

# Mit Führungsstrukturen zum Erfolg:

## Managementmodell für die Mehrbehandlerpraxis

Der Unternehmerzahnarzt auf Expansionskurs ist in seinem Handeln kraftvoll angetrieben von einer starken Vision. Sei es die Mehrbehandlerpraxis mit acht angestellten Zahnärzten und Spezialistenkonzept oder die Praxiskette mit zehn Filialen: Es gibt viele Zahnärzte mit einem klaren Zukunftsbild und ambitionierten unternehmerischen Zielen.

Leider ist dynamisches Praxiswachstum aber kein gradliniger Prozess. Es treten Situationen ein und Themen auf den Plan, mit denen man schlicht nicht gerechnet hat, beispielsweise:

- es finden sich keine oder nicht die passenden Mitarbeiter
- Fluktuation und Krankenstand im Team steigen
- bewährte Kommunikationsstrukturen funktionieren auf einmal nicht mehr
- die Hausbank verweigert die Finanzierung des nächsten Standortes
- die Liquiditätsslage rauscht auf einmal bedrohlich nach unten
- Investitionen werden deutlich teurer als geplant
- Gewinne bleiben hinter den Erwartungen zurück
- Patientenbeschwerden nehmen zu
- die Leistungen der angestellten Zahnärzte enttäuschen
- die eigene Arbeitsbelastung steigt ins Unermessliche und so weiter.

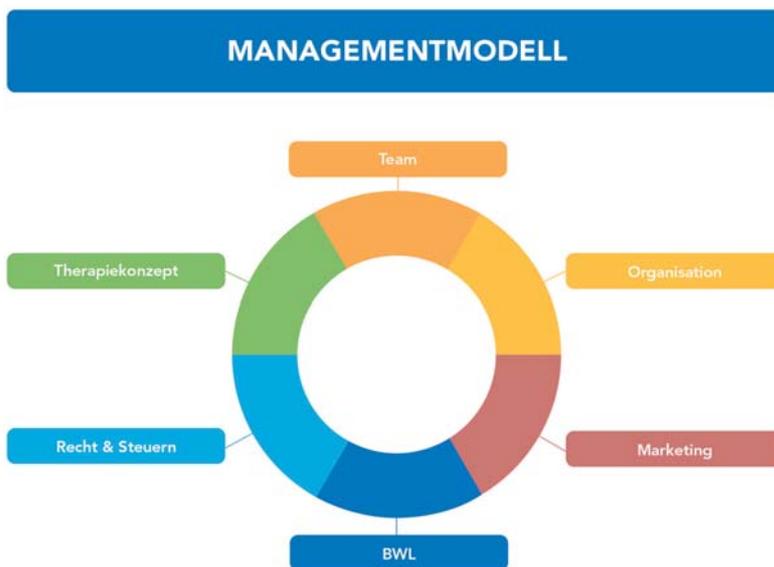
### Woran liegt's?

Große Praxen sind in aller Regel aus kleinen Einzelpraxen entstanden. Der Inhaber-Zahnarzt ist geprägt von der Sichtweise und den Handlungsmustern, die er sich in der kleinen Praxis angeeignet und über viele Jahre mit gutem Erfolg angewendet hat.

Mit wachsendem Betrieb ändern sich jedoch die Anforderungen an Organisation, Management und Führung. Chef-Verhaltensroutinen, die in einer Einzelpraxis hervorragende Ergebnisse erzeugen, können für die Mehrbehandlerpraxis Gift sein. Machen Sie sich klar: Mit jedem Wachstumsschritt, den Ihre Praxis geht, sind Sie ein Stückchen weniger Zahnarzt und ein Stück mehr Unternehmer.

### Was ist zu tun?

Verzichten Sie auf das Herumdoktern an Symptomen und vermeiden Sie die Suche nach Fehlern in Ihrem Umfeld oder bei Ihren Mitarbeitern. Der Fisch stinkt nun mal vom Kopf. Hilfreich sind die Bereitschaft zur Selbstreflexion und eine systematische Strategie. Bei deren Entwicklung bietet das Managementmodell Unterstützung, weil es aufzeigt, auf welche Handlungsfelder es in der Führung einer Mehrbehandlerpraxis ankommt (Abbildung).



Managementmodell: Worauf kommt es in der Führung einer Mehrbehandlerpraxis an?

### Ihre zentralen Führungsaufgaben

#### Therapiekonzept

Die Entwicklung und Verankerung funktionierender und vor allem einheitlicher (!) Diagnostik- und Therapiestandards. Bitte nicht alleine im „stillen Kämmerlein“, sondern partnerschaftlich in Kooperation mit Ihrem gesamten Zahnärzteteam.

#### Team

Neben der Organisationsentwicklung ist die Teamführung eine der größten Herausforderungen für

wachstumsorientierte Praxisinhaber. Gestalten Sie aktiv Ihre Kommunikationsprozesse: In einer großen Praxis muss deutlich mehr kommuniziert, geregelt und zwischenmenschlich „geschaukelt“ werden als in einer kleinen Praxis. Damit sich alle wohl fühlen und eine starke Truppe am Ende auch großartige Ergebnisse erzeugen kann. Notwendig ist ein Kommunikationskonzept, das präzise und verbindlich regelt, wer wann mit wem wie und worüber spricht und wie getroffene Vereinbarungen jeden erreichen, für dessen Aufgabenfeld sie relevant sind.

Führungskompetenz und die Fähigkeit, Aufgaben zu delegieren, sind Praxisinhabern nicht in die Wiege gelegt worden. Sie sind das Ergebnis von Fortbildungen, angeleiteter Reflexion und harter persönlicher Entwicklungsarbeit.

### Organisation

Effiziente Organisationsstrukturen fallen nicht vom Himmel. Bedenken Sie, dass in großen Praxen im Sinne effizienter, glatter Praxisabläufe zahlreiche Details regelungsbedürftig sind, über die in Praxen mit einem oder zwei Behandlern nicht großartig gesprochen werden muss. Auch die Software in der Mehrbehandlerpraxis braucht veränderte Konfiguration.

Etablieren Sie mit zunehmender Praxisgröße eine zweite Führungsebene und delegieren Sie Teamleiter-Aufgaben an geeignete Mitarbeiter. Qualifizieren Sie dazu Teamleiter, die ihren Arbeitsbereich und die ihnen jeweils unterstellten Mitarbeiter selbständig im Blick halten und Ihnen in regelmäßigen Abständen Bericht erstatten. Strategische Entscheidungen teilen Sie Ihren Teamleitern mit und schaffen Rahmenbedingungen, in denen diese Ihre Pläne auf der operativen Ebene verantwortlich umsetzen können. So können Sie die Steuerungs- und Koordinationsverantwortung breiter verteilen.

### Marketing

Suchen Sie sich potente und fähige Berater außerhalb Ihrer eigenen Praxis. Nicht weil eine Werbeagentur im Portfolio der modernen Praxis zum guten Ton gehört, sondern weil die Komplexität der Materie die Kenntnisse des Zahnarztes und des Praxismanagements deutlich sprengt.

Interne Themen wie Patientenbindung gehen Hand-in-Hand mit externen Themen wie der grundsätzlichen Positionierung der eigenen Praxis im regionalen Wettbewerb. Der Bereich Personal-Marketing ist aufgrund des Fachkräftemangels ein heißes Eisen. Nur wenn Sie es schaffen, sich als attraktiven Arbeitgeber aufzustellen, können Sie Mitarbeiter-Leistungsträger auf sich aufmerksam machen und langfristig an Ihre Praxis binden.

### Betriebswirtschaft

Strategische Entscheidungen folgen idealerweise einer klaren Priorisierung:

1. Sicherstellung jederzeit ausreichender Liquidität (= Atmen)
2. Herstellung angemessener Rentabilität von Unternehmenseinheiten (= Trinken)
3. Praxiswachstum (= Essen).

Diese Regel wird von den meisten expansionsfokussierten Praxisinhabern krass missachtet. Hohe Wachstumsdynamik frisst die Rendite und kann die Liquiditätslage bis zum Kollaps belasten. Zu oft wird aus dem Bauch heraus entschieden nach der Maxime: Wachstum um jeden Preis. Das kann funktionieren – kann aber auch mal schief gehen.

Mit Analyse der entscheidenden BWL-Parameter (ganz wesentlich an dieser Stelle sind die Praxisstatistiken, die Kostenstruktur der Praxis und das Kreditkonzept), kleinteiliger sachkundiger Planung und konsequentem Controlling ergibt sich ein Sicherheitsnetz. Das verschafft ein gutes Gefühl, unterstützt Ihre Entscheidungen und hilft dabei, Banken von ehrgeizigen Investitionsplänen zu überzeugen.

### Recht / Steuern

Mit Wald- und Wiesen-Beratern kommen Sie nicht weit. Eine große Zahnarztpraxis braucht juristische Experten und einen Steuerberater, der nicht „old school“ berät und in Problemen denkt, sondern sich mit Rechtsformen fundiert auskennt und im Schulterchluss mit Anwalt und BWL-Beratern innovative steuerliche Lösungen für Sie findet.

### Fazit

Die Führung einer großen Zahnarztpraxis hat wenig mit Zahnmedizin zu tun. Dafür ganz viel mit Management und dem Erkennen von Zusammenhängen: Denn die einzelnen Aufgabenfelder sind nicht getrennt zu behandeln, sondern haben komplexe Wechselwirkungen.

Kurzum: Reflektieren Sie „Was kann ich gut – wo brauche ich Unterstützung“ und beginnen dann zu handeln. Sollten Sie Berater engagieren, achten Sie darauf, dass sich diese austauschen und – mit Fokus auf Ihre Zukunftsziele – vernetzt agieren.

#### Maike Klapdor

KlapdorKollegen  
Dental-Konzepte GmbH & Co. KG  
Haus Sentmaring 15  
48151 Münster  
Tel. 02 51 / 70 35 96-0  
www.klapdor-dental.de  
m.klapdor@klapdor-dental.de



#### ► ÜBER DIE AUTORIN

Die Bankfachwirtin Maike Klapdor ist Geschäftsführerin des Beratungsunternehmens KlapdorKollegen in Münster.

Ihr Team steht Inhabern zahnärztlicher Mehrbehandlerpraxen bei der Realisierung ihrer Zukunftsziele als Beratungspartner zur Seite.