

DIE ZM-KOLUMNE RUND UM DIE RELEVANTEN PRAXISFRAGEN

Die Praxis wächst, Gewinn schrumpft

Mit dieser Beobachtung und Entwicklung stellen Sie mit Ihrer Praxis (leider) keinen Einzelfall dar. Oft besteht ein großes Bestreben nach Wachstum. Allerdings ist die Enttäuschung groß, wenn das keinen Gewinn mit sich bringt. Eine Vergrößerung der Praxis von zwei auf fünf Behandler bedeutet massive Veränderungen für Ihre Organisation und Ihren Praxisalltag. Hinzu kommt, dass es individuelle Schwellengrößen einer Praxis gibt, die weniger rentabel sind als andere, und man diese schnellstmöglich in die eine oder andere Richtung verlassen sollte, wenn man sich dessen bewusst wird.

GROßE PRAXEN BIETEN MEHR NÄHRBODEN FÜR NACHLÄSSIGKEITEN

Einen weiteren wichtigen Baustein des Praxiserfolgs im Wachstumsszenario stellt die Auswahl der passenden angestellten Zahnärzte dar. Erfahrungsgemäß sind Inhaber und Behandler in kleineren Organisationen oft motivierter und eher in der Lage, erfolgreiche Überzeugungsarbeit zu leisten. Sorgen Sie in der Auswahl und mithilfe von Fortbildungen dringend dafür, dass alle Behandler die Philosophie Ihrer Praxis verfolgen und über alle Fähigkeiten verfügen, die sie benötigen. Jeder einzelne Behandler besetzt wichtige Ressourcen in Ihrer Praxis, es bleibt wenig Spielraum für negative Ausreißer.

Neupatienten

Um erfolgreich zu wachsen, benötigen Sie eine ausreichende Anzahl an Neupatienten. Das Praxiskonzept muss so aufgestellt sein, dass diese im zweiten Schritt zu Bestandspatienten werden. Denn aufgrund des Praxiswachstums verlieren Sie als Inhaber schnell den persönlichen Bezug zu Ihrem Patientenstamm und können zudem die persönliche Beziehung Ihrer angestellten Zahnärzte zu den jeweiligen Patienten nur schwer beurteilen. Ich empfehle Ihnen daher die Überprüfung der beiden folgenden Bereiche beziehungsweise Kennzahlen:

1. Neupatienten pro Quartal pro Behandler
 - Wie viele Neupatienten hat jeder Behandler?
 - Welcher Behandler hat die meisten Neupatienten?

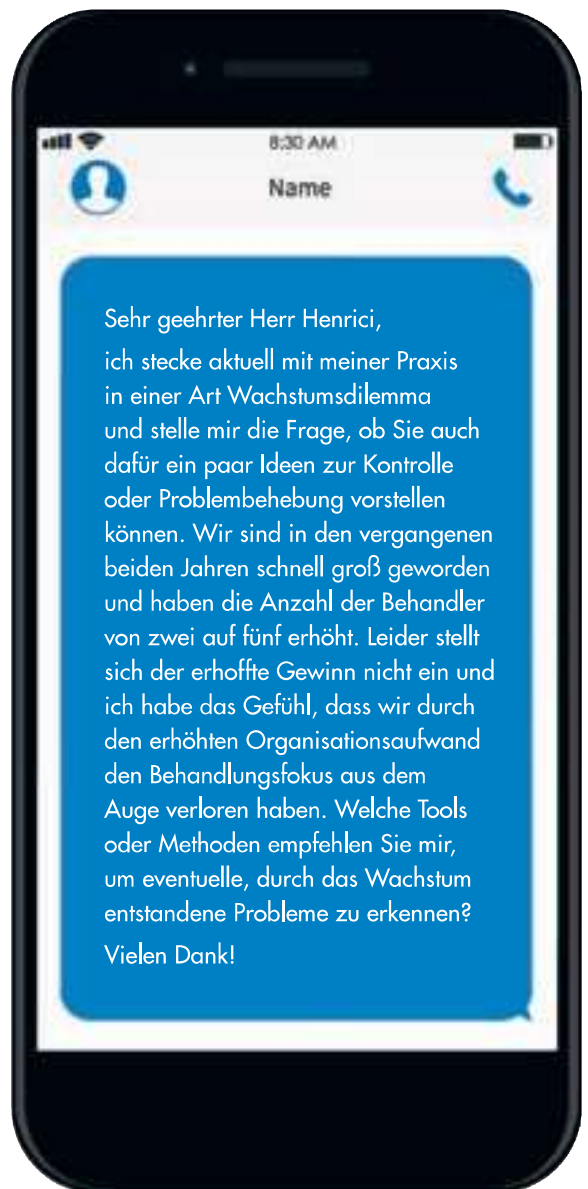


Foto: AdobeStock_iiierlok_xolms

2. Wie viele Neupatienten kommen mindestens zwei Mal in die Praxis?
 - Wie ist die Quote pro Behandler?

Sobald Sie diese Zahlen ermittelt haben, können Sie in die Ursachenforschung übergehen. Schlechtere Werte pro Behandler müssen nicht immer negative Ursachen haben, sondern können auch am jeweiligen Praxiskonzept und dem entsprechenden Einsatzgebiet des Behandlers liegen. Wenn dies nicht der Fall ist, sollten Sie im nächsten Schritt sich Gedanken darüber machen, weshalb einige Behandler nicht gut abschneiden. Nehmen Sie eventuell Patientenbefragungs-Tools zu Hilfe, falls Sie nicht weiterkommen.

Quote erstellter und abgerechneter HKPs

Berechnen Sie die Quote aus erstellten und abgerechneten HKPs, sowohl für Ihre gesamte Praxis als auch auf Basis der

einzelnen Behandler. Über diese Quote und den Vergleich vergangener Werte können Sie schnell und einfach Rückschlüsse auf zwei wichtige Erfolgsfaktoren ziehen:

1. Auswirkung der GOZ-Steigerungsfaktoren
 - Ob und wie stark ändert sich die Gesamtquote je nach Steigerungsfaktor?
 - Sind die Auswirkungen bei den Behandlern unterschiedlich hoch?
2. Überzeugungstalent der Behandler
 - Gibt es große Unterschiede zwischen den Behandlern?
 - Gibt es fachliche Gründe für eventuelle Unterschiede?
 - Gibt es rhetorische oder charismatische Gründe für die Unterschiede?

Rezeption/Terminplanung

Im Zuge des Wachstums unterliegt der Rezeptions- und Terminplanungsbereich mitunter dem größten Veränderungsprozess, da die entsprechenden Mitarbeiter den Überblick über mehr Terminbücher und Behandlungszimmer behalten müssen und für die stetige Auslastung der Praxis Sorge tragen. Gleichzeitig wird Ihre Praxis im internen Bereich anonymer und weniger durchschaubar, wodurch Fehler teilweise weniger auffallen. Dadurch wird der Boden für potenzielle Nachlässigkeiten genährt.

- Kontrollieren Sie regelmäßig Ihr Recallsystem, indem Sie Prophylaxequoten und Terminausfälle prüfen und mit guten Benchmarkwerten Ihrer Praxis vergleichen.
- Führen Sie eventuell ein Patientenrating zum Thema Pünktlichkeit ein, damit die zuständigen Mitarbeiter potenziell unpünktliche Patienten entsprechend einplanen können.
- Entwickeln Sie eine konkrete Fragetechnik für Schmerzpatienten, um diese sinnvoll in die Terminbücher einzuplanen und möglichst wenig Zeit durch Falscheinschätzungen zu verlieren.
- Prüfen Sie, ob die Behandlungszeiten mit den geplanten Zeiten in den Terminbüchern über-

einstimmen und ob es regelmäßige Ausreißer bei bestimmten Behandlern oder Behandlungen gibt. Entscheiden Sie anschließend, ob man die Ausreißer durch gezielte Fortbildungen oder eine geänderte Terminplanung vermindern kann.

Mitarbeiterzufriedenheit

Eine durch das Wachstum induzierte, langsam schwindende Nähe zu Ihren Mitarbeitern kann Ihnen unbewusst die Fähigkeit nehmen, das Betriebsklima richtig einzuschätzen. Sie sind auf das Feedback Ihrer Abteilungsleiter der jeweiligen Organisationseinheiten in Ihrer Praxis angewiesen und müssen sich darauf verlassen, dass diese ihr Personal in Ihrem Sinne führen. Sollten sich zu viele Mitarbeiter in Ihrer Praxis unwohl fühlen oder nicht mit der Praxis identifizieren, sind mangelnde Motivation, ein hoher Krankenstand und im schlimmsten Fall Kündigungen die Folge. Nutzen Sie regelmäßig Tools und Methoden zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit, um den aktuellen Status zu ermitteln und bei eventuellen Problempunkten frühzeitig einzugreifen.

ENTSCHEIDEND IST DIE PROZESSQUALITÄT

Schnell verlieren sich wachsende Organisationen und Praxen in Controlling-Methoden, die sich mit betriebswirtschaftlichen Wachstumsthemen beschäftigen. Mit der Folge, dass die Kernthemen einer funktionierenden Zahnarztpraxis vernachlässigt werden.

Meine Empfehlung besteht daher darin, sich auf die gelernten fachlichen Basics zu konzentrieren, um die Prozessqualität zurückzuerlangen, die es Ihrer Praxis überhaupt erst ermöglicht hat, zu wachsen. Mit Blick auf das notwendige Management gilt die Konzentration den wichtigsten Schlüsselzahlen (KPIs – key performance indicators) sowie einem harmonisierenden und gut funktionierenden Team.

In diesem Sinne ...
Ihr Christian Henrici

Henrici@opti-hc.de, www.opti-hc.de



CHRISTIAN HENRICI – DER PRAXISFLÜSTERER

Mit der Erfahrung aus mehr als 2.800 umfassenden Mandaten in zehn Jahren beantwortet der Praxisexperte und Hauptgesellschafter der „OPTI health consulting GmbH“ Fragen von Mandanten und Lesern zum Unternehmen Zahnarztpraxis. Der Einblick in seinen „Praxis“-Alltag soll Lösungsansätze aufzeigen, um Problemen in der Praxis so früh wie möglich begegnen zu können. Oder besser – um diese gar nicht erst entstehen zu lassen.