

Praxisberatung: von der Niederlassung bis zur Praxisabgabe

Plädoyer für qualifizierte unabhängige betriebswirtschaftliche Beratungsleistung

Sowohl bei Vorbereitung und Durchführung der Niederlassung als auch in vielen Situationen des Praxisbetriebs kann eine gute Beratung dem Zahnarzt helfen, Zeit und Geld zu sparen und ihn vor bitteren Erfahrungen bewahren. Wie sollte der unabhängige Berater idealerweise „gestrickt“ sein? Welche wesentlichen Inhalte und Merkmale zeichnen eine für den Zahnarzt vorteilhafte Beratung aus?

Folgende Themenkreise werden vorwiegend bei einer Praxisberatung nachgefragt: Steuern, Vertragsrecht, Wertgutachten, Betriebswirtschaft, Marketing, Finanzen, Versicherungen, Architektur und Praxisgestaltung, Technik und Praxiseinrichtung sowie EDV. Die Aufzählung ließe sich fortsetzen. Zu jedem der genannten Bereiche gibt es Fachleute. Der zeitlich erste Berater des Vertrauens kann mitunter bestimmen, welcher weitere Dienstleister noch hinzugezogen wird. Im schlechtesten Fall versucht er seinen Bereich inhaltlich und umfänglich vor Beeinflussung anderer zu schützen. Im Idealfall behält der Zahnarzt selbst die Fäden in der Hand. Er hört sich von den verschiedenen Seiten die Argumente an, informiert sich, wägt ab und fordert Reaktionen ein – und fasst schließlich selbst seinen Entschluss. Diese Koordination erfordert Fingerspitzengefühl. Der Betriebswirtschaftler ist sicherlich derjenige, der ohnehin alle Bereiche und Aufwendungen im Businessplan kalkulieren muss.

- Es ist schwierig, wenn erst unmittelbar vor einer Entscheidung ein Berater des Vertrauens gesucht und bestimmt wird. Vertrauen braucht Kenntnis voneinander und Zeit.
- Rechtlich weitgehende Sicherheit kann am ehesten durch ausgewogene Verträge mit Hilfe eines branchenerfahrenen Anwalts erlangt werden, steuerliche Aufklärung und Gestaltung durch Steuerberater mit Erfahrung im Sektor der Heilberufe.
- Alle Beratungen und Vermittlungen von Technik und Investitionsgütern sollten im Einklang mit den wirtschaftlichen, persönlich-fachlichen und standortmäßigen Voraussetzungen sowie den allgemeinen Investitions- und

Finanzplanungen stehen. Sie sind aber nicht die wichtigsten oder ersten zu fällenden Entscheidungen.

- Gute betriebswirtschaftliche Beratung verlangt neben Expertise Unabhängigkeit gegenüber allen weiteren, unmittelbar mit der Niederlassung verbundenen Dienstleistungen, technischen und ausrüstungsseitigen Vermittlungen und Produkten. Gleichermaßen gilt dies für die Vermittlung von Finanzprodukten.
- Freunde, Verwandte oder gute Bekannte sollten eher eine zusätzliche Meinung abgeben – hatten wollen sie bestimmt nicht für ihre Freundschaftsleistung.
- Die wichtigste Voraussetzung für eine gute Beratungsleistung ist eine genaue Vereinbarung der Inhalte und Ziele für diese. Alte Konzepte stereotyp angewendet sind noch keine lebendige Erfahrung.
- Was die Honorierung der Beratungsleistung angeht, so setzt sich immer mehr die erfolgsbezogene pauschale Honorierung durch.

Frage der Zukunfts- und Reaktionsfähigkeit

Mit der „Liberalisierung“ des Vertragsarztrechts usw. erhöht sich die Komplexität der Beratungsinhalte erheblich. Bei jedem Projekt stellen sich heute ganz neue Fragen zur Zukunftsfestigkeit. Es entstehen neu strukturierte Marktteilnehmer (BAG, Praxisklinik, MVZ, Ketten ...). Der Wettbewerb verändert sich rasant. Mittelbar ergeben sich damit Veränderungsreaktionen für die Praxislandschaft. Kassen und Versicherungen als Mitorganisatoren des Marktes werden von der Politik in den Wettbewerb getrieben. Zusammen mit der Politik treiben sie auch die Leistungserbringer in diese Richtung. Wie kann eine verbesserte Reaktionsfähigkeit der Praxen stärker in Businesspläne und Verträge eingebaut werden? Was ist noch, was bleibt oder wird zukunfts-fähig? Weder die alte Erfahrung allein noch die Panik sollen bei der Beratung und Planung das Wort führen. Weder bleiben 90 Prozent der Praxisinhaber in der „Nische der unangreifbaren Einzelpraxis“ noch müssen alle Zahnärzte „Dentalingenieure in einer Gesundheitsfabrik“ werden.

Für gute Beratung zählen nur harte Kriterien:

- Der Standort definiert über viele Jahre die Grundlagen des wirtschaftlichen Erfolgs einer Praxis. Wie beim Immobilienerwerb ist das wichtigste Kriterium für die Prüfung und Auswahl einer Praxis: Standort, Standort, Standort! Allerdings sind gefestigte Patientenbeziehungen ebenfalls immer wichtiger.
- Die betriebswirtschaftliche Beratung plant die Abläufe zur Einarbeitung und Übernahme, zur Modernisierung, zur Investition und Finanzierung. Sie erarbeitet Alternativen in allen Bereichen und spielt diese mit unterschiedlichen Umsatz- und Ergebnisansätzen für die Zukunft durch. Haben Sie alternative Pläne gesehen?
- Immer wichtiger für eine erfolgsabhängige Entwicklung werden Modelle des stufenweisen Auf- und Ausbaus der Praxis mit entsprechenden, modular abrufbaren Bausteinen bezüglich Investition und Finanzierung. Gibt es diese Flexibilität?
- Es werden objektivierte Entscheidungsgrundlagen geschaffen, die auch als Kontrollinstrument für die Planrealisierung und nötigenfalls zur gezielten Korrektur dienen. Werden Ihnen Arbeitsinstrumente auf Dauer übergeben?

Individuelle Vorteilsberechnung

Schon bei der Aufstellung der Investition wird die wechselseitige Abhängigkeit einer Entscheidung deutlich. Führt beispielsweise die Entscheidung bei einer Technikanschaffung wirklich zu dauerhaft verbesserten Einnahmen? Welche anderen Einnahmen und Ausgaben sind betroffen, wenn eine bestimmte Technik/Technologie oder Behandlungsform geändert wird? Welcher echte Nutzen für den Patienten wird durch die Veränderungen erreicht? Sind die Vorteile tatsächlich erkenn- und kommunizierbar? Welche internen Verbesserungen ergeben sich daraus? Sind die Effekte messbar? Auch die persönlichen Einstellungen können für eine Vorteilsberechnung wichtig sein. Wurden beispielsweise noch vor Jahren vielen Zahnärzten die ersten Laser mit immensen Vorteilen vorgerechnet, so standen diese schon sehr bald überwiegend im Keller. Wer hat da was und für wen gerechnet? Aktuelle Beispiele dafür gibt es genügend.

Frühe Konstruktionsfehler rächen sich in schwierigen Zeiten

Oft erweisen sich wirtschaftliche Probleme in Praxen als lange bestehende Geburts- oder Konstruktionsfehler, die in schwierigeren Zeiten schnell und

schonungslos offen zutage treten. Eine Reihe von Umständen offenbart die Gründe dafür:

- die unterschiedlichsten Anforderungen an den Zahnarzt gleichzeitig als Mediziner, Personalleiter, Kaufmann, Steuer- und Rechtskundler, Organisationsmanager sowie Visionär für die Veränderungen des Gesundheits- und Versicherungswesens;
- große Unübersichtlichkeit des komplexen wirtschaftlichen Praxisablaufs mit hoher Zeitdifferenz zwischen Leistungserbringung, Abrechnung, Vergütung sowie der Gewährleistung und eventueller rechtlicher Einwendungen einschließlich starker wertmäßiger Änderungen über die Zeit;
- die oft sehr geringe systematische und zeitlich stark nachlaufende Aufarbeitung der Unterlagen (BWA, KZV-Abrechnung, Praxisstatistiken, betriebliche Veränderungen, aktive Nutzung des QM usw.);
- der zyklische Jahresverlauf in der Praxis mit schwächeren und stärkeren Quartalen sowie ständig wechselnden politischen, rechtlichen und marktpsychologischen Einflüssen auf den Umsatz. Auch die Privatentnahmen, die Steuern und die Vorsorgebeiträge werden oft nicht langfristig im Voraus geplant;
- viel zu wenige praktikable Fremdeinschätzungen bei der Praxisorganisation, der betriebswirtschaftlichen Gestaltungsspielräume und Handlungsalternativen und mangelnde Nutzung aktueller Betriebsvergleiche oder Stärken-Schwächen-Analysen (quantitativ und qualitativ);
- die „technologische Orientiertheit“ der meisten Berater, Partner und Kollegen, die nicht auf rechtzeitiges Analysieren, Helfen und Handeln eingerichtet sind (Jahresabschluss, Steuern, Abrechnung, turnusmäßige Treffen der Gruppen, Zirkel und Vereine);
- der fehlende echte Austausch infolge der Isoliertheit der Zahnärzte in den Praxen, die Wettbewerbsposition der Kollegen untereinander und mangelnde Offenheit.

Unabhängige fachliche Beratung sollte deshalb vom etablierten Zahnarzt wie auch vom Praxisgründer als eine zeitgemäße und normale Form zur Entscheidungsfindung gesehen werden. Auf diese Weise kann aus dem Erfahrungsschatz eines Beraters wenigstens der indirekte, anonymisierte Vergleich ausgeführt werden. Auch die Einschaltung zusätzlicher Kompetenz, um ein gutes Ergebnis zu erreichen, zeugt von Verantwortung und Qualitätssicherung. Wird der Berater jedoch zu spät einbezogen, wird es für ihn schwer, dem Zahnarzt eine optimale Hilfestellung zu geben.

Dr. Hartmut Ohm, Vorstand ABZ eG