

# Mit Lust statt Frust in die Zukunft blicken

## Dank antizyklischer Praxisführung

von Franco Tafuro, Tafuro & Team

HAMBURG – Während die Ansprüche vieler Patienten an eine ästhetische und preislich dennoch attraktive Versorgung zunehmend steigen, sehen sich viele Zahnärzte mit Leistungsbudgetierungen konfrontiert, die eine wirtschaftliche Praxisführung meist behindern. Die natürliche Reaktion heißt daher oftmals Kostenreduktion. Doch besonders in solchen konjunkturell eher schwachen Phasen führt gerade eine antizyklische Geschäftsführung aus der Sackgasse.

### Häufiger Praxisalltag

Auf der einen Seite steht der zunehmende Wunsch vieler Patienten nach einer hochwertigen zahnmedizinischen Versorgung. Auf der anderen Seite ist die aktuelle Situation der gesetzlichen Krankenkassen und Privatversicherungen nach der „GOZ-Novelle 2009“. Das sind gegensätzliche Fakten, auf die der „Unternehmer und Zahnmediziner“ in seinem heutigen Praxisalltag reagieren muss. Lässt er sich auf die Politik der Versicherungen ein, so ist er gezwungen, „medizinische Kompromisse“ einzugehen. Die Alternative ist das Angebot höherwertiger Leistungen, die seinen Idealen einer qualitätsbewussten Zahnmedizin entsprechen und die vom Patienten – unabhängig seiner Versicherungsform – bezuschusst werden müssen. In dieser schwierigen Lage befinden sich zurzeit viele Praxen. Und das, obwohl die Erfahrung zeigt, dass nach persönlicher und professioneller Aufklärung rund 75 Prozent der deutschen Patienten bereit sind, Zuzahlungen zu leisten oder die Kosten für eine höherwertige Versorgung selbst zu tragen.

### Investition in die Zukunft

Ein Zahnarzt, der sich entschließt, seine Praxis als Unternehmen und sein Leistungsangebot „für die Zukunft“ zu machen bzw. in seine Praxis zu investieren, sollte ein Gleichgewicht schaffen zwischen Investitionen, die eine Umsatzsteigerung bewirken, und solchen, die einer Steigerung der Serviceorientierung und der Patientenzufriedenheit dienen. Nur eine gelungene und ausgeglichene Kombination bildet die beste Voraussetzung für den Praxiserfolg. „Last but not least“ sollte sich der Mediziner auch fragen, wie sehr diese Investitionen sein Behandlungskonzept bereichern bzw. Mehrwertbehandlungen schaffen, die letztlich eine Win-Win-Situation für den Patienten und die Praxis bedeuten. Das Ziel muss für ein „erfolgreiches Unternehmen“ sein, beide Voraussetzungen effizient miteinander zu kombinieren.

### Umdenken – eine Herausforderung

Dennoch scheuen viele Zahnärzte vor einer Modernisierung und partiellen Neuaufstellung zurück oder zögern die notwendigen Schritte zu gehen, um aus ihren Praxen moderne und zeitgemäße Dienstleistungsunternehmen zu machen, in denen der Patient mit seinen Wünschen und Vorstellungen im Mittelpunkt steht. Eine solche moderne und zukunftsorientierte Praxis bietet dem Patienten ein vielseitiges Angebot hochwertiger Versorgung mit verschiedenen Finanzierungsvarianten. Für den Zahnarzt bedeutet sie gleichermaßen eine adäquate Bezahlung für seine erbrachte Leistung.

### Aktiv werden mit System

Oft ist es eine Frage des



Selbstverständnisses und des Mutes, welchen Weg ein Zahnarzt für sich und seine Praxis wählt. Entscheidet er sich dafür, seine Zukunft selbst aktiv zu gestalten und auf aktuelle Marktgegebenheiten zu reagieren, dann ist dies mit Investitionen unterschiedlichster Art verknüpft. Diese müssen nicht unbedingt in der Anschaffung neuer Sachgüter bestehen, sondern können ebenso gut Investitionen in die eigene Fortbildung oder in die der Angestellten sein – oder in die Umgestaltung der Praxisräume.

Entscheidend für den Erfolg solcher Maßnahmen ist das systematische Konzept, in das sie gebettet sind. Investitionen sollten keine Zufallsprodukte sein. Daher ist es unerlässlich, sich über die Ausgangsposition der eigenen Praxis im Klaren zu sein, seine Ziele konkret zu benennen und die Wege dorthin eindeutig zu bestimmen.

### Der individuelle Weg zum Erfolg

Jede Praxis ist individuell, hat ihre eigene Geschichte und ihre spezifische Ausrichtung. Sie hat Persönlichkeit und Profil. Aus diesem Grund kann auch nur eine individuelle Strategie zum gewünschten Erfolg führen. Diese sollte der eigenen Situation und den Wünschen des Zahnarztes gerecht werden – also dessen Stärken und bevorzugte Fachgebiete der Zahnmedizin aufgreifen und reflektieren. Spätestens an diesem Punkt stellt sich die Frage nach der Art der Investitionen, die eine Praxis tätigt. Grundsätzlich müssen diese in Einklang mit den Zielen stehen, die ein Zahnarzt anstrebt. Wenn er etwa als zentrales Ziel die verbesserte Wirtschaftlichkeit seiner Praxis – konkret gemessen am Ergebnis vor Steuern – angibt, ist zu überlegen, mit welchen Investitionen er dieses Ziel erreichen kann.

Deshalb unterscheidet man grundsätzlich zwei Arten von Investitionen. Zum einen gibt es Investitionen, deren Wirkung sich innerhalb kurzer Zeit anhand harter Fakten, zum Beispiel

einer unmittelbar zuzuordnenden Umsatzsteigerung, erkennen lässt. Diese Investitionen sind nach außen hin direkt erkennbar und werden vom Patienten unmittelbar wahrgenommen. Als Beispiel dient uns ein Zahnarzt, der in moderne (hier CAD/CAM-)Technologie investieren möchte und sich in diesem Fall für Cerec 3 entscheidet. So möchte er seinen Patienten eine zeitsparende Lösung für ästhetische Vollkeramik bieten und sich zusätzliche Praxishonoreare und attraktive bzw. vom Patienten gern empfohlene Alternativen zur herkömmlichen Füllungstherapie schaffen. Voraussetzungen hierfür sind fundierte Kenntnisse und praktische Weiterbildung, um von den heutigen Möglichkeiten dieser oder ähnlicher CAD/CAM-Technologien langfristig profitieren zu können.

Auf der anderen Seite kann ein Zahnarzt zur Erreichung seiner Ziele Investitionen tätigen, deren Effekt nicht unmittelbar ablesbar oder zu beweisen ist. Investitionen, die sich „nach innen“ richten, aber dennoch einen unbestreitbaren Wert für die Entwicklung einer Praxis haben. Hierzu zählen alle flankierenden Maßnahmen, die im weitesten Sinne die Philosophie einer Praxis nach außen kommunizieren. Erst, wenn eine Praxis von innen heraus gestärkt, einheitlich aufgestellt ist und gemeinsam eine klare Philosophie verfolgt, kann man nach außen modern und kompetent auftreten und mit einem eindeutigen Praxisprofil vom Wunschklientel wahrgenommen werden. Ein aktives „Qualitätsmanagement“, ein Patienteninformationsprogramm, Weiterbildungen für das Behandlungsteam und eine lebendige interne Kommunikation können diesem Zweck ebenso dienen wie die notwendige Praxisrenovierung.

### Fazit

Die Investitionen, durch die ein zeitnaher Gewinn erwirtschaftet wird, sollten jene Maßnahmen stützen, durch die sich keine unmittelbaren finanziellen Auswirkungen ergeben, die

aber zu einer Erhöhung der positiven Patientenorientierung beitragen. Auf diese Weise ist es möglich, bei der Entwicklung der eigenen Praxis klug zu kalkulieren, die Kosten zu kontrollieren und für eine schnelle Rentabilität zu sorgen. Zu beachten gilt dabei besonders, dass alle Kosten (inkl. Einweisungen und Praxisausfälle) in die Rechnung einfließen. Außerdem empfiehlt es sich, mit dem Steuerberater zu prüfen, welcher Rechnungszins in ein eventuelles Leasingangebot einfließt. Hier verstecken sich leider häufiger „indirekte Provisionen“, die die Investitionen unnötig verteuern. Oftmals fällt der Gedanke an Verbesserungen und Modernisierung leider erst kurz vor oder bereits in einer existenziell bedrohlichen Zeit, in der man diese Maßnahmen als „letzten Strohalm“ erachtet. In diesem Denken liegt der Fehler. Der Anstoß zur Modernisierung und Investition erfolgt idealerweise antizyklisch, sprich in einer wirtschaftlich guten Situation. Denn dann hat der Zahnarzt die besten Möglichkeiten, bedacht und mit System vielversprechende und umfangreiche Maßnahmen für eine erfolgreiche Zukunft seiner Praxis zu ergreifen und diese Investitionen bedenkenlos tragen zu können.

Die Erfolgsformel ist im Grunde recht einfach: Qualität und persönliche Zufriedenheit des Behandlers und des Behandlungsteams zahlen sich aus. Also lohnt sich auch die Investition in die Erhöhung der Zufriedenheit des Behandlers. Denn gerade in Zeiten, in denen viele zögern, kann derjenige schnell zum Gewinner werden, der mit Eigenmotivation und klarem Ziel die Zukunft seiner Praxis selbst in die Hände nimmt. ■

Eine Checkliste zu diesem Thema kann bei den Autoren angefordert werden.

### Tafuro & Team

Grelckstraße 36, 22529 Hamburg  
Tel.: 0 40/76 97 39 67  
Fax: 0 40/76 97 39 66  
info@tafuro-und-team.de  
[www.tafuro-und-team.de](http://www.tafuro-und-team.de)



Tafuro & Team coacht, trainiert und berät mithilfe ihrer persönlichen Dentalerfahrungen (1994 bzw. 1986) aus über 1.000 Praxisanalysen und einem knapp 70-köpfigen Experten Netzwerk exklusiv Zahnärzte und deren Teams. Die persönlichen Schwerpunkte des Expertenteams liegen in der ergebnisorientierten Praxisberatung sowie dem emotionalen Leistungscoaching. Tafuro & Team

steht Ihnen als PraxisCoach ganz persönlich zur Seite, um

- Ihre Praxispotenziale zu analysieren,
- Ihr Praxis- und Persönlichkeitsprofil zu schärfen und Ihre Kompetenzen zu erweitern,
- mit Ihnen Verbesserungsstrategien zu erarbeiten und
- vor allem diese dann mit Ihnen erfolgreich in den Praxisalltag einzubinden.