

Umsatzcontrolling in der Mehrbehandlerpraxis

| Maïke Klapdor

Der dynamische Trend zu größeren Praxisbetrieben prägt die Branche. Die Vorteile der gemeinsamen Berufsausübung unter einem Dach liegen klar auf der Hand. Gleichzeitig ist der Respekt der Zahnärzte und insbesondere auch der Zahnärztinnen vor der unternehmerischen Verantwortung groß. Völlig zu Recht: Denn Mehrbehandler-Betriebe bleiben durchaus öfter hinter ihren Potenzialen und Gewinnerwartungen zurück.

Honoraranalyse Behandler 2013

Beträge in EUR

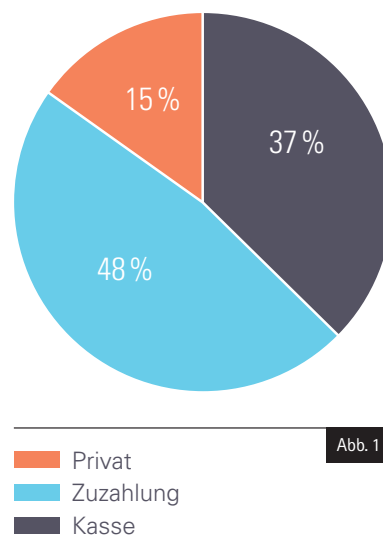
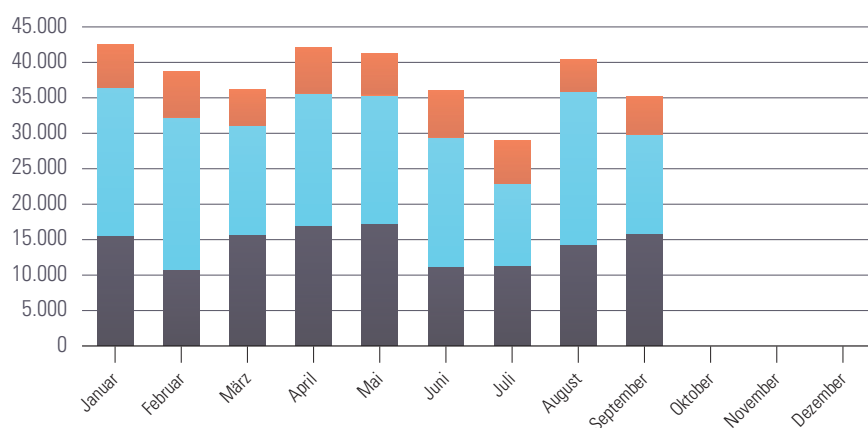


Abb. 1

In der ZWP-Ausgabe 1/2013, die als E-Paper auf www.zwp-online.de nachzuschlagen ist, wurde in groben Zügen und aus der Perspektive der Organisationsentwicklung dargestellt, mit welchen Maßnahmen systematisch Renditesteigerungen erzielt werden können. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich dazu ergänzend mit Teilaspekten eines wirksamen Praxiscontrollings unter der Leitfrage: Wo liegt der kraftvollste Hebel in der Ertragssteuerung einer Praxis?

Umsatz minus Kosten gleich Gewinn

Es kommt natürlich immer darauf an, geplante Kosten- und Investitionsgrößen einzuhalten und die privaten

Lebensführungskosten angemessen zu limitieren. Aus diesen Positionen errechnet sich die Summe der Liquiditätsabflüsse. Hierbei handelt es sich um Themen vorausschauender unternehmerischer Planung und Ausgabendisziplin. Die eigentliche Musik spielt jedoch an anderer Stelle der Rechenformel, und zwar im Liquiditätszufluss: Die Praxis hat nur dann die Chance einer attraktiven Performance, wenn ausreichende Praxiseinnahmen hereinkommen, und zwar unter einem doppelten Blickwinkel: Sowohl in absoluten Eurobeträgen als auch in Relation zu den eingesetzten Ressourcen. Entscheidend sind effiziente Leistungserbringung und ein für die Behandlungskapazität ausreichendes Patientenvolumen.

Leistungssteuerung mittels Honoraranalysen

Ein wirksames Umsatzcontrolling (als Teil des Praxiscontrollings) formuliert für diesen Bereich angemessene Planungswerte und bildet die entsprechenden Kennziffern regelmäßig ab. Analysiert wird die in der Praxis verbleibende Wertschöpfung, also die Summe der Praxiseinnahmen abzüglich Fremdlabor und abzüglich eventueller Honorareinbehalte (HVM, Regresse etc.). Wir unterstellen in den weiteren Ausführungen eine Praxis ohne angestellte Zahntechniker. Daraus ergeben sich folgende fünf Perspektiven: Gesamthonorarumsatz der Praxis (inkl. Eigenlaborpositionen, CEREC etc.), Honorarumsatz pro Leistungsträger, Relation

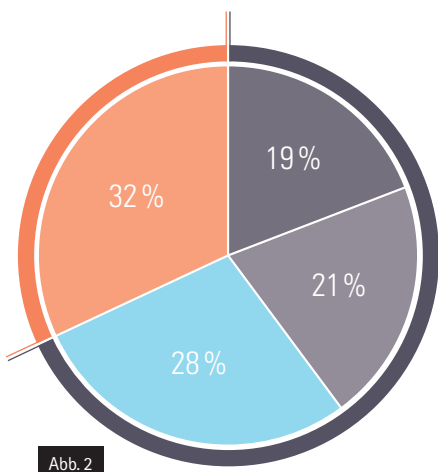


Abb. 2

■ Praxisinhaber
 ■ Zahnarzt 2
 ■ Zahnarzt 3
 ■ Prophylaxe
■ Honoraranteil Praxisinhaber: 32%
 ■ delegierte Leistungen: 68%

	I 2013	II 2013	III 2013	IV 2013
Patientenfallzahl GKV	1.245	1.217	1.089	
Patientenfallzahl PKV	201	165	219	
Neupatienten	83	127	75	
GKV-Abrechnung	110.001	104.658	100.476	
Zuzahler/Selbstzahler	87.165	98.699	107.349	
PKV-Abrechnung	58.262	49.118	53.814	
Fallwert Kasse	88,35	86,00	92,26	
Fallwert Zuzahlung	70,01	81,10	98,58	
Fallwert Privatpatient	289,86	297,68	245,73	

Abb. 3

von Kassenleistungen zu Privatleistungen, Entwicklung der Patientenfallzahlen (Anzahl der behandelten Patienten pro Quartal) und Honorarumsatz pro Patient pro Quartal.

Die Abbildung 1 (Balken- und Kreisdiagramm, Seite 10) zeigt ein Beispiel für die quantitative und qualitative Honoraranalyse. Dieses Schema ist sowohl für die Praxis im Ganzen anzulegen als auch für jeden einzelnen Behandler (Prophylaxe kann eventuell zusammengefasst werden). Wichtig ist es, mit den angestellten Zahnärzten über die wirtschaftliche Notwendigkeit eines angemessenen Privatanteils in den Gesamtleistungen zu sprechen, konkrete Honorarziele zu vereinbaren, unterstützende Praxisabläufe im gesamten Team zu organisieren und regelmäßig gemeinsam einen Zahlenabgleich zu besprechen. Es ist zu beobachten, dass in fast allen Praxen an genau dieser Stelle zu wenig kommuniziert wird und zu wenig konstruktive Führung stattfindet.

Leistungsumfang und Leistungsqualität stehen in direktem Zusammenhang mit der individuellen Gehaltsperspektive für jeden angestellten Zahnarzt. Steuerung und Controlling rein nach Stundensätzen reicht nicht aus.

Analyse individueller Leistungsbilder

Um das Leistungsbild des Teams im Gesamtgefüge fundiert beurteilen zu können, ist es angeraten, die einzelnen Anteile der Behandler am Gesamthonorar der Praxis (siehe Abbildung 2) zu verfolgen. Diese Auswertung ist ei-

nerseits die Basis für weiterführende Analysen: z.B. jeweilige Honoraranteile der Behandler in Relation zu den verbrauchten Praxisressourcen (Stuhlasistenzen, Zimmerbelegung etc.). Andererseits ist hieraus ablesbar, wie sich der eigene Honoraranteil des Praxisinhabers/der Praxisinhaberin im Vergleich zu der Summe delegierter Leistungen darstellt. Diese Kennziffer ist von zentraler Bedeutung in Expansionsprozessen. Der Chef/die Chefin hat auch bei größter Einsatzfreude nur zwei Hände und einen Kopf: Die zentrale Herausforderung ist es also, gesundes Praxiswachstum über delegierte Leistungen zu realisieren. Der erreichte Erfolgsgrad ist dann an dieser Kennziffer ablesbar.

Nutzen von Fallzahlen und -werten

Für die Verfolgung der Praxiseffizienz geben Patientenfallzahlen und Fallwerte hervorragende Indikatoren. Abbildung 3 zeigt hier ein Analysebeispiel: Die Entwicklung der Anzahl behandelter Patienten und Neupatientenzahlen ist elementar für die Bewertung von Honorarpotenzialen der Praxis im Ganzen, die Wirksamkeit von Marketingmaßnahmen und die Qualität der praxisinternen Patientenbindung.

In Kombination mit den jeweiligen Honorarvolumen lassen sich Fallwerte errechnen. Die hier dargestellten drei Kategorien – KZV-Fallwert, Fallwert Zuzahlung GKV-Patient und Fallwert Privatpatient – ermöglichen tiefe Erkenntnisse zur Leistungsstruktur der

Praxis und sind ideal geeignet für konkrete Zielvereinbarungen im gesamten Praxisteam. Natürlich reicht es nicht, nur eine Zielparole herauszugeben („nächstes Jahr schaffen wir einen Zuzahlungs-Fallwert von 100 EUR!“). Der methodisch wirksame Weg läuft schrittweise mit konstruktiver Einbindung des gesamten Praxisteam.

Fazit

Ein systematisches Umsatzcontrolling (als Teil des Praxiscontrollings) bietet zentrale Vorteile, da es die Aufmerksamkeit fokussiert und Steuerungs- und Kontrollfunktionen übernimmt. Seine volle Kraft kann jedes Controlling jedoch nur dann entfalten, wenn es in Management- und Führungsverantwortung sowohl als Bewertungsmaßstab als auch für konstruktive Teamentwicklung genutzt wird.



Maike Klapdor
Infos zur Autorin

kontakt.

KlapdorKollegen Dental-Konzepte GmbH & Co. KG

Haus Sentmaring 15, 48151 Münster
Tel.: 0251 703596-0
E-Mail: m.klapdor@klapdor-dental.de
www.klapdor-dental.de