
Praxisführung für Zahnärzte

Andreas Frodl

Praxisführung für Zahnärzte

2., komplett überarbeitete Auflage

Andreas Frodl
Erding
Deutschland

Die erste Auflage ist unter dem Titel „Management von Arztpraxen“ erschienen. Die zweite Auflage liegt in 2 Bänden auf: „Praxisführung für Ärzte“ und „Praxisführung für Zahnärzte“.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler
ISBN 978-3-658-11059-8 ISBN 978-3-658-11060-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-11060-4

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

Das vorliegende Buch basiert auf dem vor kurzem erschienenen Werk „Praxisführung für Ärzte“, bei dem es sich um die vollständig aktualisierte und grundlegend überarbeitete Neuauflage des 2004 im Gabler-Verlag editierten Buchs „Management in Arztpraxen“ handelt. Da sich einige Berufs- und Praxisspezifika in der Zahnmedizin von dem ärztlichen Berufsstand unterscheiden, wurden die Inhalte für die Zahnärzte angepasst und in diesem eigenständigen Band zusammengestellt. Eingeflossen sind auch zahlreiche Erkenntnisse aus der ebenfalls bei Springer/Gabler erschienenen Reihe „Betriebswirtschaft für das Gesundheitswesen“, wobei insbesondere die Führung von Zahnarztpraxen betreffende Inhalte und Beispiele im vorliegenden Buch berücksichtigt und eingearbeitet wurden.

Während seinerzeit mit dem Buch im Jahre 2004 auf einigen Gebieten der Praxisführung noch Neuland betreten wurde, so lassen sich mit dem vorliegenden Werk mittlerweile viele Beispiele anführen, wie das ein oder andere Thema zur betrieblichen Praxisführung auch in Zahnarztpraxen erfolgreich angewendet und umgesetzt wird. Insgesamt verdeutlichen mehr als 100 Beispiele die Relevanz der dargestellten Sachverhalte.

Erfreulicherweise lässt sich auch feststellen, dass betriebswirtschaftliche und managementorientierte Themen vermehrt in die Ausbildung von Zahnärzten und Praxisangehörigen einfließen und auch an den zahnmedizinischen Fakultäten entsprechende Vorlesungsveranstaltungen Einzug finden. Viele Themen, die vor 10–15 Jahren in Zusammenhang mit der Führung von Zahnarztpraxen womöglich noch einen „exotischen“ Eindruck vermittelten, sind heute selbstverständlich und aus dem Praxisalltag nicht mehr wegzudenken.

Außerordentlicher Dank gilt an dieser Stelle Maria Akhavan, Stefanie Brich, Andreas Funk und Guido Notthoff, die in Verlagsbereichs- und Programmleitung bzw. Lektorat nicht nur seinerzeit Weitsicht zeigten, sondern auch die Thematik Betriebswirtschaft im Gesundheitswesen als festen Verlagsprogrammbestandteil ausgebaut und etabliert haben. Damit haben sie einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung der Gesundheitsbetriebslehre als spezielle Betriebswirtschaftslehre geleistet und den Weg für mittlerweile zahlreiche Arbeiten und Veröffentlichungen auf diesem Gebiet mitbereitet.

Für die sachkundige Überprüfung der aufgeführten Beispielen danke ich meiner Frau Anja Frodl, ZMV, ganz herzlich, ebenso wie der Zahnarztpraxis Dr. med. dent. Wilfried Müller-Sarnowski, München, für den fachlichen Erfahrungsschatz und die Expertise.

Erding, im Januar 2016 Andreas Frodl

Inhaltsverzeichnis

1 Praxisplanung	1
1.1 Strategische Praxisplanung.....	1
1.2 Entwicklung von Praxisstrategien.....	4
1.3 Praxisstrategien auf der Basis des Lebenszykluskonzepts.....	7
1.4 Praxisübernahme.....	11
Literatur.....	17
2 Praxisfinanzierung und -investition	19
2.1 Praxisfinanzierung.....	19
2.1.1 Finanzierungsbedarf und –regeln in Zahnarztpraxen.....	19
2.1.2 Formen der Praxisfinanzierung.....	21
2.1.3 Zahnarztpraxis und Kreditwesen.....	26
2.1.4 Öffentliche Förderung der Praxisfinanzierung.....	33
2.2 Praxisinvestitionen.....	37
2.2.1 Betriebswirtschaftliche Aspekte von Praxisinvestitionen.....	37
2.2.2 Investitionsrechnung für die Zahnarztpraxis.....	40
2.2.3 Praxisbewertung.....	47
2.3 Praxisliquidität.....	49
2.3.1 Liquiditätserfordernisse der Zahnarztpraxis.....	49
2.3.2 Finanz- und Liquiditätsplanung für die Zahnarztpraxis.....	51
2.3.3 Verbesserung der Praxisliquidität.....	55
Literatur.....	56
3 Praxismarketing	59
3.1 Grundlagen des Praxismarketings.....	59
3.1.1 Zahnarztpraxis und Werbung.....	59
3.1.2 Begriff und Ablauf des Praxismarketings.....	61
3.2 Analyse des Praxismarkts.....	65
3.2.1 Marktentwicklung für zahnmedizinische Behandlungsleistungen.....	65
3.2.2 Situation der Praxiskonkurrenz.....	70
3.2.3 Bedürfnisse der Patienten.....	73
3.2.4 Markteinschätzungen der Mitarbeiter.....	76

3.3	Ziele und Strategien für das Praxismarketing	78
3.3.1	Praxisleitbild und -zielgruppen	78
3.3.2	Marketingziele für die Zahnarztpraxis	80
3.3.3	Marketingstrategien für die Zahnarztpraxis	83
3.3.4	Strategische Praxispositionierung	86
3.4	Instrumente des Praxismarketings	88
3.4.1	Patientenbindung	88
3.4.2	Patientenkommunikation.....	95
3.4.3	Behandlungsleistungen.....	99
3.4.4	Patientenbetreuung	101
3.4.5	Honorargestaltung	104
	Literatur	108
4	Praxispersonal	111
4.1	Grundlagen des Personalmanagements in der Zahnarztpraxis	111
4.1.1	Personalwirtschaftliche Modelle und Theorien.....	111
4.1.2	Arbeitsverhältnisse in der Zahnarztpraxis und individuelles Arbeitsrecht	118
4.1.3	Arbeitsschutz in der Zahnarztpraxis und kollektives Arbeitsrecht	122
4.2	Führung des Praxispersonals.....	125
4.2.1	Führungsstile und Führungsprinzipien.....	125
4.2.2	Arbeitsklima und Teamgeist.....	128
4.2.3	Konfliktbewältigung im Praxisteam	131
4.3	Gewinnung von Praxispersonal.....	134
4.3.1	Personalbedarfsermittlung.....	134
4.3.2	Personalwerbung	140
4.3.3	Personalauswahl	142
4.4	Personaleinstellung	144
4.5	Personaleinsatz in der Zahnarztpraxis	147
4.5.1	Personalorganisation und Arbeitsstrukturierung.....	147
4.5.2	Festlegung von Praxisöffnungs- und Arbeitszeiten.....	149
4.5.3	Gestaltung der Praxisarbeitsplätze	152
4.6	Entwicklung des Praxispersonals.....	154
4.6.1	Aufgaben der Personalentwicklung in der Zahnarztpraxis	154
4.6.2	Beurteilung der Praxisangehörigen	156
4.6.3	Aus- und Weiterbildung	160
4.7	Administration des Praxispersonals.....	163
4.7.1	Personalakte und Schutz der Personaldaten.....	163
4.7.2	Personalverwaltung und -controlling	166
4.7.3	Fluktuation und Beendigung von Arbeitsverhältnissen	170
	Literatur	176

5 Praxisorganisation	179
5.1 Grundlagen der Praxisorganisation.....	179
5.1.1 Organisation des Praxisaufbaus.....	179
5.1.2 Organisation der Praxisabläufe	185
5.1.3 Spezielle Organisations- und Rechtsformen der Heilberufe	188
5.1.4 Organisationstechniken und -instrumente	192
5.2 Entwicklung der Praxisorganisation	200
5.2.1 Organisationsentwicklung in der Zahnarztpraxis.....	200
5.2.2 Organisationsentwicklungsprozess	204
5.2.3 Methoden der Organisationsentwicklung.....	207
5.3 Behandlungsplanung.....	210
5.3.1 Behandlungsorganisation und Behandlungsplanerstellung.....	210
5.3.2 Terminplanung und -vergabe.....	213
5.3.3 Information der Patienten.....	215
5.4 Organisation der Materialwirtschaft	218
5.4.1 Logistik zahnmedizinischer Verbrauchs- und Nichtverbrauchsmaterialien.....	218
5.4.2 Beschaffung von Praxisbedarf.....	220
5.4.3 Materialbewirtschaftung und -lagerung	227
5.4.4 Pflege und Instandhaltung von Praxismaterial	230
5.5 Abrechnungsorganisation.....	233
5.5.1 Abrechnungsgrundlagen und Verfahrensgrundsätze	233
5.5.2 Besonderheiten bei der Kassen- und Privatliquidation	236
5.6 Hygieneorganisation in der Zahnarztpraxis	239
5.6.1 Rechtliche Grundlagen der Hygieneorganisation.....	239
5.6.2 Organisation der Praxishygiene.....	242
5.7 Nachhaltigkeitsorganisation in der Zahnarztpraxis.....	247
5.7.1 Umweltrechtliche Vorgaben und Konzepte	247
5.7.2 Umweltgerechter Umgang mit Praxismaterialien und -abfällen	254
5.8 Selbstorganisation der Praxisangehörigen	254
5.8.1 Selbstmanagement.....	254
5.8.2 Persönliche Zeitplanung	258
5.9 Telemedizin und elektronischer Datenaustausch im Dentalbereich	262
5.9.1 Telemedizin und eHealth in der Zahnarztpraxis.....	262
5.9.2 Sicherheit der Patientendaten	265
5.9.3 Praxishomepage.....	270
Literatur.....	275
6 Praxiskosten	279
6.1 Grundlagen des Kostenmanagements in der Zahnarztpraxis.....	279
6.1.1 Abgrenzung der Praxiskosten.....	279
6.1.2 Arten der Praxiskosten	282

6.2	Praxiskostenrechnung	285
6.2.1	Kostenartenrechnung	285
6.2.2	Kostenstellenrechnung	287
6.2.3	Kostenträgerrechnung.....	292
6.3	Erfolgsrechnung	294
6.3.1	Gesamtkostenrechnung	294
6.3.2	Deckungsbeitragsrechnung	296
6.4	Steuerung der Praxiskosten.....	299
6.4.1	Überwachung der Praxiskostenentwicklung	299
6.4.2	Maßnahmen zur Reduzierung der Praxiskosten.....	302
	Literatur	315
7	Praxisqualität	317
7.1	Grundlagen des Qualitätsmanagements in der Zahnarztpraxis.....	317
7.2	Zahnmedizinisches Qualitätsmanagement nach ISO 9000/9001.....	325
7.3	Zahnärztliches Qualitätsmanagementsystem (ZQMS)	333
7.4	Europäisches Praxisassessment (EPA).....	335
7.5	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen (KTQ)...	336
	Literatur	339
8	Praxiscontrolling	341
8.1	Steuerung und Lenkung des Praxisbetriebs	341
8.1.1	Grundlagen des Praxiscontrollings.....	341
8.1.2	Vergleichende Controllinginstrumente.....	344
8.1.3	Steuerung mit Praxiskennzahlen	348
8.2	Risikomanagement in der Zahnarztpraxis	356
8.2.1	Grundlagen und Schutzziele.....	356
8.2.2	Risikomanagementsysteme für die Zahnarztpraxis.....	358
	Literatur	361
	Glossar	363
	Sachverzeichnis	383

Abkürzungsverzeichnis

AAZ	Arbeitsgemeinschaft zur Regelung der Arbeitsbedingungen für Zahnmedizinische Fachangestellte und ZahnarthelferInnen
ABDA	Arbeitsgemeinschaft der Berufsvertretungen Deutscher Apotheker (jetzt: Bundesvereinigung Deutscher Apothekerverbände)
AbwV	Abwasserverordnung
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AMG	Arzneimittelgesetz
AMIS	Arzneimittelinformationssystem
AQUA	Institut für angewandte Qualitätsförderung und Forschung im Gesundheitswesen
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbStättV	Arbeitsstättenverordnung
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AS	Abfallschlüssel
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BÄK	Bundesärztekammer
BAG	Berufsausübungsgemeinschaft
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BdA	Berufsverband der Arzt-, Zahnarzt- und Tierarthelferinnen e. V.
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEB	Bundeseinheitliche Benennungsliste
BEL	Bundeseinheitliches Leistungsverzeichnis
BEMA	Einheitlicher Bewertungsmaßstab für zahnärztliche Leistungen
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BfArM	Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI	Bundesgesetzblatt
BGW	Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege
BioStoffV	Biostoffverordnung
BKV	Bundeseinheitliches Kassenverzeichnis

BLZK	Bayerische Landes Zahnärztekammer
BtMG	Betäubungsmittelgesetz
BtMVV	Betäubungsmittel-Verschreibungsverordnung
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertungen
bzw.	beziehungsweise
CDSR	Cochrane Database of Systematic Reviews
ChemG	Chemikaliengesetz
CIRS	Critical Incident Reporting-System
DAHTA	Deutsche Agentur für Health Technology Assessment
DAHZ	Deutscher Arbeitskreis für Hygiene in der Zahnmedizin
DARE	Database of Abstracts of Reviews of Effectiveness
DB	Deckungsbeitrag
DGHM	Deutsche Gesellschaft für Hygiene und Mikrobiologie
DGQZ	Deutsche Gesellschaft zur Qualitätssicherung in der Zahnmedizin
DGSV	Deutsche Gesellschaft für Sterilgutversorgung
DGTeledent	Deutsche Gesellschaft für Telemedizin
d. h.	das heißt
DIMDI	Deutsches Institut für medizinische Information und Dokumentation
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DSD	Duales System Deutschland
dzw	Die Zahnarzt Woche
eazf	Europäische Akademie für zahnärztliche Fort- und Weiterbildung
EBM	Einheitlicher Bewertungsmaßstab
eHBA	elektronischer Heilberufsausweis
EN	Europäische Norm
EPA	Europäisches Praxisassessment
ESTG	Einkommensteuergesetz
ff	fortfolgende
fifo	first-in-first-out
FU	Früherkennungsleistungen
FZ	Fehlzeiten
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GefStoffV	Gefahrstoffverordnung
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GOZ	Gebührenordnung für Zahnärzte
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GWA	Gemeinkostenwertanalyse
HCI	Health Competitive-Intelligence
HGB	Handelsgesetzbuch
HKP	Heil- und Kostenplan

HMV	Hausmüllverbrennung
HWG	Heilmittelwerbegesetz
IDZ	Institut der Deutschen Zahnärzte
IfSG	Infektionsschutzgesetz
IGeL	Individuelle Gesundheitsleistungen
IP	Individualprophylaxe
IPA	International Pharmaceutical Abstracts
ISO	International Organization for Standardization
IuK	Informations- und Kommunikationstechnische (Systeme)
JArbSchG	Jugendarbeitsschutzgesetz
KBR	Kieferbruchbehandlungen
KCH	Konservierende und chirurgische Leistungen
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KRINKO	Kommission für Krankenhaushygiene und Infektionsprävention
KrWG	Kreislaufwirtschaftsgesetz
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
KZBV	Kassenzahnärztliche Bundesvereinigung
KZV	Kassenzahnärztliche Vereinigung
KZVB	Kassenzahnärztliche Vereinigung Bayerns
LAGA	Bund/Länder-Arbeitsgemeinschaft Abfall
LDT	Labordatentransfer
MA	Mitarbeiter/-in
MAPI	Machinery Allied Products Institute
MPBetreibV	Medizinprodukte-Betreiberverordnung
MPG	Medizinproduktegesetz
MuSchG	Mutterschutzgesetz
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
NWA	Nutzwertanalyse
OLG	Oberlandesgericht
PAR	Parodontalbehandlungen
PartGG	Partnerschaftsgesellschaftsgesetz
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PKV	Private Krankenversicherung
PStG	Personenstandsgesetz
PT	Personentage
PVS	Praxisverwaltungssystem, Privatärztliche Verrechnungsstelle
PZR	Professionelle Zahnreinigung
QEP	Qualität und Entwicklung in Praxen
QMS	Qualitätsmanagementsystem
RDG	Reinigungs- und Desinfektionsgerät

REFA	REFA – Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V.
RKI	Robert-Koch-Institut
RöV	Röntgenverordnung
ROI	Return on Investment
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
SAV	Sonderabfallverbrennung
SGB	Sozialgesetzbuch
StGB	Strafgesetzbuch
StPO	Strafprozessordnung
TdL	Tarifgemeinschaft der Länder
TMG	Telemediengesetz
TQM	Total Quality Management
TRBA	Technische Regeln für Biologische Arbeitsstoffe
TRGS	Technische Regeln für Gefahrstoffe
TVG	Tarifvertragsgesetz
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
UStG	Umsatzsteuergesetz
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
vgl.	vergleiche
VSG	Versorgungsstärkungsgesetz
VZK	Vollzeitkapazitäten
WCM	Working Capital Management
WLAN	Wireless Local Area Network
ZÄQM-RL	Qualitätsmanagement-Richtlinie vertragszahnärztliche Versorgung
Zahnärzte-ZV	Zulassungsverordnung für Vertragszahnärzte
ZahnmedAusbV	Verordnung über die Berufsausbildung zum Zahnmedizinischen Fachangestellten/zur Zahnmedizinischen Fachangestellten
z. B.	zum Beispiel
ZE	Zahnersatz
ZFA	Zahnmedizinische Fachangestellte
ZHG	Zahnheilkundengesetz
ZI	Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung in der Bundesrepublik Deutschland
ZMF	Zahnmedizinische Fachassistentin
ZMK	Zahnheilkunde/Management/Kultur
ZMP	Zahnmedizinische Prophylaxeassistentin
ZMV	Zahnmedizinische Verwaltungsassistentin
ZOD	Zahnärzte Online Deutschland
ZQMS	Zahnärztliches Qualitätsmanagementsystem
ZWP	Zahnarzt Wirtschaft Praxis