

# *Professionelle Praxissteuerung*

für Zahnärzte

PROF. DR. BISCHOFF&PARTNER<sup>®</sup>





## WIRTSCHAFTLICHER ERFOLG SCHAFFT FREIRÄUME

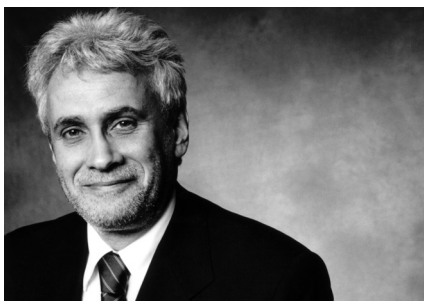
In der Vergangenheit habe ich immer wieder beobachtet, dass sich Zahnarztpraxen mit nahezu identischer Ausstattung, ähnlicher Patientenstruktur und gleichem Behandlungsschwerpunkt in einem wesentlichen Punkt voneinander unterscheiden: ihrem wirtschaftlichen Erfolg. Beim Blick hinter die Kulissen zeigt sich: Erfolgreiche Praxen folgen konsequent einem guten Konzept und suchen kontinuierlich nach weiteren Optimierungsmöglichkeiten. Wer so arbeiten möchte, braucht Transparenz in seinen Zahlen. In den allermeisten Zahnarztpraxen bestehen hier aber immer noch große Defizite, wie aktuelle repräsentative Untersuchungen zeigen.

Von besonderer Bedeutung ist eine professionelle Praxissteuerung für solche Praxen, die sich auf Behandlungsbereiche konzentrieren, welche von der Kassenmedizin völlig abgekoppelt sind, wie zum Beispiel die Implantologie. Zurzeit lassen die hohen Honorare und die enorme Nachfrage viele Zahnärzte noch in dem Glauben, die Implantologie rechne sich in jedem Fall. Aber die zunehmende Zahl implantierender Zahnärzte, eine anhaltend große Nachfrage sowie neue standardisierte Behandlungskonzepte werden deutlich mehr Wettbewerb zur Folge haben und lassen sinkende Honorare erwarten. Wer da nicht routiniert und effizient arbei-

tet und seine Zahlen im Griff hat, wird rein wirtschaftlich in Zukunft an der Implantologie nur noch wenig Spaß haben. Doch an welchen Schrauben muss man als Zahnarzt drehen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein? Ein modernes Steuerungsinstrument hat mit unübersichtlichen Tabellen voller Zahlen nichts zu tun, sondern informiert Praxisinhaber schnell und leicht verständlich. Grafiken machen Entwicklungen sichtbar. Vergleiche zeigen Optimierungspotenziale. Die Wirtschaftlichkeit einzelner Behandlungsmethoden und -geräte wird dokumentiert. Es ist klar ersichtlich, womit das Geld verdient wird und wofür es ausgegeben wurde – auch im privaten Bereich.

Dabei erfordert eine moderne Praxissteuerung nichts zusätzlich: Keine zusätzlichen Investitionen in Technik oder Software und auch keinen zusätzlichen zeitlichen oder finanziellen Aufwand. Denn sie zapft alle Informationsquellen an, die ohnehin in der Praxis vorhanden sind, und verknüpft diese in einem Quartalsbericht zu aussagefähigen Informationen. So kommt Transparenz in die Praxis und auf Dauer mehr Erfolg.

Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff



Prof. Dr. J. G. Bischoff ist Steuerberater und lehrt Controlling an der Bergischen Universität Wuppertal. Er ist Mehrheitsgesellschafter von Prof. Dr. Bischoff & Partner mit rund 50 Mitarbeitern in Köln, Chemnitz und Berlin. Die Unternehmensgruppe betreut seit 20 Jahren bundesweit niedergelassene Zahnärzte. Das Steuerungsinstrument PraxisNavigation® wird seit 2001 in Arzt- und Zahnarztpraxen eingesetzt. Für Filialen und Teilberufsausübungsgemeinschaften stehen spezielle Steuerungsmodulare zur Verfügung.

## PRAXISERFOLG STEUERN

Die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg der Praxis liegt in der Hand des Praxisinhabers. Anhand von vier einfachen Fragen und einem individualisierten Bericht mit vielen anschaulichen Grafiken und Auswertungen lässt sich Quartal für Quartal analysieren, ob sich das Konzept trägt und welche Optimierungsmöglichkeiten bestehen.

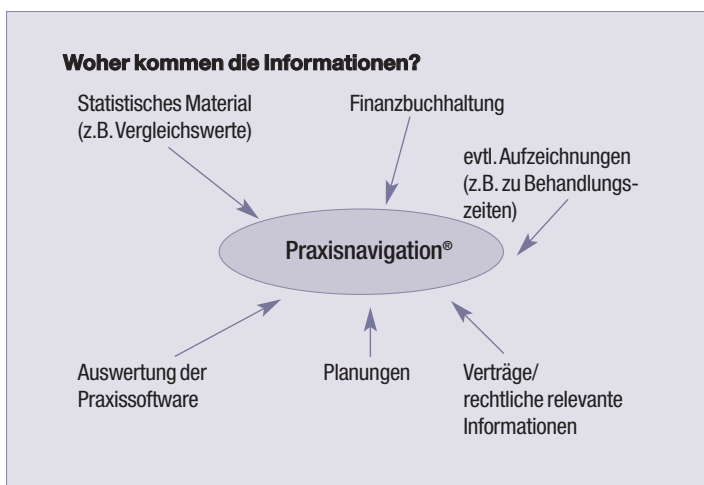
### Woher kommen die Daten?

Für einen Bericht, der einmal im Quartal kompetente Antworten auf die Fragen des Praxisinhabers geben soll, ist es nicht ausreichend, lediglich einige Auswertungen aus der Finanzbuchhaltung bunt aufzubereiten. Denn aus der Buchhaltung allein ist zum Beispiel weder ableitbar, mit welchen Behandlungsmethoden in der Praxis wie viel Geld verdient wird, noch wie hoch die Kosten pro Behandlungsminute ausfallen.

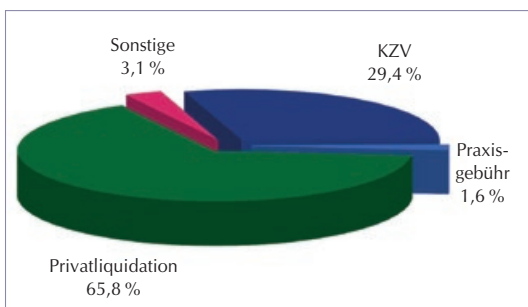
Es reicht auch nicht, die Auswertungen der Praxissoftware nach allen möglichen Kriterien aufzuschlüsseln – so schön

und wichtig diese Auswertungen auch sein mögen. Denn die Abrechnungssoftware kann zwar differenziert die abgerechneten Leistungen analysieren, enthält aber üblicherweise keinerlei Informationen über die Praxiskosten, die Liquidität und den Privatbereich. Ein Blick in die gut aufbereiteten Statistiken des KZBV-Jahreshandbuches liefert wertvolle Daten über den Markt, hat aber keinen Bezug zu den konkreten Zahlen einer einzelnen Praxis. Sicherlich ist die Planungstätigkeit des Finanzdienstleisters für die konzeptionelle Prüfung und Finanzierung durch die Bank unerlässlich. Isoliert betrachtet stellen aber auch diese Daten keine ausreichende Datenbasis für die spätere Praxissteuerung dar. Ausarbeitungen zu wichtigen Verträgen (z.B. Mietvertrag, Arbeitsvertrag, Gemeinschaftspraxisvertrag etc.) geben dem Praxisinhaber bei Vertragsabschluss juristische Sicherheit, aber was nützen sie bei der späteren Praxissteuerung?

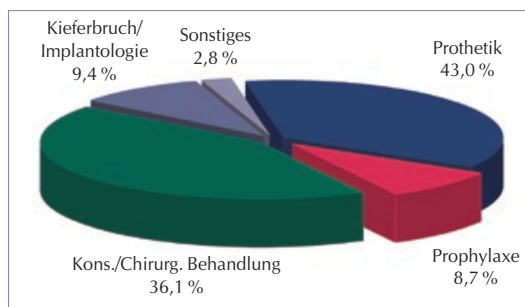
Erst durch eine intelligente Verknüpfung der Daten aus diesen verschiedenen Quellen entsteht ein Steuerungsinstrument, mit dem der Praxisinhaber in die Lage versetzt wird, die Wirtschaftlichkeit seiner Praxis zielorientiert zu steuern. Das bedeutet nicht, dass der Zahnarzt alle diese Daten selbst mühsam aufbereiten soll. Er legt wie bisher seine Belege zur Verbuchung sortiert ab, ergänzt diese um ein paar Zusatzinformationen aus dem Praxiscomputer und schickt alles zusammen wie gewohnt zur Verbuchung. Für ihn verbessert sich nur die Qualität der Auswertungen. Sonst ändert sich nichts. Am Beispiel von PraxisNavigation® wird gezeigt, wie zeitgemäße Praxissteuerung ganz praktisch funktioniert und Praxisentwicklung durch visuell gut aufbereitete Daten im wahrsten Sinne des Wortes sichtbar macht – auch für Teilbereiche wie die Implantologie.



© Prof. Dr. Bischoff & Partner, Köln.



Einnahmenaufteilung im Berichtsquartal.

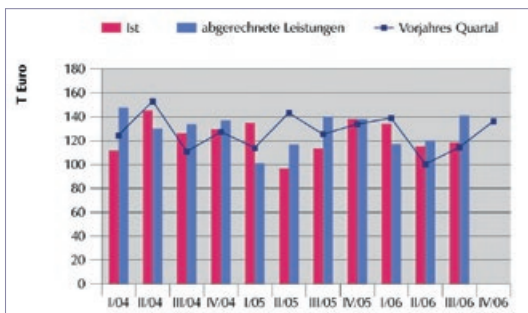


Abgerechnete zahnärztliche Leistungen im Berichtsquartal.

## Steuerung leicht gemacht

Es hat sich als zweckmäßig erwiesen, dass man sich als Praxisinhaber zum Ende des Quartals mit den vier folgenden Fragen beschäftigt:

- Was kommt rein?
- Was geht raus?
- Was bleibt?
- Was ist zu tun?



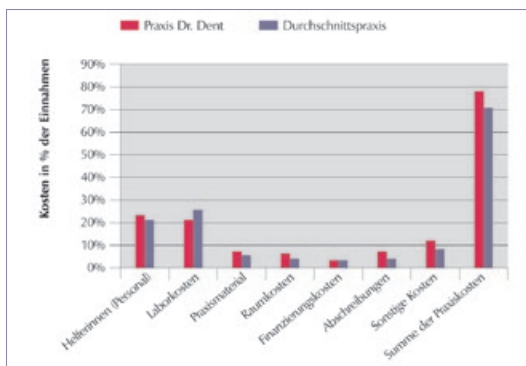
Praxiseinnahmen.

## 1. Was kommt rein?

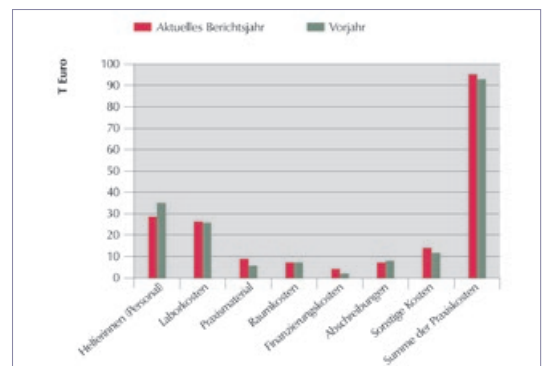
In den richtigen Zusammenhang gebracht und gut aufbereitet liefern die Quartaleinnahmen eine Fülle an wichtigen Informationen. Wie haben sich die Praxiseinnahmen in den letzten drei Jahren entwickelt? Verließ diese Entwicklung planmäßig? Und wo stand die Praxis vor einem Jahr? Ein Blick auf die Grafik genügt.

Genauso leicht findet man heraus, wie sich die Praxiseinnahmen aufteilen. Hat sich der Ausbau der Prothetik tatsächlich positiv auf das zahnärztliche Honorar ausgewirkt? Oder sind die gestiegenen Einnahmen auf mehr Fremdlaborleistungen zurückzuführen? Mit der Grafik über die Aufteilung der abgerechneten Leistungen verschafft man sich schnell einen Überblick. Und gleichzeitig kann man überprüfen, ob die Praxisstrategie auch mit der tatsächlichen Entwicklung übereinstimmt. Oder sollte der Praxisinhaber umdenken?

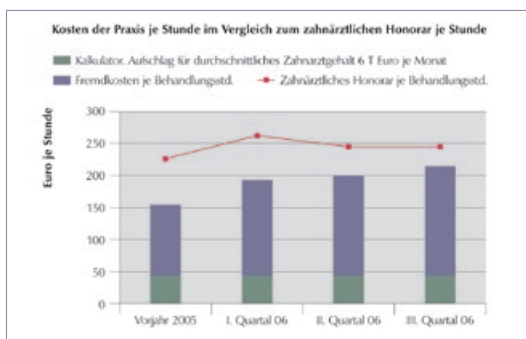
Wie im Ganzen, so liefert der Quartalsbericht aber auch im Detail präzise Informationen. Aufwendiges Suchen von Einzelbelegen entfällt durch die sogenannte Interaktive BWA® auf CD-ROM. Hier kann man alle Zahlungen des aktuellen Quartals nachvollziehen – am eigenen Rechner.



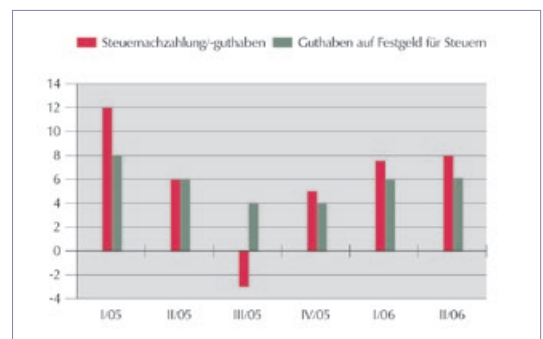
Kostenvergleich mit einer Durchschnittspraxis.



Praxisinterner Kostenvergleich.



Kosten pro Behandlungsstunde.



Steuerplanung mit angepasstem Festgeld für Steuern.

## 2. Was geht raus?

Kosten reduzieren das Praxisergebnis und damit den Gewinn. Differenzierte Kostenvergleiche helfen Ihnen schnell und zuverlässig, wertvolle Ansätze zur Optimierung der Kosten zu finden.

Wie sieht die Kostenstruktur vergleichbarer Praxen aus? Wo liegen die Kostenschwerpunkte und warum? Ist zu viel Personal beschäftigt oder müssen Arbeitsabläufe optimiert werden? Und wie steht es mit der Kostenentwicklung in der eigenen Praxis? Ein grafischer Rückblick auf die

Vorjahre offenbart außergewöhnliche Entwicklungen auf einen Blick.

Außerdem erfährt der Praxisinhaber, wie viel ihn eine Behandlungsstunde kostet und was er einnehmen muss, um sein gewünschtes oder notwendiges Einkommen zu erwirtschaften. Mit dieser Information kann man entscheiden, ob es sich rechnet, bei genügend Praxisanmeldungen samstags oder mittwochnachmittags zu arbeiten, oder nicht.

Auch Steuerzahlungen gehören zu den regelmäßig anfallenden Ausgaben. Mithilfe einer vollständigen Hochrechnung sind die Steuern planbar und gefährden zu keiner Zeit die Liquidität.



### 3. Was bleibt?

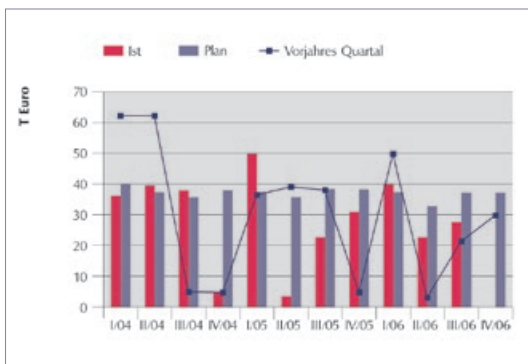
Wichtig ist, was am Ende des Quartals übrig bleibt. Auf die Frage, wie sich das Praxisergebnis über die letzten Jahre entwickelt hat, gibt eine einzige Grafik Auskunft. Wurden die eigenen Vorgaben übertroffen oder liegt die Praxis hinter ihren Zielen zurück? Und wie stellt sich die Entwicklung im Vergleich zum Vorjahr dar? Will man mehr über die Ursachen für auftretende Schwankungen erfahren, überprüft man anhand von individuellen Sonderauswertungen, ob sich eventuell Prophylaxe, Implantologie, Eigenlabor, CAD/CAM, Assistenzarzt oder ein anderer Bereich positiv oder negativ auf das Ergebnis ausgewirkt hat. Und woran liegt es, wenn trotz Gewinn kein Geld auf dem Konto ist? Nicht der Gewinn steht dem Zahnarzt zur freien Verfügung, sondern die Liquidität, die ihm aus dem Gewinn nach Tilgung von Praxisdarlehen, Zahlung in das Versorgungswerk, Versicherungsbeiträgen etc. noch verbleibt. Bezieht man die Ausgaben im Privatbereich ein, weiß man immer, wie viel Geld einem tatsächlich zur Verfügung steht.

Eine Grafik zeigt auf einen Blick, wie sich die Privatausgaben zusammensetzen und lässt die Liquiditätsverwendung in dem einen oder anderen Fall kritisch überdenken. Mit einer

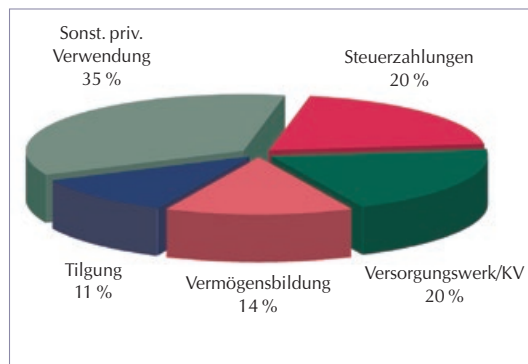
	IST Quartal in Euro
Praxisergebnis im letzten Quartal	26.608
+ Abschreibung	7.597
./. Eigenverbrauch – soweit im Praxisergebnis enthalten (z.B. für PKW)	0
<b>= Cash-Flow (Geldzufluss vor Tilgung)</b>	<b>34.205</b>
./. Investitionen	-17.186
+ Aufnahme von Praxisdarlehen	7.000
./. geplante Tilgung von Praxisdarlehen	-11.049
<b>= Entnehmfähige Liquidität aus Praxis</b>	<b>12.970</b>
+ Liquidität aus anderen Einkünften	
• V+V Goldgrube, Neuss	15.548
• V+V Hungergasse, Köln	360
• Kapitaleinkünfte	-1.019
• Ehegattengehalt	5.700
<b>= Liquidität vor privater Verwendung</b>	<b>33.559</b>

Liquidität vor privater Verwendung.

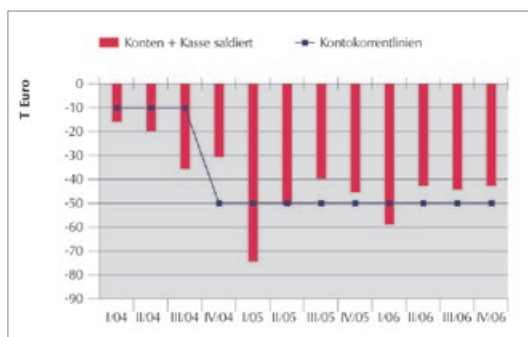
vollständigen Liquiditätsaufstellung bewegt sich der Praxisinhaber finanziell auf der sicheren Seite.



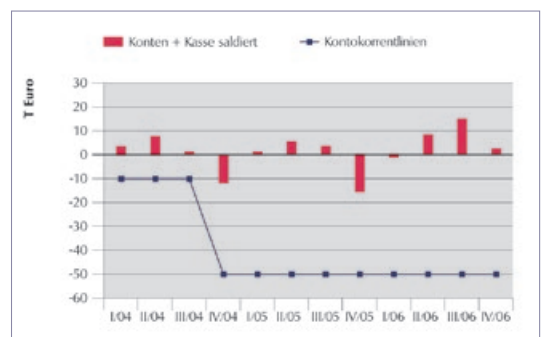
Praxisergebnis.



Private Geldverwendung.



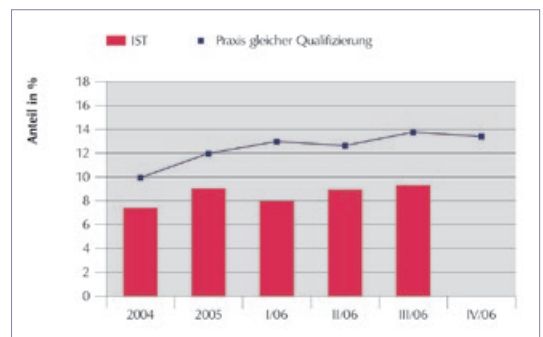
Frei verfügbare Liquidität – falsch finanziert.



Frei verfügbare Liquidität – richtig finanziert.



Wie rechnet sich Behandler X?



Anteil Zuzahlungen an den Gesamteinnahmen.

#### 4. Was ist zu tun?

Jetzt hat der Praxisinhaber alle relevanten Informationen im Kopf und trifft Entscheidungen, um seine Praxis zu optimieren und weiterhin auf Erfolgskurs zu halten. Ist noch genügend Geld auf dem Festgeldkonto für die nächste Steuerzahlung?

Und ist die Liquidität aufgrund der bestehenden Kontokorrentlinien noch abgesichert? Oder muss mit der Bank über eine neue Kontokorrentlinie oder eine Umfinanzierung ver-

handelt werden? Wenn einzelne Praxisbereiche nicht profitabel sind, ist es an der Zeit, Personalgespräche zu führen, Arbeitsabläufe zu optimieren, die Nachfragesituation am Standort erneut zu prüfen, eine Investition zu tätigen oder andere Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit zu ergreifen. Anhand von Wachstumskurven sieht man, wie sich beispielsweise die Implantologie im Vergleich zu einer Praxis mit gleicher Qualifizierung entwickelt hat. Sind Sie mit der eigenen Entwicklung nicht zufrieden, entwickeln Sie gezielte Marketing-Aktionen, um eine Trendwende herbeizuführen.





## RECHNET SICH DIE IMPLANTOLOGIE?

Moderne Steuerungssysteme zeigen jedes Quartal durch Nachkalkulation den Erfolg der Implantologie (Abb. 1 und 6) auch im Vergleich zu anderen Behandlungsschwerpunkten der Praxis (Abb. 2 und 4).

Insbesondere bei einer ambitionierten, professionell geführten Großpraxis ist es unerlässlich, regelmäßig die klare Fokussierung im Auge zu behalten – im wahrsten Sinne des Wortes.

Besonders Oral- und MKG-Chirurgen arbeiten in der Implantologie mit Allgemeinzahnärzten zusammen. Ganz entscheidend für den Erfolg von Überweiserpraxen ist die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den überweisenden Zahnärzten. Für solche Praxen sind Empfehlerstatistiken (Abb. 5) und der Überblick über die Anzahl der empfohlenen Patienten pro Zahnarzt (Abb. 3) sehr wichtig.



Abb. 1: Nachkalkulation implantologischer Leistungen.

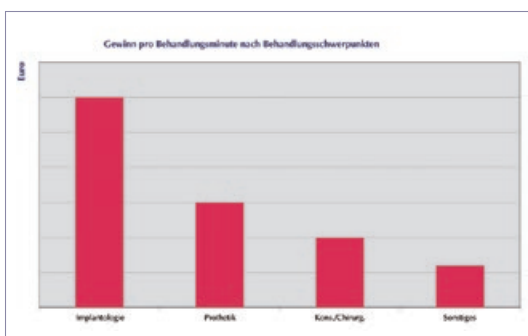


Abb. 2: Gewinn pro Behandlungsminute nach Behandlungsschwerpunkten.

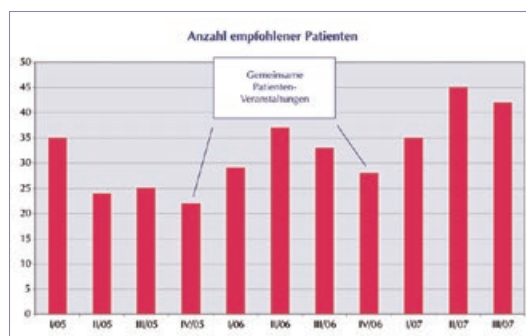


Abb. 3: Anzahl der empfohlenen Patienten von Dr. Müller.



Abb. 4: Stimmt die strategische Ausrichtung?

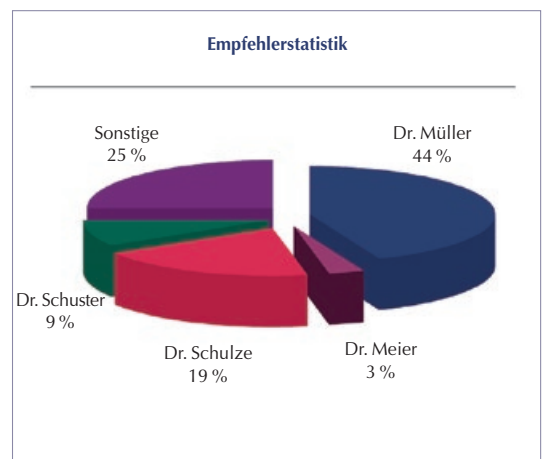


Abb. 5: Empfeherstatistik.

### Implantologische Versorgungen

Quartal	Erlöse aus Implantologie (€)	Implantat-Sets/ Sonst. impl. Kosten (€)	Ergebnisbeitrag (€)	Kosten der Behandlungszeit (€)	Gewinn (€)
I/06	31.500,00	4.415,15	27.084,85	9.300,00	17.784,85
II/06	32.200,00	4.964,13	27.235,87	8.500,00	18.735,87
III/06	33.000,00	4.665,25	28.334,75	11.900,00	16.434,75
IV/06	28.500,00	3.952,12	24.547,88	7.800,00	16.747,88
I/07	34.200,00	4.756,66	29.443,34	8.100,00	21.343,34
II/07	34.800,00	4.935,36	29.864,64	9.500,00	20.364,64
III/07	36.100,00	4.736,09	31.363,91	10.100,00	21.263,91

Abb. 6



## SPIELEND LEICHT IN DIE ZUKUNFT SEHEN

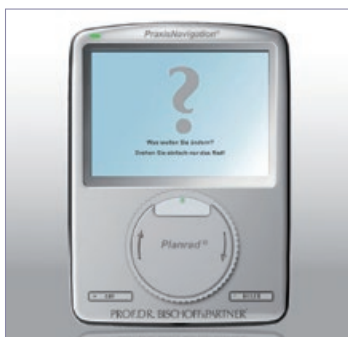


Abb. 1

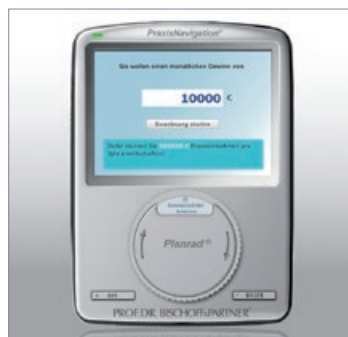


Abb. 2

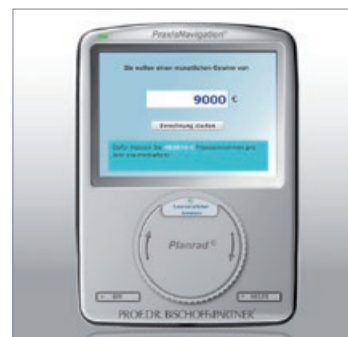


Abb. 3

Praxisplanungen werden heute fast nur bei Gründungen oder bei finanziellen Schwierigkeiten erstellt. Die meisten Zahnmediziner verbinden damit wenig transparente, mühsam erstellte Excel-Sheets und viel Papier, die der Bank plausibel darstellen sollen, dass der Zahnarzt seinen Kapitaldienst leisten kann. Aber solche Planungen helfen dem Praxisinhaber in der Regel nicht, seine Praxis zeitnah zu steuern und wirtschaftlich zu optimieren. Was wirklich weiterbringt, ist ein Planungsinstrument, mit dem man vorausdenken und die Folgen der eigenen Entscheidungen schnell und zuverlässig abschätzen kann. Das folgende Beispiel zeigt, wie einfach es ist.

Dr. Dent möchte sich und seiner Familie ein größeres Haus kaufen. Er hat sich ausgerechnet, dass er statt bisher 7.000 Euro künftig 10.000 Euro Gewinn pro Monat benötigt, um sich die Immobilie leisten zu können. In sein Planungsinstrument (Abb. 1) gibt er über seine Computertastatur 10.000 Euro Gewinn pro Monat als Zielgröße ein. Auf dem Bildschirm wird sofort angezeigt, dass er auf Grundlage seiner bisherigen Praxisstruktur statt bisher 445.164 Euro künftig 503.220 Euro pro Jahr einnehmen muss (Steigerung 13%) (Abb. 2).

Auf den ersten Blick erscheint ihm eine solche Steigerung der Praxiseinnahmen zu ambitioniert und kaum zu erreichen. Er überlegt sich, dass vielleicht auch 9.000 Euro Gewinnerhöhung

reichen könnten und gibt die Zahl ein. Dafür benötigt er immerhin noch 483.876 Euro an Praxiseinnahmen (Abb. 3). Aber mit 9.000 Euro müsste der Zahnarzt sich doch erheblich einschränken und das möchte er eigentlich nicht. Also muss sich mehr ändern, als nur der Wille zu höherem Gewinn und eine Erhöhung der Praxiseinnahmen: Kosten sind zu reduzieren. Frau Dorn, seine Helferin, wäre bereit weniger zu arbeiten und bei geschickter Veränderung der Arbeitsabläufe ließe sich diese Arbeitszeitverkürzung auch gut auffangen. Der sich ergebende Einspareffekt unter Einbeziehung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld sowie Arbeitgeberanteilen beträgt 1.100 Euro pro Monat. Er gibt diese Kostenänderung ein und sieht, dass er dadurch schon 21.290 Euro weniger an Praxiseinnahmen pro Jahr bei gleichem Gewinn einnehmen müsste (Abb. 4).

Jetzt sucht er nach zusätzlichen Gewinnquellen. Da die Praxis von Dr. Dent stark prothetisch tätig ist, prüft er, wie viel Euro er monatlich mehr entnehmen kann, wenn sein Prothetikumsatz sich um 1.000 Euro pro Monat, d.h. um 12.000 Euro im Jahr erhöht (Abb. 5).

Beim Durchsehen seiner Zahlen stellt er fest, dass seine Einnahmen aus Individualprophylaxe – entgegen dem allgemeinen Trend – gefallen sind. Er möchte das Recall für die Prophylaxe wieder engagierter betreiben, um daraus eine monatliche Umsatzsteigerung von 500 Euro zu erzielen. Davon ver-



Abb. 4



Abb. 5



Abb. 6

bleiben nach Abzug der zusätzlichen Kosten für seine freiberufliche Dentalhygienikerin und Material noch 310 Euro pro Monat zusätzlich.

Um sein Ziel von 10.000 Euro Gewinn pro Monat zu erreichen, benötigt er noch eine weitere Steigerung seiner Praxiseinnahmen. Er hatte ohnehin vor, die Implantologie, den profitabelsten Bereich seiner Praxis, durch gezielte Marketingmaßnahmen noch mehr auszuweiten. Er geht davon aus, dass er dadurch bis zu zwei Implantatversorgungen zusätzlich im Monat durchführen wird und errechnet mit Planrad®, dass er damit 1.422 Euro monatlich mehr entnehmen kann (Abb. 6). Damit er überwachen kann, ob seine geplanten Maßnahmen greifen, lässt er eine kleine Planung erstellen, die jedes Quartal mit dem Erreichten abgleicht. Auf diese Weise kann er Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und Gegensteuerungsmaßnahmen schnell ergreifen. Dr. Dent weiß, dass seine Ziele sehr ambitioniert sind und ist froh, dass er damit die Entwicklung seiner Vorhaben präzise und ohne großen Aufwand steuern kann und der Traum vom neuen Haus wahr wird.



## EXISTENZGRÜNDUNG: NICHTS DARF SCHIEFGEHEN!

Hinter einer erfolgreichen Praxisgründung steht ein unternehmerisch durchdachtes Konzept, dessen Umsetzung mit einem guten Steuerungsinstrument wirtschaftlich überwacht wird. In bereits veröffentlichten Artikeln hat Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff anhand von PraxisNavigation® eine Auswahl von betriebswirtschaftlichen Überlegungen zur Praxissteuerung diskutiert. Über den Einsatz dieses Instrumentes in ihrer neu gegründeten Praxis sprach die Redaktion mit der Anwenderin Dr. Claudia Bellen-Kortevoß und mit Prof. Bischoff, der auch ihr Steuerberater ist.

Seit Dr. Bellen-Kortevoß im Jahr 2005 die Praxis im rheinland-pfälzischen Neuwied übernommen hat, erinnert nichts mehr an das gediegene 70er-Jahre-Ambiente ihres Vorgängers. Warme, harmonisch aufeinander abgestimmte Grün-, Braun- und Gelbtöne empfangen jetzt den Patienten beim Eintritt in die Praxis, die von einer renommierten Innenarchitektin gestaltet und mit moderner Behandlungstechnik ausgestattet wurde. Der Patient fühlt sich hier als willkommener Gast und dieses Gefühl ist Programm. Die junge Zahnärztin erklärt: „In meiner Praxis verhalte ich mich grundsätzlich so, als wäre ich diejenige, die sich als nächste auf den Stuhl setzt. So verhalten sich auch meine Mitarbeiterinnen und das spüren die Patienten.“ Das zahnärztliche Behandlungskonzept umfasst das gesamte Spektrum der modernen Zahnheilkunde. Es fokussiert insbesondere auf die Zielgruppe Kinder, durch die auch andere Familienmitglieder als Patienten gewonnen werden. In Kürze soll auch der Behandlungsschwerpunkt Implantologie deutlich ausgebaut werden. Das Zertifikat der DGI über die im Mai 2006 erfolgreich abgeschlossene Prüfung zur zertifizierten Implantologin hängt schon an der Wand.

Die besondere Herausforderung bei einer so großen Veränderung einer übernommenen Praxis besteht vor allem darin, Patienten des Abgebers zu halten und neue Patienten zu gewinnen. Wirtschaftlich stehen hinter diesem rigorosen Konzeptwechsel mutige Investitionen und hohe monatliche Fixkosten. Gemeinsam mit ihrem Niederlassungsberater



Rezeption.

Jochen C. Brückmann von der ZSH GmbH hatte die ambitionierte Zahnärztin exakte Kostenstrukturen und den Mindestumsatz berechnet. Aufgrund dieser Ertrags- und Finanzplanung ermöglichte ihr die Bank durch eine Finanzierung die Realisierung ihres Konzeptes.

Aus langjähriger Erfahrung weiß Steuerberater Prof. Bischoff aus Köln: „Die hohen finanziellen Belastungen stellen frisch gebackene Praxisinhaber in der Tat unter hohen Erfolgsdruck. Sie haben noch nicht das Geld, sich einen Fehlgrieff leisten oder spät auf Fehlentwicklungen reagieren zu können. Deswegen ist eine professionelle Praxissteuerung von Anfang an so wichtig.“

Dr. Bellen-Kortevoß erinnert sich: „Steuerlich und betriebswirtschaftlich war ich, wie die meisten Praxisgründer auch, sehr unerfahren. Ich war also auf der Suche nach einem Steuerberater, der mich an die Hand nimmt und mir sagt, wo ich welche Belege abzulegen habe. Außerdem sollte er geduldig meine Anfängerfragen beantworten und nicht zu teuer sein. Vor allem aber sollte er die Zahlen meiner Praxis verständlich aufbereiten. Mit einer BWA – wie ich sie in den Unterlagen meines Abgebers gesehen hatte – hätte ich nichts anfangen können. Andererseits wollte ich mir auch

nicht wie ein Kind alle Zahlen erklären lassen müssen, sondern sie selbst verstehen."

Aus diesem Grund entschied sie sich nicht für einen Steuerberater in ihrer Nähe, sondern für einen Spezialisten für Zahnärzte in Köln. Prof. Bischoff fasst seinen ersten Eindruck von der Zahnärztin aus Neuwied zusammen: „Ich fand ihre Praxiskonzeption sehr konsequent durchdacht, ihr Service-Konzept überzeugend und ihre Einstellung sehr unter-



Wartebereich.



Behandlungsraum.

nehmerisch. Das heißt, es war ihr klar, dass sie in den ersten Jahren sehr viel würde arbeiten müssen und mit besonderen Serviceangeboten wie patientenfreundlichen Öffnungszeiten und unverwechselbaren Schwerpunkten, wie der Kinderzahnheilkunde, einen eigenen Patientenstamm aufbauen musste. Das sind gute Voraussetzungen, um erfolgreich zu starten und hohe finanzielle Hürden zu überwinden."

Aus dem kostenlosen Erstgespräch erfuhr Prof. Bischoff viele, für den Aufbau des Steuerungsinstrumentes wichtige Besonderheiten der Praxis. Was sind die Behandlungsschwerpunkte? Gibt es ein Eigenlabor, Cerec oder Laser? Und welche Abrechnungssoftware wird eingesetzt? Ferner erschließt sich im Gespräch die Struktur der Praxisausgaben und finanziellen Belastungen und es wird klar, für welche Bereiche seiner Praxis der Mandant grobe und für welche er differenzierte Informationen wünscht.

„Die große Kunst besteht darin“, so Prof. Bischoff, der vor einigen Jahren das Steuerungsinstrument PraxisNavigation® gemeinsam mit der Bergischen Universität Wuppertal entwickelt hat, „sämtliche Daten aus der Buchhaltung, der Praxissoftware und der Praxisplanung sowie statistische und rechtliche Daten so miteinander zu verknüpfen, dass der Praxisgründer sie von Anfang an verstehen und seine individuellen Fragen damit konkret beantworten kann. So sind beispielsweise die Daten aus der Abrechnungssoftware über die abgerechneten Leistungen nur dann wirtschaftlich zu beurteilen, wenn sie den Kosten gegenübergestellt werden. Auch die exakte Erfassung der Arbeitszeiten ergibt erst unter Einbeziehung der Einnahmen und der Kosten pro Behandlungsstunde oder -minute Aufschluss über die Produktivität des Praxisteams bei einzelnen Behandlungsmethoden.“

Das „Start-Paket“ von PraxisNavigation® enthält einen Quartalsbericht, der genau auf die Praxis und deren Auswertungsbedürfnisse zugeschnitten ist, sowie einen Belegablageordner mit beschrifteten Ablagefächern. Heute weiß Dr. Bellen-Kortevoß, wie wichtig eine ordentliche und sau-



bere Belegablage für ihre Auswertungen ist, und es sei mit PraxisNavigation® so einfach, dass sie es sogar gerne selbst macht: „Ich habe mir angewöhnt, sämtliche Belege wie Rechnungen und Bankauszüge am selben Tag in meinem Ablageordner abzuheften. Das nimmt keine zwei Minuten in Anspruch. Am Quartalsende schicke ich den Belegordner mit den abgestimmten Quartalsdaten aus meiner Abrechnungssoftware – ein Mausclick genügt – zu Prof. Bischoff & Partner nach Köln. Einige Tage später erhalte ich den Ordner schon zurück. Er enthält meinen PraxisNavigations®-Bericht mit Grafiken, die meine Praxisentwicklung sichtbar und auf einen Blick transparent machen.“ Vergleiche zeigen ihr Optimierungspotenziale auf, aber auch in welchen Bereichen sie hinter ihren Planungsvorstellungen zurück bzw. wo sie über dem Planziel liegt. Sie sieht nicht nur den Praxisgewinn, sondern auch wie viel Geld ihr bleibt und wo es privat hingeflossen ist. Im Bereich Prophylaxe kann sie klar erkennen, wie produktiv ihre Helferin ist und ob sie eventuell personelle Entscheidungen treffen muss. Sobald sie mit Gewinn gearbeitet hat, findet sie einen Hinweis, wie viel sie auf das für Steuerzahlungen eingerichtete Festgeldkonto überweisen soll. So wird sie nicht, wie viele ihrer Kollegen, von Steuerzahlungen überrascht.

Konkrete Zahlen haben gerade in der Anfangszeit noch einen weiteren wichtigen Vorteil, weiß Prof. Bischoff: „Sie schulen die Fähigkeit der Praxisgründer, ein Gespür für die eigene Produktivität zu entwickeln. So hatte Frau Dr. Bellenkortevoß im Februar das subjektive Gefühl, zu wenig erwirtschaftet zu haben. Die objektiven Daten zeigten aber das Gegenteil. Sie hatte nämlich eine größere privatärztliche Prothetik nicht mehr bedacht. Auch im umgekehrten Fall bietet der Bericht ein wertvolles Korrektiv.“

Die Zahnärztin aus Neuwied ist zufrieden: „PraxisNavigation® liefert mir die Informationen, die ich für die Steuerung meiner Praxis brauche. Ich verwende darauf weit weniger Zeit als viele meiner Kollegen, weil meine Belege gut sortiert und die Aufbereitung so glasklar ist. Und für dieses wertvolle Steuerungsinstrument zahle ich keinen Euro zusätzlich. Nur die ganz normalen Steuerberatergebühren, die jeder andere Steuerberater mir auch ohne dieses Instrument in Rechnung stellen würde.“ Und wenn PraxisNavigation® auch noch die Entwicklung der Kinderzahnheilkunde in ihrer Praxis berücksichtigen würde und in naher Zukunft die Implantologie, dann wäre alles perfekt. Wünsche, die Prof. Bischoff dankbar aufnimmt, „denn sie machen PraxisNavigation® so individuell und leistungsstark, dass von Anfang an nichts schiefgeht.“

## ICH BIN ZAHNARZT, NICHT STEUERBERATER

Wer mit seiner Praxis zahnmedizinisch und wirtschaftlich erfolgreich sein will, muss ein gutes Konzept haben und es konsequent umsetzen. Das heißt, der Praxisinhaber muss nicht nur zahnmedizinisch auf der Höhe seiner Zeit sein, sondern die aktuellen betriebswirtschaftlichen Zahlen seines Praxisunternehmens immer im Blick haben. Über die Vorteile eines professionellen Steuerungsinstrumentes sprachen der PraxisNavigation®-Anwender Dr. Michael M. Hanewinkel, M.Sc., und Prof. Bischoff, der auch sein Steuerberater ist.

Mit seiner Praxis hat sich Dr. Michael Hanewinkel, M.Sc. strategisch auf die ästhetische Zahnheilkunde und die Implantologie ausgerichtet. Zum zahnärztlichen Unternehmen des seit 1993 in Heidelberg niedergelassenen Zahnarztes gehört darüber hinaus die Habios Praxisklinik und das zahntechnische Labor Dental Care GmbH. Berufskollegen mit ergänzenden Behandlungsschwerpunkten sind über eine Praxisgemeinschaft eingebunden. „Meine Ansprüche an eine qualitativ hochwertige und organisatorisch effiziente Umsetzung moderner Zahnheilkunde in meiner Praxis waren schon immer hoch. Bei der wirtschaftlichen Steuerung hatte ich mich – ohne besseres Wissen – mit den in unserem Berufsstand üblichen Mitteln zufriedengegeben. Einmal im Quartal erhielt ich wenig aussagekräftige betriebswirtschaftliche Auswertungen zur Praxis und zu den einzelnen Gesellschaften. Bereits im Erstgespräch mit Prof. Dr. Bischoff wurde mir das große Optimierungspotenzial in diesem Bereich klar“, erinnert sich Dr. Hanewinkel.

### Deutlich mehr Transparenz

In aller Ruhe gingen die beiden im Rahmen der Ist-Analyse die Struktur der Praxis, des Labors und der Klinik durch. Dr. Hanewinkel erläuterte seine strategische Ausrichtung und seine Behandlungsschwerpunkte. Dabei kam man auch auf Themen wie zum Beispiel die Behandlungszeiten und die



*Dr. Michael Hanewinkel, M.Sc. hat sich in seiner Praxis in Heidelberg auf ästhetische Zahnheilkunde und Implantologie spezialisiert.*

Darstellung der Individualprophylaxe als Profitcenter. Aus Erfahrung weiß Prof. Dr. Bischoff: „Die Struktur von Top-Praxen ist oft sehr komplex und erfordert maximale Transparenz der Zahlen. Meist wird mit anderen Kollegen gearbeitet. Häufig kommen Klinik, das eigene Labor und diverse ergänzende Aktivitäten hinzu. Unternehmerisch fordert ein großes Mitarbeiter-Team Führung und eine optimale Koordination der Arbeit der Kollegen. Ohne Steuerungsinstrument ist das bildlich gesprochen wie Segeln in fremden Gewässern ohne Kompass und Karte.“

### Verblüffend wenig Aufwand

Eine Woche nach dem ersten Gespräch hielt Herr Dr. Hanewinkel einen speziell auf seine Praxis zugeschnittenen





PraxisNavigation®-Bericht als Muster in den Händen. „Zum ersten Mal seit Jahren hatte ich das Gefühl, dass ich bei meinen Zahlen durchblicken könnte. Aber ehrlich gesagt, graute es mir gleichzeitig vor dem mich erwartenden Verwaltungs- und Umstellungsaufwand.“ Umso verwunderter reagierte Dr. Hanewinkel, als Prof. Dr. Bischoff ihm sagte, er bräuchte lediglich einige Unterlagen aus der Vergangenheit und künftig jeden Monat einen Belegablageordner, wie er ihn auch von seinem bisherigen Steuerberater her kannte, ergänzt um einige wenige Zusatzinformationen. Dazu Prof. Dr. Bischoff: „PraxisNavigation® integriert Daten aus vielen Informationsquellen, wie aus dem Rechnungswesen, der Abrechnungssoftware, statistischen und rechtlichen Daten oder Planungen. Das ist hochkomplex für den, der die Steuerungsberichte erstellt, aber nicht für den, der sie nutzt. Ein Zahnarzt braucht nämlich keine zusätzliche Hardware, keine zusätzliche Software, hat keinen zusätzlichen zeitlichen oder finanziellen Mehraufwand und die Belegablage entspricht der für eine ganz normale Finanzbuchhaltung.“ Das bestätigt auch Dr. Hanewinkel: „Ich war überrascht, wie geringfügig die Änderungen für mich ausfielen. Wie gewohnt, werden meine Belege in einem Belegablageordner abgeheftet. Dieser ist nur wesentlich besser strukturiert als ich dies gewohnt war. Das Ganze wird um wenige, schnell abrufbare Angaben aus dem Praxiscomputer ergänzt. Meine Frau ist damit nur wenige Stunden pro Quartal befasst.“

## Bessere Entscheidungsgrundlage

Nach fast zweijährigem Einsatz von PraxisNavigation® hat sich für Dr. Hanewinkel vieles positiv verändert. Gleich auf der ersten Seite seines PraxisNavigation®-Berichtes machen ihm Grafiken die Gesamtentwicklung der Erlöse, Ergebnisse und Liquidität sichtbar. Die quartalsweise Entwicklung der Praxis, des Labors und der Klinik über drei Jahre sieht er in zusammengefasster Form auf einen Blick. Denn: Wenn die Aktivitäten auch rechtlich getrennt sind; sie greifen in-

einander und der wirtschaftliche Erfolg muss sich ergänzen. Es folgen detaillierte Einzelanalysen. Dazu Dr. Hanewinkel: „Die Analyse der Behandlungsschwerpunkte macht die Umsetzung der strategischen Ausrichtung von meinen Kollegen und mir jedes Quartal sichtbar. Das unterstützt unsere klare Fokussierung und zeigt uns sofort, wenn wir unsere strategische Ausrichtung nicht konsequent verfolgt haben.“



*Die Umsetzung hochmoderner Zahnheilkunde erfordert wirtschaftlichen Freiraum.*

Vergleiche der Kosten mit Kostenstrukturen anderer Spitzenpraxen zeigen dem Praxisinhaber jedes Quartal Optimierungspotenziale auf. Die Kosten pro Behandlungsminute bieten die Grundlage für eine saubere Kalkulation. „Daraufhin haben wir uns entschlossen, durch die Einbindung eines weiteren Behandlers in die Praxis Kostendegressionseffekte noch besser zu nutzen. Das heißt, trotz weiter verbesserter Ausstattung für unsere Patienten sinken Kosten pro Behandlungsminute. Dies schafft zusätzlichen wirtschaftlichen Freiraum“, so Dr. Hanewinkel.

Auch die privaten Vermögensanlagen, Geldzu- und -abflüsse sind einbezogen. Aus diesen Analysen erkennt Herr Dr. Hanewinkel, wie viel Geld er jedes Quartal erwirtschaftet und wohin es privat fließt. Dauerhafte Liquiditätsüberschüsse werden sichtbar. „Heute kann mein Vermögensverwalter ganz anders optimieren, weil ich ihm klar vorgeben kann, wie viel Liquidität er langfristig anlegen darf oder mit welchen Abflüssen er beispielsweise für Steuern kurzfristig rechnen muss.“

Der Bericht stellt die rechtlichen und wirtschaftlichen Verflechtungen von Praxis, Labor und Klinik dar und ließ Dr. Hanewinkel unzweckmäßige rechtliche Gestaltungen und damit in Verbindung stehende unnötige Kosten erkennen, die inzwischen zugunsten von mehr Transparenz abgeschafft wurden.

### **Mehr Zeit für die Zahnmedizin**

Heute sind sauber aufbereitete, aussagekräftige Informationen über seine Praxis und seine private Geldanlage für Dr. Hanewinkel selbstverständlich. „Dies gibt mir nicht nur ein gutes Gefühl und eine sichere Grundlage für wirtschaftliche Entscheidungen, sondern hat mir meinen Kopf für die Dinge frei gemacht, mit denen ich mich als Zahnarzt auch primär beschäftigen möchte. Wenn die Aufbereitung von Zahlen meine Leidenschaft gewesen wäre, hätte ich ja Betriebswirtschaftslehre studieren und Steuerberater oder Banker werden können, aber ich bin mit Leib und Seele Zahnarzt und ich bin froh, dass ich mich jetzt wieder ganz und gar auf die Zahnmedizin konzentrieren kann.“



# PROF. DR. BISCHOFF&PARTNER<sup>®</sup>

Telefon 08 00 / 91 28 40-0 · Telefax 08 00 / 91 28 40-40  
www.bischoffundpartner.de · info@bischoffundpartner.de

## **Zentrale West:**

Theodor-Heuss-Ring 26 · 50668 Köln  
Telefon 02 21 / 91 28 40-0 · Telefax 02 21 / 91 28 40-40

## **Zentrale Ost:**

Annaberger Straße 73 · 09111 Chemnitz  
Telefon 03 71 / 47 14 7-0 · Telefax 03 71 / 47 14 7-47

## **Weitere Büros**

### **Berlin:**

Hessische Straße 11 · 10115 Berlin  
Telefon 030 / 91 20 299-2 · Telefax 030 / 91 20 299-6

### **Bochum:**

Herner Straße 139 · 44809 Bochum  
Telefon 02 34 / 13 57 8 · Telefax 02 34 / 91 22 75 2

### **München:**

Freischützstraße 77 · 81927 München  
Telefon 089 / 23 23 97 88-0 · Telefax 089 / 23 23 97 88-9

### **Hamburg:**

Glockengießerwall 26 · 20095 Hamburg  
Telefon 040 / 41 49 61 87-0 · Telefax 040 / 41 49 61 87-9