

# Marktgerechte Konzepte für Großpraxen

| Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff

Hinter erfolgreichen Großpraxen stehen marktgerechte Konzepte und engagierte Zahnärzte. Aber nur richtig gesteuert schöpfen sie das Potenzial dieser Größe voll aus. Im Mittelpunkt dieses und der folgenden Artikel stehen die konkreten wirtschaftlichen Herausforderungen großer Praxen und wie man sie meistert.

**S**tellen Sie sich Folgendes vor: Sie sind Gesellschafter einer Praxis mit mehreren Behandlern mit Fokussierung auf Implantologie, Parodontologie und Ästhetik. Für die Individualprophylaxe haben Sie zwei Dental-Hygienikerinnen. Technisch sind Sie gut ausgestattet, auch mit Laser und DVT. Im eigenen Labor wird ein Teil Ihres prothetischen Bedarfs hergestellt. Darüber hinaus betreiben Sie einen Prophylaxe-Shop und unterhalten eine kleine Praxisklinik – auch aus werblichen Gründen. Für Patienten und Kollegen veranstalten Sie regelmäßig Informations- und Fortbildungsabende in einem eigens hierfür technisch ausgestatteten Raum. Die Praxis umfasst ca. 400m<sup>2</sup> und beschäftigt insgesamt 20 Mitarbeiter und Sie planen eine zweite Niederlassung. Natürlich lässt sich in einem solchen Umfeld eine gute zahnmedizinische Versorgung sicherstellen

und als Mitinhaber einer solchen großen Praxis genießen Sie auch eine gewisse Reputation.

## Verantwortung

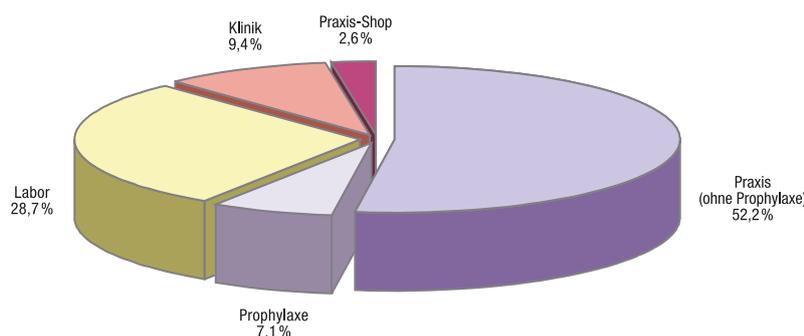
Hinter dieser schönen Fassade steckt eine große Herausforderung. Jeden Monat sind hohe Fixkosten abzudecken für Gehälter, Miete, Leasing, Finanzierungszinsen und nicht zuletzt für Praxismaterial und Fremdlaborleistungen. Gewinne sind vertragsgemäß zu verteilen und monatlich Abschläge auszuzahlen. Mitarbeiter müssen motiviert sein, die Praxisstrategie im Team, am Patienten und in der Behandlung im Praxisalltag überzeugend zu leben. Die Verwaltung haben Sie zwar weit möglichst an geschulte Fachkräfte delegiert, aber nicht delegieren lässt sich Ihre unternehmerische Verantwortung für die Zukunftsfähigkeit des Praxiskonzeptes und die

finanzielle Sicherung dieses Unternehmens. Und darüber hinaus erwarten Sie zu Recht bei einer so hohen Verantwortung auch entsprechende Ergebnisse für sich.

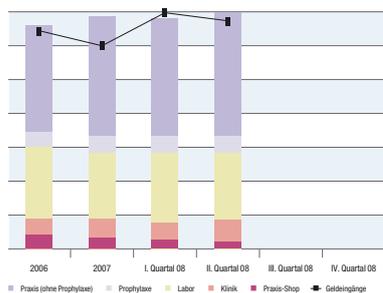
## Fragen

Neueste Untersuchungen zeigen, dass viele der größeren Praxen immer noch mit betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten der 1990er-Jahre arbeiten, sprich traditionellen Betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA), isolierten Statistiken aus dem Praxiscomputer und einigen, mit großem Aufwand selbst gestrickten Excel-Sheets. Durch diese nichtzusammenhängenden Daten bleiben wichtige wirtschaftliche Fragen unbeantwortet. Rechnet sich das Labor wirklich? Was kostet die Stunde eines Behandlers? Amortisieren sich Ihr DVT, Ihr Laser, Ihr Cerec-Gerät etc.? Wie viel trägt die Individualprophylaxe zum Erfolg Ihrer Praxis bei? Wie stellt sich Ihre Kostenstruktur im Vergleich zu anderen Großpraxen dar? In welchen Bereichen laufen Ihnen Ihre Kosten davon? Wie effizient sind Ihre Marketing-Maßnahmen? Mit welchen Behandlungen und mit welchen Behandlern erwirtschaften Sie wie viel Gewinn? Ist Ihre Praxis fristenkonform finanziert? Sind die Entnahmen der einzelnen Gesellschafter vertragsgemäß? Wie gut haben Sie das Zahlungsverhalten Ihrer Patienten im Griff? Und was kostet Ihr Forderungsmanagement?

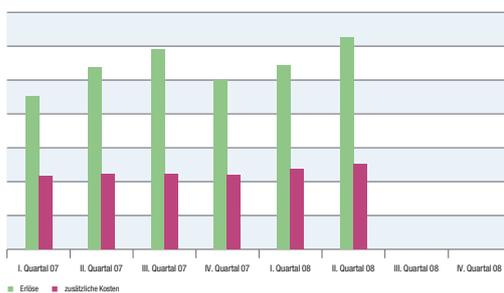
Erbrachte Leistungen nach Bereichen



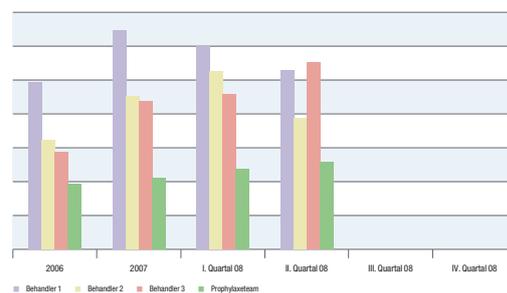
Erbrachte Leistungen im Vergleich zum Geldeingang



Ergebnisbeitrag – Digitaler Volumetomograf



Aufteilung der erbrachten Leistungen nach Behandlern



Wenn Sie bei diesen Fragen einen unangenehmen Magendruck verspüren, dann fragen Sie sich auch einmal, warum die vielen Daten Ihrer Praxis nur so unzureichend verknüpft sind. Und warum werden Ihnen diese Fragen nicht mit einem vertretbaren Aufwand an Zeit und Geld regelmäßig und unaufgefordert beantwortet?

### Antworten

Das ist doch längst möglich: Jedes Quartal ein Bericht – digital oder in Papierform. Bereits auf der ersten Seite machen drei Grafiken Entwicklungen sichtbar. Über einen Zeitraum von drei Jahren zeigen sie quartalsweise Ihre Praxiseinnahmen, Ihren Gewinn und die Liquidität. Und wie es sich für eine Großpraxis gehört, auch aufgeteilt nach Bereichen, wie Labor, Prophylaxe, Implantologie, Parodontologie etc. Auf der nächsten Seite tauchen Sie ein Stück tiefer ein. Woher kommt das Geld und mit welchen Behandlungen wurde es verdient? Bereits hier wird Ihnen klar, ob die von Ihnen gewünschte Fokussierung auf bestimmte Behandlungsschwerpunkte tatsächlich erreicht wurde. Ihre strategische Ausrichtung wird messbar.

Was haben eigentlich die einzelnen Behandler, die Dental-Hygienikerinnen und Ihr Labor tatsächlich zum Praxisergebnis beigetragen? Eine Frage, die eine moderne Praxissteuerung beantwortet. Genau wie Sie Ihnen die Entwicklung der Patientenzahl und der Praxiseinnahmen pro Patient und die Auslastung der Geräte aufzeigt. Aber sie macht auch die Kostenentwicklung durch anschauliche Grafiken transparent. Und Vergleiche mit Vorjahren und mit Kos-

tenstrukturen anderer vergleichbarer Großpraxen zeigen Ihnen noch bestehende Optimierungspotenziale. Ein Vergleich der Kosten pro Behandlungsstunde mit Erlösen bei einzelnen Behandlungsarten pro Stunde analysiert, mit welchen Behandlungen Sie Geld verdienen und bei welchen Sie Geld verlieren.

### Klinik

Vielen Großpraxen ist eine Praxisklinik angeschlossen – meist in der Rechtsform einer GmbH. Diese Kliniken sind zu einer vollkaufmännischen Buchhaltung verpflichtet, während Praxen – auch Großpraxen – die Vorteile einer Gewinnermittlung durch Einnahmeüberschuss-Rechnung nutzen. Hieraus ergeben sich viele Steuergestaltungsmöglichkeiten, wenn Praxis und Klinik fein aufeinander abgestimmt agieren. Mit einer zeitgemäßen Steuerung lassen sich diese Möglichkeiten realisieren.

### Werbeerfolg

Wachstum und das Erreichen einer gewissen Praxisgröße gründet auch auf dem Erfolg von Kommunikationsmaßnahmen und Empfehlungen. Den Erfolg dieser doch teuren Instrumente zur Patientengewinnung machen entsprechende Grafiken sichtbar und zeigen, welche Maßnahmen sich gelohnt haben und welche nicht.

### Liquidität

Die Praxisliquidität kann auch bei Großpraxen zur Achillesferse werden. Denn wer seine Rechnungen nicht mehr bezahlen kann, der hat auch nichts mehr von einer an sich hoch pro-

fitablen Praxis. Solche Fälle treten auf, wenn mehr Geld privat oder für die Praxis verwendet wird, als erwirtschaftet wurde.

Eine weitere mögliche Ursache ist eine nicht fristenkongruente Finanzierung. Moderne Steuerungsinstrumente dokumentieren Liquiditätsentwicklungen und sparen auch nicht die Analyse des privaten Liquiditätsbedarfs ihrer Gesellschafter aus. Jeder Gesellschafter sollte, natürlich nur für ihn zugänglich, jedes Quartal einen Abgleich von dem, was er liquiditätsmäßig erwirtschaftet hat, mit dem, was er braucht, erhalten. Von besonderer Bedeutung ist dabei auch eine Übersicht, wie viel an Steuerzahlungen die einzelnen Gesellschafter unter Berücksichtigung ihrer Gewinn- und Privatsituation vor sich her schieben beziehungsweise zu erwarten haben.

Im nächsten Artikel befassen wir uns genauer mit den Praxiseinnahmen einer Großpraxis.

## kontakt.



**Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff** ist Mehrheitsgesellschafter von Prof. Dr. Bischoff & Partner Steuerberater Rechtsanwälte vereid. Buch-

prüfer mit rund 60 Mitarbeitern in Köln, Chemnitz und Berlin. Die Steuerberatungsgesellschaft Prof. Dr. Bischoff & Partner AG betreut in ganz Deutschland ausschließlich niedergelassene Zahnärzte.

Tel.: 0800/9 12 84 00  
www.bischoffundpartner.de