

„Große Praxen brauchen eine kleinteilige Planung“

Interview: So funktioniert profitables Praxiswachstum



Foto: Klapdor

Ende September findet in der Haranni Academie in Herne die Fortbildung „Profitables Praxiswachstum – so funktioniert es“ statt, die von KlapdorKollegen, Münster, gestaltet wird. Christiane Fork, Leiterin der Academie, sprach im Vorfeld der Veranstaltung mit der Referentin Maïke Klapdor.

Was bietet die Neuauflage von „profitables Praxiswachstum“ den Teilnehmern?

Maïke Klapdor: Wir bieten Praxisinhabern Erkenntnisse, die sie bei ihren Zukunftsentscheidungen unterstützen. Wir befassen uns im Seminar mit Praxiswachstum in der Variante mit angestellten Zahnärzten, nicht mit Aufnahme von Partnern. Das hat einige Unterschiede, deswegen ist mir der Aspekt wichtig. Die Herausforderung ist die Delegation, denn das Plus auf den Schultern des Chefs ist keine Lösung. Wir tauschen uns aus zu den Maßnahmen, die zu einer angemessenen Performance auf den Plätzen der Zahnärzte führen bei gleichzeitigem Ausbau der Prophylaxe. Es geht um strategische Überlegungen, organisatorische Rahmenbedingungen und konkrete Management- und Führungsaufgaben. Hört sich jetzt theoretisch an, aber die Teilnehmer können sicher sein, dass sie aus dem Seminar viel praktisches Handwerkszeug mitnehmen werden.

Was ist bei Planung und Controlling in größeren Praxisstrukturen zu beachten?

Klapdor: Große Praxen brauchen kleinteiligere Planung und straffes Controlling, weil sie aufgrund des hohen Fixkostenblocks risikoanfälliger sind als ein Betrieb mit zwei oder drei Zahnärzten. Interessanterweise funktioniert das simple „Management by Kontoauszug“ in kleinen Praxen noch ganz gut. In der Großpraxis reicht das auf keinen Fall, denn: Neben einer umsichtigen Kostenplanung braucht es auch den Blick auf die Einnahmenseite. Patientenzahlen, Fallwerte, Leistungsstrukturen, Honorarstundensätze und vieles mehr braucht systematische Planung und Steuerung, damit es unter dem Strich passt. Wachstum frisst übrigens immer Rendite. Deshalb ist auch die vorausschauende Liquiditätssteuerung enorm wichtig.

„Groß gleich rentabel“ geht offenbar nicht immer auf. Warum nicht?

Klapdor: Weil aus dem Bekannten heraus gehandelt und gedacht wird. Eine Mehrbehandlerpraxis ist nicht die Einbehandlerpraxis mal fünf, sechs, sieben. Sondern ein mittelstän-

discher Betrieb, in dem die Leistung durch viele Angestellte erbracht wird, deren Zusammenspiel ein System braucht. Die Menschen können nur dann effizient arbeiten, wenn Führungssarbeit funktioniert und das organisatorische Korsett vorhanden ist. Führungskompetenz und Organisationsgrad entscheiden über den wirtschaftlichen Erfolg einer Großpraxis. Wir erörtern im Seminar die Ansatzpunkte.

Können Sie einige klassische Stolpersteine benennen?

Klapdor: Auf Inhaberebene wird oft erst spät verstanden, dass sich die Handlungslogik und die eigene Rolle grundlegend ändern. In der großen Praxis ist das Denken in Strukturen und Prozessen entscheidend. Oberste Chefaufgabe ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen das Team zur patientenorientierten Höchstleistung auflaufen kann. Das bedeutet: Klug investieren, Zahnärzte systematisch coachen, wirksames Praxismanagement und Teamleiterstrukturen aufbauen, therapeutische Leitlinien entwickeln und die Effizienz im Blick halten. Weiterer Stolperstein ist die Annahme, Marketing beziehe sich nur auf Patienten. Das greift zu kurz, denn der zentrale Engpass sind die Mitarbeiter. Natürlich ist Positionierung nach außen wichtig. Noch unmittelbarer auf den Erfolg wirkt allerdings die Besetzung der Stellen mit guten Leuten im Kontext organisatorischer Brillanz. Bereitschaft zur Selbstreflexion, Interesse für Menschen, strukturierte Personalentwicklung und kulturbildende Aktivitäten sind einige Stichworte dazu.

Das Investorenthema ist ja derzeit in aller Munde. Machen Sie das auch zum Seminarinhalt?

Klapdor: Natürlich geht es auch um Investorenkonzepte, damit sind wir im Berateralltag derzeit täglich befasst. Wenn man sich einen ganzen Tag lang mit Praxiswachstum beschäftigt, gehört das dazu. Ich werde ein Grundverständnis erzeugen und entscheide dann nach den Wünschen der Seminarteilnehmer, wie tief wir in das Thema einsteigen.

Das hört sich nach einem interessanten und prall gefüllten Programm an.

Klapdor: Ja, klar, so ist es auch gedacht, schließlich soll es sich für die Teilnehmer lohnen, einen Samstag in der Academie zu verbringen. Praxiswachstum ist meine Leidenschaft. Ich freue mich schon sehr auf einen spannenden Seminartag.