



Kostenmanagement Zahnarztpraxis: unkonventionelle Lösungsansätze

► Helmut Börkircher

Seit betriebswirtschaftlichen „Urzeiten“ besteht die traditionelle bzw. konventionelle Kostenrechnung aus der sog. Kostenarten-, der Kostenstellen- und der Kostenträgerrechnung. Diese drei Teile der Kostenrechnung bauen stufenweise aufeinander auf.

Zentrales Ziel ist dabei die verursachungsgerechte Verteilung der erfassten Kostenarten auf die einzelnen Kostenträger, um Transparenz darüber zu gewinnen, welche Zielgruppen, Behandlungsleistungen (Kieferorthopädie, Parodontosebehandlung, Prothetik u. a.) oder Praxisbereiche (Labor, Röntgeneinrichtung, Patienteninformationssystem usw.) aus unternehmerischer Sicht welche Kosten verursachen und angesichts der erzielten Erträge für den Praxisinhaber wirtschaftlich oder unwirtschaftlich sind.

Dieses Unterfangen klingt logisch und einfach. Im alltäglichen Praxisablauf zeigt sich jedoch, dass es großer organisatorischer und informationstechnologischer Anstrengungen bedarf, um ein derartiges Kostenstrukturierungskonzept in einer Zahnarztpraxis durchgängig umzusetzen. Hinzu kommt, dass viele Praxisinhaber wenig Vergnügen daran haben, „trockene“ betriebswirtschaftliche Auswertungen zu studieren – sie arbeiten lieber am Stuhl oder bevorzugen Fachliteratur. Außerdem „hat man seinen Steuerberater“, der sich ja um alles kümmert.

Der Zahnarzt als Kostenmanager?

Verständlich ist dieses Verhalten allemal. Betriebswirtschaftliche Analysen und Auswertungen haben oftmals etwas vom Charme von Zahlenfriedhöfen und lesen sich manchmal auch so spannend wie ein Telefonbuch. Als Zahnarzt könnte man sich fragen, warum nicht mehr getan wird, das Kostenmanagement auf unkonventionelle Art und Weise benutzerfreundlich zu gestalten? Betriebswirtschaftslehre kann vieles spannend und sogar unterhaltsam machen, wenn die „Story“ nur richtig dargeboten wird. Sicherlich gewinnt die unternehmerische Aufgabe des Kostenmanagements für den Zahnarzt eine neue zusätzliche Dimension, wenn er sich nicht nur als Arzt, sondern als Stratege und „cost-manager“, begreift. Alle künftigen weiteren Ansätze zur Reform des Gesundheitswesens werden dem Zahnarzt ein ungleich größeres Kostenbewusstsein abverlangen und ihn diesbezüglich in die Pflicht nehmen, ob er diese Trends nun akzeptieren will oder nicht. Er wird sich in Zukunft aufgrund der „Marktentwicklung“ mit „Kosten“ in allen

„Arten“, „Formen“ und „Beeinflussungsmöglichkeiten“ auseinandersetzen müssen oder dies an seinen Steuerberater delegieren. Tut er letzteres ausschließlich, wird sich seine Abhängigkeit noch mehr verstärken, denn welcher Steuerberater hat profunde Kenntnisse über die Entwicklungschancen von Behandlungskonzepten und Produkten in der Zahnarztpraxis? Begreift der einzelne Zahnarzt die „Chancen“, die in den Kosten liegen können, dann wird die zahnärztliche Kostenrechnung zum Kostenmanagement der Praxis. „Kostenmanagement“ sollte dabei nicht als neuer Begriff für „Sparen“ verstanden werden, da Sparen bei vielen emotional negativ belegt ist. Kostenmanagement sollte vielmehr als eine strategische Herausforderung für jeden Freiberufler gelten, der seine Zukunftschancen einigermaßen realistisch einschätzt. Kostenmanagement ist damit Chancen- und Risikomanagement zugleich. Die Praxis soll „schlank“ und

Offensichtliche Verschwendungen

Sie geschehen „offensichtlich“ und sind am leichtesten zu identifizieren. Typisch für sie ist, dass man sie relativ schnell erkennt, wenn man folgende Problemfelder genauer unter die Lupe nimmt:

Überdimensionierung

Ursachen/Konsequenzen: Übererfüllung von Patientenanforderungen, überhöhte Lagerbestände, hohe Kapitalbindung, außerplanmäßige Abschreibungen, Ausschuss, überdimensionierte Praxisräume

Stillstand

Ursachen/Konsequenzen: Wartezeiten, Ausfallzeiten, Mehraufwand durch Improvisation, ungenutzte Kapazitäten, mangelnde Koordination im Praxisteam

Einkauf

Ursachen/Konsequenzen: Unnötiger Zeitaufwand, Wartezeiten, Ressourcenverschwendungen, hohe Beschaffungskosten

Behandlung

Ursachen/Konsequenzen: Suboptimale Produktgestaltung, ineffiziente Behandlungsmethoden, gestörter Arbeitsfluss, lange Vorbereitungszeiten

Lagerhaltung

Ursachen/Konsequenzen: Fehlbestände, hohe Kapitalbindung (Material, Fläche), unnötige Eiltransporte von Zulieferern

Ergonomie

Ursachen/Konsequenzen: EDV-System, Prozessstörungen im Arbeitsablauf, Verlängerung der Behandlungszeiten

Fehlerhafte Produkte

Ursachen/Konsequenzen: Prüf- und Reparaturaufwand, Zeit- und Imageverlust.

Präzisions- Implantate Made in Germany



- 0,7 mm maschinierter Hals
- Zervikale Makro Grooves verhindern Knochenabbau
- Bewährte gestrahlte geätzte Oberfläche
- Optimale Primärstabilität durch hohen Knochenkontakt
- Faires Preis-Leistungs-Verhältnis

Immer eine Idee besser!

IMProv™ – Der eugenolfreie Zement auf Acryl-Urethanbasis.

- Voraussagbares Ergebnis
- Einfaches und sicheres Handling
- Zeitersparnis



Dentegris
DEUTSCHLAND GMBH
DENTAL IMPLANT SYSTEM

Dentegris Deutschland GmbH

Tel.: +49 211 302040-0

Fax: +49 211 302040-20

www.dentegris.de

Kostenmanagement

schlagkräftig bleiben oder werden - letztlich zum Nutzen der Patienten. Modernes Kostenmanagement bildet nicht Prozesse in der Zahnarztpraxis zahlenmäßig ab, sondern hinterfragt Ursache-Wirkungs-Beziehungen auf unkonventionelle Art und Weise. Nicht anders zu sein, ist das Ziel, sondern besser.

Grundbegriffe der Kostenrechnung

„Nichts ist so leicht zu produzieren wie Kosten“ - diese Binsenweisheit gilt auch und gerade für eine zahnärztliche Praxis. Ein Zahnarzt als cost-manager möchte deshalb zunächst wissen, was der Betrieb seiner Praxis im letzten Jahr eigentlich „gekostet“ hat. Dem dient die sogenannte Ist-Kostenrechnung. Die tatsächlich angefallenen Kosten werden den tatsächlich angefallenen Einnahmen (Umsatz) gegenübergestellt. Nur so kann der Gewinn ermittelt werden. Doch bei vielen Nicht-Betriebswirten besteht bei genauerem Nachfragen keine oder nur eine vage Vorstellung, welche Größen eigentlich unter „Kosten“ zu subsumieren sind. Da die Praxis über eine eigene Bankverbindung verfügt, könnte man daran denken, zur Berechnung des Praxiserfolgs zunächst als Kosten alle Auszahlungen bzw. Abbuchungen heranzuziehen (Ausgaben). Doch dadurch würde nicht berücksichtigt werden, dass sich das Praxisinventar im Laufe des Jahres abgenutzt hat, ohne dass dies

mit unmittelbaren Ausgaben verbunden war. Also müssen beispielsweise auch die Abschreibungen als Verminderung des Geld- und Sachvermögens mit in die Kostenrechnung einbezogen werden.

Wenn ein Zahnarzt einen neuen Behandlungsstuhl anschafft, stürzt er sich keinesfalls in „Unkosten“, denn dieser Begriff meint sprachlogisch genau das Gegenteil und ist somit betriebswirtschaftlicher Nonsens. Er „investiert“ vielmehr einen bestimmten Geldbetrag, ohne damit in gleicher Höhe „Kosten“ zu verursachen, denn die (Ab-)Nutzung des Stuhls erfolgt über mehrere Jahre hinweg. Für das praxisinterne Controlling muss der Behandlungsstuhl vom Wiederbeschaffungswert abgeschrieben werden. Es fallen dabei kalkulatorische Kosten zur Ermittlung des korrekten betriebswirtschaftlichen Ergebnisses an.

Manche Patienten begleichen ihre Rechnung erst im nächsten Kalenderjahr (periodenfremder Ertrag). Sie dürfen deshalb im Jahr des Zahlungseingangs nicht als Ertrag berücksichtigt werden. Auch wenn der Zahnarzt eine Vorauszahlung leistet, entstehen (noch) keine Kosten. Prophylaktische Leistungen verursachen zunächst zwar Kosten, ersparen aber in späteren Lebensperioden höhere Kosten (Return on investment). Eine durch Blitzschlag ausgelöste Stromschwankung beschädigt die EDV-Anlage in der Praxis. Die Repara-

Mehr Biss hat keiner

NEU von ZL-MICRODENT:
ORCA-BRUSH[®]
Mundkrebsfrüherkennung



tur verursacht Kosten in fünfstelliger Höhe. Derartig ungewöhnliche Ereignisse dürfen in die Kostenrechnung nicht unmittelbar einfließen. Es handelt sich um einen außerordentlichen Aufwand; das Risiko für solche Vorkommnisse muss vielmehr während der gesamten Praxistätigkeit statistisch verteilt werden (kalkulatorische Wagniskosten).

Die wertvollen Bilder des Arbeitszimmers sollten nur partiell in die Kostenrechnung einbezogen werden (zweckfremder Aufwand).

Der Zahnarzt hat außerhalb seines Jahresurlaubs an einem Golfturnier teilgenommen, wodurch die Praxis für drei Tage geschlossen werden musste. Da in dieser Zeit von ihm keine Patienten behandelt wurden, ist ein entsprechender Gewinn entgangen, der als Opportunitätskosten eigentlich in die Kostenrechnung einbezogen werden müsste.

Anstelle seiner Praxistätigkeit könnte sich der Zahnarzt auch in der Forschung in der Dentalindustrie engagieren. Damit entgeht ihm eine sichere alternative Einkommensquelle. Deshalb fällt ein kalkulatorischer Unternehmerlohn an.

Der Tatsache, dass die Praxiseinrichtung nicht nur über einen Kredit (Fremdkapital), sondern durch ei-

gene Ersparnisse (Eigenkapital) finanziert wurde, ist durch kalkulatorische Zinsen Rechnung zu tragen.

Diese Beispiele machen deutlich, dass Kosten oft im Verborgenen entstehen und deshalb vielfach nur mit unkonventionellen Mitteln ans Licht gefördert werden können. Im Rahmen der Einnahmen-Überschuss-Rechnung sind die oben genannten Kosten keine Verpflichtung für den Zahnarzt, diese bei seiner steuerlichen Betriebsergebnis-Rechnung zu berücksichtigen. Wohl aber sollte er dies tun, um die betriebswirtschaftliche Rentabilität seiner Praxis auf den Prüfstand stellen zu können.

Konsequentes Kostenmanagement zur Vermeidung von Verschwendungen

Auch Zahnärzte werden – ob sie wollen oder nicht – in Zukunft kunden- bzw. patientenorientierter denken und (be-)handeln müssen. Im Rahmen des Kostenmanagements einer Zahnarztpraxis kommt es darauf an, die sogenannten Kostentreiber bei der Realisierung heutiger Erfolgsfaktoren (Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit) zu identifizieren.

Ein wichtiges Ziel des Kostenmanagements in einer Zahnarztpraxis besteht darin, Verschwendungen in Zusammenhang mit Kostentreibern zu identifizie-

Ein modernes Implantat hat:

- schnelle Oberflächen · schlanke Körper
- Platformshifting · Passive Fit · attraktive Preise

Kurz: DURAPLANT® mit TiCer®-Oberfläche – für höchste Zuverlässigkeit und Sicherheit bei jedem Biss.



DURAPLANT®

www.zl-microdent.de

Telefon 02338 801-0

Präzision seit 1968





Verdeckte Verschwendungen

Sie müssen erst aufgedeckt werden, bevor sie beseitigt werden können. Erfahrungsgemäß sind verdeckte Verschwendungen um ein Vielfaches höher als offensichtliche Verschwendungen, doch ihre Identifizierung und Beseitigung ist auch schwieriger und langwieriger. Dies liegt daran, dass in diesem Zusammenhang liebgewordene Gewohnheiten, eingefahrene Strukturen und Traditionen in Frage gestellt werden. Die wesentlichen Ursachen liegen in folgenden Problemfeldern:

Mangelhafte Prozessbeherrschung

Ursachen: Historisch gewachsene Prozesse, Problemlösung auf Symptomebene, keine Gesamtoptimierung des Praxisbetriebs, kein unternehmerisches Denken beim Inhaber und dem Praxisteam, Gleichgültigkeit

Mehrfacharbeit

Ursachen: Mangelnde Transparenz der Praxisabläufe, unklare Patientenanforderungen, keine klare Aufgabendefinition

Aufgaben ohne Bezug zum Patienten

Ursachen: Beschäftigung mit sich selbst, funktionale Optimierung

Umgang mit dem Faktor „Zeit“

Ursachen: Mangelnde Teamarbeit, falsches Zeitmanagement, unzureichende Arbeitsvorbereitung und Planung

ren und zu beseitigen. Verschwendungen bedeuten unnötigen Aufwand und tragen nicht zur Wertschöpfung bei. Sie haben nichts mit dem „sinnlosen Verprassen von Geldmitteln“ gemein. Die Beseitigung von Verschwendung führt immer zur Einsparung unnötiger Kosten. Diese kann bei Investitionen, Materialverwendung oder Personaleinsatz realisiert werden. Bei der Analyse muss die Kausalbeziehung zwischen Kostenverursacher und Kostenverantwortlichem sorgfältig beachtet werden (z. B. erhöhte Fehlerquote durch personelle Unterbesetzung).

Alle Maßnahmen, die letztlich Kosten verursachen, sollten – unabhängig davon, ob sie einmaliger oder routinemäßiger Natur sind – vor dem Hintergrund folgender Fragen von Zeit zu Zeit auf den Prüfstein gelegt werden: Warum überhaupt? Warum jetzt? Warum in dieser Form oder geht es auch anders? Diese Vorgehensweise ist ebenso einfach wie wirksam und hat sich bei vielen Praxisanalysen als „Einstieg“ bewährt. Kostenmanagement hat nämlich viel mit dem Bruch von alten Traditionen und lieb gewordenen Gewohnheiten zu tun („Das haben wir schon immer so gemacht!“). Die dabei zu Tage

Unbewußte Verschwendungen

Diese überlappen sich zum Teil mit den verdeckten Verschwendungen. Der Verursacher – häufig auch der Zahnarzt – handelt zwar in bester Absicht, ohne sich bewusst zu sein, dass die Folgen seines Handelns oder seiner Entscheidungen erhebliche Verschwendungen an anderer Stelle nach sich ziehen. Zur Beseitigung dieser Defizite sind insbesondere Offenheit und Feedback aus dem Praxisteam notwendig. Die Ursachen treten insbesondere auf:

Demotivation von Mitarbeitern

Ursachen: Unangemessenes Führungsverhalten, Anweisung statt Überzeugung, Kritik an Person statt zur Sache, ausbleibende Anerkennung

Mangelnde Ausschöpfung des Mitarbeiter-Potentials

Ursachen: Zu wenig Delegation, mangelnde Partizipation, einseitige Entwicklung des Fachpotentials, Fehlen von gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen

Fehlsteuerungen

Ursachen: Starre Regelungen, Sparen ohne Rücksicht auf (Folge-)Kosten, funktionales Denken und Handeln, Hektik als Führungsprinzip

Mangelndes Vertrauen

Ursachen: Schuldigungsuche statt Problemlösung, Abgrenzung an Schnittstellen, „Abteilungsdenken“

tretenden möglichen Verschwendungsursachen lassen sich in drei Gruppen einteilen: offensichtliche, verdeckte Verschwendungen und unbewusste Verschwendungen. Mehr dazu lesen Sie in den einzelnen Kästen.

Fazit

Kostenmanagement in einer Zahnarztpraxis zu initiieren ist Chefsache. Es erfordert allerdings die volle Identifikation durch den Zahnarzt wie auch des Praxisteams. Es handelt sich um eine gemeinsame Daueraufgabe, die vom Praxisinhaber nicht als Fiktion vorgelebt werden darf, z. B. im Sozialraum wird der Ausstattung geknausert, im Arztzimmer geklotzt. Kostenmanagement ist keine punktuelle Pflichtaufgabe, sondern eine alle Praxisprozesse umfassende, permanente Herausforderung.

PROF. DR. HELMUT BÖRKIRCHER

Ötisheimerstr. 23
75443 Ötisheim-Schönenberg

