patienten wohlfühlen (Abb. 3).

Allen internen Maßnahmen voran, stehen die Patientenorientierung und der Service-Charakter der eigenen Praxis. Der Anregung einer Mitarbeiterin folgend, haben wir den Service unter das Motto „jeder Patient soll die Praxis mit einem Lächeln verlassen“ gestellt. Ein wichtiges Überzeugungsinstrument ist auch das Patientengespräch. Umdenken und neue Sichtweisen bei der Aufklärung zu hochpreisigen Versorgungsformen sind gefragt. Zahnärzte müssen offensiv beraten – dabei ist weniger oft mehr. Je mehr Methoden ein Zahnarzt seinen Patienten vorstellt, desto orientierungsloser und überforderter ist dieser. Wer nur ausgewählte Versorgungsformen, darunter immer auch die optimale Lösung anbietet, informiert und überzeugt seine Patienten besser. Dadurch ist die gesetzlich vorgeschriebene Aufklärungspflicht erfüllt und dem Patienten die Entscheidung erleichtert. Gleichzeitig demonstriert der beratende Arzt seine Fachkompetenz, indem er Klarheit vermittelt. Besonders wichtig beim Patientengespräch: die Einbeziehung von emotionalen Aspekten und der Sichtweise des Patienten. Hochwertige Versorgungsformen stehen schließlich mehr denn je auch für Lebensqualität.

Resümee

Der konsequente Einzug betriebswirtschaftlichen Know-hows in das Management der Zahnarztpraxis ist in heutigen Zeiten nicht nur notwendig für das Überleben der Praxis, sondern führt auch zu beachtlichem Erfolg. Von besonderer Bedeutung neben dem Controlling sind Praxismarketing und Personalmanagement, die in einem op-

timierten Zeitmanagement ihre praktische Umsetzung finden. Alle Strategien erfordern ein Umdenken des Zahnarztes, der nicht mehr nur fachlicher Behandler ist, sondern ein dienstleistungsorientierter Unternehmer.

info.

Workshop der Praxisprofis Pfeiffer + Platen: „Das professionelle Praxiskonzept“

Part 1: Marketing und Controlling

6. März 2010

Part 2: Zeitmanagement + Personalmanagement

5. Juni 2010

autoren.

Karola Platen, seit 1999 approbierte Zahnärztin, führt gemeinsam mit Thomas Pfeiffer die Gemeinschaftspraxis. Sie referiert für zahlreiche Dentalunternehmen, gründete zusammen mit Herrn Pfeiffer die Fortbildungsakademie „Die Praxisprofis®“ und bietet Workshops an.

Thomas Pfeiffer ist Zahntechniker und seit 1995 selbstständiger Zahnarzt in Peine. Als Referent zahlreicher Unternehmen der Dentalbranche hält er regelmäßig Fachvorträge. Seit 2001 Gemeinschaftspraxis mit Frau Platen.

Dr. Jan Rosenlicht ist Marketing Manager bei dem Dentalunternehmen Heraeus Kulzer in Hanau. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich Marketing, Vertrieb und Business Development aus verschiedenen Branchen und Unternehmen der Pharmazie und Medizintechnik.

kontakt.

Die Praxisprofis® Pfeiffer + Platen

Bodenstedtstraße 7, 31224 Peine

Tel.: 0 51 71/5 07 89 52

Fax: 0 51 71/1 68 20

E-Mail: info@die-praxisprofis.de

www.die-praxisprofis.de

Dr. Jan Rosenlicht

Mobil: 0175/1 82 52 16

E-Mail: jan.rosenlicht@t-online.de

NanoBone®

Knochenaufbau in neuer Dimension

Gute Gründe für NanoBone®:

- extrem schnelle Knochenbildung
- vollständiges Remodelling
- leistungsstark durch Nanostruktur
- synthetisch und sicher



■ VERTRIEBSPARTNER

BEGO Implant Systems GmbH & Co.KG
Tel.: +49(0)4 21 2 02 82 46

m&k GmbH | Bereich Dental
Tel.: +49(0)3 64 24 81 10

DENTAURUM IMPLANTS
Tel.: +49(0)72 31 180 30

DCV-INSTRUMENTE GmbH
Tel.: +49(0)74 64 122 00

■ HERSTELLER

ARTOSS GmbH | Friedrich-Barnewitz-Straße 3 | 18119 Rostock | Deutschland
Tel.: +49(0)381 54345-701 | Fax: +49(0)381 54345-702
eMail: info@nanobone.de | Web: www.nanobone.de