

Praxiscontrolling: Fehlentwicklungen frühzeitig gegensteuern

Johannes G. Bischoff, Sabine Jäger



Zahnarzt Dr. Groß hält seine Einnahmenüberschussrechnung 2019 in den Händen und wundert sich: Seine Zahnarztpraxis ist besser ausgelastet als in den Vorjahren, erzielt dadurch höhere Einnahmen und trotzdem bleibt weniger Gewinn als früher übrig. Wie ist das möglich und wieso hat er das nicht schon früher bemerkt? An seinem Beispiel zeigen wir, dass man Fehlentwicklungen frühzeitig gegensteuern kann, wenn man die wirtschaftliche Entwicklung der Praxis im Blick hat.

Wenn der Gewinn trotz höherer Einnahmen sinkt

Dr. Groß war sich sicher, seine Praxis vorbildlich geführt zu haben. Jeden Abend vergewisserte er sich, ob alle erbrachten Leistungen auch tatsächlich Eingang in die Abrechnungssoftware gefunden hatten. Das Terminmanagement war optimiert – dank seiner Empfangsmitarbeiterin gab es keine Lücke im Terminbuch. Seiner Zahnmedizinischen Prophylaxeassistentin hatte er feste Tagesziele vorgegeben, deren Einhaltung für sie erstes Gebot war.

BWA und Leistungsstatistik

Von seinem Steuerberater erhielt er regelmäßig betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA), denen er – aufgeteilt nach Kostenarten – jeweils die Kosten im letzten Monat und im letzten Jahr entnehmen konnte. Die Interpretation der BWA überließ er grundsätzlich seinem Steuerberater. Immerhin schaute er sich aber seine Leistungs- und Fallzahlstatistiken in der Regel genauer an. Und hier liegt das Problem: So lässt sich der Leistungsstatistik allein nicht entnehmen, wie sich die Kosten entwickelt haben.

Die größten Ausgaben der letzten Monate waren Dr. Groß durchaus bewusst: Die hohe Rechnung ei-

nes Fremdlabors hatte er noch Mitte Dezember 2019 beglichen, um seinen Gewinn und damit seine Steuerlast für 2019 zu senken. Da seine Homepage schon etwas in die Jahre gekommen war, ließ er sie von einer Agentur aktualisieren. Wegen der hohen Zahnarztdichte in seiner Umgebung hatte er außerdem schon länger vor, sich online besser abzuheben und zu positionieren. Auch mit der Umsetzung dieses Vorhabens beauftragte er die Agentur, damit seine Praxis bei Onlinesuchanfragen unter den ersten Treffern platziert wird. Ein weiteres Projekt in diesem Zusammenhang war die Nutzung von Social Media, um positiv empfohlen zu werden. Schließlich hatte er auch in Personal und die Praxis investiert, eine weitere Assistenz eingestellt und einen Behandlungsraum renovieren lassen. Woher die Kostensprünge kamen, wusste er also. Was aber weder die BWA noch die Leistungsstatistiken verriet, war die Entwicklung seiner Kosten in den letzten Jahren. Dafür hätte er eigentlich nur zwei Grafiken gebraucht, die ihm die Zusammenhänge sofort transparent gemacht hätten.

Entwicklung der Kostenquote

Seit drei Jahren waren die Kosten von Dr. Groß kontinuierlich deutlich schneller angestiegen als seine Einnahmen. Seine Kostenquote lag im Jahr 2019 deutlich über der einer vergleichbaren Praxis, während sie im Jahr 2017 sogar noch unter dem Benchmark gelegen hatte (Abb. 1).

Differenzierter Kostenvergleich mit Durchschnittspraxis – Benchmarking

Bei Dr. Groß lagen insbesondere seine Personalkostenquote und sein Materialeinsatz weit über dem Durchschnitt. Seine Kosten hatten sich schleichend

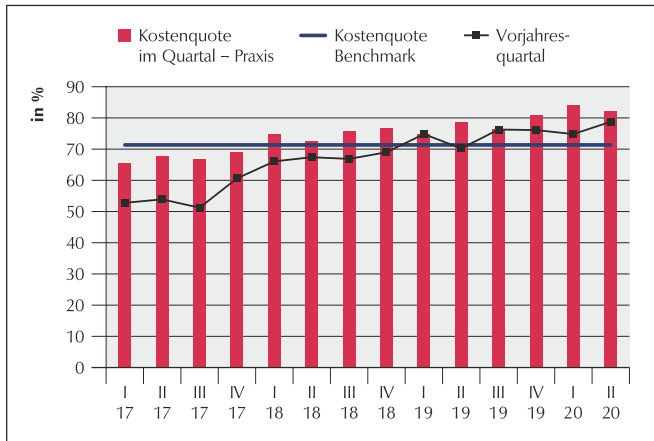


Abb. 1 Entwicklung Kostenquote (Quelle: Prof. Dr. Bischoff & Partner, Steuerberatungsgesellschaft für Zahnärzte)

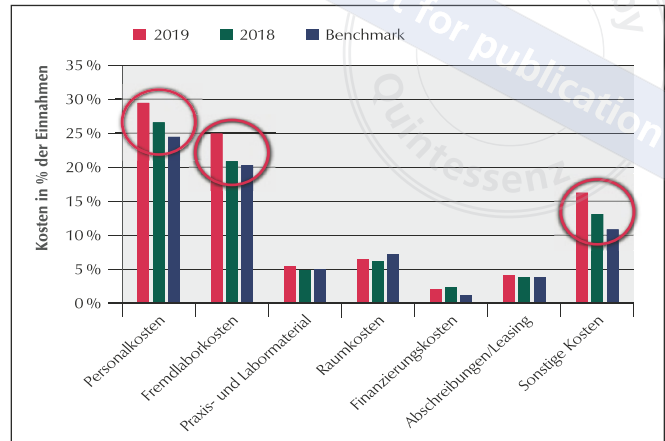


Abb. 2 Kostenvergleich mit Durchschnittspraxis – Benchmarking (Quelle: Prof. Dr. Bischoff & Partner, Steuerberatungsgesellschaft für Zahnärzte)

erhöht und so die Einnahmen kontinuierlich aufgezehrt (Abb. 2).

Hätte sich Dr. Groß das Zahlenmaterial so dargestellt, wäre er in der Lage gewesen, sofort Konsequenzen zu ziehen: Als seine zweite Stuhlassistentin in Elternzeit gegangen war, hätte er keine neue Mitarbeiterin eingestellt, sondern wieder mit nur einer Stuhlassistentin und seiner Auszubildenden im dritten Lehrjahr weitergearbeitet. Beim Material hätte er größeres Augenmerk darauf gerichtet, seinen Einkauf zu bündeln und Preisvergleiche anzustellen.

Daneben hätte er ein paar Kleinigkeiten in seiner Praxis optimiert: Er hätte sich wieder für seine alte Abrechnungsgesellschaft entschieden, die ihre Dienstleistung zwar zu 3,4 % abrechnet und damit um 0,3 % teurer ist als jene Gesellschaft, mit der jetzt

arbeitet. Dafür sind bei der alten Gesellschaft aber Porto und andere Nebenkosten inklusive. Letztendlich hätte sich das als günstiger erwiesen.

Seine stark gestiegenen Marketingkosten – vor allem für die Homepage und die Suchmaschinenoptimierung – hätte er in Relation zu den gewonnenen Neupatienten setzen können, um beurteilen zu können, ob und wie sich seine Investition rechnet. Statt bei eigenen Honoraransprüchen zu kürzen, hätte er auch die Auswahl eines relativ teuren Labors für sämtliche Arbeiten hinterfragen und ein günstigeres Schleifzentrum testen können.

Hätte Dr. Groß derart leicht verständliche Grafiken zur Hand gehabt, wären die Gründe für den Anstieg seiner Kosten frühzeitig erkennbar gewesen. Hätte er rechtzeitig gegengesteuert, könnte er sich heute über einen höheren Gewinn freuen.

Johannes G. Bischoff

Prof. Dr. rer. pol., Steuerberater, vBP

E-Mail: info@bischoffundpartner.de

Prof. Dr. Bischoff & Partner AG
Steuerberatungsgesellschaft für Zahnärzte
Theodor-Heuss-Ring 26, 50668 Köln
Internet: www.bischoffundpartner.de

Sabine Jäger

Dipl.-Oec., Steuerberaterin
Fachberaterin für Unternehmensnachfolge
Prof. Dr. Bischoff & Partner AG
Steuerberatungsgesellschaft für Zahnärzte
Annaberger Straße 73
09111 Chemnitz