

# Outsourcing: Was ist sinnvoll?

**Management.** Es liegt für Unternehmen im Trend, gewisse Tätigkeitsbereiche extern zu vergeben und sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Das kann auch für Zahnarztpraxen interessant sein.

Von Michael Dihlmann

Der Engpass in jeder Ordination ist die Zeit des Arztes. Und zwar ganz egal, ob es sich um eine fachärztliche, allgemeinmedizinische oder zahnärztliche Ordination handelt. Daher sind im Prinzip alle Ansätze willkommen, die dabei behilflich sind, diesen Engpass etwas zu entschärfen. Im Zuge der Entwicklung so genannter Primärversorgungszentren hat man das offenbar begriffen und investiert zusätzliches Geld in Maßnahmen, die dazu beitragen sollen, dieses Problem zu lösen. Doch unabhängig von der Größe der Einheit stellt sich die gleiche Frage in allen Ordinationen: Kann sich der Zahnarzt bzw. die Zahnärztin einen Freiraum bzw. Vorteil verschaffen, in dem nicht-medizinische Tätigkeiten extern vergeben werden?

## Traditionelle Dienstleister

Ärzte bedienen sich üblicherweise diverser Dienstleister. Es ist ganz normal, dass man sich abgesehen von Handwerkern oder Werbefachleuten auch externer akademischer Helfern, wie beispielsweise Juristen oder Steuerberatern bedient. „Die Gedanken dahinter sind immer die gleichen“, weiß Harald Kuttner, Unternehmensberater aus Wien. „Was ist eine Stunde meiner Arbeit wert? Was ist eine Stunde meiner Freizeit wert? Was können Andere besser als ich? Was macht mir Spaß und was nicht? Letztendlich erfolgen die Entscheidungen zumindest im Unterbewusstsein genau anhand dieser Fragen.“

Doch ist durch die traditionellen Dienstleister schon alles abgedeckt, was in einer Ordination an externer Tätigkeitsvergabe möglich wäre? Kuttner kann das nicht bestätigen, da sein Unternehmen immer häufiger auch für weiterführende Dienstleistungen beauftragt wird. „Unsere Kunden sind große, gut gehende Unternehmen, deren Chefs die Notwendigkeit erkannt haben, dass neben dem Steuerberater ein weiterer Berater für bestimmte betriebswirtschaftliche Dienstleistungen Sinn macht, die ein Steuerberater nicht abdecken kann.“

Während noch vor einigen Jahren die Unternehmensberatung im medizinischen Bereich auf Konzepterstellung fokussiert war, geht es heute nach seiner Erfahrung mehr und mehr darum, das Unternehmen in Form einer Art „Geschäftsführung“ ständig zu begleiten.

## Ordination vs. Ambulatorium

Während sich „kleine“ Ordinationen in aller Regel noch durch den Arzt bzw. die Ärztin selbst managen lassen und sich fest angestelltes Managementpersonal erst ab der Größenordnung von Ambulatorien rechnet, kommt die externe Dienst-



**Mühsamer Papierkrieg!** Aber was davon kann der Praxisinhaber wirklich auslagern? © AndreyPopov/Getty Images/iStock

leistung der Geschäftsführung nach Ansicht von Kuttner für Gruppenpraxen oder sehr große Einzelordinationen in Betracht. „So gibt es immer mehr Klienten, die aktiv wollen, dass sie selbst keine Managementtätigkeiten mehr durchführen müssen, sondern sich nur noch um die Medizin kümmern wollen. Wir reden hierbei von den basalen betriebswirtschaftlichen Arbeiten wie Einkauf, Personalführung, aber auch den ganzen Bankverkehr sowie Kalkulation und Buchhaltung. Was eben unter die klassische Geschäftsführung fällt. Und diese Klientenschicht kommt derzeit noch mehrheitlich aus dem zahnärztlichen Bereich.“

## Kalkulation ist Voraussetzung

Basis für solche Überlegungen sind zunächst einmal die Kosten. Wer seine Kalkulation im Griff hat, kennt nicht nur seinen Umsatz pro Stunde, sondern auch andere Werte, wie etwa seinen Gewinn pro Stunde. Und wenn die Kosten für eine Stunde einer beliebigen externen Dienstleistung unter dem Gewinn pro Stunde liegen, dann ist es rein rechnerisch betrachtet in jedem Fall von Vorteil, eine Stunde mehr zahnärztlich zu arbeiten und stattdessen beispielsweise eine Stunde weniger „Betriebsführung“ zu praktizieren. Genau das ist typischerweise in zahnärztlichen Ordinationen immer der Fall, noch dazu wenn es sich um eher größere Ordinationen handelt.

„Die Kosten der externen Dienstleistung sind jedoch bei meinen Klienten nicht der Hauptfaktor für die Entscheidung. Zuerst wird überlegt,

ob man das kann. Dann wird überlegt, ob man das überhaupt will. Und erst danach kommt die Frage nach dem Geld. Obwohl sich diese Dienstleistung immer rechnet, wenn man das selbst nicht so gut kann und daher eigentlich auch nicht will“, erläutert Kuttner. „Und ob die freiwerdende Kapazität dann für zahnärztliches Arbeiten verwendet wird oder für Freizeit, ist dann für die Entscheidung unerheblich.“

Auf die Frage, ab welchem konkreten Umsatz oder Einkommen sich ein externer Geschäftsführer denn nun wirklich rechnet, antwortet Kuttner völlig abseits der betriebswirtschaftlichen Betrachtung: „Ab dem Punkt, an dem meine Lebensfreude steigt und ich mir das daher leisten möchte. Sei es durch mehr Freizeit, sei es durch bessere Arbeitsqualität oder sei es durch einen Mehrumsatz in meinem Spezialgebiet, das ich sehr gut kann und daher sehr gerne mache.“ Er sieht seinen Job daher als Beschaffer von Lebensfreude: „Ich nehme ihm die Arbeit ab, die er nicht so gerne macht und er kann in der selben Zeit zumindest mein Honorar erarbeiten bzw. darüber hinaus Geld verdienen. Ich bin in keinem Fall so teuer wie seine Arbeitszeit bzw. seine gestiegene Lebensfreude.“

## Auch eine Generationen-Frage

Im Klientenportfolio seines Unternehmens befinden sich zwar auch Praxisgründer, aber die Mehrheit derer, die eine externe Geschäftsführung haben wollen, befindet sich in der „zweiten Phase“ des Betriebs.

„Sie sind „saturiert“, sie müssen nicht mehr jedem Auftrag hinterherrennen. Das kennt jeder ältere Arzt bzw. jede ältere Ärztin aus der Praxis. Man hätte viel mehr zu tun, als man in Wirklichkeit abarbeiten kann. Und mit welchen Tätigkeiten verbraucht man zu viel Zeit? Mit Bank, mit Steuerberater, mit Vertretersuche, mit Mitarbeitersuche, mit Gehaltsverhandlungen. Mit der Suche nach Praxispartnern. Lauter aufwändige Dinge, die für die meisten Ordinationsinhaber eine Belastung bedeuten.“

„Work-Life-Balance“ und „Lebensglück“ nehmen bei den jüngeren Ärzten schon einen bedeutenden Stellenwert ein. „Bei der älteren Generation sind diese Gedanken noch weniger ausgeprägt. Ich kenne sehr viele Ärzte, die zwar materiell auf der Sonnenseite stehen, aber sich selbst nicht gerade als glücklich bezeichnen. „Und das ist unabhängig von der Fachrichtung und auch unabhängig vom Ordinationsort, hängt aber zweifelsfrei mit der Ordinationsgröße zusammen. Belastend wird jedoch in den wenigsten Fällen die Arbeit an sich empfunden. Allenfalls der Arbeitsdruck, der natürlich mit dem Ausmaß der nicht-medizinischen Aufgaben im Betrieb steigt. Was liegt also näher, als sich dieser Belastung so gut wie möglich zu entledigen?“

## Man behilft sich

In vielen Ordinationen werden diese Managementaufgaben teilweise von versiertem Personal erledigt, oder der Lebenspartner übernimmt diese Aufgaben. „Einmal ganz abgesehen davon, dass nicht jeder diese Möglichkeit hat, will das nicht jeder Arzt“, weiß Kuttner. „Und was für die Ärztinnen und Ärzte selbst gilt, gilt natürlich auch für das Personal. Jeder hat seinen originären Tätigkeitsbereich, den er gut kann und daher in der Regel auch gerne macht. Und es ist auch nicht jedermanns Sache, dass das Personal zu tief in die Finanzen blickt oder dass ein Mitglied des Teams die Personalführung samt manchmal unangenehmer daraus resultierender Aufgaben wie beispielsweise Kündigungen übernimmt. Zumal die Fluktuation beim zahnärztlichen Personal enorm ist und dadurch auch ein – sagen wir einmal – gewisses Datenschutzproblem entsteht.“

Kuttner ist überzeugt, dass diese Dienstleistung in Zukunft mehr an Stellenwert gewinnen wird. „Einmal abgesehen davon, dass Lebensqualität immer wichtiger wird, wird auch der Aufgabenbereich in allen nicht-medizinischen Angelegenheiten immer umfangreicher, Beispiel Datenschutzgrundverordnung.“ Außerdem lässt sich aus seiner Sicht eine Kooperation mit drei Ärzten aufwärts ohne „externe Moderation“ kaum mehr durch einen der beteiligten Ärzte bewältigen. Einmal ganz abgesehen von der notwendigen Bewertung dieser Aufgabe und der daraus resultierenden finanziellen Konsequenzen für jeden Einzelnen.“ Eine wie auch immer geartete Praxisgemeinschaft, Gruppenpraxis oder ein „Vertretungskonglomerat“ wird daher gut beraten sein, über die Beauftragung der externen Dienstleistung „Geschäftsführung“ nachzudenken. ■



„Work-Life-Balance“ und „Lebensglück“ nehmen bei den jüngeren Ärzten schon einen bedeutenden Stellenwert ein.

Harald Kuttner  
Unternehmensberater, Wien