

Praxisführung mit Kennzahlen

Einleitung

Die regelmäßige Frage nach dem aktuellen Status der Praxis gehört auch für den Zahnarzt zu seinen unverzichtbaren Unternehmerpflichten. Während in großen Firmen ein zyklisches „Reporting“ stattfindet, um jederzeit auf etwaige Schwankungen des Marktes oder innerbetriebliche Störungen reagieren zu können, liegen dem Zahnarzt meist nur vergangenheitsbezogene Daten seines Steuerberaters oder seiner Abrechnungsstatistik vor. Diese Zahlen dokumentieren abgeschlossene Zeiträume und bieten keinerlei Steuermöglichkeiten mehr. Die betriebswirtschaftlichen Auswertungen des Steuerberaters (BWAs) sind Zahlenkolonnen, die kaum ein ungeschultes Auge interpretieren kann.

Doch die Praxis braucht taugliche Instrumente, um handeln zu können, wenn sich unerwünschte Entwicklungen ergeben. Es bedarf eines Frühwarnsystems, das sofortige Handlungsspielräume bietet und eine zukunftsweisende Prognose erlaubt. Die Einführung von Kennzahlen in der Praxisführung kann solch ein Instrument des Risikomanagements der Praxis sein. Mit Kennzahlen werden Ziele objektiv messbar und dienen als Stellschrauben einer werte-, ertrags- sowie zukunftsorientierten Praxisführung.

Kennzahlenmodelle – Balanced Scorecard

Es gibt unterschiedliche Kennzahlenmodelle. Meist werden „harte“ Kennzahlen wie z. B. Finanzkennzahlen verwendet, die Praxisinhabern in der Regel bekannt sind. Doch inzwischen weiß jeder, dass diese Kennzahlen lediglich das Ergebnis eines erfolgreichen Praxismanagements sind.

Aussagekräftiger als reine Finanzkennzahlen sind „weiche“ Kennzahlen, die Einblicke auf die Stellschrauben der Praxis ermöglichen. Dabei ist eine Kombination von beiden durchaus sinnvoll. Beispielsweise lassen

sich Finanzziele für das laufende Praxisjahr setzen, etwa eine Steigerung von Zuzahlerleistungen um 20 %, aber interessant ist dabei auch der Weg, wie die Zielerreichung gewährleistet werden kann. Und genau diese Erfolgsfaktoren, diese Stellschrauben sollten ebenfalls objektiv gemessen werden, um das anvisierte Ziel zu erreichen und auf dem Weg dorthin eventuelle Zielkorrekturen vornehmen zu können. So kann man die weichen Kennzahlen als tagesaktuelle Teilergebnismessungen bezeichnen, die bei etwaigen Abweichungen bereits frühzeitig Kurskorrekturen zulassen.

Beinahe jedes größere Unternehmen weltweit setzt seit Anfang der 1990er Jahre auf eine ebenso einfache wie aussagekräftige Messmethode, die Balanced Scorecard (BSC). Dieses Instrument wurde von den US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlern *Norton* und *Kaplan* als Alternative zu den damals gängigen und aus heutiger Sicht eingeschränkten Managementmethoden entwickelt. Die beiden Nobelpreisträger waren davon überzeugt, dass die ausschließliche Betrachtung eines Unternehmens über Finanzdaten nicht ausreicht, um es zu analysieren. Interessant waren für die Wissenschaftler die Hintergründe, die zu den Unternehmensergebnissen – ob Erfolg oder Misserfolg – führten. *Norton* und *Kaplan* betrachteten fortan ein Unternehmen immer aus vier Perspektiven:

1. Finanzperspektive (einschließlich Mitarbeiterführung),
2. Kundenperspektive,
3. Mitarbeiterperspektive und
4. Prozessperspektive (Qualitätsmanagement).

Mit dieser Berücksichtigung auch der weichen Faktoren der Unternehmensführung wurden nun die Einflüsse, welche Kunden, Mitarbeiter und die Abläufe des Unternehmens auf dessen Erfolg hatten, analysiert und dokumentiert.

Vereinfacht ausgedrückt lautet die These der BSC wie folgt: Wenn die Prozesse und Abläufe funktionieren und die Mitarbeiter mit großem, auf einer hohen Zu-

■ PRAXISMANAGEMENT

Praxisführung mit Kennzahlen

friedenheit basierendem Engagement ans Werk gehen, resultiert daraus fast zwangsläufig auch der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens. Kommt dann noch eine hohe Kundenloyalität hinzu, weil die leistungsbereiten Mitarbeiter das Unternehmensleitbild mit täglich neuer Begeisterung für alle Kunden spürbar leben, ist der Erfolg nicht aufzuhalten.

Um in den vier oben aufgeführten Erfolgsperspektiven die „richtigen“ Schlüsselkennzahlen zu messen, muss die BSC branchenspezifisch angewendet werden. Eine Autowerkstatt hat sicher andere Erfolgstreiber als ein IT-Unternehmen, und eine Zahnarztpraxis unterscheidet sich deutlich von einem Krankenhaus. Für die Zahnarztpraxis sind relevante Kennzahlen erforderlich, mit denen die wichtigsten Erfolgsfaktoren objektiv gemessen werden können. Gut bewährt haben sich vier Kennzahlen pro Perspektive. Mehr Kennzahlen sind zwar möglich, aber für eine Zahnarztpraxis stellt sich dann sehr schnell die Frage, ob der Aufwand in einem vertretbaren Verhältnis zu den Ergebnissen steht.

Kennzahlen für die Zahnarztpraxis – Beispiel Mitarbeiterperspektive

Die Ressource Personal stellt eine wichtige Stellschraube des Praxiserfolgs dar. Gerade in Zeiten einer hohen Serviceerwartung seitens der Patienten, einer immer komplexer werdenden Behandlungssystematik und eines gleichzeitig damit einhergehenden Fachkräftemangels muss der Mitarbeiterperspektive besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Welche Kennzahlen erlauben in der Mitarbeiterperspektive relevante Schlussfolgerungen auf die Qualität des Teams und die daraus resultierenden Konsequenzen für das Praxisergebnis?

Mitarbeiteridentifikation/Mitarbeiterloyalität

Ein Erfolgsfaktor der Mitarbeiterebene ist eine hohe Identifikation mit der Praxis. Nur zufriedene und loyale Mitarbeiter wirken sich fördernd auf den Praxiserfolg aus, wohingegen unzufriedene und wenig loyale Mitarbeiter eine ungeheure und sogar ruinöse Brems- bzw. Zerstörungskraft erzeugen können, der es vorzubeugen gilt. Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu analysieren, eig-

nen sich die jährliche anonyme Mitarbeiterbefragung und regelmäßige Mitarbeitergespräche. Diese Maßnahmen zeigen Ihnen sehr eindrucksvoll, wie es um das Teamklima und die Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit einzelner Mitarbeiter und des gesamten Teams bestellt ist.

Auch wenn einige Praxen sowohl die Befragung als auch die Gespräche selbst durchführen, sorgt gerade in diesem sensiblen Bereich die Hinzuziehung eines externen Beraters für objektivere Ergebnisse sowie eine präzisere und unvoreingenommene Auswertung der Befragung. Das Ergebnis der Gespräche stellt eine der wichtigsten Kennzahlen der BSC für Zahnarztpraxen dar. Ein ausführliches Interpretationsgespräch über die Befragungsergebnisse sowohl mit der Praxisleitung als auch mit dem gesamten Team ist Bestandteil des Projektes. Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine große Verbundenheit mit der Praxis garantieren der Praxisleitung stabile Verhältnisse und planbare Entwicklungen mit einem leistungsbereiten Team. So wird die Bedeutung dieser Kennzahl jedem schnell klar.

Vorschlagsaktivität

Wie viele Verbesserungsvorschläge werden vom Team bzw. einzelnen Mitarbeitern entwickelt? Und wie viele dieser Vorschläge sind qualitativ so wertvoll, dass sie auch umgesetzt werden können und eine Verbesserung für die gesamte Praxis darstellen? Nur aktive und an der Praxis interessierte Mitarbeiter machen sich Gedanken über den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) der Praxis, während Mitarbeiter, die ihre Energie in anderen Bereichen als der Praxis entfalten, wohl eher keinen Gedanken an Optimierungsprozesse verschwenden. So ist die Qualität und auch die Quantität verwertbarer Verbesserungsvorschläge gleichzeitig ein wichtiger Teamindikator, also eine unverzichtbare Kennzahl.

Patientenbetreuungsquote

Die Qualitätswahrnehmung aus Patientensicht trägt maßgeblich zu einer stabilen Patienten-Praxis-Beziehung bei. Nur wenn Patienten sich in der Praxis nicht abgefertigt, sondern professionell und herzlich betreut fühlen, bleiben sie dieser treu und empfehlen sie weiter. So ist



es durchaus sinnvoll, Patienten möglichst wenig Zeit sich selbst zu überlassen bzw. längere Wartephase zu vermeiden, um die Bindung der Patienten an die Praxis zu erhöhen. Ausreichend Personal und gesteuerte Behandlungsabläufe sichern beste Servicequalität und tragen dazu bei, dass Ihre Patienten die Praxis in einschlägigen Internetportalen günstig bewerten oder im Familien- und Freundeskreis weiterempfehlen. Gute Gefühle führen außerdem dazu, dass Patienten gerne und regelmäßig wiederkommen, ihre Termine pünktlich einhalten und auch Rechnungen zuverlässig begleichen.

Um die Kennzahl Betreuungsquote ermitteln zu können, ist die Zeit zu erfassen, die der Patient in der Praxis betreut wird. Wartezeiten im Behandlungszimmer oder im Wartebereich werden dabei nicht berücksichtigt. Die Behandlung selbst zählt mit zur Betreuungsintensität. Dies gilt ebenso für die honorarpflichtige Betreuung von Patienten durch Mitarbeiter und Assistenz Zahnärzte, etwa bei der Prophylaxe oder der Behandlung, sowie für Beratungsleistungen, auch wenn das Honorar dafür erst im Zusammenhang mit der späteren Behandlung in Rechnung gestellt werden kann. Da die Zeiterfassung einen gewissen Mehraufwand darstellt, empfiehlt es sich, die Messung über einen bestimmten Zeitraum wie z. B. 4 Wochen vorzunehmen und zwei- bis dreimal jährlich zu wiederholen. Aus diesen temporären Messintervallen lassen sich dann die Quartals- bzw. Jahreswerte hochrechnen. Je höher der Zeitanteil der echten Betreuung ist, desto zufriedener sind erfahrungsgemäß die Patienten, wobei sich ihre Preissensibilität gleichzeitig vermindert.

Patientensteuerungsquote

Mitarbeiter haben großen Einfluss auf die Struktur der Patientenklintel der Praxis. Sofern ein Steuerungsstandard z. B. nach der ABC-, der Sterne- oder sonstigen Methoden entwickelt wurde, obliegt es den Mitarbeitern, diese Steuerung im Praxisalltag zuverlässig zu handhaben. Gelingt dies gemäß den Vorgaben, lässt die Kennzahl optimistische Schlüsse auf eine weitere Verbesserung der Patientenstruktur und eine damit verbundene Ertragssteigerung zu. Die Patientensteuerungsquote ist der Schlüssel zu mehr Wunschpatienten und sollte deshalb in jeder Praxis Berücksichtigung finden.

Kennzahlen für die Zahnarztpraxis – Beispiel Patientenperspektive

Hier geben Kennzahlen z. B. bezüglich der Wunschpatientenstruktur, der Zuzahlungsintensität, der Patientenzufriedenheit sowie der Wiederkehr- und Neupatientengewinnungsquote Aufschluss über die Qualität Ihrer Patientenbeziehungen. Diese Kennzahlen bilden die Wertschöpfung aus Ihren Patientenkontakten ab.

Insbesondere die Erzielung einer zum Behandlungsangebot bzw. zur fachlichen Ausrichtung der Praxis passende Wunschpatientenstruktur ist ausschlaggebend für die Wirtschaftlichkeit der Praxis und die damit verbundene Zukunftsfähigkeit. Je mehr Wunschpatienten vorhanden sind, deren Bedürfnisse die Praxis genau kennt, umso zielgerichteter können Behandlungsangebote, Öffnungszeiten, Betreuung und individuelle Services auf diese Patientenzielgruppen ausgerichtet werden. Natürlich werden auch alle anderen Patienten fachlich und qualitativ erstklassig behandelt, doch die Ausrichtung auf bestimmte Patientengruppen macht eine vertrauensvolle Zahnarzt-Patienten-Beziehung erfolgreicher und erfüllender für beide Seiten.

Kennzahlen für die Zahnarztpraxis – Beispiel interne Praxisabläufe und Prozessqualität

Nicht erst seit der Einführung eines verpflichtenden Qualitätsmanagements haben erfolgreiche Praxen erkannt, dass immer wiederkehrende Fehler Zeit, Geld und vor allem Nerven kosten. Was liegt näher, als auch für diesen Bereich aussagekräftige Kennzahlen zu entwickeln? Man kann z. B. Kennzahlen für die objektive und die subjektive Prozessqualität definieren. Die objektive Ablaufqualität lässt sich in der strikten Einhaltung von Behandlungsroutinen wie etwa der ordnungsgemäßen Erhebung und Dokumentation von Erst- und Wiederholungsanamnesen, schriftlichen Patienteneinwilligungen etc. abbilden. So gewinnt die Praxis durch die konsequente Durchführung aller nötigen Behandlungen anhand der Erstanamnese und der Nachverfolgbarkeit bei Abweichungen von der Routine wie z. B. Terminversäumnissen durch den Patienten einen exzellenten Blick auf die Wertschöpfung pro Patientenfall.

■ PRAXISMANAGEMENT

Praxisführung mit Kennzahlen

Nur die Erhebung einer solchen Kennzahl erlaubt es der Praxis festzustellen, wann ein Patientenfall noch vor Behandlungsende abgebrochen wird. Werden für diese Eventualitäten präventive Gegenmaßnahmen entwickelt, mit denen die Praxis ihrer Sorgfaltspflicht gegenüber dem Patienten doch noch nachkommen kann, um die Behandlung zu einem erfolgreichen Ende zu bringen, hat die Kennzahl ihren Zweck erfüllt. Bei Praxisanalysen führt der statistische Nachweis nicht zu Ende geführter Patientenbehandlungen mit oft einhergehendem Patientenverlust zu großer Betroffenheit auf Seiten des Zahnarztes und des Teams. Rechnet man den Honorarverlust hoch, der durch von der Praxis unbemerkte Behandlungsabbrüche entsteht, wird manch ein Praxisinhaber sehr nachdenklich.

Weitere Kennzahlen im Bereich Prozessqualität könnten die Messung der subjektiven Prozessqualität, das konsequente Angebot qualitätsverbessernder Mehrwertleistungen sowie ein strukturiertes Praxismarketing einschließlich Internetpräsenz sein.

Kennzahlen für die Zahnarztpraxis – Beispiel Finanz- und Führungsperspektive

Sind, wie eingangs bereits ausgeführt, die Praxisfinanzen die einzige Betrachtungsperspektive, so fehlen dem umfassenden Blick auf die Praxis entscheidende Parameter. Und dennoch ist die Finanzperspektive letztlich das entscheidende Korrektiv einer BSC. Mittels welcher Kennzahlen gelingt eine permanente Betrachtung aller vier Erfolgsfaktoren der Praxis. Der Blick auf die Wirtschaftlichkeit gehört natürlich gleichfalls zu einer vollständigen Standortbestimmung in jedem Lebenszyklus der Praxis. Denn nur ein gesundes Unternehmen, eine auch wirtschaftlich erfolgreiche Praxis bietet eine solide Existenzgrundlage für den Praxisinhaber und eine exzellente Chance, im Falle der Praxisabgabe einen optimalen Wert zu erzielen.

Anhand des Praxisstundensatzes, der jährlich (ggf. mit Hilfe des Steuerberaters) neu ermittelt werden sollte, kann eine solide Honorarkalkulation, Steuerrücklagenberechnung etc. erfolgen. Kennzahlen in der Erfolgsperspektive Finanzen können z. B. das Honorarergebnis

im Quartal, das Honorar pro Stunde, der Zeitaufwand des Praxisinhabers am Stuhl und die Teamquote sein. Letztere bildet alle Honorarergebnisse ab, die nicht durch den Praxisinhaber selbst, sondern durch das Team erwirtschaftet werden. Im Rahmen eines tragfähigen Risikomanagements der Praxis sollte dieser Quote höchste Beachtung geschenkt werden. Je höher sie ausfällt, umso günstiger ist die Situation für den Praxisinhaber bei einem unvorhergesehenen Ausfall z. B. durch Unfall oder längerfristige Krankheit.

Servicekennzahlen

Bei stark service- und patientenorientierten Praxen empfiehlt sich die Einführung einiger Servicekennzahlen, welche die Erfolge im Bereich Patientenloyalität dokumentieren. So sind Servicekennzahlen im Projekt „Der Praxisknigge“ verpflichtend.

Fazit

Die Erfassung und Messbarkeit wesentlicher Erfolgsfaktoren der Praxis wird durch den Einsatz der BSC erst möglich. Die Praxis erhält eine übersichtliche und verständliche Ergebnisdarstellung bei ausgezeichneter Alltagstauglichkeit. Sie benötigen für den Kennzahlenspiegel der BSC kein teures eigenes Programm, sondern können die entsprechenden Kennzahlen selbst direkt in Ihrer Abrechnungssoftware anlegen und durch die Statistikfunktion des Programms leicht jederzeit abrufen. Kennzahlen erlauben Ihnen einen tagesaktuellen Überblick über den Status quo Ihrer Praxis. Der Vorteil gegenüber der betriebswirtschaftlichen Auswertung Ihres Steuerberaters ist die Darstellung der Ist-Situation mit gleichzeitiger Möglichkeit von Korrekturen.

Bei Interesse erfahren Sie mehr bei der Autorin des Beitrags.

Sybille David

Zahnärztliche Praxisberatung
E-Mail: info@sybille-david.de
Internet: www.sybille-david.de
www.praxis-knigge.de