

J. G. Bischoff

J. G. Bischoff

Praxisteuerung: entscheidender Erfolgsfaktor

Herr Prof. Bischoff, Sie beraten seit vielen Jahren Zahnarztpraxen und beobachten den Markt. Welche Konzepte führen heute zum wirtschaftlichen Erfolg?

- **Prof. Bischoff:** Beim Blick hinter die Kulissen erfolgreicher Praxen offenbart sich fast immer eine konsequente und den Marktverhältnissen optimal angepasste Ausrichtung. Bei den einen ist es die Konzentration auf Tätigkeitsschwerpunkte oder auf eine Nischenstrategie, wie die Anti-Angstpraxis. Bei anderen heißt das Erfolgsrezept bestmögliche Ausnutzung technischer und persönlicher Ressourcen der Praxis durch Kooperationsmodelle wie Praxisgemeinschaft oder Gemeinschaftspraxis. Wieder andere zeichnen sich durch ein optimales Verhältnis von Angebot und Ausstattung aus. So macht es beispielsweise in einer ländlichen Kassenpraxis wenig Sinn in Hightech-Geräte zu investieren, denn die nötige Kaufkraft der Patienten vor Ort ist meist nicht vorhanden. Alle Konzepte können, mit Ausdauer umgesetzt, zum wirtschaftlichen Erfolg führen. Entscheidend ist, dass die Mittel in der Praxis sinnvoll eingesetzt sind und die Wirtschaftlichkeit sauber analysiert und zielgerichtet gesteuert wird.

Demnach sollte also jeder niedergelassene Zahnarzt wissen, wie man das macht?

- **Prof. Bischoff:** Unbedingt, denn eine Praxis schafft sich heute ausschließlich durch wirtschaftlichen Erfolg die Freiräume, die über die Absicherung des Lebensunterhalts des Inhabers hinausgehen. Will heißen, je höher der Praxisgewinn, desto mehr kann in der Praxis in den zahnmedizinischen Fortschritt investiert werden.

Und wie funktioniert Praxissteuerung konkret?

- **Prof. Bischoff:** Indem der Zahnarzt auf der Grundlage von transparenten Zahlen seine Praxis einem kontinuierlichen Optimierungsprozess unterzieht. Dieser Mecha-

nismus ist bei allen Konzepten der gleiche: Behält ein Praxisinhaber die Entwicklung seiner Einnahmen, Ausgaben und Gewinne im Blick und gleicht sie regelmäßig mit seinen Zielvorstellungen ab, wird sein Optimierungsbedarf frühzeitig sichtbar. Und dabei geht es nicht so sehr um grundsätzliche Dinge. Vielmehr kommt es darauf an, den vielen kleinen Zielabweichungen rechtzeitig auf die Spur zu kommen, um dann schnell gegensteuern zu können.

Können Sie dies an einem Beispiel verdeutlichen?

- **Prof. Bischoff:** Nehmen Sie die Individualprophylaxe. Sie ist, da sie nicht an die Arbeitszeit des Zahnarztes gebunden ist, meist ein profitabler Bereich der Praxis. Durch die Einbindung in ein Recallsystem kommt der Prophylaxe zusätzlich ein hoher Patientenbindungs- und Patientengewinnungswert zu. Gehen Prophylaxeeinnahmen zurück, so sinken meist überproportional die Ergebnisbeiträge. Differenzierte Auswertungen weisen frühzeitig auf eine solche Fehlentwicklung hin und geben dem Zahnarzt Gelegenheit, rechtzeitig mit entsprechenden Maßnahmen dafür zu sorgen, dass die sich ankündigenden Ertragsprobleme bereits im Keim erstickt werden.

Das klingt nicht nur vernünftig, sondern auch komfortabel in der Handhabung.

- **Prof. Bischoff:** Ist es auch, wenn die richtigen Informationen miteinander verknüpft sind und entsprechend aufbereitete Auswertungen in verständlicher Form zur Verfügung stehen.

Und genau darin besteht offensichtlich das Problem?

- **Prof. Bischoff:** Ja, denn Zahnarztpraxen setzen immer noch die so genannte Standard-BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) zur Praxissteuerung ein. Sie ist überholt

Kosten der Praxis je Stunde im Vergleich zum zahnärztlichen Honorar je Stunde

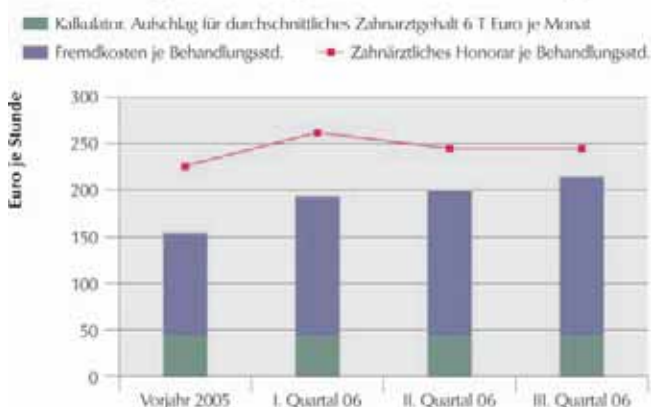


Abbildung 1 Steuerplanung mit angepasstem Festgeld für Steuern.

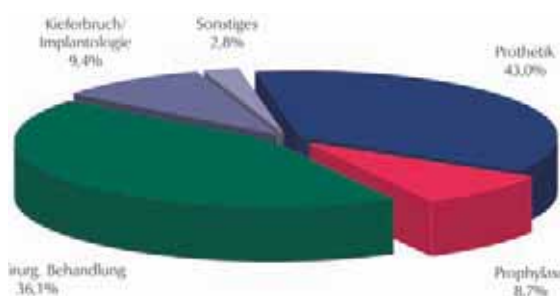


Abbildung 3 Abgerechnete Zahnärztliche Leistungen im Berichtsquartal.

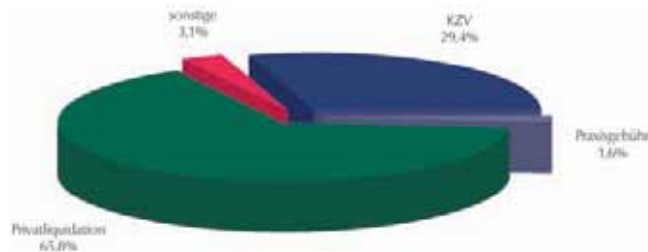


Abbildung 2 Einnahmenaufteilung im Berichtsquartal.

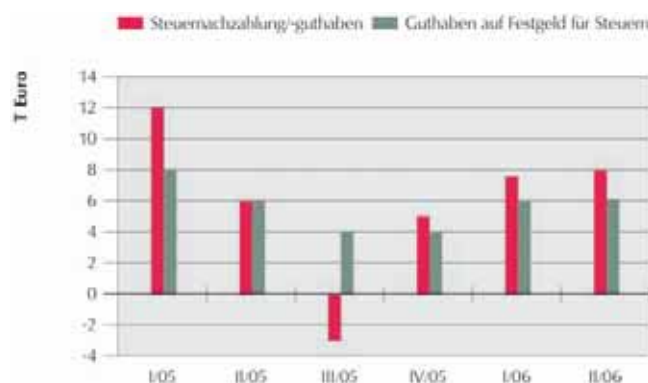


Abbildung 4 Kosten pro Behandlungsstunde.

(Abb. 1-4: © Praxisnavigation®)

und in keiner Weise den Bedürfnissen von Zahnarztpraxen angepasst. Der entscheidende Fehler liegt in der Aufbereitung der Zahlen, die für viele Zahnärzte einfach nicht verständlich sind und ihnen auch nicht die Antworten auf ihre Fragen geben.

An welchen Fragen scheitert denn die von Ihnen erwähnte Betriebswirtschaftliche Auswertung?

• **Prof. Bischoff:** An fast allen Fragestellungen, die wirtschaftlich etwas komplexere Zusammenhänge darstellen. So wollen Zahnärzte wissen, was ihre Behandlungsstunde eigentlich kostet (Abb. 1) und welche Behandlungsbereiche wie viel zu ihrem Praxisergebnis beitragen (Abb. 2 und Abb. 3). Viele Zahnärzte interessiert, warum sie in den letzten Jahren immer mehr arbeiten, gleichzeitig aber immer weniger auf ihrem Konto übrig bleibt. Und auf die Frage, wo das Geld eigentlich bleibt, zucken viele Zahnärzte, auch nach jahrzehntelanger Selbstständigkeit, nur mit den Schultern. Regelrecht erschreckend finde ich, dass es immer noch Zahnärzte gibt, die von Steuerzahlungen überrascht werden, obwohl sie eine exakt berechenbare Größe darstellen (Abb. 4).

Demnach müsste eine ganze Reihe von Zahnärzten mit ihren bestehenden betriebswirtschaftlichen Auswertungen, zumindest latent, unzufrieden sein?

• **Prof. Bischoff:** Aus einer aktuellen repräsentativen Umfrage der Bergischen Universität Wuppertal bei Zahn-

arztpraxen in Deutschland (Nettostichprobe von 342 Praxen) geht jedenfalls hervor, dass mehr als 80 % der niedergelassenen Zahnärzte sich fundierte betriebswirtschaftliche Informationen wünschen.

Vorhin haben Sie angedeutet, dass es wichtig sei, die Praxiszahlen in der Sprache der Zahnärzte aufzubereiten.

• **Prof. Bischoff:** Gut, dass Sie darauf noch einmal zu sprechen kommen. Selbstverständlich müssen die Daten nicht nur miteinander verknüpft werden, sondern auch so aufbereitet sein, dass der Zahnarzt etwas damit anfangen kann. Gut verständlich sind Auswertungen, welche die Sprache des Zahnarztes verwenden, d. h., sie sprechen z. B. von Praxiseinnahmen statt von Umsätzen, von Honorareinnahmen statt von Rohgewinn. Darüber hinaus sollte eine leichte Lesbarkeit durch Grafiken gewährleistet sein, durch die Praxisentwicklungen im wahrsten Sinne des Wortes sichtbar werden – auch für den betriebswirtschaftlichen Laien. Das Praxissteuerungsinstrument, das wir unseren Mandanten im Rahmen der Steuerberatung zur Verfügung stellen, vergleiche ich gerne mit einem Navigationssystem im Pkw. Im Hintergrund, für den Zahnarzt unsichtbar, werden alle Informationen zu einer komplexen Struktur verdichtet. Im Vordergrund, also im Steuerungsbericht, zeigen anschauliche Grafiken Entwicklungen, Vergleiche und Optimierungspotenziale auf.

Und woher stammen die Daten für ein professionelles Steuerungsinstrument?

- **Prof. Bischoff:** Die hierfür relevanten Daten sind in der Praxis vorhanden. Dazu gehören die Finanzbuchhaltung, Auswertungen aus dem Praxisrechner, KZBV-Statistiken, persönliche Aufzeichnungen des Praxisinhabers, Verträge etc. Isoliert betrachtet stellen sie aber keine ausreichende Datenbasis für die Praxissteuerung dar und für den Praxisinhaber wäre es mit viel Aufwand verbunden, wenn nicht sogar unmöglich, diese Daten Quartal für Quartal entsprechend auszuwerten. Die Herausforderung liegt also nicht in der Datenbeschaffung, sondern in der sinnvollen Verknüpfung.

Inwieweit bezieht diese Praxissteuerung denn individuelle Teilbereiche der Praxis ein?

- **Prof. Bischoff:** So differenziert wie möglich. Denn gerade am Erfolg dieser Teilbereiche misst sich ja der Erfolg des gesamten Praxiskonzeptes. So benötigt z. B. ein junger Zahnarzt, der von Anfang an ein CAD/CAM-System (z. B. Cerec) einsetzt, Individualprophylaxe mit einer Dentalhygienikerin anbietet und einen Praxis-Shop eingerichtet hat, Sonder-Auswertungen zur Wirtschaftlichkeit dieser drei Bereiche. Oder nehmen Sie eine Zahnärztin, die ihre Praxis strategisch auf die Ästhetische Zahnheilkunde ausrichtet. Ihre Strategie wird für sie nur messbar durch Analysen zum Bleaching, Ästhetische Implantat-Lösungen, keramische Veneers und Inlays, Veneertechnik mit Kompositen, extraorale Ästhetik etc.

Welche Bedeutung hat ein Steuerungsinstrument beim Praxiskauf oder Praxisverkauf?

- **Prof. Bischoff:** Ein Praxisabgeber, der seine Praxis professionell steuert, führt diese nicht nur unternehmerisch, sondern auch verkaufsfördernd. Ich würde sogar so weit gehen zu sagen, dass er seine Praxis zu einem besseren Preis verkaufen kann.

Warum?


- **Prof. Bischoff:** Der Vergleich mit dem Gebrauchtwagen macht es ganz deutlich. Nehmen wir an, Sie erwägen den Kauf eines gebrauchten Pkw. Würden Sie ein Fahrzeug kaufen wollen, in dem Sie die abgelegten Kaugum-

mis der Enkel des Vorbesitzers unter den Sitzen sowie andere unangenehme Gebrauchsspuren finden? Und wie stünde es dann noch mit Ihrem Vertrauen in die vom Verkäufer angepriesene Fahrtüchtigkeit?

Ich verstehe. Wer seine Praxis professionell führt, verfügt über transparente Zahlen und kann einem potenziellen Käufer ganz andere Einblicke in die wirtschaftliche Situation und in das Entwicklungspotenzial der Praxis bieten.

- **Prof. Bischoff:** So ist es. Und bedenken Sie außerdem, dass junge Zahnärzte heute nicht mehr einfach nur eine Praxis kaufen, um sie dann mit viel Geld von der Bank großzügig zu renovieren. Heute stehen die meisten Praxisgründer unter hohem wirtschaftlichem Druck, was sie beim Praxiskauf noch genauer nach den Zahlen fragen lässt. Wer dies nicht rechtzeitig bedenkt, wird Probleme mit dem Verkauf seiner Praxis bekommen.

Und welche Empfehlung geben Sie Zahnärzten, die ihre Praxis wirtschaftlicher steuern möchten?

- **Prof. Bischoff:** Zunächst einmal rate ich davon ab, selbst Hand anzulegen. Teure Controlling-Programme oder selbst erstellte Excel-Tabellen stehen im Hinblick auf den damit verbundenen finanziellen und zeitlichen Aufwand in keinem vertretbaren Verhältnis zu den Ergebnissen. Vielmehr empfehle ich, die betriebswirtschaftlichen Fragen einmal ganz konkret zu formulieren und diese dann mit dem Steuerberater zu erörtern. 

Vielen Dank für das Gespräch.

Das Gespräch führte *Dorothee Holsten*.

• Korrespondenzadresse:

Prof. Dr. Bischoff & Partner
Steuerberatungsgesellschaft AG
 Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff
 Theodor-Heuss-Ring 26
 50668 Köln
 Tel.: 0800 9128400
 info@bischoffundpartner.de
 www.bischoffundpartner.de