

Erfolglos zufrieden?

Stephan Paare

Zahn	Geb.-Nr.	Leistung	Anzahl	Faktor	Betra
	002	Heil- und Kostenplan auf Verlangen	1	2,3	11,63
	100	Hygienestatus	1	2,3	25,87
	101	Kontrolle des Übungserfolgs	1	2,3	12,92
	Az35	Entferne von Abstrichmaterial	6	2,3	39,18
	401	Biologischer Karies-Risiko-Test, analog gem. § 6 Abs. 2 entsprechend Anwendung elektromechanischer Verfahren	1	2,3	11,63
	47421	Entfernen harter und weicher Zahnbeläge <i>Bezt.: Erhöhter Zeitaufwand, weil die harten Beläge und hartnäckigen Verfärbungen nur durch zusätzlichen Pulver-Wasserstrahlensatz zu entfernen sind.</i>	23	3,2	144,88
	57	Entfernung subgingivaler Konkrementen	1	1,0	37,14
	91	Behandlung überempfindlicher Zahnoberflächen	2	2,3	12,92
Röntgen (zahnärztliche Diagnostik)					183,97
Laborkosten (ZNS-Spendentest)					86,50
zahnärztliche Leistungen					25,00
Gesamtbetrag					295,47

Zahnmediziner haben ihr "Handwerk" gelernt: An der Uni und als Assistenzarzt wurde fachliche Kompetenz als Grundfundament aufgebaut und man ist seither hochqualifiziert auf seinem Gebiet – nicht mehr und auch nicht weniger!

Der Stellenwert fachlicher Kompetenz wird bei der Zahnärzteschaft deutlich höher bewertet als bei den Patienten. Befragt man Patienten zu den ihrer Meinung nach wichtigsten Eigenschaften eines Zahnarztes, nennen die meisten Empathie und eine schmerzfreie Behandlung. Die zahnärztliche Fachkompetenz nimmt einen der unteren Plätze ein, weil sie der Patient schon als Grundvoraussetzung ansieht. Es ist aber vielmehr die soziale Kompetenz, die ein Patient einzuschätzen versteht. Zahnärzte bewerten den Einfluss ihrer Fachkompetenz auf den beruflichen Erfolg so hoch, dass sich der Großteil aller Weiterbildungsmaßnahmen mit der Erweiterung rein fachlicher Kompetenzen befasst. Man sammelt Fortbildungspunkte und hängt die Zertifikate in die Praxis. So wird doch der Patient meine überdurchschnittliche fachliche Kompetenz erkennen und eine Sogwirkung auf die Praxis bewirken – ein großer Irrtum! Denn fachliche Kompetenz braucht immer eine Bühne, um sie zu verkünden und ein Publikum, das begeistert wurde. So erhält doch auch ein Geiger, wenn er sich als Virtuose positioniert und ein Konzert ausschreibt, viel mehr Geld als wenn er nur seinen Hut auf die Gasse legt.

Als Zahnmediziner erfolgreich zu sein, hat man nicht gelernt. Viele sehen den Beruf als Berufung, geprägt von hoher sozialer Motivation. Das ist legitim, doch wenig erfolgsversprechend. Aber: Erfolg ist freiwillig. Viele Unternehmer möchten sich zwar verbessern, sich dabei aber nicht verändern.

Meist kennt man gar nicht die Gewinne, die eine Zahnarztpraxis erwirtschaften könnte. Ohne Vergleichszahlen denkt man große Praxen haben zu müssen, um große Gewinne zu erzielen. Doch sind es vor allem kleinere Praxen, in denen hohe Erträge stecken. Praxisinhaber glauben, sie hätten Erfolg und haben keine Vorstellung davon, dass es mit neuen unternehmerischen Strategien und dem gleichen Arbeitseinsatz wirtschaftlich besser aussehen würde. Sie sind „zufrieden“. Viele Zahnärzte sind bescheiden in der Abrechnung ihrer hochqualifizierten Leistungen. Nutzen auch Sie den 2,3-fachen Satz, akzeptieren den seit Jahrzehnten unveränderten Punktwert der GOZ und glauben, §2 Abs.1 und 2 GOZ sei nur für Universitätsprofessoren in die Gebührenordnung aufgenommen worden? Zahnärzte haben es nicht gelernt, ein Verkaufsgespräch professionell zu führen. Es ist wichtig, sich bei Gesprächen mit seinem Verhalten auf die unterschiedlichen Persönlichkeiten seines Gegenübers einzustellen. Gelingt dies nicht, landen viele HKPs letztlich in der Ablage P - oder beim kommunikativ geschulten Zahnarztkollegen von nebenan. Viele Zahnärzte sind Allrounder. Experten sind jedoch niemals Fachleute aller Fachrichtungen und in der Regel auch niemals Durchschnittsverdiener. Erfolgsversprechend ist daher oft die Integration neuer Behandlungsstrategien in eine Zahnarztpraxis mit Spezialisierung auf bestimmte Gebiete.

Verkaufen will gelernt sein. Gelingt es Zahnärzten nicht, den „AUDI“ zu verkaufen, wird in der Regel der „LADA“ in den Verkaufsraum geschoben. Auch wenn beispielsweise dem Kassenpatienten von Gesetzes wegen die Kassenleistung zusteht, ist kommunikatives Geschick gefragt, um Überzeugungsarbeit zu leisten. Dies ist durchaus zu erlernen. Grundsätzlich gilt: Bei einem Geschäft verkaufen immer beide Seiten. Sie verkaufen ein Produkt oder eine Dienstleistung, der Patient verkauft sein „Nein“. Wer was auch immer verkauft, braucht vor allem soziale und kommunikative Kompetenz. Hier sollte man immer besser geschult sein als der Mensch gegenüber, denn sonst kauft man ein „nein“ und damit überwiegend eine Regelversorgung. Da werden ganze Amalgamkronen modelliert, obwohl die Indikation des Materials laut Herstellerangaben dies gar nicht zulässt; da werden Wurzelkanalbehandlungen jenseits von Ingle-Klasse-I gemacht, obwohl der Zahnarzt den Mehraufwand aus eigener Tasche bezahlt. Hier fehlt die kommunikative Kompetenz, um über die Alternativen der Regelversorgung zu sprechen, oder der soziale Motivator in der Persönlichkeit des Zahnarztes übersteigt den ökonomischen. Persönlichkeits- und Kommunikationstrainings können hier helfen.

Es gibt heute ganz neue Konzepte, um Mitarbeiter in Erfolgsstrategien einzubinden. Der „Gott in Weiß mit seinen saugenden Untertanen“ – oder auch das „Die Frau vom Chef passt auf, dass alle arbeiten“ – Konzept sollte in einer Zahnarztpraxis der Vergangenheit angehören. Strategien zu erarbeiten, um Mitarbeiter gezielt in eine Erfolgsstrategie zu integrieren, in der sich wirtschaftlich orientiertes Arbeiten zum Selbstläufer entwickelt, sind erfolgsversprechend. Das Praxisteam ist immer nur so gut, wie die schlechteste Komponente. Es ist wichtig, die Motivatoren seiner Mitarbeiter zu kennen. Diese zeigen auf, wie die Persönlichkeit eines Menschen entsteht und welche individuellen Antriebsfedern aufgezo-gen sind, wenn der Mitarbeiter morgen bei der Arbeit erscheint. Sind die Motivatoren bekannt, so ist es möglich, Bedürfnisse und Wünsche gezielt zu nutzen, um Mitarbeiter zu motivieren. Dass man Motivatoren heute mit geeigneten Tools analysieren und messen und das Wissen darum richtig einsetzen kann, dürfte in einem wirtschaftlich orientierten Unternehmen hoffentlich bekannt sein.

Die Abrechnung der zahnärztlichen Leistungen bleibt immer noch oft der Abrechnungshelferin überlassen, auf die man sich blind verlässt. Es gibt immer wieder Zahnarztpraxen mit Liquiditätsproblemen, obwohl der Zahnarzt den ganzen Tag arbeitet. Doch wer die Handgriffe nicht kennt, die in der Liquidation einen Wert besitzen, und wer der Meinung ist, er habe keine Zeit, sich um die Abrechnung zu kümmern, braucht sich über stagnierende Umsatzzahlen nicht zu wundern. Dies gehört zum Geschäft, denn die vielen kleinen Handgriffe oder Schwierigkeiten, aus deren eine komplexe Behandlung besteht, sind unbedingt vollständig dokumentiert und mit dem richtigen Steigerungsfaktor versehen der Abrechnungskraft vorzulegen.

Bei der Überlegung, mehr Service für Patienten zu bieten, genügt es nicht, eine Ecke im Wartezimmer frei zu machen und Wasserspender oder Kaffeeautomaten aufzustellen. Vielmehr gilt: In serviceorientierten Praxen gibt es keine Wartezeiten. Wasserspender und Kaffeeautomat braucht man im Besprechungsraum, der so hochwertig ausgestattet sein sollte wie die Arbeit, die Sie versuchen zu verkaufen. Patienten, die ihr Geld ebenfalls durch Arbeit verdienen, möchten nicht warten. Eine entsprechende Praxisorganisation kann Wartezeiten verhindern – ganz sicher! Die Königsdisziplin der Serviceleistung geht immer vom Inhaber selbst aus, von seiner Persönlichkeit im Umgang mit seinen Patienten - oder von einer Mitarbeiterin, die geschult wurde, genau das Gleiche zu leisten. Spricht jemand vom Erfolg eines Zahnarztes, so ist meist der ökonomisch messbare Erfolg gemeint. Beruflicher Erfolg ist Teil des Lebenserfolges, und Lebenserfolg ist stark abhängig vom Faktor Zeit. Eine ausgeglichene work-life-balance trägt maßgeblich zum Lebenserfolg bei. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit eines Zahnarztes liegt heute bei etwa 47 Stunden - rund ein Drittel mehr als beim bundesdurchschnittlichen Erwerbstätigen. Damit verbleiben nur 30% der Zeit, in der man nicht schläft, für Familie, Freunde und Freizeit.

Der steuerliche Einnahmen-Überschuss der Inhaber von Zahnarztpraxen liegt im Mittel bei etwa 10.000 Euro pro Monat. Das bedeutet, dass 50% der Praxisinhaber ein geringeres Einkommen vor Steuern haben und 50% ein höheres. Jeder zehnte Inhaber hat ein Einkommen pro Monat von nur 4.000 Euro und weniger. Der Anteil der Praxisinhaber mit einem monatlichen Einkommen vor Steuern von über 20.000 Euro liegt nur bei circa 8%. Mit Hilfe der richtigen, auf Zahnarztpraxen abgestimmten unternehmerischen Positionierung und Strategie lassen sich Einkommen und Erfolg überdimensional steigern - vorausgesetzt, man interessiert sich überhaupt für Erfolg.



Stephan Paare

Stephan Paare, Zahnarzt und gelernter Zahntechniker, Inhaber einer Zahnarztpraxis mit 20 Mitarbeitern und 400 qm Praxisfläche in Rheinland-Pfalz. Zahnärztlicher und zahntechnischer Sachverständiger, Referent zum Thema "Wirtschaftliche Potenzialentwicklung von Zahnarztpraxen" und Geschäftsführer von Dentepius, dem „Institut für Dentale Erfolgsstrategien“. 2014 Akkreditierung als INSIGHTS MDI Berater, 2015 "Best Practice Award" für herausragende Leistungen im Bereich der Unternehmensberatung von Zahnarztpraxen.