

# Kostenreduktion in der Zahnarztpraxis

## Finanzielles Potential nutzen

*Eine bekannte Tatsache: Gewinn = Umsatz minus Kosten. Wie durch einfache Korrekturen der Kostensatz der Praxis gesenkt und der Ertrag dadurch gesteigert werden kann, zeigt Dr. Dr. Bert Karl\*, Zahnarzt und Arzt aus Neustadt/Aisch. Sein Credo: Nicht nur auf Umsatzsteigerung achten – „Sparsamkeit ist eine enorme Einnahmequelle“ (Tacitus).*

Kollege A hat einen Umsatz von 600.000 Euro, Kosten von 450.000 Euro und einen Gewinn von 150.000 Euro. Kollege B hat halb so viel Umsatz (300.000 Euro), Kosten von 150.000 Euro und den gleichen Gewinn (150.000 Euro). Das Beispiel zeigt: Die Kosten haben einen überproportional starken Einfluss auf das Gesamtergebnis der Praxis. Das gilt besonders bei sinkenden Umsätzen. Das Vorgehen der Großindustrie, durch Kostensenkung Gewinnmaximierung zu erzielen, ist auch für den Kleinunternehmer Zahnarzt nachahmenswert.

### **Frühwarnsystem installieren**

Man unterscheidet umsatzabhängige (wie Materialverbrauch oder Labor) und vom Umsatz unabhängige, fixe Kosten (wie Miete oder Personal). Besonders gefährlich ist ein Umsatzrückgang, beispielsweise durch die gesundheitspolitisch bedingte Absenkung der Honorarsätze: Einbrüche, obwohl Arbeitsaufwand und Patientenzahl hoch sind. Derartige Schwankungen sollten durch ein geeignetes Buchhaltungssystem in der Praxis selbst erkannt werden: Sinkende Umsätze erfordern sofortiges Gegensteuern durch Sparmaßnahmen.

Dr. Dr. Bert Karl betont: Kostenbewusstsein zu entwickeln und damit Einsparmöglichkeiten zu erkennen, ist das A und O jeder Sparbemühung und muss auch den Angestellten nahe gelegt werden. Das Durchforsten der Praxisausgaben und die Korrektur von Missständen fordert dem Chef Zeit, Engagement und die Disziplin ab, auch Gewohntes zu ändern (cave: eventueller passiver Widerstand der Helferinnen). Dabei gilt: Man unterschätze Kleinbeträge nicht, besonders wenn sie in langjähriger Regelmäßigkeit anfallen.

Relativ geringes Einsparpotenzial haben selten anfallende Kleinbeträge (Beispiel Mundspiegelgriff) und einmalig anzuschaffende langlebige Großgeräte – dennoch sollte auch hier ein günstiges Angebot angenommen werden. Es gilt aber auch: Man muss nicht alles haben, um gute Zahnmedizin zu betreiben, auch wenn die Industrie das mitunter glauben machen will. Großgeräte wie Laser bergen unter anderem die Gefahr, sich Illusionen über Einnahme-Steigerungen zu machen (Verwechslung von Umsatz und Gewinn; sukzessive Abnahme des geeigneten Patientenguts).

### **Sparen an passender Stelle**

Viel wichtiger dagegen sind regelmäßig und immer wieder anfallende kleinere Beträge, die sich im Lauf der Zeit summieren. Internetseiten wie [www.aera-online.de](http://www.aera-online.de) geben einen Überblick, welcher Versandhändler welche Preise verlangt. Man achte darauf, dass ab einem Mindestbestellwert (in der Regel von 150 Euro) die Ware auch portofrei zugestellt wird.

Auch bei sogenannten Peanuts – Porto, Telefon, Kleinmaterial wie Putzmittel oder Bürobedarf, Lektüre oder Dekoration für das Wartezimmer, Berufskleidung und -reinigung, Versicherungen, Fortbildungen und Literatur, (Bank-)Gebühren oder Skonti – können die allgemeinen Grundsätze des Kostenbewusstseins angewandt werden. Und letztlich muss immer eine Balance zwischen dem Zeitaufwand bei der Suche nach günstigeren Alternativen und dem Einsparerfolg gefunden werden.

### **Personalkosten und Miete beachten**

Theoretisch am wichtigsten stellen sich regelmäßige Großbeträge wie Personalkosten und Miete dar: Fehlentscheidungen müssen korrigiert werden, erfordern aber unter Umständen weitgehende Umstrukturierungen der Praxis. Bei allem Einsparwillen gilt dennoch: Nicht am falschen Ende sparen und damit die fachliche Qualität der Zahnmedizin beeinträchtigen.

Auch Synergie-Effekte können genutzt werden. Einige Beispiele: Eine Buchführung in Eigenregie spart Steuerberaterkosten und vermittelt gleich-

zeitig aktuelles Wissen über die Lage der Praxis und deren Geldströme. Ein Praxislabor spart Fremdlabor-Ausgaben, verdient Geld und lastet das Personal besser aus. Koordinierter Materialeinkauf spart Kosten (Porto, Rabatte) und vermeidet Stress durch Engpässe.

Nach einer Analyse „Was will ich ändern?“ und der schriftlichen Fixierung der Ziele muss auch im Sinne eines Controllings eine Erfolgsanalyse folgen.

### **Buchhaltung und Materialbeschaffung**

Ein Kassenbuch gliedert sich prinzipiell in drei Spalten: links Bankkonten und die jeweiligen Einnahmen/Ausgaben, in der Mitte Datum und Text der Buchung, rechts die Verwendungszwecke. In der Praxis-Software ist meist ein entsprechendes Programm enthalten; eine einfache Excel-Tabelle ist dagegen unkompliziert, wirkt aber unprofessionell. Dr. Dr. Karl schlägt ein Mischsystem vor, das Diskretion sichert: Eine Helferin schreibt Überweisungen und Rechnungen, der Chef erledigt die Buchhaltung. Nachteil jeder Buchführung ist jedoch, dass nur die Ausgaben zeitnah erfasst werden. Daher empfiehlt es sich als Minimal-Lösung im Hause eine „fiktive Buchführung“ vorzunehmen, in der nur die erbrachten Leistungen erfasst werden.

Das Geld geht erst später und unter Umständen aufgrund von Budget und Regressen nicht voll ein. Der so errechnete fiktive Monatsumsatz gibt wichtige Informationen über die Lage der Praxis und die eventuelle Notwendigkeit, beispielsweise durch Ausgabendisziplin gegenzusteuern.

Bei Materialeinkäufen lohnt sich eine zeitintensive Suche, um sowohl das preiswerteste, qualitativ gleichwertige Produkt als auch den günstigsten Anbieter sowie die günstigsten Konditionen zu finden. Dabei gibt es Unterschiede zwischen regelmäßig gebrauchtem Verbrauchsmaterial und langlebigen Artikeln. Checklisten für eine Übersicht über den Stand der Dinge in der Praxis sind hilfreich. Dadurch kann die Zahl der vorgehaltenen Artikel verringert und die Kontrolle über das Material in der Praxis klar geregelt werden.

### **Praxisräume und Personal**

Änderungen in den Praxisräumen sind nicht ganz einfach, können aber zum Beispiel bei einer Renovierung angegangen werden: kurze Wege, gerade bei viel genutzten Räumen; wenige große, multifunktionelle Räume; die wichtigsten Räume in

enger Nachbarschaft zueinander – „geldbringende“ Zimmer haben Priorität. Dr. Dr. Karl warnt davor, die Grundrissplanung allein dem Dentaldepot zu überlassen, da das Interesse des Depots auch darin besteht, möglichst viele Apparate unterzubringen.

Gutes Personal ist das beste Kapital einer Praxis, aber auch ein großer Kostenfaktor. Daher lohnt sich eine regelmäßige Überprüfung der Anzahl von Helferinnen: Kleinbetriebe haben fast immer zu viel oder zu wenig Personal. Der eigene Arbeitsstil spielt eine wichtige Rolle: Müssen beispielsweise drei Helferinnen permanent am Stuhl präsent sein? Das Personal könnte im Sinne von Multifunktion versus Spezialisierung effektiver eingesetzt werden. In Leerzeiten ohne Chef können die Damen – bei entsprechender Ausbildung – zum Beispiel Kontroll- und Hygienemaßnahmen eigenständig erledigen.

### **Laborarbeit als Personalpuffer**

Auch einfache Laborarbeit, so Zeit vorhanden, steigert den Gewinn beträchtlich (Gebührenordnung studieren!) und macht vielen Helferinnen Freude: Gerade diese ist ein ausgezeichnetes Personalpuffer, also ein Tätigkeitsfeld, in dem eine Kraft sinnvoll arbeiten kann, aber nicht muss, und jederzeit abrufbar ist. Ein Eigenlabor ist darüber hinaus ein schönes Marketing-Instrument („In unserer Praxis machen wir das selbst!“). Bei der Geräteausrüstung sollte der Zahnarzt jedoch nicht zu hoch einsteigen und seine Überlegungen eher für ein Labor ohne Techniker anstellen.

Auszubildende können für Arbeiten, die keine hohe Qualifikation erfordern, verstärkt mit herangezogen werden. Ein durchdachter Grundriss der Praxis und ihrer Wege optimiert die Tätigkeit der Mitarbeiterinnen zusätzlich.

Dr. Markus Thoma  
München

\* Dr. Dr. Bert Karl ist Referent an der Europäischen Akademie für zahnärztliche Fort- und Weiterbildung GmbH (eazf) und gibt in seinen Seminaren Tipps zur Senkung der Praxiskosten.

Seine nächsten Seminare finden am 7. Mai und am 26. November 2008 statt. Weitere Informationen unter [www.eazf.de](http://www.eazf.de).