



Praxiserfolg ist steuerbar

Das Unternehmen Zahnarztpraxis operiert zunehmend nach den Regeln der freien Wirtschaft. Für den Praxisinhaber ist es daher von besonderer Bedeutung, den Überblick über die wirtschaftliche und finanzielle Lage seiner Praxis zu behalten. Der folgende Beitrag fasst die wichtigsten Anforderungen an eine professionelle Praxissteuerung zusammen und stellt ein neues Steuerungsinstrument vor.

| Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff



kontakt:

Prof. Dr. Johannes Georg Bischoff ist Steuerberater und vereidigter Buchprüfer und lehrt Controlling an der Bergischen Universität Wuppertal. Er ist Mehrheitsgesellschafter von Prof. Dr. Bischoff & Partner Steuerberater Rechtsanwälte vereid. Buchprüfer mit rund 50 Mitarbeitern in Köln, Chemnitz und Berlin. Die Unternehmensgruppe betreut seit vielen Jahren in ganz Deutschland akademische Heilberufe.

So schön eine eigene Praxis ist, so allein steht man auch da, wenn es darum geht, sie mit aller Kraft am Laufen zu halten. Denn da gibt es hohe Verbindlichkeiten und Fixkosten, die jeden Monat verdient sein wollen. In dieser sensiblen Situation liegt die größte Anforderung an ein Steuerungsinstrument darin, Fehlentwicklungen frühzeitig deutlich zu machen, um rechtzeitig gegensteuern zu können.

Hohe Anforderungen

Professionelle Praxisführung sollte dabei funktionieren wie das Navigationssystem eines Autos: Einfache Bedienung mit sicherer Zielführung und eingebauter Routenkorrektur für den Fall, dass kurzfristig umdisponiert werden muss.

Nach einer Untersuchung der Bergischen Universität Wuppertal in Kooperation mit Prof. Dr. Bischoff & Partner setzen die meisten Zahnarztpraxen heute immer noch die so genannte Standard-BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung) ein. Sie ist überholt und in keiner Weise den Bedürfnissen von Zahnarztpraxen angepasst. Der entschei-

dende Fehler hierbei liegt in der Aufbereitung der Zahlen: Zahnärzte sind keine Steuerberater und Zahnärzte sind auch keine Gewerbetreibenden. Zahnärzte brauchen klare, in ihrer Sprache formulierte Antworten auf die Fragen:

- *Wie setzen sich meine Praxiseinnahmen zusammen?*
- *Wo liegen meine Kosten über dem Branchendurchschnitt?*
- *Was kostet mich eine Behandlungsstunde?*
- *Wie entwickelt sich meine Liquidität?*
- *Wie viel kann ich investieren?*
- *Wie viel Geld kann ich monatlich aus meiner Praxis entnehmen? Wofür habe ich meine Einnahmen verwendet?*
- *Welche Steuerzahlungen kommen noch auf mich zu?*
- *Rentiert sich mein Eigenlabor oder der Praxis-Shop?*
- *Beeinflusst meine Prophylaxehelferin, mein Assistenzarzt das Praxisergebnis positiv?*
- *Wodurch wurde das Ergebnis meiner Einnahmeüberschussrechnung verfälscht?*

Intelligente Verknüpfung von Daten

Für einen Steuerungsbericht, der einmal im Quartal kompetente Antworten auf diese Fragen geben soll, ist es nicht ausreichend,

info:**Ankündigung 2006**

Zum Thema Praxissteuerung veröffentlicht die ZWP im Jahr 2006 eine 10-teilige Artikelreihe des Autors.

lediglich einige Auswertungen aus der Finanzbuchhaltung farbenprächtig aufzubereiten. Es reicht auch nicht, die Auswertungen der Praxissoftware nach allen möglichen Kriterien aufzuschlüsseln – so schön und wichtig diese Auswertungen auch sein mögen. So bietet auch der Blick in die gut aufbereiteten Statistiken des KZBV-Jahreshandbuchs zwar wertvolle Daten über den Markt, bringt den Praxisinhaber aber bei der Steuerung seiner eigenen Praxis nicht viel weiter. Und fundierte juristische Ausarbeitungen zu wichtigen Verträgen (z.B. Mietvertrag, Arbeitsvertrag, Gemeinschaftspraxisvertrag etc.) geben Sicherheit beim Vertragsabschluss, aber was nützen sie bei der späteren Praxissteuerung? 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. Erst durch die Erweiterung und Kombination dieser Einzelbestandteile erhält der Zahnarzt ein Controlling-Instrument, das ihn tatsächlich in die Lage versetzt, die Wirtschaftlichkeit seiner Praxis professionell und zielorientiert zu steuern.

Praktische Umsetzung

Lässt sich diese theoretische Anforderung auch so in die Praxis umsetzen, dass sie für den Zahnarzt weder zusätzliche Kosten, Hard- oder Software noch Zeitaufwand mit sich bringt? Seit 2001 lautet die Antwort: ja. Speziell für Zahnärzte wurde von Prof. Dr. Bischoff & Partner in Kooperation mit dem Fachbereich Controlling der Bergischen Universität Wuppertal und engagierten Zahnärzten ein solches Controlling-Instrument entwickelt, das in seiner Funktionsweise und Handhabung einem Navigationssystem gleichkommt. Und seit Kurzem stellen die ersten Anbieter von Praxissoftware bereits Schnittstellen zu PraxisNavigation® zur Verfügung.

Individuelle Sonderauswertungen

Man stelle sich einen rund 20 Seiten umfassenden Quartalsbericht vor, der alle relevanten Fragen zur Praxis fundiert und leicht verständlich beantwortet. Ein Bericht, in dem aussagekräftige Grafiken die Entwicklungen der Praxis im wahrsten Sinne des Wortes sichtbar machen. Die Handhabung ist denkbar einfach. In einem

ersten Gespräch wird der Quartalsbericht individualisiert, das heißt speziell an die Besonderheiten der Praxis und ihrer strategischen Ausrichtung angepasst. Besonders zu beobachtende Bereiche werden identifiziert. Hierzu drei Beispiele:

1. Ein Zahnarzt setzt ein CAD/CAM-System (z.B. Cerec) ein, bietet Individualprophylaxe mit einer Dentalhygienikerin an und richtet einen Praxis-Shop ein. Für diesen Zahnarzt ist es unerlässlich, dass er weiß, ob sich das Cerec-Gerät, die Dentalhygienikerin und der Praxis-Shop rechnen. Deshalb beinhaltet sein Quartalsbericht hierzu drei Sonderauswertungen.
2. Eine kieferorthopädische Praxis möchte sich auf die Erwachsenenbehandlung spezialisieren. Der Bericht enthält eine Grafik, die zeigt, wie sich der prozentuale Anteil von Erwachsenen im Verhältnis zu der üblichen Zielgruppe Kinder entwickelt hat.
3. Ein anderer Zahnarzt richtet seine Praxis strategisch auf die Ästhetische Zahnheilkunde aus. Seine Strategie wird messbar durch Analysen zum Bleaching, Ästhetische Implantat-Lösungen, keramische Veneers und Inlays, Veneertechnik mit Kompositen, extraorale Ästhetik etc.

Kosten optimieren

Die Praxis lebt aber nicht von ihren Einnahmen, sondern von ihrem Gewinn. Das heißt, auch die Kosten müssen optimiert werden. Das Controlling-Instrument bietet Praxisinhabern gerade in diesem Bereich wichtige Hilfestellungen. Im Rahmen des Benchmarkings geben Vergleiche mit Kostenstrukturen von Praxen gleicher Größenordnung und Lage Anhaltspunkte für eine Optimierung der eigenen Kostenstruktur. Ein interner Vergleich mit den Vorjahren – zum Beispiel auch des Vorgängers – zeigt Kostenentwicklungen auf. Ein Abgleich mit der Praxisplanung macht dann ganz deutlich, in welchem Bereich die Kosten sich nicht erwartungsgemäß entwickelt haben.

Natürlich sollte der Zahnarzt auch seine konkreten Kosten pro Behandlungsstunde und Minute kennen. So erfassen moderne Abrechnungsprogramme Behandlungszeiten, die im Navigationssystem um die Behandlungskosten pro Stunde sinnvoll ergänzt werden. Diese kombinierte Information erlaubt dem Zahnarzt, seine zahnärztlichen Leistungen von Anfang an nachzukalkulieren und entsprechende Optimierungen vorzunehmen.

kontakt:

Prof. Dr. Bischoff & Partner
Steuerberater Rechtsanwälte
vereid. Buchprüfer
info@bischoffundpartner.de

tipp:

- Die 12-teilige Artikelreihe „Prof. Dr. Bischoffs kleine Controlling-Schule“ können Sie kostenlos als pdf-Datei runterladen unter www.bischoffundpartner.de
- PraxisCoach Dental Start-up – 20 Schritte zur erfolgreichen Praxisgründung, pdv praxisDienste + Verlags GmbH, Heidelberg, ISBN 3-935802-04-8, 118,00 EUR.

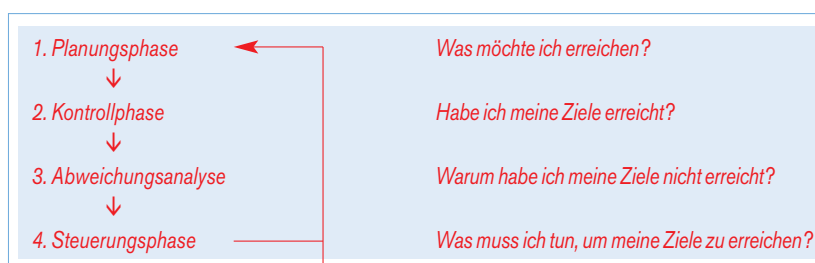
© Prof. Dr. Bischoff & Partner, Köln

Gewinn, aber kein Geld auf dem Konto?

Das ist eine unangenehme Erfahrung für so manchen Praxisinhaber. Dabei ist die Frage durch Einbeziehung aller relevanten Daten leicht zu beantworten, wenn man die Zahlen von der Seite der Liquiditätsverwendung her betrachtet. Denn nicht der Gewinn steht dem Zahnarzt zur Verfügung, sondern die Liquidität, die ihm aus dem Gewinn nach Tilgung von Praxisdarlehen, Zahlung in das Versorgungswerk, Versicherungsbeiträgen etc. noch verbleibt. Ein vollständiges Bild ergibt sich also nur, wenn auch der Privatbereich in der Analyse einbezogen wird.

Steuerschock!

Ein weiteres Phänomen ist bei vielen Praxen nach zwei bis drei erfolgreichen Jahren zu beobachten:



der Steuerschock! Vorauszahlungen wurden nicht oder nicht in ausreichender Höhe geleistet und das Finanzamt fordert auf einen Schlag nicht nur Nachzahlungen, sondern passt auch die Höhe der Vorauszahlungen an – nicht selten für zwei Jahre. Diese Steuerzahlungen übersteigen häufig den Jahresgewinn und treffen viele Gründer völlig unvorbereitet. Deshalb sollte eine moderne Praxissteuerung eine Steuerhochrechnung als selbstverständliche Komponente enthalten. Besonders elegant ist dabei die Berücksichtigung des Festgeldes für Steuernachzahlungen.

Rechtliche Rahmenbedingungen

Wirtschaftliche Entscheidungen erfordern nicht nur genaue Kenntnis der Praxiszahlen, sondern auch einen Überblick über die recht-

lichen Rahmenbedingungen. Eine zeitgemäße Praxissteuerung enthält deshalb eine Vertragsdokumentation, die alle relevanten Vertragswerke und Rahmenbedingungen erläutert und die Originalverträge digital abspeichert.

Alle Zahlen per Mausklick

Die schönsten grafischen Auswertungen werden misstrauisch beäugt, wenn man unplausibel erscheinende Ergebnisse nicht nachvollziehen kann. Aus diesem Grund sollte der Praxisinhaber im Rahmen seiner Praxissteuerung die Möglichkeit haben, von seinem Schreibtisch aus alle Zahlen des Rechnungswesens per Mausklick bis hinunter auf Belegniveau nachvollziehen zu können, wie es beispielsweise mit der interaktiven BWA® möglich ist.

1 / 3
ANZ

Praxiserfolg steuerbar

Praxiscontrolling bedeutet weder zeitaufwändiges „Zahlen schieben“ noch zusätzliche Kosten, zum Beispiel für EDV-Programme. Das Gegenteil ist der Fall. So baut PraxisNavigation® auf Informationen auf, die bereits in der Praxis zur Verfügung stehen. Durch eine intelligente und differenzierte Verbuchung und Verdichtung dieser Daten entsteht ein Steuerungsinstrument, das Vermutungen durch Fakten ersetzt, und Praxisentwicklung durch visuell gut aufbereitete Daten im wahrsten Sinne des Wortes sichtbar macht.

Durch diese transparente Darlegung der wirtschaftlichen Praxis-situation wird Praxiserfolg in der Tat steuerbar. Kein Praxisinhaber sollte sich im eigenen Interesse heute mit weniger zufrieden geben. ||