

Etablierung eines Risiko-Managementsystems

Das seit Mai 1998 geltende Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) verpflichtet den Vorstand einer Aktiengesellschaft und anderer Gesellschaftsformen, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Durch die Einführung eines Risiko-Managementsystems können solche Maßnahmen frühzeitig ergriffen werden.



Dr. Ulla Schmitz



Christoph Schmitz

| Dr. Ulla Schmitz, Christoph Schmitz

Die umwälzenden Veränderungen im Gesundheitswesen betreffen auch zunehmend den zahnärztlichen Bereich. Die immer höher fremdfinanzierten Investitionsvolumina gerade bei Praxisübernahmen bzw. -neugründungen erfordern den Aufbau eines Risiko-Managementsystems im Sinne der „Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken zahnärztlich-unternehmerischer Betätigung“. Das Risikomanagement ist dabei klar von Methoden der Praxiswertermittlung und der Bonitätsbeurteilung von Zahnärzten zu unterscheiden. Es reicht weit über die rein monetär-kurzfristige Betrachtung zum Zeitpunkt des Praxisübergangs hinaus. Es dient als laufende Unterstützung für den Praxisinhaber, um seine Risiken ökonomischer Betätigung besser zu beherrschen. Im Rahmen der Praxisübernahme empfiehlt es sich, eine Risikoanalyse durchzuführen. Dies unterstützt einerseits den Interessenten im Kaufentscheidungsprozess und ergänzt die Praxiswertermittlung, andererseits dient sie zur Absicherung des potenziellen Käufers gegenüber Kreditgebern.

Für den Zahnarzt, der auf Fremdkapital zurückgreifen muss, weil er z.B. eine Praxis übernehmen oder neu gründen möchte, kann ein Risiko-Managementsystem die Kreditkonditionen signifikant positiv beeinflussen. Solch ein System kann sich auch auf eine Kreditvergabe im laufenden Betrieb auswirken,

wenn der Praxisinhaber vor einem hohen Investitionsbedarf z. B. für Umbau oder Neugeräte steht. Weitere Unterstützung kann ein Risiko-Managementsystem beim Aufbau eines praxisinternen Qualitätsmanagements leisten. Hierdurch werden administrative Doppelarbeiten für den Zahnarzt vermieden und gesetzlich geforderte Maßnahmen durch ohnehin notwendige Informationen mit Leben gefüllt.

Aufbau und Funktionsweise

Die Implementierung des Risiko-Managementsystems fußt maßgeblich auf der Risikoerkennung und -analyse in Form einer Risikomatrix. Mit ihr werden alle identifizierten Risiken erfasst, bewertet, konsolidiert und überwacht. Zunächst werden alle Einzelrisiken einem Risikofeld zugeordnet. Die zahnärztlich-unternehmerische Betätigung ist Risiken ausgesetzt, die von jedem Zahnarzt frei als Risikofelder strukturiert und definiert werden können. Dabei bietet sich folgende Einteilung an: Risiken im Rahmen 1. des Beschaffungswesens, 2. der Patientenbehandlung, 3. der Abrechnung, 4. von Verträgen und Versicherungen sowie 5. der Patientenachfrage.

Im Rahmen der Risikobeurteilung sind nun alle Einzelrisiken den Gefährdungsbereichen der Praxis zuzuordnen. Gefährdungsbereiche sind definiert als Gefährdungen, die die Chancen und Ziele einer Praxis beeinträchtigen. Die Ziele von Zahnarztpraxen können sich

kontakt:

Christoph Schmitz

Diplom-Volkswirt
Kaufmännische Leitung
Zentrum für Zahn-, Mund- und
Kieferheilkunde
Experte Risikomanagement
Universitätsklinikum Hamburg-
Eppendorf
Martinistr. 52
20246 Hamburg

Dr. med. dent. Ulla Schmitz

Zahnärztin
Martinistr. 11
20251 Hamburg

vielfältig unterscheiden. Gemeinsam ist jedoch allen das Ziel der Existenzsicherung. Die Gefährdungsbereiche der Praxen können z. B. umfassen: 1. Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtung, 2. Veränderung der Wirtschaftlichkeit durch Kostensenkung oder -steigerung, 3. Veränderung der Wirtschaftlichkeit durch sinkende/steigende Erlöse, 4. Verlust/Gewinnung von Patienten, 5. Verschlechterung/Verbesserung der notwendigen medizinischen Qualitätsstandards und 6. Verschlechterung/Verbesserung der Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Alle Chancen bzw. Risiken werden in ihrer Form und ihrem Ausmaß beschrieben und qualitativ bewertet. Für wichtige Risiken empfiehlt sich darüber hinaus eine quantitative Bewertung in Form einer Wahrscheinlichkeitsbeurteilung und einer Abschätzung der möglichen Schadenssummen. Bei der Risikoerfassung und -bewertung stützt sich der Erfassende auf Informationen wie Gesetze/Gesetzesentwürfe, Kennzahlen (Deckungsbeitragsrechnung, Cash-Flow, Rentabilität, Personalfuktuation etc.), Frühindikatoren (Patientenumfrage, Mitarbeiterumfrage etc.) sowie auf eigene subjektive Erfahrungen. An die Risikobewertung schließt sich die Risikosteuerung an. Die Steuerung zeigt die Maßnahmen auf, um das Risiko zu vermeiden (z. B. durch Streichung von Behandlungsfeldern und -methoden), zu vermindern (z. B. durch Festlegung von Zahlungsrichtlinien), zu überwälzen (z. B. durch Versicherungen), zu kompensieren (z. B. durch neue Behandlungsfelder und -methoden), sowie zu übernehmen (z. B. auf Grund von gesetzlichen Rahmenbedingungen).

Risiken im Beschaffungswesen

Die eingekauften Materialien oder Geräte der Lieferanten bzw. Dentaldepots entsprechen nicht den Richtlinien der Praxis. Hierdurch können die selbst gesetzten internen Qualitätsstandards gefährdet werden und negative Effekte auf die Patientenversorgung entstehen. Eine systematische Befragung der Lieferanten soll helfen, dies zu verhindern.

Der Einkauf beim nicht kostengünstigsten Depot erhöht die Einstandskosten und gefährdet die Wirtschaftlichkeit. Eine laufende Sondierung des Marktes ist deshalb unumgänglich. Vor allem bei langjährigen Bindungen zu nur einem Dentaldepot oder Goldlieferanten sollte immer wieder ein Marktvergleich erfolgen.

Unqualifizierte Warenbestellungen hinsichtlich ihrer Menge, ihres Zeitpunktes und ihrer Art verschlechtern die Wirtschaftlichkeit der Praxis und gefährden die Qualitätsstandards. Die Bestellung der laufend benötigten Waren wird häufig an eine Angestellte delegiert, die eigenverantwortlich die Disposition vornimmt. Hier empfiehlt es sich, eine Einkaufsdatei zu führen, in der für alle Produkte Lieferdatum, Lieferant und Menge verzeichnet sind. So ist eine systematische und effiziente Bestellung für den Zahnarzt möglich.

Je nach räumlichen Kapazitäten der Zahnarztpraxis und der angestrebten Kapitalbindung verfügt eine Praxis über ein Lager an zahnärztlichem Verbrauchsmaterial. Das Risiko einer Warenknappheit ist umso größer, je geringere Kosten für die Lagerhaltung aufgebracht wird. Sind keine Eillieferungen möglich, können möglicherweise geplante Behandlungen nicht zum vorgesehenen Zeitpunkt durchgeführt werden. Leerläufe im Praxisablauf, Neuterminierungen und Verärgerung der Patienten sind die Folge. Die Feststellung von Mindestlagermengen ist deshalb unabdingbar.

Bei der Beauftragung von Laborleistungen spielen Liefertreue und Qualität eine große Rolle. Wurden trotz rechtzeitiger Beauftragung die Arbeiten nicht termingerecht und in der geforderten Qualität angefertigt, so ist der Behandlungsprozess des Patienten verzögert oder gar die Qualität der gesamten Behandlung gefährdet. Hier muss der Zahnarzt klare Richtlinien für das geforderte Qualitätsniveau vorgeben und die Einhaltung von Lieferterminen kontrollieren. Übersteigt die Rate der Beanstandungen und Terminüberschreitungen eine festgelegte Grenze, sollten Konsequenzen bis hin zum Wechsel des gewerblichen Labors gezogen werden. Bei internen Praxislaboren müssen ebenfalls geeignete Qualitätssicherungsmaßnahmen ergriffen werden.

Risiken bei der Behandlung

Durch ungeeignete technische und bauliche Ausstattung können die qualitativen Anforderungen z. B. an Röntgenbilder nicht erfüllt werden. Neben kostentreibenden Arbeitsabläufen können Vorschriften der Röntgenverordnung verletzt werden, was zu Qualitätseinbußen bei der Behandlung und zu Disziplinarmaßnahmen der Kontrollbehörden führen kann. Durch eine vorausschauende und langfristige Investitionsplanung sollte die technische Ausstattung der Praxis auf einem zeitgemäßen Stand sein. Die Arbeitsab-

läufe sollten hinsichtlich der Anforderungen der gängigen Rechtsverordnungen und Richtlinien, wie z. B. der Röntgenverordnung kontinuierlich analysiert werden.

Die ärztliche Behandlung ist eine von Vertrauen gekennzeichnete Tätigkeit. Daher hängt die Patientenzufriedenheit in der Zahnarztpraxis in erster Linie von dort tätigen Personen und weniger von den Räumen oder den eingesetzten Geräten ab. Dies betrifft nicht nur den Arzt selbst, sondern auch das übrige Personal in der Praxis. Kommt es hier zu Problemen, kann die Qualität der Patientenbehandlung sehr schnell leiden, was zu einer Abwanderung in andere Praxen führen kann. Personalgespräche mit allen Mitarbeitern und Schulungen sind wichtige Instrumente der Personalführung. Durch eine langfristige Personalplanung sollten insbesondere Leistungsträger entwickelt und an das Unternehmen gebunden werden. Dies kann den Aufbau eines Assistenten zum Praxisteilhaber oder die Weiterbildung einer Angestellten z. B. zur zahnmedizinischen Fachhelferin (ZMF) bedeuten.

Qualifiziertes Personal ist eine wesentliche Voraussetzung für die Einhaltung der Qualitätsstandards in der Behandlung. Eine falsche Behandlung, zu hoher Materialeinsatz, die Verwendung „falscher Materialien“ oder das Nichtbeachten von Richtlinien müssen vermieden werden. Sie können die Kosten der Patientenbehandlung erhöhen, dem Patienten Schaden zufügen und letztendlich den Ruf der Praxis schädigen. Deshalb sollte der Einarbeitung neuer Mitarbeiter und der laufenden Fort- und Weiterbildung große Aufmerksamkeit geschenkt werden. Es empfiehlt sich ein standardisiertes Einarbeitungsprogramm oder die schriftliche Festlegung von Behandlungstechniken sowie Verfahrensabläufen im Rahmen von Arbeitsplatzbeschreibungen.

Risiken bei der Abrechnung

Die Abrechnung bildet das ökonomische „Rückgrat“ jeder Zahnarztpraxis. Dabei lauern gerade hier zunehmend mehr Risiken der Einnahmestagnation oder gar -reduktion. Es besteht als Ausgangspunkt schon die Gefahr fehlerhafter oder unvollständiger Leistungs-

ANZEIGE

1 / 2

ANZ

Kodak

erfassung. Bedingt durch insuffiziente Kenntnisse der Abrechnungsbestimmungen z.B. der BEMA oder GOZ werden die erbrachten Leistungen möglicherweise nur suboptimal abgebildet. Daran anschließend stellt sich die Frage des Zahlungseingangs. Verzögerungen der Quartalsabschlüsse im KZV-Bereich und die zunehmend schlechtere Zahlungsmoral im Privat- bzw. Selbstzahlerbereich können die Liquidität der Praxis verschlechtern. Aber auch nach dem Zahlungseingang bestehen verschiedene Risiken. Der Zahnarzt kann mit Abrechnungs- und Wirtschaftlichkeitsprüfungen der Kontrollorgane der Selbstverwaltung und Kassen konfrontiert werden, was zu Zahlungsrückforderungen führen kann. Außerdem können Regresse bei Privat- bzw. Selbstzahlerpatienten z.B. durch nicht korrekte Zuzahlungs- oder Abdingungsvereinbarungen entstehen.

Risiken bei Verträgen

Beim Betrieb einer Zahnarztpraxis ist eine Vielzahl von Verträgen notwendig: 1. Verträge im Rahmen von Gesellschaftsbeteiligungen an Labor- oder Apparategemeinschaften, an Einkaufsgenossenschaften oder an gewerblichen Gesellschaften wie Dentallabors oder Prophylaxeshops, 2. Arbeitsverträge, 3. Miet- und Leasingverträge sowie 4. Versicherungsverträge. Letztere sind sachbezogen (Betriebsunterbrechung, Elektronik, Feuer/Wasser/Sturm, Einbruch/Diebstahl) oder personenbezogen (Krankenversicherung/Krankentagegeld, Haftpflicht, Rechtsschutz, Berufsunfähigkeit, Unfallversicherung).

Bei einer Praxisübernahme stellen die genannten Punkte meist einen Schwerpunkt der Prüfung und Bewertung durch den potenziellen Käufer dar. Aber auch bei einer etablierten Praxis lohnt sich ein regelmäßiger Check aller Verträge. Häufig ändern sich die Verhältnisse im Laufe der Zeit, ohne dass eine Anpassung erfolgt. Tritt dann der Fall einer arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung ein oder der Praxisinhaber erkrankt und fällt länger aus, können Lücken in Arbeitsverträgen oder im Rahmen des Versicherungsschutzes fatale Folgen haben. Darüber hinaus sollte dem steuerlichen Aspekt der Praxisführung besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Gerade bei Gesellschaftsbeteiligungen besteht die Gefahr, dass durch die zunehmend restriktivere Handhabung der Finanzbehörden eine

Steuernachzahlung bis hin zur ertragssteuerlichen Infizierung der gesamten Praxis erfolgt.

Risiko Patientennachfrage

Trotz der Zulassungssteuerung der Kassenzahnärztlichen Vereinigungen ist ein kontinuierlicher Patientenzuspruch mit ausreichenden Einnahmen keineswegs mehr selbstverständlich. Sinkende Vergütungsrelationen in der Kieferorthopädie, höhere Belastungen der Patienten für Zahnersatz sowie verstärkte Konkurrenz um Privatpatienten und Selbstzahler reduzieren oft die Einnahmen. Deshalb wird es immer wichtiger, das Umfeld der Praxis und die Marktentwicklung zu beobachten und entsprechend frühzeitig zu reagieren.

1. Wie entwickelt sich die Wettbewerbssituation unter den Praxen? Scheidet ein langjähriger Kollege aus? Wird eine Zulassung frei? Bieten andere Praxen neue Leistungen z.B. auf Grund neuer Diagnostikverfahren an? 2. Wie ist die Entwicklung im unmittelbaren Umfeld der Praxis (Mikrostandort)? Verändert sich demnächst die Attraktivität der Lage (Geschäfte im Umfeld, Verkehrsanbindung etc.)? 3. Wie entwickelt sich das weitere Umfeld (Makrostandort)? Wie sind die Tendenzen in der Bevölkerungsentwicklung und -zusammensetzung in der Region und haben diese eine Auswirkung auf den Patientenstamm der Praxis? 4. Welche Markttrends zeichnen sich in der Zahnmedizin ab (z.B. Alterszahnmedizin)? Sollen neue Geschäftsfelder erschlossen werden (z.B. Implantologie)? Ist das Know-how hierfür vorhanden? Sind neue Geräte dazu erforderlich? Sind Marketingmaßnahmen (Informationsbroschüren und -veranstaltungen etc.) notwendig?

Ausblick

Die hier aufgezeigten Punkte stehen beispielhaft für eine Fülle von Aspekten, die die Zukunft der Zahnarztpraxis maßgeblich beeinflussen und die im Rahmen eines Risiko-Managementsystems berücksichtigt werden sollten. Die Systematik der Analyse ist unabhängig vom Anlass ihrer Durchführung. Lediglich die Schwerpunkte können sich unterscheiden, je nachdem, ob das Risikomanagement im Rahmen einer Praxisübernahme, Praxisneugründung oder im laufenden Betrieb erfolgt. In jedem Fall bringt die Analyse potenzieller Gefahren wichtige Chancen und Impulse für die Praxis. Die Zahnarztpraxis geht durch eine fundierte Risikoanalyse gestärkt in die Zukunft. II