

Alles steht und fällt mit der Praxissteuerung

Ohne wirtschaftlichen Erfolg läuft die zahnärztliche Praxis Gefahr, den Anschluss an den zahnmedizinischen Fortschritt zu verlieren und gefährdet damit auf Dauer die eigene Existenz. Über die Möglichkeiten der modernen Praxissteuerung sprach LOGO mit dem Controlling-Experten und Steuerberater Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff aus Köln.

Wie steuern Zahnärzte hier zu Lande ihre Praxen?

Weit verbreitet sind heute immer noch betriebswirtschaftliche Standardauswertungen (BWA), ursprünglich ein Nebenprodukt der Finanzbuchhaltung. Wirtschaftliche Entscheidungen allein auf der Grundlage dieser Informationen zu treffen, halte ich für riskant und nahezu fahrlässig. Ich kenne einige Fälle, in denen die BWA ordentliche Gewinne zeigte, obwohl die Praxis kurz vor der Insolvenz stand.

Übertreiben Sie da nicht etwas?

Ganz und gar nicht. Kann zum Beispiel ein Zahnarzt seine Rechnungen nicht mehr bezahlen, weil sein Konto überzogen ist, weist die BWA viel zu niedrige Kosten aus und Gewinne, die gar nicht erwirtschaftet wurden. Standardauswertungen liefern buchhalterisch korrekte Zahlen, aber sie beantworten die wirtschaftlichen Fragen des Zahnarztes weder zuverlässig noch sind sie in seiner Sprache aufbereitet. Und vor dem Hintergrund des rasanten Wandels vom reinen Zahnmediziner zum unternehmerischen Zahnarzt ist nachhaltiger Praxiserfolg ohne eine effektive Steuerung reines Glücksspiel. Ganz gleich, wie gut das Praxiskonzept auch sein mag.

Und wie definieren Sie Praxissteuerung heute?

In den vergangenen Jahren habe ich oft beobachtet, dass sich erfolgreiche Praxen dadurch auszeichnen, dass sie ein auf ihren Standort, ihre eigenen Fähigkeiten und die Bedürfnisse ihrer Patienten bezogenes Konzept konsequent verfolgen und dieses kontinuierlich optimieren. Das erfordert Transparenz in den Zahlen. Man weiß, wo man steht, was man verbessern möchte und kontrolliert, ob es gelungen ist, um dann gegebenenfalls nachbessern zu können. Der Begriff Steuerung bedeutet

also mehr als die reine Kontrolle von Einnahmen und Ausgaben. Er umfasst nahezu alle unternehmerischen Entscheidungen des Praxisinhabers.

Nennen Sie uns zur Verdeutlichung ein paar typische Fragestellungen?

Häufig wird zum Beispiel die Frage nach den Kosten und Einnahmen pro Behandlungsstunde gestellt und wie sich diese über einen Zeitraum von mehreren Quartalen entwickelt haben. Andere typische Fragen sind: Welchen Anteil steuern einzelne Behandlungen zum Gesamtergebnis der Praxis bei? Wo liegen die Kosten höher als in vergleichbar arbeitenden Praxen? Wie hat sich die Implantologie im Vergleich zu anderen Behandlungsbereichen entwickelt? Konnte der neu eingestellte Implantologe X seine Kosten pro Behandlungsminute senken oder sind sie gestiegen? Und wie viel Geld verdient der Zahnarzt mit der Individualprophylaxe, dem Labor oder dem Laser? Mit den Antworten auf diese und andere Fragen steuert der Zahnarzt aktiv den wirtschaftlichen Optimierungsprozess. Die Voraussetzung hierfür schafft ein Steuerungsinstrument, das betriebswirtschaftliche Zusammenhänge der Praxis transparent macht und Entwicklungen grafisch aufbereitet.

Und wie sieht ein solches Instrument aus?

Vor einigen Jahren hat ein Zahnarzt einmal zu mir gesagt: „Mein Traum wäre es, mich einmal im Quartal mit meinen Zahlen zu

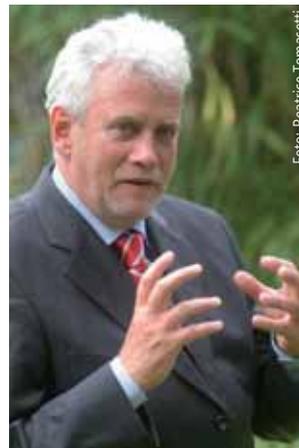
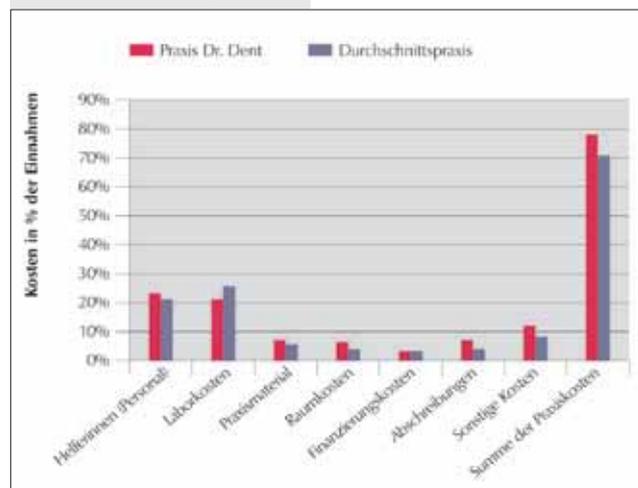


Foto: Beatrice Tomasetti

„Praxissteuerung umfasst mehr als die Kontrolle von Einnahmen und Ausgaben.“

Kostenvergleich mit einer Durchschnittspraxis:



beschäftigen und dann innerhalb einer halben Stunde den kompletten Überblick über meine Steuern, meine Einnahmen- und Kostensituation und über meine Liquidität zu haben – und das ohne viel Papier, aufwändiges Nachschlagen und Nachfragen und vor allem ohne noch ein neues Programm.“ Und genau so funktioniert moderne Praxissteuerung heute. Die Quartalsberichte von PraxisNavigation® – so nennen wir unser mit der Bergischen Universität und Zahnärzten entwickeltes Steuerungsinstrument – umfassen etwa 20 Seiten, die den Zahnarzt einmal im Quartal anhand von aussagekräftigen Grafiken durch alle wirtschaftlichen Bereiche seiner Praxis führen. Der Ablauf für den Zahnarzt ist unspektakulär: Belegordner abgeben, verbuchen lassen und den Quartalsbericht lesen. Von dem, was Mandanten mir sagen, reicht hierfür eine halbe Stunde pro Quartal und schon ist man wieder im Bilde über die aktuelle wirtschaftliche Situation der Praxis. Und auf der Basis zuverlässiger Informationen trifft man ja bekanntlich bessere Entscheidungen.

Woher bekommen Sie die Daten für das Steuerungsinstrument?

Sie sind in der Praxis alle vorhanden. Das Herzstück ist sicherlich die Buchhaltung. Dazu kommen Auswertungen aus dem Abrechnungsprogramm – viele moderne Anbieter haben mittlerweile eine Schnittstelle zu PraxisNavigation® eingerichtet. Ergänzt werden diese Informationen durch persönliche Aufzeichnungen des Zahnarztes, statistisches Material und Verträge. Sie sind alle in der Zahnarztpraxis vorhanden, sie müssen nur richtig miteinander verknüpft und abgestimmt werden.

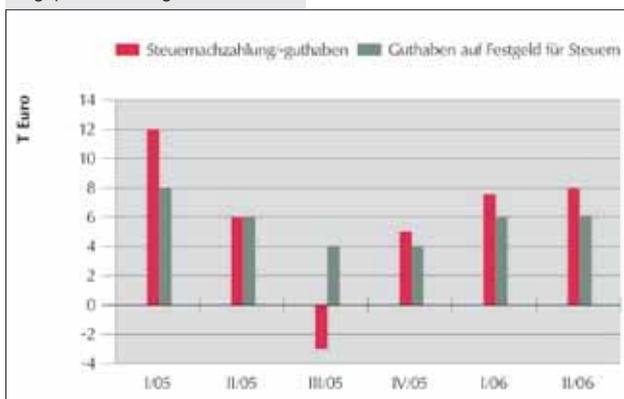
Warum ist die Abstimmung so wichtig, wenn doch das gesamte Datenmaterial vorliegt?

Damit ein vollständiges Bild von der wirtschaftlichen Situation der Praxis entsteht und Fehlentscheidungen vermieden werden. Ein Zahnarzt legte mir einmal seine Excel-Grafiken vor, die er mit den Daten



„Ohne Abgleich der einzelnen Datenquellen in der Praxis entsteht schnell ein falsches Bild.“

Steuerplanung mit angepasstem Festgeld für Steuern:



aus seinem Praxiscomputer erstellt hatte. Eindrucksvoll und durchaus plausibel stellten sie seine florierende Praxissituation dar. Jedoch stellte sich bei näherem Hinsehen heraus, dass zum Beispiel die Praxiseinnahmen in der Auswertung höher ausgewiesen waren als in der Finanzbuchhaltung. Das Abrechnungsprogramm erfasst alle erbrachten Leistungen, die Finanzbuchhaltung dagegen nur die bezahlten. Das Programm hat also weder das Zahlungsverhalten, noch Leistungskürzungen oder Forderungsausfälle berücksichtigt und auch nicht die stark gestiegenen Kosten. Ohne Abstimmung beider Quellen entsteht schnell ein falsches Bild.

Häufig beklagen Zahnärzte, das trotz ausgewiesenem Gewinn kein Geld auf dem Konto ist. Löst das Steuerungsinstrument auch dieses Problem?

Es ist ja eigentlich gar kein Problem. Leider weisen viele Standardauswertungen nicht die wirklich frei verfügbare Liquidität aus. Bei letzterer bleiben private Ausgaben und anderweitige Einnahmen unberücksichtigt, was zu einer fatalen Verzerrung der Verhältnisse führen kann. Im Sinne einer stabilen Liquidität ist es daher sinnvoll, private Ausgaben und anderweitige Einnahmen einzubeziehen. Eine entsprechende Grafik gibt rechtzeitig Hinweise darauf, ob Geldanlagebedarf besteht oder saniert werden muss.

Steuerzahlungen sind auch so ein leidiges Thema ...

Steuern sind immer zu hoch und ich zahle sie auch nicht gern. Aber,

sie sind berechenbar und deshalb verstehe ich nicht, warum viele Zahnärzte von ihnen überrascht werden. Mit PraxisNavigation® hat der Zahnarzt dieses Problem absolut im Griff. Auf einen Blick erkennt er, welche Steuerzahlungen wann und in welcher Höhe auf ihn zukommen. Vervollständigt wird das Ganze durch eine Grafik, die sogar das Festgeldkonto, auf dem er Geld für Steuerzahlungen zurückgelegt hat, berücksichtigt.

Jetzt fehlt nur noch, dass Sie in die Zukunft sehen können.

Sie werden lachen, das ist bereits seit einigen Monaten möglich. Vor einer Veränderung, zum Beispiel der Einstellung eines Entlastungsassistenten, dem Kauf eines CAD/CAM-Gerätes oder eines Lasers oder dem Aufbau eines neuen Behandlungsbereiches, wie der Implantologie, möchte der Praxisinhaber wissen, wie sich diese Veränderung wirtschaftlich für ihn auswirkt. Hierzu bedient er ein Planungsinstrument (hier: Panrad®) am Bildschirm und gibt die gewünschten Änderungen ein. Die komplette Erlös- und Kostenstruktur seiner Praxis ist hier hinterlegt und die Auswirkungen der geplanten Veränderungen werden in wenigen Sekunden angezeigt. Das Vertrauen in die eigene Entscheidungsfähigkeit wächst und Spaß macht es obendrein.

Geben Sie unseren Lesern noch einen Tipp für die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater?

Fordern Sie Ihren Berater heraus. Er oder sie sollte sich ganz auf Ihre Bedürfnisse einstellen und betriebswirtschaftlich mitdenken. Das heißt heute: Alle Informationen müssen grafisch aufbereitet und leicht lesbar sein sowie marktwirtschaftlichen Anforderungen genügen. Meiner Meinung nach darf moderne Praxissteuerung nicht zusätzlich in Rechnung gestellt werden und sollte in der normalen Mittelgebühren für Finanzbuchhaltung und Steuerberatung enthalten sein, genau wie früher die BWA. So wird es jedenfalls bei uns, gehandhabt.

Die Redaktion bedankt sich für das Gespräch.

„Ich kann nicht verstehen, warum so viele Zahnärzte regelrecht von ihren Steuern überrascht werden.“

