

erfolg ist ...

zauberwort transparenz

Wirtschaftliche Steuerung in der Implantologie
| Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff

Freiraum für zahnmedizinischen Fortschritt erfordert wirtschaftlichen Erfolg. Deshalb orientiert sich die implantologische Praxis nicht nur zahnmedizinisch, sondern auch betriebswirtschaftlich am Puls der Zeit. Alles steht und fällt mit einer professionellen Praxissteuerung.

Mittlerweile erwarten die meisten Patienten von ihrem Zahnarzt Implantologie als selbstverständliche Behandlungsleistung. Zahnärztliche, oral- und MKG-chirurgische Praxen, die diesem Trend früh gefolgt sind, zeichnen sich durch starkes Wachstum bei Praxiseinnahmen und –gewinnen aus. Auch immer mehr Zahnärzte stehen heute vor der Entscheidung, ob sie implantologische Leistungen in ihr Praxisangebot aufnehmen sollen. Eine professionelle Praxissteuerung hilft bei der Beurteilung der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit.

IMPLANTOLOGIE ALS INVESTITION

Die Integration eines zusätzlichen Behandlungsschwerpunktes stellt betriebswirtschaftlich eine Investition für die Praxis dar – genau wie bei der Anschaffung einer zusätzlichen Behandlungseinheit, oder eines Lasers.

Der Zahnarzt finanziert seine implantologische Zusatzausbildung und nimmt Honorarausfälle während der Ausbildungszeit in Kauf. Er kauft Instrumente und Material.

Und den neuen Behandlungsschwerpunkt in seinem Patientenkreis bekannt zu machen bringt erheblichen Marketingaufwand mit sich. Kurzum: er investiert in die Implantologie.

Ob sich diese Investition für ihn rechnet, hängt von zwei Dingen ab. Erstens: Wie viele Patienten nehmen sein Angebot an und welche Praxiseinnahmen erzielt er dadurch? Zweitens: Welche Kosten verursacht die Implantologie in seiner Praxis?

Eine moderne Praxissteuerung beantwortet diese Fragen. So lässt sich im Nachgang analysieren wie erfolgreich der implantologische Bereich der Praxis war.

Ein Beispiel ist eine spezielle Auswertung zur Implantologie:

Auch eine Nachkalkulation der implantologischen Leistungen der Praxis hat sich bewährt. (Grafik 1,2)

MESSLATTE DES ERFOLGS

Noch wichtiger ist es aber, schon heute zu wissen, wie sich die Einführung der Implantologie morgen in der Praxis auswirken wird. Nach dem so genannten Feed-forward-thinking Prinzip wird die heutige Praxisstruktur mit den gewünschten gedanklichen Veränderungen „gefüttert“. Aus Neugierde, um Risiken besser abschätzen zu können oder um Entwicklungen zu simulieren. Wie viele Behandlungen sind pro Quartal nötig, damit sich die Implantologie rechnet? Schließlich sollte man vorher wissen, wie hoch die Messlatte des Erfolgs liegt.

Eine solche Berechnung beinhaltet:

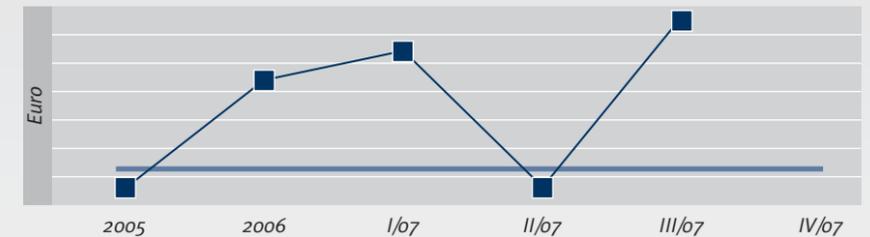
- Behandlungszeiten für die implantologische Versorgung
- Kosten pro Behandlungsminute für den Behandler
- Materialaufwand (insbesondere Implantate)

Den größten Kostenfaktor stellen, entgegen landläufiger Auffassung, nicht das Material sondern die Kosten pro Behandlungsminute. Zeitgemäße Praxisinstrumente stellen für jeden einzelnen Behandler jedes Quartal exakt ermittelte Ist-Kosten pro Behandlungsminute zur Verfügung.

Es ist nur eine Frage der Zeit, bis digitale Planungshilfen im Internet zur Verfügung stehen und solche Berechnungen kinderleicht machen. Hierüber gibt der Praxisinhaber seine Anfangsinvestitionen ein und erhält sofort die notwendigen implantologischen

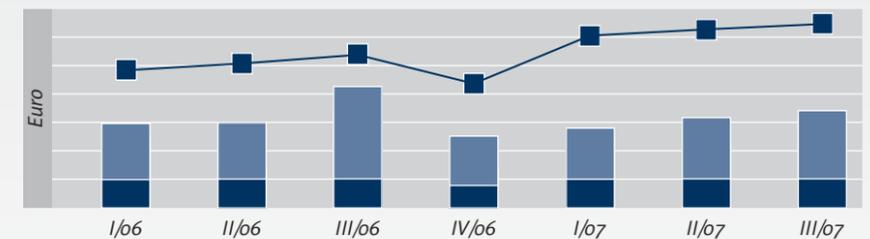
Grafik 1 Entwicklung der Implantologie im Vergleich zu Mindestwerten

— Break-even
■ Einnahmen aus implantologischer Versorgung



Grafik 2 Nachkalkulation implantologischer Leistungen

■ Implantat-Sets/Sonst. impl. Kosten
■ Kosten der Behandlungszeit
■ Erlöse aus Implantologie



| Quartal | Erlöse aus Implantologie | Ergebnisbeitrag | Implantat-Sets/Sonst. impl. Kosten | Kosten der Behandlungszeit | Gewinn |
|---------|--------------------------|-----------------|------------------------------------|----------------------------|-------------|
| I/06 | € 31.500,00 | € 4.415,15 | € 27.084,85 | € 9.300,00 | € 17.784,85 |
| II/06 | € 32.200,00 | € 4.964,13 | € 27.235,87 | € 8.500,00 | € 18.735,87 |
| III/06 | € 33.000,00 | € 4.665,25 | € 28.334,75 | € 11.900,00 | € 16.434,75 |
| IV/06 | € 28.500,00 | € 3.952,12 | € 24.547,88 | € 7.800,00 | € 16.747,88 |
| I/07 | € 34.200,00 | € 4.756,66 | € 29.443,34 | € 8.100,00 | € 21.343,34 |
| II/07 | € 34.800,00 | € 4.935,36 | € 29.864,64 | € 9.500,00 | € 20.364,64 |
| III/07 | € 36.100,00 | € 4.736,09 | € 31.363,91 | € 10.100,00 | € 21.263,91 |

Umsätze pro Quartal bei unterschiedlichen Abrechnungssätzen. Unsichtbar für den Zahnarzt sind dabei seine komplexe Kostenstruktur und seine Kosten pro Behandlungsstunde in diesem Tool exakt hinterlegt.

Solche interaktiven Auswertungen unterstützen aber auch planerische Überlegungen von Praxen, die bereits Implantologie eingeführt haben. Am Bildschirm seines PCs kann der Praxisinhaber Veränderungen kinderleicht simulieren. Gibt er zum Beispiel die Veränderung seines Anteils an implantologischen Versorgung ein, so wird ihm sofort angezeigt, wie viel er sich deshalb monatlich mehr oder weniger entnehmen kann.

HERAUSFORDERUNG GROßPRAXIS

Besonders in Ballungsräumen entwickeln sich Großpraxen mit mehreren Behandlern, deren Leistungsspektrum neben der Implantologie auch andere Schwerpunkte, wie zum Beispiel Prophylaxe, Parodontologie, Endodontologie oder High-end Prothetik umfasst. Die Strukturen dieser Praxen sind komplex, ihre Ausstattung kapitalintensiv, die Fixkosten beträchtlich. Aber richtig gesteuert und geführt erschließen sich bei solchen Praxen durch routinierte und strukturierte Abwicklung sowie Ausschöpfung von Kostendegressionspotenzialen auch hohe Erfolgspotenziale. Diese Praxen stellen eine besondere Herausforderung für die Praxissteuerung dar. Hier reicht es nicht, Zahlen aus dem Rechnungswesen oder der Abrechnungsoftware isoliert auszuwerten. Weitere Datenquellen, wie

Behandlungsprotokolle, valide Statistiken aber auch Liquiditätsflüsse sind zu aussagefähigen Informationen zu verknüpfen. Die Erschließung der Erfolgsfaktoren einer solchen Praxis erfordert tiefe und umfängliche Informationen: Grafiken machen Entwicklungen sichtbar. Vergleiche zeigen Optimierungspotenziale. Aber auch die Wirtschaftlichkeit einzelner Behandlungsschwerpunkte wird durch professionelle Praxissteuerungsinstrumente dokumentiert. Vertragsgemäße Entnahmen der einzelnen Partner sind zu überwachen, erfolgsabhängige Vergütungen quartalsmäßig oder monatlich zu berechnen. Dass dies nicht zusätzlichen Aufwand für die Praxis bedeuten muss, beweisen einige moderne Steuerungsinstrumente. Es stellt all diese Informationen regelmäßig den Praxen zur Verfügung ohne zusätzliche Hard- oder Software und ohne zusätzlichen Aufwand an Zeit oder Geld für die Praxis.

Gerade bei einer ambitionierten, professionell geführten Großpraxis ist es unerlässlich regelmäßig die klare Fokussierung im Auge zu behalten – im wahrsten Sinne des Wortes. **(Grafik 3)**

Erst ein Vergleich der Praxiseinnahmen, Ergebnisbeiträge und Behandlungszeiten der einzelnen Behandlungsschwerpunkte bringt Transparenz. Sie zeigt, welche Bereiche überproportional zum Erfolg der Praxis beitragen und deshalb ausgebaut werden sollten – und welche besser nicht. **(Grafik 4)**

BESONDERHEITEN BEI ÜBERWEISERPRAXEN

Zusätzliche Anforderungen haben typische Überweiserpraxen. Besonders Oral- und MKG-Chirurgen arbeiten erfolgreich in der Implantologie mit Allgemeinzahnärzten zusammen. Ganz entscheidend für den Erfolg solcher Praxen ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den überweisenden Zahnärzten. Behandlung und Kommunikation mit dem Patienten müssen Hand in Hand gehen zwischen Zahnarzt und Oral- und MKG-Chirurg. Nur so ist gewährleistet, dass der Patient die Tätigkeit der Überweiserpraxis als Kompetenzerweiterung der Empfeherpraxis empfindet. Für solche Überweiserpraxen sind Grafiken wie die folgende unerlässlich. **(Grafik 5, 6)**

Sie zeigen frühzeitig ein Erlahmen der Zusammenarbeit einzelner Überweiser und geben damit Gelegenheit frühzeitig auf unerwünschte Entwicklungen oder Kommunikationsfehler zu reagieren.

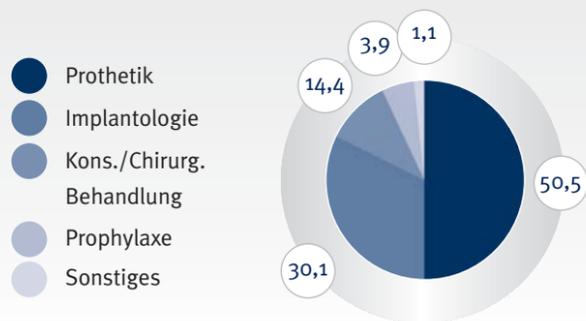
OBEN BLEIBEN

Jüngste Untersuchungen zeigen, dass erfolgreiche Praxen sehr oft eine Gemeinsamkeit haben: die konsequente Umsetzung eines gut durchdachten Konzeptes. Nach dem Motto „Das Bessere ist der Feind des Guten“ befinden sich solche Praxen darüber hinaus in einem permanenten Optimierungsprozess. Nicht um große Probleme zu beseitigen, sondern um oben zu bleiben. Das Zauberwort für solche Optimierungen heißt „Transparenz“ in den Zahlen. ■

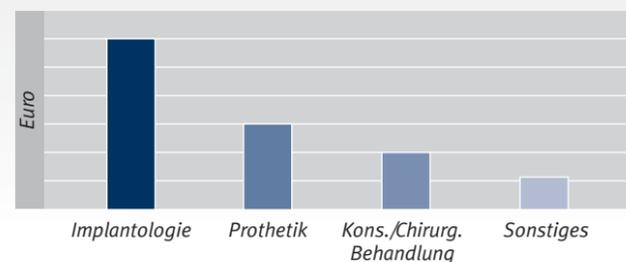


Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff
 ist Steuerberater und vereid. Buchprüfer und lehrt Controlling an der Bergischen Universität Wuppertal. Er ist Mehrheitsgesellschafter von Prof. Dr. Bischoff & Partner Steuerberater Rechtsanwälte vereid. Buchprüfer mit rund 50 Mitarbeitern in Köln, Chemnitz und Berlin. Die Unternehmensgruppe betreut seit vielen Jahren in ganz Deutschland akademische Heilberufe. Das Steuerungsinstrument PraxisNavigation® wird seit 2001 von Ärzten und Zahnärzten eingesetzt und in Kürze durch eine digitale Planungshilfe zur Berechnung künftiger Praxisentwicklungen optimiert.

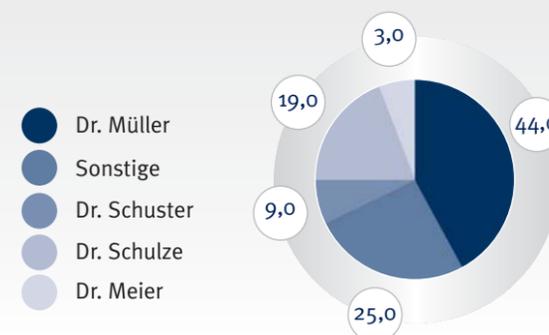
Grafik 3_Stimmt die Strategische Ausrichtung?



Grafik 4_Gewinn pro Behandlungsminute nach Behandlungsschwerpunkten



Grafik 5_Empfeherstatistik



Grafik 6_Anzahl der empfohlenen Patienten von Dr. Müller

