

Gewinnrückgänge: Sicher und schnell entscheiden



ABB. 1: AUSGANGSSITUATION

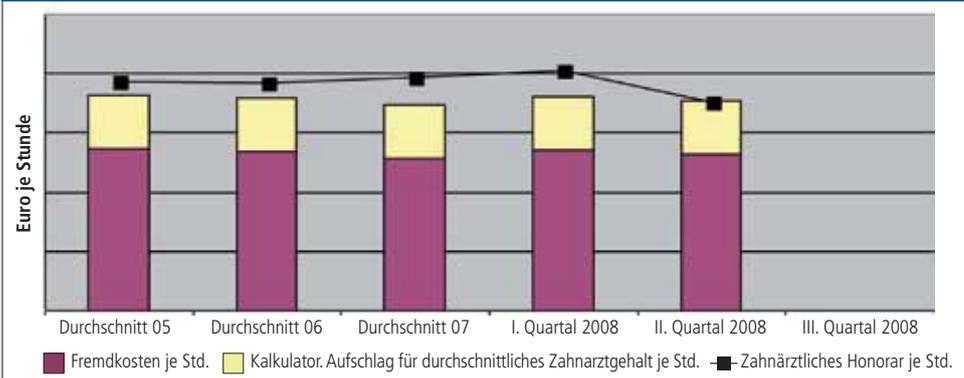
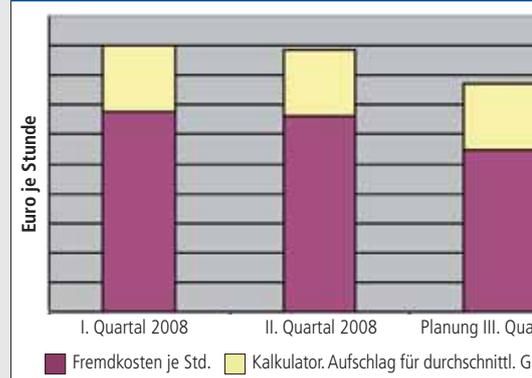


ABB. 2: KOSTEN SENKEN



Stellen Sie sich einen Zahnarzt vor, der in den vergangenen Jahren tendenziell immer mehr gearbeitet hat und trotzdem feststellen muss, dass am Ende immer weniger übrig bleibt. Kommt Ihnen dieses Phänomen bekannt vor? Dann lesen Sie im folgenden Beitrag, wie man bereits anhand einer Grafik Ursachen für eine solche Entwicklung aufdecken und Optimierungsansätze finden kann:

Auf die Frage, warum ein Zahnarzt immer weniger Gewinne erwirtschaftet, findet man in den üblichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen in der Regel keine Antwort. Dies ist schnell begründet: Solche Auswertungen bilden lediglich isoliert stehende Zahlen ab, beispielsweise überschrieben mit Praxiseinnahmen, Praxisausgaben oder Praxisgewinn. Für den Zahnarzt geht daraus weder hervor, wie sich diese Summen zusammensetzen, noch wie sie sich im Verhältnis zu anderen Zahlen verändert haben. Würde ein Praxisinhaber aufgrund dieser Information nun doch Zusammenhänge sichtbar machen wollen, müsste er mit viel Mühe selbst Zahlen zusammentragen und eigene Excel-Tabellen erstellen. In den meisten Fällen enden solche Anstrengungen so: Trotz des großen Engagements und des erheblichen Zeitaufwands ist es nicht gelungen, die Praxis wirtschaftlich transparent darzustellen. Das heißt, der Zahnarzt ist von der wirtschaftlichen

Transparenz seiner Praxis mindestens genauso weit entfernt wie von dem Gefühl, die Sache im Griff zu haben.

Wer klug ist, sorgt deshalb dafür, dass er im jedem Quartal die wirtschaftliche Situation seiner Praxis klar vor Augen hat. Mit anschaulichen Grafiken, die Entwicklungen sichtbar machen, kann er innerhalb kürzester Zeit zuverlässige Analysen durchführen und durch Fakten gestützte Entscheidungen treffen. Für das oben geschilderte Problem der zurückgehenden Gewinne bei erhöhtem Arbeitseinsatz empfiehlt sich beispielsweise eine Auswertung, welche die Entwicklung des zahnärztlichen Honorars pro Stunde mit den Fremdkosten pro Stunde Quartal für Quartal vergleicht. Wer diese Entwicklung regelmäßig beobachtet, stößt ganz von selbst auf mögliche Ursachen und findet individuelle Optimierungsansätze für seine Praxis. Solche Auswertungen stützen sich im Übrigen auf Daten, die ohnehin in jeder Praxis vorhanden sind, aber für eine professionelle Praxissteuerung entsprechend verknüpft werden.

AUSGANGSSITUATION In Abb. 1 sind die Fremdkosten je Behandlungsstunde rot eingezeichnet und darüber in gelb das, was ein Zahnarzt pro Stunde einnehmen müsste, um als Praxisinhaber zumindest das zu verdienen, was er als angestellter Zahnarzt verdienen würde. Die darüber stehende unterbrochene Linie steht für das zahnärztliche Honorar pro Behandlungsstunde. Im 2. Quartal 2008 sinken die zahnärztlichen

Honorare pro Behandlungsstunde soweit ab, dass der Zahnarzt nicht mehr das Gehalt eines angestellten Zahnarztes verdient. Wird diese Entwicklung nicht gestoppt, schlidert der Praxisinhaber in eine Existenz gefährdende Krise.

KOSTEN SENKEN Um hier gegenzusteuern, könnte der Zahnarzt zum Beispiel die Kosten pro Stunde senken (Abb. 2). Entweder durch eine absolute Kostensenkung, wie eine Personalreduzierung, oder durch die Optimierung des Materialeinkaufs, die Senkung der Factoring-Abschläge durch Partner-Factoring oder die Verteilung der Kosten auf mehr Behandlungsstunden bei gleichem Kostenapparat. Das bedeutet zum Beispiel, dass der Zahnarzt einen größeren Anteil seiner gesamten Arbeitszeit auf Tätigkeiten am Stuhl verwendet und einen geringeren auf Verwaltungsarbeiten. Er arbeitet also nicht zwangsläufig mehr, sondern teilt nur seine Zeit anders auf. Durch den kleiner gewordenen roten Kostenblock wächst der Abstand zur Honorarlinie; es wird wieder Gewinn erwirtschaftet.

EINNAHMEN ERHÖHEN Eine andere Schraube, an der sich drehen lässt, sind die Einnahmen (Abb. 3). Der Zahnarzt könnte die Honorare in ausgewählten Bereichen anheben und dies natürlich mit den bestehenden Patienten abstimmen. Durch eine günstigere Prothetik könnte es beispielsweise gelingen, Freiräume für eine Honorarerhöhung zu schaffen. Ein guter Effekt wird aber

ABB. 3: HONORARE PRO STUNDE ERHÖHEN

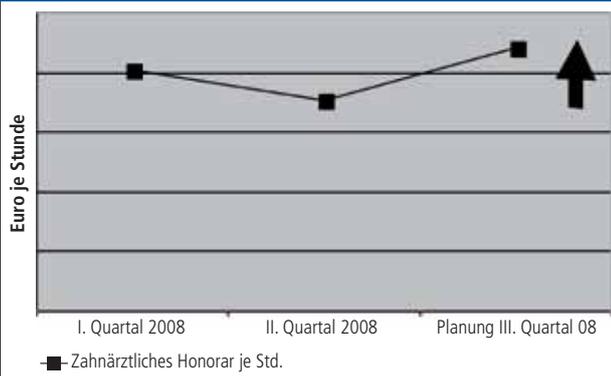
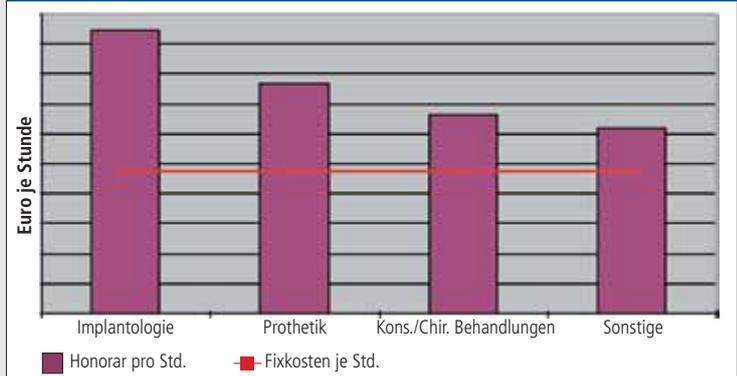


ABB. 4: ERGEBNISBEITRAG PRO BEHANDLUNGSSTUNDE



auch dadurch erzielt, dass der Zahnarzt seine Arbeit noch mehr auf die lukrativen Behandlungsbereiche fokussiert und in diesem Bereich dann auch die Honorare leicht anhebt. Entsprechende Auswertungen, die zeigen, wie sich die Einnahmen aufteilen, gehören natürlich auch zu einem modernen Praxissteuerungsinstrument (Abb. 4). Schließlich führt eine Optimierung der Arbeitsabläufe dazu, dass mehr Behandlungen pro Stunde durchgeführt werden. Greifen die vorstehenden Maßnahmen, sieht man das an einer bei gleich bleibenden Kosten ansteigenden Honorarlinie.

MEHR ARBEITEN Wer seine Sprechzeiten ausweitet und damit länger in der Praxis arbeitet, reduziert die Kosten pro Behandlungsstunde, weil Geräte und Personal besser genutzt werden. Ein Kostenspareffekt, der bei genügend Patienten zu einer nachhaltigen Verbesserung der Praxisgewinne führen kann (Abb. 5 (2)). Sind die neuen Öffnungszeiten für kaufkräftige Patienten interessant, führt dies sogar zu steigenden Einnahmen pro Stunde und zu einer deutlichen Gewinnsteigerung (Abb. 5 (1)). Liegt die Ursache des Problems aber in der mangelnden Auslastung durch Patienten (Fallzahlproblem), nützt eine Erweiterung der Arbeitszeit natürlich nichts (Abb. 5 (3)). Sie führt lediglich zu mehr Leerzeiten; die Ertragslage bleibt aber schlecht.

KOOPERATIONEN EINGEHEN Ein weit reichender Lösungsweg (Abb. 6)

könnte darin bestehen, dass ein oder mehrere Behandler in die Praxis aufgenommen werden (z.B. Gemeinschaftspraxis oder Praxisgemeinschaft). Dadurch verteilen sich die Fixkosten auf mehrere Behandler und entsprechend auf die Behandlungsstunden. Erfahrungen zeigen, dass bei Kooperationen bis zu 40% der Kosten pro Behandlungsstunde gesenkt werden können. Durch die Kostenreduzierung bei gleichem Honorarvolumen pro Stunde entsteht dann ein Spielraum für Gewinne (Abb. 5 (3)).

Auch eine Konzentration einzelner Behandler auf bestimmte Behandlungsfelder kann die Einnahmen pro Behandlungsstunde verbessern. Denn was man öfter tut, erledigt sich meist auch schneller. Allerdings: Eine Kooperation, die nicht funktioniert und wieder aufgegeben werden muss, ist ein teures Vergnügen. Darum prüfe, wer sich in Kooperationen bindet.

Im Idealfall ändert sich also die Kurve nach der Durchführung von entsprechenden Maßnahmen so, dass die Gewinne steigen und die Kosten sinken. Setzt der Zahnarzt ein innovatives Steuerungsinstrument wie PraxisNavigation® ein, so stehen ihm einmal im Quartal viele solcher Grafiken zu verschiedenen Fragestellungen der Praxis zur Verfügung, hinter denen er die sauber verknüpften Zahlen und Daten seiner eigenen Praxis weiß. Auf dieser Grundlage lässt sich komfortabel und sicher entscheiden.



KONTAKT:

Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff ist Steuerberater und vereid. Buchprüfer und lehrt Controlling an der Bergischen Universität Wuppertal. Er ist Mehrheitsgesellschafter von Prof. Dr. Bischoff & Partner Steuerberater Rechtsanwälte vereid. Buchprüfer mit 60 Mitarbeitern in Köln, Chemnitz und Berlin. Büros in München und Hamburg befinden sich im Aufbau. Die Unternehmensgruppe betreut seit vielen Jahren akademische Heilberufe in ganz Deutschland.

Gemeinsam mit der Bergischen Universität Wuppertal entwickelte Prof. Dr. Bischoff das Steuerungsinstrument PraxisNavigation®. Es wird seit 2001 von Ärzten und Zahnärzten bundesweit eingesetzt und seit 2007 durch Planrad®, eine digitale Planungshilfe zur Berechnung künftiger Praxisentwicklungen, optimiert. Bundesweit veranstaltet Prof. Dr. Bischoff regelmäßig Seminare zum Thema Praxissteuerung.

Weitere Informationen unter:
Tel. 0800-9128400
www.bischoffundpartner.de

ABB. 5: WIE ENTWICKELN SICH DIE HONORARE BEI LÄNGERER BEHANDLUNGSZEIT

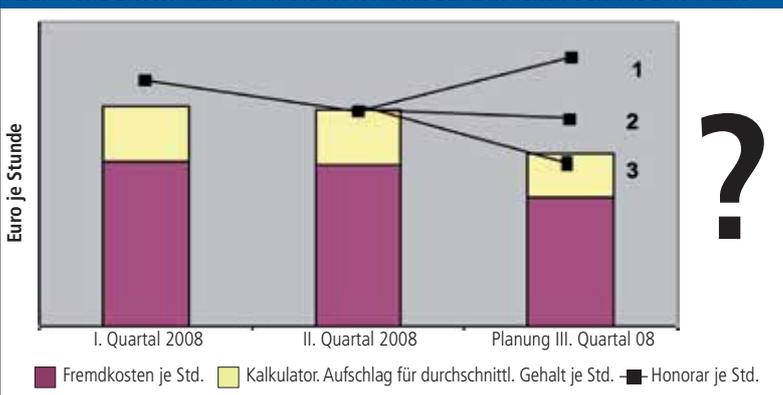


ABB. 6: KOOPERIEREN

