

Teil 1 – Abgrenzung des strategischen vom operativen Management und betriebswirtschaftliche Basisparameter

Während die Möglichkeiten der zahnmedizinischen Versorgung an Qualität und Quantität stetig zunehmen, sinkt die Honorierung der Leistung unter dem Strich immer mehr. Konnten bisher ökonomische Versäumnisse oder Fehler durch Leistungszuwächse kaschiert werden, sind diesem Vorgehen heute enge Grenzen gesetzt. Privates Entnahme- und Verbraucherverhalten, falsche Anlageentscheidungen, Ehescheidungen und die Auflösung von Kooperationen waren bislang die häufigsten Ursachen für finanzielle Schief lagen.

In jüngster Vergangenheit ist eine eklatante Ergebnisschwäche hinzugetreten, die in einer zunehmenden Zahl von Zahnarztpraxen zu beobachten ist. Häufig reicht die aus dem Leistungsprozess gewonnene Liquidität für eine angemessene Lebensführung nicht mehr aus. Rücklagen werden sukzessive aufgelöst und verbraucht (Substanzverzehr) und/oder Kredite für die laufende Lebenshaltung verwendet. Dies geschieht in der Anfangsphase sogar oft, ohne dass es bemerkt wird, da die Instrumente für die Früherkennung fehlen.

Jede Praxis, gleich ob mit derzeit guter Ertragslage oder schon angeschlagen, sollte daher über ein wirksames Frühwarn- und Steuerungssystem verfügen, denn Transparenz ist die Grundlage für eine langfristig wirtschaftlich „gesunde“ Zahnarztpraxis. Der mit diesem Teil beginnende Fernkurs vermittelt Ihnen anschaulich und instruktiv die betriebswirtschaftlichen Grundlagen und Instrumente einer effizienten Praxissteuerung. Zur Festigung und Überprüfung des erlernten Wissens steht Ihnen am Ende jeder Einheit ein Multiple-Choice-Test mit Verständnisfragen zur Verfügung.

Was bedeutet Praxiscontrolling/Praxissteuerung überhaupt?

Praxiscontrolling bedeutet in diesem Zusammenhang die **zielorientierte** aktive Einflussnahme des Zahnarztes auf Entwicklung und Ergebnis des „Unternehmens Zahnarztpraxis“. Dieser Steuerungsmechanismus wirkt aber nicht wie zum Beispiel die Steuerung einer Maschine – ein vielfach beobachteter, aber nicht zugegebener Denkfehler – mit den entsprechenden Folgen. Die korrekte Funktion vorausgesetzt, ist beim Einsatz einer Maschine das Verhalten und das Ergebnis exakt im Voraus bestimmbar und der Prozess lässt sich beliebig oft ohne Abweichungen wiederholen. Die Steuerung des Unternehmens Zahnarztpraxis zielt hingegen auf das Verhalten von Menschen (Patienten, Mitarbeiter, Inhaber). Hier lässt sich für immer den gleichen Impuls – zum Beispiel eine Anweisung des Praxisinhabers oder das Angebot einer speziellen Leistung – eine Vielzahl verschiedener Ergebnisse beobachten, die auf unterschiedliche Verhaltensweisen oder Reaktionen der Mitarbeiter oder Patienten zurückzuführen sind. Der Einflussnehmende bzw. Führende muss die situationsgerechten Maßnahmen und die erforderlichen Impulsstärken daher immer wieder neu finden. Speziell diese Fähigkeit gilt es in der entsprechenden Führungsausbildung zu entwickeln. Die Einflussnahme sollte stets zielorientiert – das heißt klar definiert – erfolgen. Ein klar definiertes Ziel gibt in vielen Fällen auch schon Hinweise auf die erforderlichen Maßnahmen.

Ausgehend von diesem Grundverständnis unterscheidet man bei der Praxissteuerung die **strategische** und die **operative Komponente**. Während der Zweck der strategischen Praxissteuerung die Erschließung neuer und die Sicherung vorhandener Ertragspotenziale ist, ist das Ziel der operativen Praxissteuerung, die aktuell vorhandenen Ertragspotenziale optimal zu nutzen.

Strategisches Management/Controlling

Das strategische Controlling befasst sich mit der Aufgabe, der Mission des Unternehmens Zahnarztpraxis an sich und seiner Stellung im Markt bzw. im Wettbewerb. Welchen Zweck soll das Unternehmen erfüllen? Hier wird man sagen: Ist doch klar, zahnmedizinische Dienstleistung zur Verfügung stellen! Reicht dies aber im Wettbewerb mit anderen Praxen wirklich aus? Wenn das so wäre, dann stünden jederzeit ausreichend Patienten zur Verfügung, von

denen jeder bereit wäre, den vom Praxisinhaber gewünschten Preis für die Behandlung zu zahlen. Genau dies ist aber im Normalfall nicht zu beobachten. Im Wettbewerb sind die richtigen Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Warum sollen die Patienten ausgerechnet zu mir kommen und nicht zum Wettbewerber gehen?
- Welchen Patientennutzen bietet die Praxis wirklich und für was bezahlen die Patienten tatsächlich?
- Welche Stärken hat die Praxis und wie werden diese eingesetzt?
- Welches Problem kann ich besser lösen als der Wettbewerb?
- In welchem Bereich war die Praxis besonders erfolgreich?
- Wo liegen ungenutzte Potentiale der Praxis?

Es ist also die Fragestellung nach der Mission, der Aufgabe der Unternehmung. Allgemein formuliert hat eine Unternehmung die Aufgabe den Bedarf so kostengünstig wie möglich zu befriedigen. Welchen Bedarf hat nun der Patient aber genau? Auf den Punkt gebracht hat der Unternehmer „Zahnarzt“ letztlich ein Ziel zu verfolgen: die bestmögliche Problemlösung und den größtmöglichen Nutzen aus Sicht des Patienten zu bieten, denn das wird schlussendlich das Entscheidungskriterium für den Patienten sein, gerade seine Leistung in Anspruch zu nehmen. Warum zum Beispiel gelingt es Praxisinhaber A, für die Versorgung mit einer Krone von einem Patienten 800 Euro zu bekommen und ihn damit auch noch zufrieden zustellen, während sich Praxisinhaber B nach langen Diskussionen mit einer Honorierung in Höhe von 500 Euro für die aus medizinischer Sicht gleiche Versorgung begnügen muss? Jede Menge gute Erklärungen für das geringere Ergebnis werden sofort parat sein. Der Grund für den Unterschied wird aber – selbst bei vermeintlich begrenztem finanziellen Spielraum des Patienten – insbesondere in dem individuell empfundenen Nutzen des Patienten zu finden sein. Praxisinhaber A hat wahrscheinlich die treffendere Nutzenargumentation, gepaart mit einer relativ stabilen und belastbaren Arzt/Patientenbeziehung, einem angenehmen Praxisambiente und dem passenden Serviceangebot.

Operatives Management/Controlling

Das operative Controlling befasst sich zunächst mit den klassischen betriebswirtschaftlichen Basisparametern, der **Rentabilität** und der **Liquidität** der Unternehmung „Zahnarztpraxis“. Hier kommen auch die Instrumente des betrieblichen Rechnungswesens zum Einsatz.

Stichwort Rentabilität

Die **Rentabilität** bildet das Verhältnis einer Erfolgsgröße zu dem dafür eingesetzten Kapital innerhalb einer Rechnungsperiode ab.

Die Rentabilität stellt die Frage nach der Wirtschaftlichkeit bzw. der Ergiebigkeit des Leistungsprozesses und gibt somit Aufschluss darüber, welches Ergebnis (Gewinn) mit welchem Mitteleinsatz erreicht wurde. Damit wird zum Beispiel auch die Frage beantwortet, ob der Mitteleinsatz gerechtfertigt war.

Stichwort Liquidität

Die **Liquidität** beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft eines Unternehmens, seinen bestehenden Zahlungsverpflichtungen termingerecht und betragsgenau nachkommen zu können.

Die Liquidität stellt die Frage nach der Zahlungsfähigkeit. Die Zahlungsfähigkeit hat überragende Bedeutung im allgemeinen Geschäftsverkehr, weil nur mittels ausreichender Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft der Leistungsaustausch zwischen den Marktteilnehmern gesichert werden kann. Die Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität) ist ein Konkursgrund und wird ge-

setzlich sanktioniert mit den entsprechenden Folgen für den Praxisinhaber. Die Liquidität ist damit jederzeit sicherzustellen.

Liquidität lässt sich aus verschiedenen Quellen gewinnen, zum Beispiel aus der Kreditaufnahme oder aus der Auflösung von Rücklagen. Langfristig ist die Liquidität aber nur aus dem Erfolg der Unternehmung sicherzustellen. Die Liquidität ist damit Folge der Rentabilität. Die beiden Parameter sind nicht identisch, wenn auch im allgemeinen Gebrauch häufig nicht sauber unterschieden wird. Kurzfristig kann das Überleben des Unternehmens gesichert werden, auch wenn es unrentabel geführt wird, sofern ausreichende Liquidität vorhanden ist.

Steuerung und Früherkennung beim Geschäftsprozess

Rentabilität und Liquidität sind zwar wichtige Parameter in der Zahnarztpraxis, dennoch sind sie nur Symptome bzw. Ergebnisse eines übergeordneten ökonomischen Vorganges, der nachfolgend skizziert wird:

Prozessstrecke

Wenn ein Zahnarzt (Unternehmer) eine gute Idee hat, wie er sich deutlich vom Wettbewerb absetzen kann (Geschäftsidee/Leistungsangebot/individuelle Stärke) und es ihm gelingt, diese erfolgreich zu kommunizieren (Aufmerksamkeit), verschafft er sich die Chance für die notwendigen Kontakte (Patienten). Der Kontakt wiederum eröffnet die Möglichkeit zur Leistungserbringung (Erlöse), die es mit angemessenem Mitteleinsatz (Kosten) zu erbringen gilt, damit ein entsprechendes Ergebnis (Rentabilität) erzielt wird. Da die Leistung fast ausschließlich zeitlich verzögert zu einem Geldmittelzufluss führt, reagiert das Geldergebnis (Liquidität) immer nachlaufend.

Übersicht Prozessstrecke

Geschäftsidee (Leistungsangebot/individuelle Stärke) → Kommunikation/Marketing (Kontakte/Patienten) → Mitteleinsatz (Kosten) → Leistung (Erlöse) → Ergebnis (Rentabilität) → Geldergebnis (Liquidität).

Hat sich der Zahnarzt diese Prozessstrecke vergegenwärtigt und ist er gewillt, zu „agieren“ statt zu „reagieren“, ist der erste Schritt zu einer aktiven und zielgerichteten Praxissteuerung bereits getan. Und egal, ob die Praxis gerade die Gründungsphase absolviert, ob sie etabliert ist und derzeit tatsächlich oder nur scheinbar mit guten Ergebnissen läuft oder akut Fehlentwicklungen erkennbar sind, die skizzierte Prozessstrecke ist gleichzeitig immer auch Prüfstrecke, wobei jeder Position ganz bestimmte Prüfparameter zugeordnet sind.

Früherkennung als Basis der Praxissteuerung

Ein zentrales Element der Praxissteuerung ist die Früherkennung. Fehlentwicklungen sind meist vermeid-, mindestens aber frühzeitig erkennbar, was Zeit zum Gegensteuern verschafft. Die Ursachenforschung und -analyse ist dann der nächste Schritt. Danach sind zwingend Maßnahmen zur Ursachenbekämpfung zu bestimmen und mit ihrer Durchführung ist unverzüglich zu beginnen. Nur erfolgreich bekämpfte Ursachen bieten die Chance zur langfristigen Gesundung. Fast immer werden Gegenmaßnahmen jedoch erst dann eingeleitet, wenn ein Liquiditätsengpass kurz bevorsteht bzw. eingetreten ist. Ein Liquiditätsengpass wäre beispielsweise schon weit früher erkennbar gewesen, wenn zum Beispiel eine Praxiserfolgsrechnung (nicht zu verwechseln mit der BWA) eine rückläufige Tendenz ausgewiesen hätte. Der Grund dafür hätte das Abrutschen der Praxisleistung sein können, während sich die Kosten so gut wie unverändert zeigten. Das Abrutschen der Praxisleistung könnte auf eine gesunkene Fallzahl oder auf das Sinken des durchschnittlich je Patient erzielten Honorars zurückzuführen sein. Werden solche Entwicklungen zu spät erkannt oder wahrgenommen, kann es zu einer – bedrohlichen – finanziellen Schieflage kommen.

Die folgende Übersicht gibt vereinfacht Aufschluss darüber, auf welche Ursachen bestimmte Symptome in Zahnarztpraxen typischerweise zurückzuführen sind.

Ursachen für Fehlentwicklungs-Symptome

Symptom/Prüfparameter		Mögliche Ursache
1) Liquiditätsproblem		<ul style="list-style-type: none"> • Privatbereich: unangemessener Privatverbrauch, zu hoher Aufwand für Kapitalanlagen etc. • Praxisbereich: zu geringe Rentabilität
	↙ ↗	
2) Rentabilitätsproblem		<ul style="list-style-type: none"> • Kostenanstieg • fehlende Produktivität • Erlöse (Leistung) zu niedrig
	↙ ↗	
3) Erlös-(Leistungs-) problem		<ul style="list-style-type: none"> • Patientenrückgang • Rückgang Honorar je Patient
	↙ ↗	
4) Patientenrückgang und/oder Rückgang des Honorars je Patient		<ul style="list-style-type: none"> • Marketingproblem (Aufmerksamkeit/Kontakte) • Strategieproblem (Geschäftsidee/individuelle Stärke) • externe Faktoren
	↙ ↗	
5) Strategieproblem Marketingproblem		<ul style="list-style-type: none"> • fehlende Managementkompetenz bzw. Unternehmereigenschaft

Die dem strategischen Bereich zuzuordnende Position 5 in der Tabelle lässt sich mit Kennzahlen kaum greifen. Hier ist zunächst nur feststellbar, ob überhaupt eine Strategie existiert, die sich der obigen Fragenliste zur Mission/Aufgabe der Unternehmung stellt (siehe Seite 2) und ob es ein daran orientiertes Marketingkonzept gibt. Den Positionen 1 bis 4 können dagegen leicht Prüfkriterien oder andere signalgebende betriebswirtschaftliche Instrumente zugeordnet werden, mit denen harte Kennzahlen produzierbar sind, die deutlich früher als das Bankkonto und die BWA Informationen über den echten Stand der Praxis geben. Diese Instrumente und Kennzahlen werden in den folgenden Teilen beschrieben und deren Einsatz erläutert. Hierzu zählt zum Beispiel die Break-Even-Analyse bzw. Gewinnschwellenanalyse, die Thema des zweiten Teils sein wird.

Überprüfen und festigen Sie Ihr Wissen (ausschließlich Kursteilnehmer)

Zu jeder Lektion dieses Kurses steht Ihnen ein Test mit Verständnisfragen zur Verfügung, mit dem Sie Ihr Wissen überprüfen und festigen können.

Hinweis:

Das im Internet und in den Seminaren zur Verfügung gestellte Material ist ausschließlich für den persönlichen Gebrauch bestimmt. Die Vervielfältigung und/oder die Weitergabe ist nur nach vorheriger Genehmigung durch die Geschäftsleitung der BRZ GmbH, Münster gestattet.