

# Unternehmen Praxis

## Was Zahnärzte über Betriebswirtschaft wissen sollten

*Zahnärzte bewegen sich im Spannungsfeld zwischen guter Medizin und Rentabilität. Mehr denn je sind sie heute als Unternehmer gefordert. „Um eine Praxis erfolgreich und gewinnbringend führen zu können, sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse eine absolute Notwendigkeit“, sagt Robert Fricke, Controller und Autor dieses Beitrags.*



Foto: privat

Robert Fricke ist Leiter Controlling bei der Health AG, Hamburg.

Das (zahn-)ärztliche Leitbild – hohe Qualität im Dienst des Patientenwohls – ist in der Praxisrealität immer schwerer umzusetzen. Denn der Dentalmarkt unterliegt einem tiefgreifenden Veränderungsprozess. Der Druck auf die Praxen wächst stetig. Der Trend geht zu größeren Einheiten. Zudem gibt es eine zunehmende Digitalisierung von Arbeitsabläufen, aber auch einen Mangel an qualifiziertem Personal.

### **Ganzheitliche Herangehensweise**

Die heutige Praxissituation erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise. Hierzu zählen neben dem eigenen Zukunftsbild die betriebswirtschaftlichen Kernbereiche Personalressourcen, Leistungsspektrum, Praxismarketing und kaufmännische Steuerung. Hinzu kommen drei weitere Felder: Persönlichkeit, Recht und Steuern. Doch welche betriebswirtschaftlichen Kenntnisse benötigt ein Praxischef, um mit den Herausforderungen im Praxisalltag zurechtzukommen und am Ende des Tages zufrieden auf seine Arbeit blicken zu können?

### **Die Basis: Zukunftsbild und Austausch**

Die strategische Ausrichtung einer Praxis bildet einen wichtigen Fixpunkt. Die Koordinaten sind die persönliche Lebensplanung und die beruflichen Ziele. Wohin soll sich die Praxis entwickeln? Was macht deren Einzigartigkeit im Vergleich zur Konkurrenz aus? Wie viel Risiko bin ich bereit einzugehen? Will ich viel arbeiten oder mehr Zeit mit meiner Familie verbringen? Ist die Einzelpraxis noch die richtige Form oder eher eine Berufsausübungs-

gemeinschaft oder ein Medizinisches Versorgungszentrum? Weil solche Fragen immer wieder auftauchen, sind Offenheit und (Selbst-)Kritikfähigkeit gefragt. Ein regelmäßiger Austausch mit erfahrenen Berufskollegen oder Sparringspartnern hilft dem Praxisinhaber, Klarheit über die eigenen Vorstellungen und Ziele zu gewinnen – und zu einer realistischen Einschätzung der eigenen Möglichkeiten, Chancen und Risiken zu gelangen.

### **Ein bisschen Theorie muss sein**

Vor dem Hintergrund von Zukunftsbild und strategischer Ausrichtung geht es vor allem um die vier Kernbereiche Personalressourcen, Leistungsspektrum, Praxismarketing und kaufmännische Steuerung.

- Personalressourcen reichen vom Personalmanagement einschließlich der Vertragsgestaltung über die Personalauswahl, -einstellung und -entwicklung bis zur Personalführung mit Blick auf die Übertragung von klaren Verantwortlichkeiten.
- Leistungsspektrum umfasst die aktive Gestaltung des Therapieangebots der Zahnarztpraxis und die regelmäßige Überprüfung der Abläufe. Dabei ist die Kundensicht maßgeblich. Was will der Patient? Wo liegen die eigenen Stärken? Wie unterscheidet sich meine Praxis von Mitbewerbern, wie ist sie positioniert? Welche Patienten will ich? Hierzu zählt auch die Fähigkeit zur Beratung des Patienten.
- Praxismarketing beginnt mit einem klaren Markenbild. Was ist einzigartig an der Praxis? Angesichts vieler Anbieter vor allem in Großstädten hat der Patient die Wahl – und ist schnell bei der Konkurrenz. Hier kann professionelles Marketing eine große Hilfe sein.
- Kaufmännische Steuerung richtet den Blick auf die betriebswirtschaftlichen Instrumente. Denn angesichts des zunehmenden Wettbewerbs und Kostendrucks sollte der Erfolg nicht dem Zufall überlassen werden. Instrumente sind unter anderem praxisspezifische Kennzahlen, deren Messung und vierteljährliche Auswertung sowie regel-

mäßige und nachvollziehbare Controlling-Berichte vom Steuerberater. Außerdem fallen in diesen Bereich die Liquiditätssteuerung einschließlich Kontentransparenz, vorausschauende Investitionsrechnungen und ein gut strukturiertes, gegebenenfalls an einen Dienstleister vergebenes Forderungsmanagement. Benchmarking, also der Vergleich mit internen Vorgaben und anderen Praxen, ist hilfreich. Mindestens einmal jährlich sollte Bilanz gezogen werden.

### **Betriebswirtschaftliche Kennzahlen in der Praxis**

Das unternehmerische Ziel sollte immer sein, mehr einzunehmen als auszugeben und einen angemessenen Gewinn zu erzielen. Um dieses Ziel im Blick zu behalten – und nicht nur Rechnungen bezahlen zu können –, helfen einige Kennzahlen. Natürlich liefert der Steuerberater die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA). Doch für den Laien ist sie in den meisten Fällen unverständlich. Das gilt leider auch für viele Softwareprogramme, die auf dem Markt sind. Bitten Sie Ihren Steuerberater doch um eine verständliche BWA. Warum nicht mit einem Ampelsystem, das mit Grün freie Fahrt signalisiert, mit Gelb vor Problemen und mit Rot vor Risiken warnt? Im Praxisalltag helfen bereits einige Faustregeln. Sie betreffen vor allem die Punkte Liquidität und Rentabilität.

#### *Liquidität*

Mit einer Drei-Konten-Führung werden Geschäft- und Privatsphäre getrennt. Das Praxiskonto ist für laufende Einnahmen und Ausgaben bestimmt. Auf dem Rücklagenkonto liegt Geld für Steuern und Unvorhergesehenes. Auf dem Privatkonto geht per (Gehalts-)Dauerauftrag die Liquidität für den monatlichen privaten Lebensbedarf ein. Die Kontostände und deren Entwicklung sollten Praxisinhaber immer im Blick behalten.

Mit diesen Maßnahmen kann die eigene Liquidität verbessert werden:

- Längere eigene Zahlungsziele vereinbaren (Labor, Depot)
- Eigene Forderungen schneller realisieren (Factoring-Dienstleister nutzen)
- Tilgungsaussetzungen, Laufzeitverlängerung (Kredite, Leasing, Lebensversicherungen)
- Auflösung von Geldanlagen
- Reduzierung der Entnahmen

#### *Rentabilität*

Eine regelmäßige Kontrolle dieser Kennzahlen erleichtert die Steuerung der Rentabilität:

- Umsatzrendite (Gewinn vor Steuern geteilt durch Umsatz)
  - Personalkostenquote (Personalkosten geteilt durch Umsatz)
  - Umsatz/Kosten/Gewinn je Behandlungsstunde
  - Umsatz/Kosten/Gewinn je Mitarbeiter
  - Umsatz/Kosten/Gewinn je Patient
- Mit diesen Maßnahmen kann die Rentabilität verbessert werden:
- Auslastung erhöhen (mehr Patienten)
  - Leistungsstundensatz steigern
  - Angemessenheit der Kostenstrukturen prüfen
  - Abrechnungsreserven identifizieren
  - Outsourcing nicht-medizinischer Leistungen

### **Konstruktiver Helfer**

Für eine ganzheitliche Herangehensweise hat die Health AG das „Chancen-Radar“ entwickelt. Das umfangreiche Analyse-Schema umfasst die anfangs genannten acht Bereiche – neben dem Zukunftsbild und den betriebswirtschaftlichen Kernbereichen Personalressourcen, Leistungsspektrum, Praxismarketing und kaufmännische Steuerung noch Persönlichkeit, Recht und Steuern. Das „Chancen-Radar“ hilft, die Potenziale der eigenen Praxis frühzeitig zu erkennen und mögliche Risiken richtig einzuschätzen. Am Ende steht eine umfassende Zustandsbeschreibung mit belastbaren Aussagen über Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten.

Wer sich die beschriebenen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Faustformeln zu eigen macht und die wichtigsten Kennzahlen regelmäßig kontrolliert, sollte seine Praxis erfolgreich und gewinnbringend führen können – im Dienste der Patienten und für das eigene Konto.

Robert Fricke  
Hamburg

### **Kurs bei der eazf**

In der Reihe „Curriculum Betriebswirtschaft“ bietet die eazf am 4. Juni in München Vorträge zu den Themen „Spannungsfeld Umsatz, Rentabilität, Liquidität“ und „Controlling in der Zahnarztpraxis: Moderne Instrumente für eine erfolgreiche Praxis“ an.

Nähere Informationen und Anmeldung:  
eazf

Fallstraße 34, 81369 München

Telefon: 089 72480-450

Fax: 089 72480-188

E-Mail: [info@eazf.de](mailto:info@eazf.de)

Internet: [www.eazf.de](http://www.eazf.de)

