

# Mandantenbrief

## **Warum sind erfolgreiche Zahnärzte so erfolgreich? (Teil 2)**

10 Erfolgsfaktoren für die Zahnarztpraxis im Überblick

### **Aus Teil 1**

Im ersten Teil wurden die Erfolgsfaktoren ökonomische Gesundheit, Zeit, Praxisteam, Behandlungsspektrum und Patienten. Wir möchten im 2. Teil dort anschließen und kompakt auf die weiteren Faktoren einer erfolgreichen Zahnarztpraxis eingehen.

### **Der Erfolgsfaktor 6: Die Strategie!**

In der Zahnarztpraxis haben wir es mit hohen Fixkosten zu tun: ca. 75% Fixkosten stehen 25% variable Kosten gegenüber – und diese Tatsache ist Chance und Risiko zugleich! Bei einer Umsatzsteigerung von 20% kann in vielen Fällen davon ausgegangen werden, dass der Praxisgewinn um das Doppelte steigt, je nach Praxisstruktur teilweise sogar um das Dreifache – das Problem/das Risiko: Umgekehrt ist es genauso!

Erfolgreiche Zahnärzte nutzen diese „Hebelwirkung“ – sie setzen auf Wachstum auf der Umsatzseite der Praxis bei moderaten, sinnvollen Investitionen. Ihnen würde niemals einfallen, Investitionen in die weitere Expansion des Prophylaxebereiches nicht vorzunehmen, weil dort Kosten von angenommenen T€ 40 pro Jahr entstehen. Sie verbinden die Investition mit einer klaren wirtschaftlichen Zielsetzung auf der Honorarseite des Prophylaxebereiches: Kosten T€ 40 + Gewinn-Ziel (Deckungsbeitrag) T€ 40

= Umsatz-Ziel T€ 80 = „Botschaft an die ZMP“: Bei 4,6 PZR's pro Tag x 5 Tage pro Woche x 4,33 pro Monat x 10 Monate pro Jahr x 80,-- € pro PZR haben wir unser Ziel erreicht. Alternative? 4,1 PZR's bei 90,-- pro PZR. Diese Vorgaben sind Basis für das Terminbuch und die Vereinbarungen mit den Patienten. Und da haben wir doch noch die IP's!

Selbstverständlich „macht kein Finanzplan eine PZR“ – aber Strategie und Planung sind das Fundament für klare Zielsetzungen und permanente Kursbestimmung. Die Praxis fängt an, den Schalter umzulegen – von passiv auf aktiv.

### **Der Erfolgsfaktor 7 – Das Konzept!**

Ganzheitlichkeit ist hier das Schlüsselwort. Ganzheitlichkeit im Sinne von ganzheitlichem Behandlungs- und Therapiekonzept, ganzheitlicher Einbeziehung des gesamten Praxisteams und aller Praxisbausteine im Rahmen der Patientenbetreuung – und dies setzt intensive Team-Kommunikation voraus. Für erfolgreiche Praxen ist es selbstverständlich, dass der Zahnarzt/Behandler dem Patienten dringend zur Prophylaxe rät und damit der ZMP den Ball zuspielt. Umgekehrt genauso – die ZMP rät dem Patienten bei entsprechendem Befund während einer Prophylaxesitzung, unbedingt noch einmal den Zahnarzt hinzuzuziehen. Erfolgreiche Teams überlassen hier nichts dem Zufall – kein Patient geht ohne Termin, jedes Teammitglied hat klare Aufgabenstellungen/ Kernkompetenzen, das Zusammenspiel des Teams ist in „Behandlungspfaden“ glasklar organisiert.

Zur Messbarkeit des Erfolgsfaktors „Praxiskonzept“ können eine Reihe von Kennzahlen herangezogen werden: Entwicklungen/Trends „Honorar pro Patient“, „Honorar pro Termin“, „Praxisumsatz/Personalkosten“ etc.

### **Der Erfolgsfaktor 8 – Die Innovation!**

Erfolgreiche Zahnärzte haben eine ganz wesentliche Charaktereigenschaft: Sie sind neugierig! Sie sind hochinteressiert an technischen Innovationen, sie besuchen überdurchschnittlich viel Aus- und Fortbildungsveranstaltungen, ihre Fortbildungspunkte reichen für drei Kollegen gleich mit. Gleichzeitig schaffen sie auch hier die Balance: Sie übertreiben es nicht mit „Wissen aufnehmen“, sondern sie üben Selbstdisziplin und haben immer die praktische Umsetzung im Blick. Sie „machen nicht jede Woche eine neue Baustelle auf“, die große Schwäche der Visionäre schlechthin. Vision ohne Aktion ist Halluzination heißt das Motto. Erfolgreiche Zahnärzte beschränken sich nicht auf den rein zahnmedizinischen Blickwinkel – hier erwacht der Unternehmer in ihnen. Welche Chancen und Risiken haben gesetzliche/rechtliche Veränderungen? Macht die Anstellung eines Zahnarztes Sinn? Ist die Zweit-/Zweigpraxis für mich ein Thema? Welche Alleinstellungsmerkmale hat unsere Praxis? Was machen die Anderen? Was tut sich „auf dem Markt“? Uns ist kein erfolgreicher Zahnarzt bekannt, der sich nicht mit diesen Themen beschäftigt.

Dazu eine Kennzahl: Aus- und Fortbildungsstunden (einschließlich Strategie/Innovation) pro Jahr: > als 80 Stunden und < als 120 Stunden.

### **Der Erfolgsfaktor 9 – Die Navigation!**

Die Studie kam – über alle Praxen gesehen – im Teilbereich Controlling/wirtschaftliche Praxissteuerung zu einem geradezu erschütternden Ergebnis: drei von fünf Zahnärzten beschrieben die Situationsanalyse mit „wirtschaftlicher Blindflug pur“.

In den „goldenen 70ern und 80ern“ (Liquiditätsstufen: „das Konto ist voll“ oder „das Konto läuft über“) war eine Praxissteuerung by Praxiskonto weitgehend möglich – nicht wenige Praxen sind im Hinblick auf das Controlling in diesen Jahrzehnten steckengeblieben.

In echten Erfolgspraxen ist zeitnahe Buchführung genauso Pflichtprogramm wie Planungsinstrumente, die sich mit der Praxiszukunft beschäftigen (Stichworte „Businessplan“ und „private Finanzplanung“). Abgerundet wird die Navigation durch Benchmarking-Informationen (Kennzahlen anderer, vergleichbarer Praxen), um zu sehen, „auf welchem Platz die Praxis innerhalb der Regatta steht“.

Risikopraxen haben nahezu übereinstimmend ein Merkmal: Controlling mit Instrumenten, die ausschließlich retrospektiv sind. Wie soll eine Praxis gesteuert werden, wenn weder Ziel noch Kurs bekannt sind? Nahezu in jedem PKW ist heute ein Navigationssystem installiert – warum nicht „im Unternehmen Zahnarztpraxis“, wo die exakte Kursbestimmung um ein Vielfaches bedeutender ist? Schon bei einer Kursabweichung von 1% p.a. auf der Umsatz- und Kostenseite sprechen wir „über ein gesamtes Praxisleben“ gesehen von deutlich über 1 Million Euro bei einer Durchschnitts-Einzelpraxis! Eine Summe, die im Hinblick auf die Ruhestandsplanung, die wirtschaftliche Unabhängigkeit und die Freiheit in Diagnostik und Therapie von Bedeutung sein könnte ...

### **Der Erfolgsfaktor 10 – Der Chef/die Chefin!**

Mit dem Management und der Führung steht und fällt der Praxiserfolg wie mit keinem anderen Erfolgs- bzw. Risikofaktor. Grundsätzlich lässt sich sagen: Erfolgreiche Zahnärzte kennen ihre Stärken und

Schwächen ganz genau. Sie bewegen sich nahezu immer in ihren Stärken - und gleichen die Schwächen durch Delegation auf das Praxisteam und/oder Outsourcing auf Externe aus. Sie sind alles andere als beratungsresistent – haben aber nicht selten schlechte Erfahrungen mit Beratern gemacht (auch Berater müssen sich messen lassen – und messbar ist nur eine Zahl!).

Ein Beispiel: Es gibt viele erfolgreiche Zahnärzte, die absolut kein

„Verkaufstalent“ haben – aber sie handeln intelligent und delegieren diese Aufgabe an professionell ausgebildete Mitarbeiterinnen oder Berater von Kooperationsunternehmen. Sie verfolgen hier die Zwei-Gewinner-Strategie: Sie quälen sich nicht mit Dingen, die ihnen überhaupt nicht liegen und übertragen auf Menschen, die viel Spaß an dieser Aufgabe haben. Nebeneffekte: Die Freude an der Arbeit wächst, Veränderungen werden als Chance und nicht als Belastung wahrgenommen, der Optimismus überwiegt. Das Wichtigste: Sie bleiben authentisch – und das ist der Chef-Erfolgsfaktor schlechthin!

Klassische Bereiche sind Beratungsgespräche, kaufmännische Leitung der Praxis, Marketing – und Personalführung, die partiell auf die Praxismanagerin delegiert wird (die Gesamtverantwortung kann ihnen niemand abnehmen!).

Darüber hinaus ist selbstverständlich in Einzelpraxen und Gemeinschaftspraxen (Berufsausübungsgemeinschaften) zu differenzieren. Während der Inhaber der Einzelpraxis immer allein gesamtverantwortlich ist (und insofern Delegation/Outsourcing eine noch höhere Bedeutung bekommt), liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Gemeinschaftspraxis in der intelligenten Geschäfts- bzw. Aufga-

benverteilung auf der Chefebene. Das Schaffen von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten hat zwei ganz wesentliche Effekte: Zum einen können die Partner entsprechend ihrer Talente/Ausbildungen (Stärken) eingesetzt werden. Zum anderen ist die Chefebene mit Abstand effizienter: Nicht jeder muss sich mit jedem Thema beschäftigen, Zeitersparnis pur.

Erfolgreiche Gemeinschaftspraxen kombinieren diese Chancen auch mit einem wirtschaftlich intelligenten Gewinnverteilungssystem innerhalb der Praxispartner, um hier ein ausgewogenes Mix aus Managementaufgaben und Behandlungserfolg herzustellen und Ungerechtigkeiten auszuschließen.

### **Was sind keine Erfolgsfaktoren?**

Sie werden vielleicht den Erfolgsfaktor „Standort“ vermisst haben. Die Studie zeigt eindeutig, dass sowohl in strukturell eher schwachen Stadtteilen wie auch in klassischen Landpraxen exzellente Praxisergebnisse erzielt werden können. Warum? Siehe Erfolgsfaktoren!

Mit freundlicher Unterstützung von

Jochen Engeland  
Geschäftsleitung dent-vision GmbH  
Holstenstraße 108  
24103 Kiel  
[www.dent-vision.de](http://www.dent-vision.de)