

Maike Klapdor

# Mit Praxiscontrolling aktiv Erfolge steuern

**PRAXISMANAGEMENT** Um direkt das klassische Missverständnis auszuräumen: Controlling heißt nicht „Kontrollieren“. Controlling bedeutet aktive Erfolgssteuerung und setzt am Zukunftsziel an: Wo soll meine Praxis in fünf Jahren – in zwei Jahren, in einem Jahr – stehen? Aus dieser Perspektive werden Meilensteine abgeleitet, ergebnistragende Prozesse definiert und Kennzahlen entwickelt, die dafür sorgen, dass etwas Zählbares herauskommt. Systematisches Praxiscontrolling fokussiert den Blick, baut Treppenstufen zum Zielgipfel, steigert Praxisgewinne und verschafft ein sicheres Gefühl.

Die Auslöser für das Interesse an Controlling sind vielfältig: Ob Wunsch nach einem Sicherheitsnetz, als Methode für Gewinnsteigerungen, zur Flankierung ambitionierter Wachstumsziele oder als Navigator im Feld der Möglichkeiten: Wer in der Zahnmedizin auf therapeutische Konzepte setzt, wird verstehen, dass systematisches Agieren auch in der Betriebswirtschaft von Vorteil ist. Dazu einige Aspekte:

## Analyse und Planung

Im Rahmen der Planung werden zentrale Fragen beantwortet:

1. Wo steht meine Praxis wirtschaftlich? Welche Chancen lassen sich aktuell liegen? Jedem Praxis-

controlling sollte eine einmalige, fundierte Standortbestimmung inklusive Potenzialermittlung vorangehen. Damit werden Leistungsstärken offenkundig und die attraktivsten Potenziale definiert.

2. Welche konkreten Praxisziele wollen wir bis wann erreichen? Klassische Ziele sind beispielsweise die Verbesserung der Mitarbeiterbindung, die Steigerung der Produktivität, die Etablierung neuer Leistungen (z. B. mikroskopgestützte Endodontie oder Erwachsenen-KFO), der profitable Praxisausbau (mehr Zimmer/weiterer Standort) oder die erfolgreiche Integration neuer Behandler.

© LIGHTFIELD STUDIOS – stock.adobe.com



Ziele werden priorisiert, auf die Zeitlinie gebracht und in richtungsweisenden Meilensteinen detaillierter beschrieben.

Der Prozess der Planung diszipliniert den Praxisinhaber dazu, sich Gedanken über die Zukunft zu machen und Ziele zu definieren. Aktiver fallen damit Entscheidungen, an denen sich das Praxisteam orientieren kann. Klarheit gibt ein gutes Gefühl, lässt Motivation sprießen und führt zu effizienterem Einsatz von Ressourcen.

## Umsetzung der Ziele in messbare Einheiten

Alles was nicht in Zahlen abgebildet werden kann, bleibt „Wischwaschi“. Nur was messbar ist, kann aktiv gesteuert werden.

- Insofern ist die eigentliche Kunst im Controlling die Definition der für die Praxisziele entscheidenden Messgrößen. Diese heißen in der Fachsprache KPI (Key Performance Indicator) und implizieren den Abgleich auf eine Richtgröße (Zielwert). Die richtige Auswahl von Kennzahlen und

## Niemand braucht einen Datenfriedhof.

Praxiscontrolling kann seine volle Wirkung nur dann entfalten, wenn es über die Datenerhebung hinaus angelegt ist und die Schlüsselpersonen der Praxis miteinbezieht.



© LIGHTFIELD STUDIOS – stock.adobe.com

KPI sorgt dafür, den Blick auf die zentralen Hebel auszurichten ohne im Datenschwungel zu versinken.

- Es gibt einige Werte, die sich jeder Praxisinhaber anschauen sollte. Beispielsweise Honorar und Honorarstundensatz pro Behandler, Anteil der Prophylaxe am Gesamthonorar, Patientenzahlentwicklung, Anteil Neupatienten, Delegationsquote etc.
- Hinzu kommen die individuellen KPI in Abstimmung auf konkrete Praxisziele.
- Bei Expansion und Integration neuer Behandler ins Team beispielsweise: Welcher Zahnarzt behandelt wie viele Patienten, davon Anteil der Neupatienten. Welche Fallwerte werden auf den einzelnen Behandlerplätzen generiert, wie ist die jeweilige Leistungsstruktur (z. B. bleiben bei Berufseinsteigern oft Zahnersatz-Potenziale liegen, weil die Erfahrung

mit großen Planungen fehlt). Praxisinternes Benchmarking kann in gewissen Fällen Sinn machen.

- Bei Praxiswachstum sind „Neupatienten pro Quartal“ und „Patientenbindungsquote“ essenziell, ebenso wie verschiedene Leistungsdurchsatz-KPI und „Akquisekosten pro Neupatient“. Hier erzeugt Controlling das Fundament für die aktive Gestaltung der Marketingbudgets. Mit den richtigen KPI und einer mit der Agentur fein abgestimmten Vorgehensweise gelingt der Ausbau des Patientenstammes, ohne zu viel Geld mit leeren Kosten für Werbemaßnahmen zu verschwenden.
- Aufgrund des Fixkostenrisikos brauchen große Praxen eine strategisch kluge Detailplanung und pingelige Überwachung der Personalkosten.
- Keep it simple! Fokus auf die in der jeweiligen Phase wichtigsten

und interessantesten Kennzahlen sicherstellen.

- Wer mit einem Controllingspezialisten zusammenarbeitet, profitiert natürlich von Erfahrungswissen, Effizienz und praxisübergreifenden Benchmarks.

#### Datenkombination

Das Erkenntnisplus und damit der Wertbeitrag, den Praxiscontrolling für die unternehmerische Praxisführung bietet, entsteht aus der Datenkombination: Statistiken aus der Praxissoftware werden kombiniert ausgewertet mit Buchhaltungsdaten (BWA) und weiteren Zusatzinformationen (beispielsweise Anzahl Behandlungsstunden der Zahnärzte, Organigramm der Praxis, Bewegungen im Team etc.).

- In der Interpretation der Zusammenhänge liegen die zukunftsweisenden Erkenntnisse. Die wertvolle Chefzeit sollte insofern für das aktive Arbeiten mit den gewonnenen Informationen genutzt werden und nicht für das Zusammenstellen von Daten.

ANZEIGE



solutio

## No limits!

Wir kennen keine Grenzen, wenn es um das Wohl Ihrer Patienten geht.

Wir sind Ihr Partner für die digitale Zahnarztpraxis. Mit unserer Praxismanagement-Software charly, die Ihre Prozesse beschleunigt, und mit unseren innovativen Services, die Ihnen mehr Freiraum im Praxisalltag verschaffen. [www.solutio.de](http://www.solutio.de)

- Erfahrungsgemäß liegen die entscheidenden Gewinnpotenziale einer Zahnarztpraxis immer auf der Seite der Praxiseinnahmen, also der Leistungserbringung und der Effizienzsteuerung. Hier braucht es Fachexpertise, um Potenziale erkennen und verorten zu können.
- Wer sich nur an der BWA orientiert, hat primär die Kostenseite, außerdem auch nur Vergangenheitswerte im Blick, woraus häufig falsche Schlussfolgerungen entstehen. Und es fehlt die zukunftsweisende Inspiration, was – typabhängig – einen erheblichen Unterschied ausmachen kann.
- Mit zunehmender Praxisgröße steigt der Fixkostenanteil und damit gewinnen Kostenanalyse und Kostensteuerung an Bedeutung.
- Die Bildung von Profitcentern macht bei gewissen Praxiskonstellationen Sinn. In einer größeren Mehrbehandlerpraxis sind dies üblicherweise: Erwachsenen Zahnheilkunde, Prophylaxeabteilung, Kinderbereich (inklusive Individualprophylaxe für Kinder) und Praxislabor.
- Der sinnvolle Controllingmodus ist quartalsweise. Bei Betriebsgrößen

ab vier Zahnärzten oder in sensiblen Praxisphasen (zum Beispiel Existenzgründung oder bei dynamischem Wachstum oder in der Ertragskrise) empfehlen sich ergänzende Monats-Kurzcontrollings. Sehr wertvollen Support leisten behandler-spezifische Datenblätter, die im Rahmen monatlicher Coachinggespräche eingesetzt werden und die strukturierte Mitarbeiterentwicklung unterstützen.

#### Managementmodus

Niemand braucht einen Datenfriedhof. Praxiscontrolling kann seine volle Wirkung nur dann entfalten, wenn es über die Datenerhebung hinaus angelegt ist und die Schlüsselpersonen der Praxis mit einbezieht. Diese weiterführenden Routinen entstehen nicht von selbst, sondern sind aktiv zu etablieren: Das Führungsteam und alle angestellten Zahnärzte sollten die wichtigsten KPI kennen und diese auch verstehen. Regelmäßige Treffen des Führungsteams sind als fester wiederkehrender Termin verankert und werden mit einem Modus durchgeführt, der bewirkt, dass Entwicklungen systematisch hinterfragt werden und Reaktion gewährleistet ist. Schließlich geht es immer um die Geschichten hinter den Zahlen, ansonsten werden die Menschen nicht erreicht.



© LIGHTFIELD STUDIOS – stock.adobe.com

Auch das Mindset des Praxisinhabers spielt beim Zuschnitt des Controlling-systems eine Rolle: Praxen, die auf intrinsische Motivation und Delegation von Verantwortung setzen, brauchen einen anderen Kennzahlenfokus als stark hierarchisch geführte Betriebe.

#### Fazit

Zahnarztpraxen müssen profitabel wirtschaften, um sich auf Mitarbeiter- und Patientenbedürfnisse konzentrieren und therapeutisch am Puls der Zeit bleiben zu können. Systematisches Praxiscontrolling leistet als Ankerprozess einen erheblichen Beitrag zum Gesamterfolg.

ANZEIGE



#### INFORMATION

**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