

# Mandantenbrief

## Warum sind erfolgreiche Zahnärzte so erfolgreich? (Teil 1)

10 Erfolgsfaktoren für die Zahnarztpraxis im Überblick

### Die Ausgangssituation

Es ist schon erstaunlich: Die Praxen 1 und 2 liegen zwei Kilometer voneinander entfernt, beide Zahnärzte sind seit ca. 15 Jahren niedergelassen, beide sind Mitte vierzig, beide beschäftigen als Inhaber von Einzelpraxen fünf Mitarbeiterinnen, die Praxisräumlichkeiten sind nahezu identisch, und doch: Sowohl im „gefühlten“ als auch im „ökonomischen“ Praxiserfolg trennen die beiden Welten.

Kein anderes Bild bei zwei Existenzgründern im 3. Jahr der Selbständigkeit: Während Zahnarzt 1 seine Praxiskonten nicht unerheblich in Anspruch genommen hat und über Kostensenkungen nachdenkt, erzielt Zahnarzt 2 bereits einen Praxisgewinn von deutlich jenseits der T€ 250 – und hat weitere Investitionen eingeleitet. Zusatzinformation: Die Startbedingungen für Zahnarzt 2 waren deutlich schwieriger.

Sie glauben, dass in den Erfolgspraxen deutlich mehr und unter erheblichen Druck gearbeitet wird? Weit gefehlt – der „gefühlte Stress“ ist in den anderen Praxen um ein Vielfaches höher.

Es liegt nahe, dass die Ursachen weniger bei der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung („die Patienten haben kein Geld“) oder politischen/ rechtlichen Veränderungen (aktuell: GOZ/HOZ-Diskussion) zu suchen sind. Um es im Bild einer

Segelregatta zu beschreiben: Die Witterungsbedingungen gelten für alle, der Wind weht aus der gleichen Richtung, die Schiffe segeln sogar in einer Bootsklasse. Warum sind die Praxen mit einem so unterschiedlichen Tempo unterwegs? Warum weichen die Kurse derart voneinander ab?

### Die Analyse

Die Firma dent-vision® hat sich in einer auf vier Jahre angelegten Studie in mehr als 500 Zahnarztpraxen mit der Schlüsselfrage „warum sind erfolgreiche Zahnärzte so erfolgreich?“ beschäftigt. Das Fundament der Untersuchung bilden ausschließlich hard facts – Daten des Steuerberaters, Informationen aus der Praxissoftware, Unterlagen aus dem privaten Finanzbereich. Nur so war es möglich, ein umfassendes und ganzheitliches Bild zu erhalten – und Erfolgsfaktoren messbar zu machen.

### Was ist Praxiserfolg?

„Ich habe Freude an der Ausübung meines Berufes, meine Mitarbeiter und Patienten kommen gern in meine Praxis. Ich verfüge über ein gutes Einkommen, bin existenziell gesichert, die Praxis steht wirtschaftlich auf gesunden Füßen und den Veränderungen im Gesundheitswesen sehe ich gelassen entgegen. Zudem bleibt mir ausreichend Zeit für meine Privatsphäre und Praxisprobleme nehme ich nicht mit nach Hause“ - so oder ähnlich definieren erfolgreiche Zahnärzte Praxiserfolg.

Das Zauberwort dieser Definition ist Balance – das ausgewogene und entspannte Verhältnis zwischen Praxis & Privat, Patienten & Mitarbeitern, Geld & Zeit.

## Die Erfolgsfaktoren

### Der Erfolgsfaktor 1 – Die ökonomische Gesundheit!

Hier liegt definitiv die Basis für Praxiserfolg – ohne finanzielle Ressourcen keine zukunftsorientierten Investitionen, kein modernes Behandlungs- und Therapie-spektrum, kein hochqualifiziertes Team, keine Rücklagen für wirtschaftlich schlechtere Jahre, keine Banken-Unabhängigkeit – und auch kein vorzei-tiger Ruhestand. Anders ausgedrückt – ökonomischer Erfolg ist nicht alles – aber ohne gesunde Finanzen ist alles nichts.

Erfolgreichen Zahnärzten gelingt das Kunststück, im Spannungsfeld zwischen Ethik & Monetik den richtigen Weg zu finden. Auf der einen Seite keine über-zogenen Honorarforderungen, die die Patienten langfristig abschrecken, auf der anderen Seite aber auch keine Dumping-Angebote, die die Existenz der Praxis langfristig gefährden.

Erfolgreiche Zahnärzte wissen darüber hinaus, dass ihre wirtschaftliche Gesund-heit auf zwei Säulen steht: Praxisfinan-zen plus private Finanzen! Es ist schon verblüffend, wie viele Fehler im privaten Finanzbereich gemacht werden – mit erheblichen Auswirkungen auf die Pra-xishandlungsfähigkeit. Besonders nega-tiv fällt hier die Kombination Versiche-rungsbeiträge/Praxisfinanzierung (Til-gungersatzinstrumente) auf. Im Rahmen der Studie haben wir in nahezu 1/3 der untersuchten Praxen festgestellt, dass nur für das (falsche) Kreditkonzept mehr als T€ 75 p.a. Praxisgewinn abfließen, um die Finanzierung zu bedienen. Wie viele Monate pro Jahr muss ein Zahnarzt dafür arbeiten? Wir empfehlen hier dringend,

sich professionell und unabhängig beglei-ten zu lassen – dies liegt eindeutig in der Kernkompetenz ihres Steuerberaters. Grundsätzlich lässt sich aus den Erkennt-nissen der Studie sagen, dass T€ 150 p.a Praxisgewinn (Einkommen aus der Praxis pro Praxisinhaber) angestrebt werden müssen, um zum einen den Liquiditätsan-forderungen gerecht zu werden und zum anderen die langfristige Lebensplanung (ggf. vorzeitiger Ruhe-stand/Bankenunabhängigkeit) zu erreichen. Die Praxisgewinne von ökonomischen erfolgreichen Zahnärzten beginnen im Üb-rigen bei T€ 250 p.a. Sie wissen darüber hinaus, dass die Wirtschaftlichkeit der Praxis heute ein bestimmender Faktor bei der Berechnung des Praxiswertes ist – sie schlagen sozusagen zwei Fliegen mit einer Klappe: komfortable Liquidität plus Ver-mögenszuwachs durch Praxis-Rentabilität.

### Der Erfolgsfaktor 2 – Der Faktor Zeit!

Es ist ein Märchen, dass erfolgreiche Zahnärzte ihren Erfolg über „mehr Arbeit“ erreichen – ganz im Gegenteil. Wiederum geht es hier um Balance: Erfolgreiche Zahnärzte beherrschen die Disziplin „Pra-xis-Effizienz“ (Resultat vs. Zeit) perfekt. Sie schaffen es, das „magische Viereck“ Umsatz – Kosten – Gewinn – Zeit in ein optimales Verhältnis zu bringen. Sie sehen ihre Kernkompetenz in „bohren, bohren, bohren“. Sie delegieren auf das Praxisteam, ohne dies als Kompetenzverlust zu sehen – sie delegieren auf Externe, ohne dies als lästige Kosten zu empfinden. Sie sind in erster Linie Zahnarzt und wissen, dass die Praxis sie als Umsatzsäule Nr. 1 unbedingt benötigt und für die unternehmerischen Aufgaben sehr wenig Zeit ist – insofern basteln sie nicht monatelang selbst am Internetauftritt, sie beschäftigen sich a-

bends nicht mit Excel-Tabellen, sie entwickeln keine QM-Checklisten. Sie haben erkannt, dass Delegation und Outsourcing die Praxis-Effizienz fulminant erhöhen.

Daten/Zeitfaktoren pro Jahr: Die Gesamtarbeitszeit bei erfolgreichen Zahnärzten ist < als 2.000 Stunden – die Behandlungszeit ist < als 1.500 Stunden – die Urlaubswochen sind > als 6 Wochen – die wirtschaftliche Unabhängigkeit ist spätestens mit dem 60. Lebensjahr erreicht.

### **Der Erfolgsfaktor 3 – Das Praxisteam!**

Keine erfolgreiche Praxis ohne ein erfolgreiches Praxisteam – die Erfolgsfaktoren sind u.a. Alterstruktur, Qualifikationsstruktur, Aufgabenstruktur und Gehaltsstruktur des Teams. Risikofaktor: Die Fluktuationsquote! Erfolgreiche Zahnärzte haben ihr Team so aufgestellt, dass eine Praxismanagerin Führungsaufgaben übernehmen kann, dass eine Dentalberaterin Patientengespräche führt, dass eine Abrechnungsspezialistin die Honorarchancen optimal nutzt – und dass auch das Praxisteam zum wirtschaftlichen Erfolg nennenswert beiträgt (Prophylaxe, Praxislabor, angestellter Zahnarzt, Assistenz Zahnarzt sind hier die üblichen Handlungsalternativen).

Ein Erfolgsfaktor der Priorität 1 kommt der Kommunikation mit dem Team zu – erfolgreichen Zahnärzten muss man nicht sagen, dass regelmäßige Teambesprechungen Pflichtprogramm sind – wobei es nicht auf Anzahl und Länge, sondern vielmehr auf Substanz und Effizienz ankommt.

Wirtschaftliche Daten/Kennzahlen: Mit 1 Euro Personalkosten sollten in einer er-

folgreichen Einzelpraxis > 4 Euro Umsatz erzielt werden – in einer Gemeinschaftspraxis: > 5 Euro – eine Top-Prophylaxekraft erzielt das 4fache Honorar im Verhältnis zum Gehalt – der Praxis-Chef sollte mehr als 75 Stunden pro Jahr in Team- und Personalgespräche investieren. Übrigens: Erfolgspraxen beteiligen ihr Team am Praxiserfolg.

Der Königsweg ist hier ein wirtschaftlich intelligentes Vergütungssystem, das nicht mehr auf Weihnachts- und Urlaubsgeldzahlungen, sondern auf ziel- und leistungsorientierten Faktoren beruht.

### **Der Erfolgsfaktor 4: Das Behandlungs- und Therapiespektrum!**

Ob Spezialisierung oder Generalisierung – ob High Tec oder konventionell – die Studie zeigt eindeutig: Praxiserfolg ist immer möglich. Betriebswirtschaftlich betrachtet ist alles eine Frage der Kalkulation – und im Praxisalltag ist alles eine Frage der Kommunikation.

Oder warum schaffen es erfolgreiche Praxen, im Bereich der Füllungstherapie in 9 von 10 Fällen mit ihren Patienten Mehrkosten zu vereinbaren? Dieser Wert korrespondiert in nahezu allen Fällen mit der Kostenposition „Aus- und Fortbildung“ – keine fachliche, sondern Kommunikationsausbildung.

Investition ist die Ursache – und Umsatz die Wirkung, erfolgreiche Zahnärzte kennen diesen Zusammenhang ganz genau. Auffällig sind bei Erfolgspraxen darüber hinaus hohe Investitionen im Bereich der Diagnostik – häufig in Kombination mit High Tec in Behandlung & Therapie (CAD/CAM-Systeme seien hier exemplarisch genannt).

## Der Erfolgsfaktor 5: Die Patienten!

Ohne Patienten keine Praxis – aber welche Patienten? 80% der befragten Zahnärzte antworteten auf die Frage „Wer ist ihr idealer Patient?“ mit: Der Kassenpatient mit hoher Selbstzahlerbereitschaft. Alle wollen ihn – nur wenige bekommen ihn, und das sind definitiv die Erfolgspraxen.

Ein übereinstimmendes Merkmal dieser Praxen ist, dass das gesamte Praxisteam genau weiß, wer der Wunschklient ist – und wer nicht. Darüber hinaus kann das erfolgreiche Team auch „Nein sagen“, denn Patienten, die über die Maßen Nerven, Zeit und Geldbeutel der Praxis strapazieren, gefährden langfristig die Praxis-Existenz – es fehlen die Ressourcen für die wirklich interessanten Patienten.

Das erfolgreiche Team „sieht (auch) mit den Augen des Patienten“ – ökonomische Risikopraxen schauen nahezu immer nur aus der fachlich/medizinischen Perspektive. Beispiel Laser: Bei vielen Zahnärzten kritisch, viele Patienten finden „schmerzlos/schmerzarm“ klasse. Beispiel Cerec: Bei vielen Zahnärzten überhaupt kein Thema, für manche Patienten sind „eine Sitzung, kein Abdruck“ echte Argumente.

Jede Praxis benötigt eine bestimmte Anzahl der richtigen Neupatienten (theoretisch sind irgendwann alle Stammpatienten „versorgt“). Alle Erfolgspraxen erzielen hier exzellente Werte. Die Ursache dafür sind weniger enorme Marketingaufwendungen (Homepage und Praxisbroschüre unterstellen wir einmal als „basics“). Vielmehr wirkt das Praxisteam in Verbindung mit der Qualität des Leistungsspektrums geradezu „als Magnet“. Es sind die „weichen Faktoren“ (Sympa-

thie, Service, Zuverlässigkeit etc.), die zum Erfolg führen – und zu einer hohen Selbstzahlerbereitschaft (oder werden wir als Kassenpatient mit hoher Selbstzahlerbereitschaft geboren?).

Zur Messbarkeit des Erfolgsfaktors Patienten wurden u.a. mit folgenden Kennzahlen gearbeitet: Anzahl, Struktur und Trend der Neupatienten, Quote Prophylaxepatienten/Gesamtpatienten, Altersstrukturen der Patienten, Abgrenzung Gesamtpatienten/aktive Patienten, Patienten pro Tag, Umsatz/Kosten pro Patient.

*Ende Teil 1 - Fortsetzung im nächsten Mandantenbrief*

Mit freundlicher Unterstützung von

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