

# Sinkende Einnahmen: Signale richtig deuten

| Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff

In einer großen Praxis müssen, allein schon wegen der hohen Fixkosten, alle Bereiche und Behandler kontinuierlich zum Erfolg des zahnärztlichen Unternehmens beitragen. Diese Tatsache erfordert mehr als einen Blick auf die Quartalseinnahmen und einen Zahlenvergleich mit dem Vorjahr. Das folgende Beispiel zeigt, warum?

**S**tellen Sie sich vor, Sie wären geschäftsführender Gesellschafter einer Praxis mit mehreren Behandlern und einem Labor. Am Ende des Quartals fällt Ihnen auf, dass die Praxiserlöse leicht zurückgegangen sind. Ihr Labor weist einen massiven Umsatzeinbruch auf. Da Sie über weitere Informationen nicht verfügen und Ihnen in letzter Zeit nichts Ungewöhnliches aufgefallen ist, reagieren Sie leicht verunsichert und stellen Mutmaßungen über die möglichen Ursachen

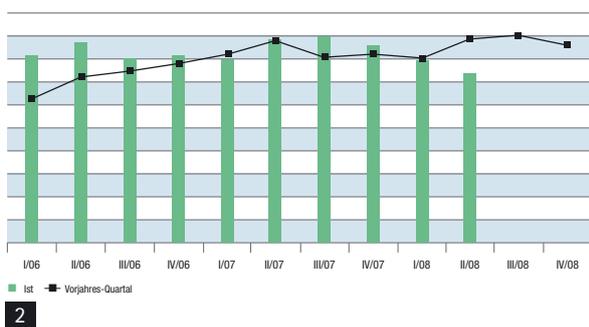
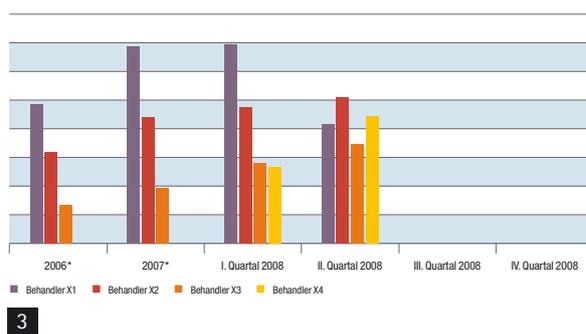
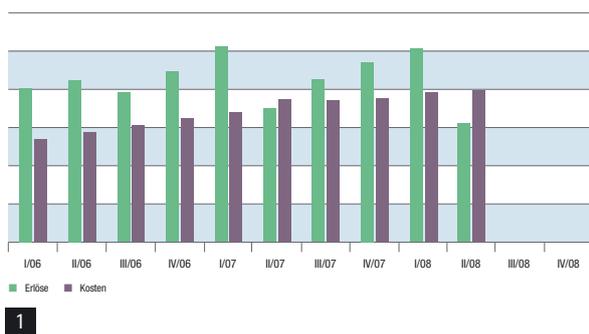
an. Man könnte aber auch sagen: Sie fischen im Trüben.

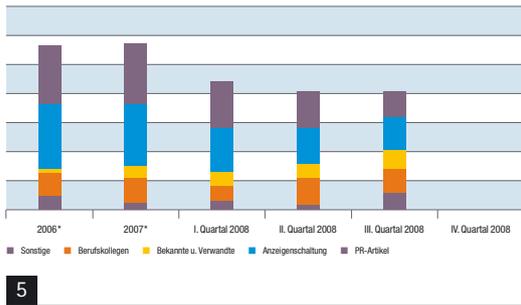
## Professionelle Ursachenforschung

Großpraxen sind komplex strukturierte Unternehmen. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen sie auftauchende Probleme zeitnah erkennen und im Keim ersticken. Nur über differenzierte Auswertungen ist eine schnelle und zuverlässige Ursachenforschung möglich. Und damit sähe die Lösung des oben skizzierten Problems so aus:

## Weniger Implantate

Die Umsätze Ihres Labors sind im letzten Quartal stark eingebrochen (Grafik 1). Ihre Praxiserlöse gehen leicht zurück (Grafik 2), obwohl sie aufgrund der subjektiv empfundenen Arbeitsbelastung der letzten Monate ein anderes Ergebnis erwartet hätten. Die Behandlerstatistik (Grafik 3) zeigt, dass die Einnahmen Ihres bislang erfolgreichsten angestellten Behandlers X1 – er ist schwerpunktmäßig implantologisch tätig – um fast 40 Prozent eingebro-





5

chen sind. Darauf sehen Sie sich die Implantatstatistik (Grafik 4) an: Die Zahl der gesetzten Implantate ist ebenfalls stark zurückgegangen. Die Ursache für den Einbruch der Laborumsätze haben Sie damit gefunden; die Aufträge für Suprakonstruktionen sind ausgeblieben.

*Unzureichende Patientengewinnung*

Eine Antwort auf die Frage nach dem Grund für den Umsatzeinbruch beim Kollegen X1 liefern diese Informationen nicht. Könnte ein Rückgang der Zugänge an Neu-Patienten die Ursache sein? Ein Blick in die Statistik Marketingmaßnahmen (Grafik 5) zeigt, dass insbesondere die Resonanz auf die regelmäßig in der regionalen Presse platzierten PR-Artikel und Anzeigen rückläufig ist. Das hätte Ihnen auch schon im vorletzten Quartal auffallen müssen, ärgerlich! Angesichts dieser Information setzen Sie das Thema Patientengewinnung auf jeden Fall schon einmal auf die Agenda für die nächste Teambesprechung.

*Aufgeschobene Termine*

Nichtsdestotrotz liefert auch die rückläufige Resonanz auf bestimmte Kommunikationsmaßnahmen keine hinreichende Erklärung für den drastischen Umsatzeinbruch bei Behandler X1. Ihnen ist in der letzten Zeit auch nichts Außergewöhnliches an dem Kollegen aufgefallen und eigentlich sind Sie es gewöhnt, dass er Probleme immer sehr direkt anspricht.

Bevor Sie nun das persönliche Gespräch mit ihm suchen, fragen Sie an der Rezeption nach Auffälligkeiten bei der Terminvergabe. Sie hören, dass Behandler X1 in der letzten Zeit wohl viele Implantattermine nach vorne geschoben hat.

*Persönliche Probleme*

Erleichtert darüber, dass die Einnahmen aus diesen Implantatversorgungen nicht verloren, sondern lediglich noch nicht durchgeführt wurden, sprechen Sie jetzt mit Ihrem Kollegen. Dieser winkt zunächst ab und versichert, alles laufe wie immer.

Doch als Sie ihm die Zahlen vorlegen, erschrickt er und räumt familiäre Probleme ein. Offensichtlich ist ihm gar nicht bewusst, dass er in den vergangenen Monaten weniger intensiv gearbeitet hat. Sie stimmen sich ab, wie die aufgelaufenen Operationen nun möglichst schnell, mit der Unterstützung einer weiteren Kollegin durchgeführt werden können. Wenn es organisatorisch und wirtschaftlich möglich ist, schlagen Sie ihm vielleicht sogar einen Urlaub vor.

**Fazit**

Schon dieses kleine Beispiel zeigt, dass ein professionelles Steuerungsinstrument mehr schafft als Transparenz in den Zahlen und wirtschaftlichen Überblick. Als Warnsystem weist es frühzeitig und im Detail auf Fehlentwicklungen hin und führt schnell zu belegbaren Ursachen und konkreten Lösungsansätzen.

Jede andere Art der Steuerung einer Großpraxis darf man heute getrost als anachronistisch bezeichnen.

*Im nächsten Artikel befassen wir uns mit den steigenden Praxiskosten 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

1 / 3  
ANZ