



## Arbeitet Ihre Praxis rentabel?

Ein Beitrag von Andrea Kern-Schnur.

Für viele KFO-Praxen ist das Personal ein Dauerthema. Studien zeigen, dass Praxismitarbeiter nicht nur bei der Unterstützung und Entlastung der Kieferorthopäden eine wichtige Rolle spielen, sondern als Aushängeschild der Praxis einen erheblichen Einfluss auf die Patientenzufriedenheit und Außenwirkung der Praxis haben. Neben der Aufgabenverteilung sind deshalb auch Mitarbeiterbindung und -vergütung ein wichtiges Thema. Da die Personalkosten regelmäßig den größten Betriebskostenblock in der kieferorthopädischen Praxis bilden, verdient das Thema auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht Beachtung.



	Westdeutschland	Ostdeutschland
Vertragszahnärztlicher Umsatz	316.811 Euro	302.044 Euro
Privatzahnärztlicher Umsatz	202.451 Euro	118.933 Euro
Gesamtumsatz	519.261 Euro	420.978 Euro

Stand: 12/2020, Quelle: www.atlas-medicus.de, Darstellung: REBMANN RESEARCH. Die Daten beziehen sich auf eine durchschnittliche Praxis für Kieferorthopädie ohne angestellte Zahnärzte/Kieferorthopäden.

1

Kennziffer	sehr gut	normal	überprüfen	kritisch
Personal-kostenquote	≤ 23%	23–30%	30–39%	> 39%

Stand: 12/2020, Quelle: www.atlas-medicus.de, Darstellung: REBMANN RESEARCH. Die Daten beziehen sich auf eine durchschnittliche Praxis für Kieferorthopädie ohne angestellte Zahnärzte/Kieferorthopäden.

2

gern. In der dadurch gewonnenen Zeit können die Praxismitarbeiter dann andere Aufgaben übernehmen und damit zum Praxisumsatz beitragen.

### Angestellte Kieferorthopäden

Zunehmend werden in den Praxen Kieferorthopäden angestellt. Ihr Gehalt fällt ebenfalls unter die Personalkosten. Mithilfe der Praxissoftware kann ermittelt werden, ob sie entsprechend ihrem Gehalt zum Praxisumsatz beitragen und sich finanziell für die Praxis tragen.

### Nachteilige Honorarstruktur

Es ist ratsam, die besonderen Abrechnungsmodalitäten in der GKV von fachzahnärztlichem Honorar einerseits und Material- und Laborkosten andererseits regelmäßig zu überprüfen. Nicht selten wird das fachzahnärztliche Honorar zu niedrig angesetzt.

Die wichtigste Ressource einer KFO-Praxis ist das Personal. Daher liegt es auf der Hand, dass diese Kosten den größten Teil der Betriebsausgaben ausmachen. Ob die Ausgaben für die Personalkosten angemessen sind, zeigt sich vor allem im Vergleich zur Leistung. Niedergelassene Kieferorthopäden sollten deshalb zur Überwachung der Rentabilität die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Kennziffern zu ihrer Praxis im Auge behalten. Hierzu zählt auch die Personalkostenquote. Sie berechnet sich anhand der Division der Summe der Personalkosten (inklusive Sozialabgaben und Altersvorsorgeaufwendungen) durch den Gesamtumsatz. Die Kennzahl gibt somit Auskunft darüber, welcher prozentuale Anteil des Gesamtumsatzes der Praxis zur Deckung der Personalkosten benötigt wird.

### Richtige Interpretation und Vergleich

Hohe Personalkosten heißen nicht automatisch, dass zu viel oder zu teures Praxispersonal vorhanden ist und die Praxis unrentabel arbeitet. Zur Interpretation der Kennzahl Personalkosten sind verschiedene Einflussfaktoren zu berücksichtigen.

So können bestimmte Behandlungsschwerpunkte beispielsweise eine überdurchschnittlich hohe Personalkostenquote nach sich ziehen, jedoch gleichzeitig zu einem entsprechend höheren Gewinn je Praxismitarbeiter und einer sehr guten Umsatzrendite führen.

Möglich ist allerdings auch, dass der Umsatz der Praxis zu niedrig ist und deshalb die Personalkosten im Verhältnis zu hoch sind (Abb. 1). In diesem Fall muss zuerst an der Stellschraube Umsatzsteigerung gearbeitet werden. Ist der Praxisumsatz in Ordnung, sollte man sich den Personalkosten im Detail zuwenden.

Der Vergleich mit anderen Praxen bietet eine erste Orientierungshilfe, ob eine KFO-Praxis rentabel aufgestellt ist (Abb. 2).

Liegt die Personalkostenquote im Bereich „überprüfen“ oder gar „kritisch“, gibt es hierfür verschiedene Ursachen.

### Überdurchschnittliche Vergütung der Praxismitarbeiter

Diese kann sich zum Beispiel als Folge eines Mitarbeiterpools aus vorwiegend langjährigen Kräften (jährliche Gehaltserhöhungen) oder mit speziellen Qualifikationen ergeben. Eine überdurchschnittliche beziehungsweise übertarifliche Vergütung zur Bindung besonders qualifizierter, erfahrener und bewährter Praxismitarbeiter kann durchaus sinnvoll sein, da sie den Arzt entlasten und als „Aushängeschild“ der Praxis dienen. Zudem ist der Fachkräftemangel in den allgemein- und fachzahnärztlichen Praxen angekommen. Da sich die ZFAs inzwischen die Arbeitsstelle aussuchen können, bleibt oft nur die Möglichkeit, ein überdurchschnittliches Gehalt zu zahlen. Zur weiteren Motivation der Mitarbeiter besteht die Option, anstelle der Orientierung an den Tarifverträgen leistungsabhängige Vergütungsbestandteile einzuführen.

### Schwachstellen bei der Organisation

Defizite bei der Organisation der Arbeitsabläufe und/oder bei der Verteilung der Zuständigkeiten können zu Zeitverlusten und Leerzeiten sowie zur zeitweisen Überlastung beim Praxispersonal führen. Es empfiehlt sich eine regelmäßige kritische Überprüfung der einzelnen Arbeitsabläufe. Organisatorische Probleme liegen oft in einer fehlenden Aufgabenabgrenzung und unklaren Praxisabläufen.

Ein wichtiger Punkt dabei betrifft die Terminplanung entsprechend der vorgesehenen Behandlung (Kontrolle oder Bonding-Termin) und optimale Auslastung der Behandlungszimmer. Wartezeiten der Patienten sollten so kurz wie möglich gehalten werden.

Der gezielte Einsatz von Teilzeitkräften an Wochentagen oder zu Tageszeiten mit hohem Patientenaufkommen ist unter Umständen sinnvoll. Zu viele Teilzeitkräfte können sich jedoch aufgrund der Kommunikations- beziehungsweise Informationsverluste bei der Übergabe wiederum negativ auswirken.

### Verwaltungsaufwand prüfen

Es lohnt sich, bei einer hohen Personalkostenquote auch den Verwaltungsaufwand zu beleuchten. Darunter fallen alle Dokumentationsaufgaben zu den Patienten und der Behandlung bis hin zu Abrechnung, Rechnungsstellung und Mahnwesen. Alle Tätigkeiten sollten auf Doppelerfassung (EDV und Papier) überprüft werden. Zudem besteht die Möglichkeit, die Rechnungsstellung und das Mahnwesen an externe Dienstleister auszulagern.

### Fazit

Um Fehlinterpretationen zu vermeiden, ist jede Praxis mit ihren Besonderheiten individuell zu betrachten. Dabei sind Praxisschwerpunkte und -spezialisierungen zu berücksichtigen. Daneben übt die Organisationsform (Einzelpraxis, große Berufsausübungsgemeinschaft, MVZ oder Praxis mit Zweigpraxis) großen Einfluss auf die Kennzahl aus.

Es bleibt festzuhalten, dass eine hohe Personalkostenquote nicht zwangsweise als negatives wirtschaftliches Signal gilt. Wichtig ist es, zu wissen, woher eine Abweichung im Vergleich zum Durchschnitt kommt und ob diese plausibel ist.

### Kontakt



**Andrea Kern-Schnur**  
REBMANN RESEARCH  
GmbH & Co. KG  
Gewerbepark H.A.U. 8  
78713 Schramberg  
andrea.kern-schnur@  
rebmann-research.de  
www.rebmann-research.de

## FORTGESCHRITTENENKURS

für win-zertifizierte Kieferorthopädinnen/-en

**TEIL 2**  
MIT NEUEN THEMEN  
IN ENGLISCHER SPRACHE



### WEBINAR

bestehend aus 5 Modulen  
Nur komplett buchbar

### TERMINE:

**MODUL 1**  
Freitag, 4. März 2022

**MODUL 2**  
Freitag, 6. Mai 2022

**MODUL 3**  
Freitag, 1. Juli 2022

**MODUL 4**  
Freitag, 2. September 2022

**MODUL 5**  
Freitag, 4. November 2022



10:00–12:00 Uhr



Sprache: Englisch



Gebühr: 500 €  
für alle 5 Termine



### VIDEOARCHIV:

Sie erhalten Zugriff auf die Aufzeichnungen aller bereits gehaltenen Module des Kurses und können **jederzeit** in den Kurs einsteigen bzw. verpasste Termine nachholen. **Vorherige Kurse auf Anfrage auch in englischer, deutscher und französischer Sprache als Webinar on demand.**



# Zeigen Sie Ihr Lächeln



– nicht Ihre Zahnsperre

## Universitätskurs

für Weiterbildungsassistentinnen/-en

09. April 2022 ..... Sprache: Deutsch ..... Frankfurt am Main

## Zertifizierungskurs

für Kieferorthopädinnen/-en mit Erfahrung  
in der Anwendung vollständig individueller linguale Apparaturen

29. April 2022 ..... Sprache: Englisch ..... **ONLINE**

## Zertifizierungskurse

für Einsteiger  
mit praktischen Übungen am Typodonten

24. – 25. Juni 2022 ..... Sprache: Englisch ..... **ONLINE**

08. – 09. Oktober 2022 ..... Sprache: Französisch ..... Paris

28. – 29. Oktober 2022 ..... Sprache: Deutsch ..... Frankfurt am Main

ONLINEANMELDUNG:

[www.lingualsystems.de/courses](http://www.lingualsystems.de/courses)



/winunsichtbarezahnsperre



@win\_unsichtbare\_zahnsperre