

KNOW-HOW AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

Erfolgreiches Praxismanagement von Anfang an

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



Zahnärzte sind heute mehr denn je Unternehmer. Wer eine erfolgreiche Zahnarztpraxis aufbauen und führen will, muss sich auch mit betriebswirtschaftlichen Inhalten beschäftigen. Praxiserprobte Konzepte und Erfahrungsberichte für die Zahnarztpraxis gibt es kaum. Eine Darstellung der erfolgbringenden Strategien aus der eigenen Praxis soll helfen, diese Lücke zu schließen und gerade angehenden zahnärztlichen Unternehmern helfen.

>>> Eine Zahnarztpraxis zum Erfolg zu führen, ist nicht einfach, aber einfacher als viele glauben. Mit der Einführung gezielter Managementarbeit in der eigenen Praxis wurde diese signifikant erfolgreicher. Von 1998 hat sie sich folgendermaßen entwickelt: Sie vergrößerte sich von 180 auf 425 Quadratmeter, die Anzahl der Behandlungsräume stieg von fünf auf sieben und der Umsatz verdoppelte sich. Dabei blieben die Anzahl der Behandler konstant. Maßgeblicher Grund für den Erfolg war ein neues Praxiskonzept, das sich auf vier betriebswirtschaftliche Arbeitsbereiche stützt: Controlling, Zeitmanagement, Personalmanagement und Marketing.

Mit Controlling erfolgreiches Fundament schaffen

Controlling hilft die Schlüsselfaktoren Kosten, Umsatz und Rendite zu steuern und richtige Entscheidungen beispielsweise bei Investitionen und Personal zu treffen. Langfristig gesehen sorgt es für eine dauer-

hafte Existenzsicherung. Controlling ist Führungs-, Steuerungs- und Planungsinstrument zugleich.

In der eigenen Praxis wurde Controlling erst Thema, als vor einigen Jahren das KZV-Budget deutlich überschritten und eine kurzfristige Korrektur nicht mehr möglich war. Um resultierende Umsatzeinbußen künftig zu vermeiden, wurde ein bewusst einfaches Kennzahlensystem eingeführt, das sich als sehr effektiv herausgestellt hat. Nur vier Kennzahlen standen dabei im Fokus: Umsatz, Umsatzrendite, Personalkostenquote und das Verhältnis von Kassen- zu Privatanteil am Umsatz. Vor allem im Vergleich zu anderen Zahnarztpraxen geben diese Kennzahlen Auskunft über die Wettbewerbsfähigkeit. So ist das Verhältnis zwischen Privatleistungen und Kassenleistungen am Umsatz eine wichtige Größe und 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, muss deutlich mehr arbeiten für weniger Geld. Zudem erzielt er weniger Gewinn, da er automatisch der Budgetierung unterliegt. In der Konsequenz entlassen viele Personal, um bei geringerem Umsatz die Personalkosten zu senken. Dabei könnte durch eine Umsatzsteigerung im privat Zahnärztlichen Bereich 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 als zu einem späteren Zeitpunkt sogar noch Personal eingestellt wurde. Controlling ist also ein wichtiges Instrument, welches aber nur im Zusammenspiel mit Zeitmanagement, Personalmanagement und Marketing erfolgreich sein kann.

ZEITMANAGEMENT

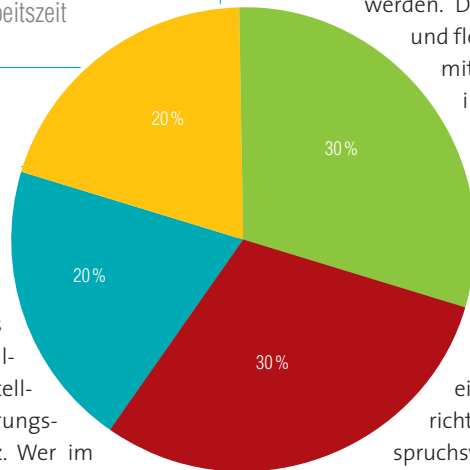


Zeiten richtig planen

Terminstress für den behandelnden Arzt und lange Wartezeiten für Patienten – Zeitmanagement ist früher oder später fast immer das größte Problem im Praxisalltag. Gleichzeitig ist das Bestellsystem ein wichtiges Steuerungsinstrument für den Umsatz. Wer im Controlling festlegt, welche umsatzstarken Leistungen angeboten werden sollen, muss im Zeitmanagement gezielt Zeit dafür schaffen. Schließlich wartet kein Patient für eine hochpreisige Behandlung mehrere Wochen. Ein abgestimmtes Bestellsystem hilft bei der Umsetzung der Praxisziele und spielt die wichtigste Rolle in der Praxisorganisation. Von Anfang an sollte deshalb dem Patientenbestellsystem besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. In der eigenen Praxis wurden die besten Erfahrungen mit einem selbst entwickelten Zeitmanagementsystem gemacht.

Die gesamte Arbeitszeit eines behandelnden Arztes wird auf verschiedene Zeitzonen aufgeteilt, auch die Managementarbeit. Die reine Behandlungszeit sollte etwa 80 Prozent der Gesamtarbeitszeit nicht überschreiten. Die restlichen 20 Prozent werden für Verwaltungsaufgaben, Controlling etc. bereitgestellt.

Die reine Behandlungszeit wird auf Schmerz-Zonen, Zonen für allgemeine Leistungen und umsatzstarke VIP-Leistungen verteilt. Die Schmerz-Zonen sind als Zeitpuffer für Akutpatienten gedacht und dienen ausschließlich der Schmerzbehandlung. So stellen nicht planbare Schmerzpatienten den Zeitplan nicht auf den Kopf. In der eigenen Praxis entfallen auf diese Zone etwa 20 Prozent der reinen Behandlungszeit. Etwa 40 Prozent werden für allgemeine Leistungen wie beispielsweise konservierende und chirurgische Leistungen freigehalten. Auf die VIP-Zonen fallen etwa 40 Prozent der Behandlungszeit, die in der eigenen Praxis hauptsächlich mit den Schwerpunkten



Implantologie und hochwertige Prothetik gefüllt werden. In der eigenen Praxis konnte 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.

Dieses Bestellsystem sorgt für die notwendige Umsatzorientierung und Konzentration auf die Praxisziele. Die einzelnen Zonen dienen als Stellschrauben. So kann der Umsatz effektiv geplant und gesteuert werden. Das Bestellsystem ist einfach und flexibel. Eine enge Verknüpfung mit dem Praxismarketing hilft, insbesondere die 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, die auch anspruchsvolle Aufgaben übernehmen, sich aktiv ins Unternehmen Zahnarztpraxis einschalten und überzeugend im Patientengespräch auftreten, wird die Praxis erfolgreich. Neben fachlicher Kompetenz zeigen sie betriebswirtschaftliches Denken, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Engagement ebenso wie Diskretion, Verantwortungsbewusstsein und Freundlichkeit. Die moderne Zahnarzhelferin hilft nicht mehr nur, sondern agiert selbstbewusst und unternehmerisch verantwortungsvoll.

In der eigenen Praxis waren Schulungen von Anfang an wichtiger Bestandteil des neuen Praxiskonzepts.



UMSATZ

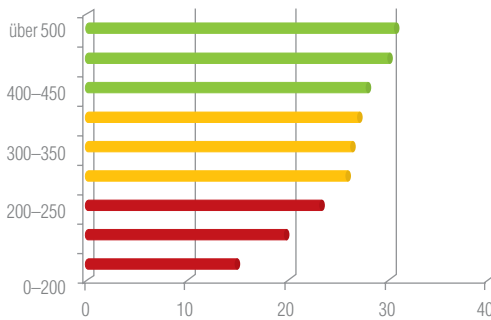
Der (Praxis-)Umsatz ist eine wichtige Kennzahl und entscheidend bei der Festlegung und Kontrolle von Maßnahmen und Zielen im Controlling.

UMSATZRENDITE

Die Umsatzrendite beschreibt das Verhältnis von Gewinn zu Umsatz.

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Praxisumsatz}} \times 100$$

Das Diagramm zeigt die Verteilung der Umsatzrendite in Zahnarztpraxen in den alten Bundesländern.



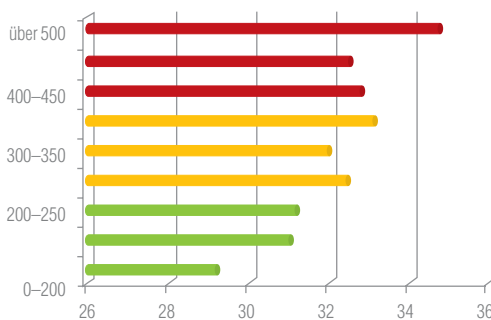
Quelle: KZBV Jahrbuch 2007

PERSONALKOSTENQUOTE

Sagt aus, in welchem Verhältnis die Personalkosten zum Umsatz stehen.

$$\text{Personalkostenquote} = \frac{\text{Personalkosten}}{\text{Praxisumsatz}} \times 100$$

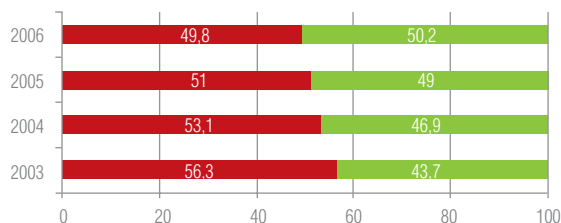
Das Diagramm zeigt die Verteilung der Personalkosten in Zahnarztpraxen in den alten Bundesländern.



Quelle: KZBV Jahrbuch 2007

VERHÄLTNISS KASSEN-PRIVAT-EINNAHMEANTEIL

Vergleicht die Einnahmen über Kassen- und Privatleistungen.



Kasseneinnahmeanteil =

$$\frac{\text{KZV Honorare}}{\text{Praxisumsatz}} \times 100$$

Privateinnahmeanteil =

$$\frac{\text{Privathonorare}}{\text{Praxisumsatz}} \times 100$$

Jede Zahnmedizinische Fachangestellte (ZFA) besuchte zu Beginn Rhetorik-Schulungen. Zudem nehmen Mitarbeiter an mindestens zwei Fortbildungen pro Jahr teil. Im Anschluss hält er ein kurzes Referat und macht Vorschläge, was in der Praxis umgesetzt werden könnte.

Der neben der fachlichen Kompetenz 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. In der eigenen Praxis wurde dabei auch auf Teamcoachings beispielsweise im Hochseilgarten zurückgegriffen. Heute gehört eine Praxisfahrt im Jahr zu den Teambuilding-Maßnahmen. Ein Team neu zu formen, ist ein langwieriger Prozess. In der eigenen Praxis hat es mehrere Jahre gedauert, bis ein richtiges Team entstanden ist – heute umfasst es 15 Mitarbeiter und ist maßgeblich für den Erfolg der Praxis verantwortlich. Verantwortungsvolle gute Arbeit sollte auch belohnt werden. Leistungsabhängige Bonuszahlungen, die sich nach der Erfüllung von gemeinsam vereinbarten Zielen richten, sind eine erprobte Möglichkeit. So werden allgemeine Praxisziele von dem einzelnen Mitarbeiter umgesetzt und damit das Management effektiv unterstützt. Die Mitarbeiter wiederum werden als „Mitunternehmer“ gewürdigt und motiviert.

Mit Praxismarketing Patienten gewinnen

Mit Praxisgründung ist ein konsequentes Marketing wichtig. Im Fokus steht die Gewinnung neuer Patienten, die auch zu den fachlichen Schwerpunkten, dem Praxiskonzept und den Praxiszielen passen. Von Anfang an sollte dabei auf Professionalität geachtet und auf die Hilfe von Werbe- und PR-Agenturen zurückgegriffen werden. Das Marketing bedient sich dabei einem Mix verschiedener Aktivitäten.

Die eigene Erfahrung bestätigt, dass zur Patientengewinnung eine professionelle Website unerlässlich ist. Darauf aufbauend zeigt Suchmaschinenmarketing gute Erfolge. Mit Patientenveranstaltungen lässt sich nicht nur relativ schnell ein Patientenzuwachs, sondern auch ein nachhaltiger Rücklauf generieren. Anzeigen, beispielsweise in Gesundheitsbeilagen, und redaktionelle Beiträge in Tageszeitungen runden das Bild ab. Relevante Inhalte lieferten in der eigenen Praxis insbesondere neuste Medizintechnik, beispielsweise der Implantologie oder digitalen Volumentomografie. Zudem wird in der eigenen Praxis Anfang des Jahres ein Marketingbudget festgelegt. Einzelne Maßnahmen werden strategisch über das Jahr verteilt und sorgen so für Stetigkeit und Präsenz.

Marketing beginnt aber bereits in der Praxis – zum Beispiel mit einer entsprechenden Inneneinrichtung. Die zunehmende Zahlungsbereitschaft der Patienten verbindet sich mit dem Wunsch nach einem angenehmen bis luxuriösen Ambiente. Wer Premium-Leistungen anbietet, braucht schließlich auch eine Premium-Ausstattung, die Patienten begeistert. Allen internen Maßnahmen voran, stehen Patientenorientierung und 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 zudem das Patientengespräch. So sind Umdenken und neue Sichtweisen bei der Aufklärung zu hochpreisigen Versorgungsformen gefragt. Zahnärzte müssen zudem offensiv und ausgewählt beraten. Je mehr Methoden ein Zahnarzt seinen Patienten vorstellt, desto orientierungsloser ist dieser. Wer nur ausgewählte Versorgungsformen, darunter immer auch die optimale Lösung anbietet, informiert und überzeugt seine Patienten besser. Gleichzeitig demonstriert er Fachkompetenz, indem er Klarheit vermittelt und erfüllt zudem die gesetzlich vorgeschriebene Aufklärungspflicht. Besonders wichtig beim Patientengespräch: die Einbeziehung von emotionalen Aspekten und der Sichtweise des Patienten. Hochwertige Versorgungsformen stehen schließlich mehr denn je für Lebensqualität.

Kooperationen: gemeinsam stärker sein

Eine Praxis muss kein Einzelkämpfer sein, ganz im Gegenteil. Das Gesundheitswesen ist im Wandel,

und im zunehmenden Wettbewerb werden Kooperationen wie Ärztenetzwerke, Medizinische Versorgungszentren (MVZ) und integrierte Versorgungsstrukturen stark an Bedeutung gewinnen. Kooperationen für sich zu prüfen und einzugehen, ist eine strategische Aufgabe im Praxismanagement. Wer mit Kollegen kooperiert, ergreift zudem die Chance, die Qualität der Zahnheilkunde allgemein zu steigern, eine bessere Wirtschaftlichkeit zu erlangen und die Sicherheit für den Einzelnen zu erhöhen. Von zufriedenen Patienten, welche die Zahnheilkunde schätzen, profitieren letztendlich alle. Und: Zahnärzte konkurrieren heute viel mehr mit anderen Branchen als untereinander.

Fazit

Die konsequente Umsetzung betriebswirtschaftlicher Strategien in das Management der Zahnarztpraxis ist in heutigen Zeiten nicht nur notwendig für das Überleben der Praxis, sondern führt auch zu beachtlichem Erfolg. Wer dies von Anfang an konsequent durchführt, ist gewappnet für stürmische Zeiten. Von besonderer Bedeutung neben dem Controlling sind Praxismarketing und Personalmanagement, die in einem optimierten Zeitmanagement ihre praktische Umsetzung finden. Alle Strategien erfordern ein Umdenken des Zahnarztes, der nicht nur fachlicher Behandler ist, sondern ein dienstleistungsorientierter Unternehmer. <<<

Informationen
und Termine zu den
Workshops der „Praxisprofis“
findet ihr unter:

www.die-praxisprofis.de/termine-za.html

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
Tel.: 0170/80 60 755
www.jan-rosenlicht.de

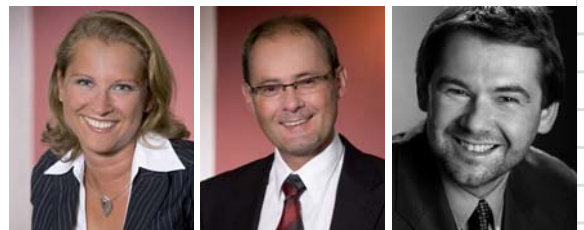
SICHERT EUCH DEN
PREISVORTEIL!

10% Preisnachlass auf
alle Workshops

Die Autoren Karola Platen und Thomas Pfeiffer bieten verschiedene Workshops zum Praxismarketing an. Für Leser der **dentalfresh** gibt es auf die Teilnahmegebühr mit diesem Coupon 10% Preisnachlass im Jahr 2010.

Coupon bitte bei Anmeldung mitschicken!

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 regelmäßige Fachvorträge. Seit 2001 Gemeinschaftspraxis mit Frau Platen.

Dr. Jan Rosenlicht ist seit vielen Jahren Marketing Manager bei namhaften Dentalunternehmen. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich Marketing, Vertrieb und Business Development aus verschiedenen Branchen der Pharmazie und Medizintechnik.