

**Betriebswirtschaftliches Denken und unternehmerisches Handeln wichtig:**

## Controlling in der Zahnarztpraxis

**Die wirtschaftlichen Gegebenheiten einer Zahnarztpraxis haben sich in den vergangenen Jahren verändert – Budgetierungen der Punktzahl, Honorarkürzungen bei Zahnersatz (ZE) und KfO oder fallende Punktwerte sind neu. Nachdem früher die Kasseneinnahmen geringer, bestenfalls konstant waren, musste der niedergelassene Zahnarzt seinen bisherigen Privatumsatz durch Zuzahlungen der Patienten steigern, im Gegensatz aber kontinuierliche Kostensteigerungen akzeptieren.**

Künftig sind betriebswirtschaftliches Denken und unternehmerisches Handeln und damit ein Controllingsystem immer wichtiger, das Überwachung, Planung und Steuerung umfasst.

Um ein Controllingsystem in der Zahnarztpraxis realisieren zu können, benötigt die Praxis eine laufende Buchhaltung, die monatlich, mindestens aber vierteljährlich erstellt wird. Innerhalb der Buchhaltung müssen die einzelnen Kostenarten wie Personalkosten, Fremdlaborkosten, Raumkosten, Finanzierungskosten usw. detailliert aufgelistet sein. Des Weiteren muss in einer separaten Summen- und Saldenliste eine detaillierte Aufschlüsselung der Umsatzerlöse sowie auch der einzelnen Kostenarten erfolgen.

Aufschlüsselung Umsatzzusammensetzung:

- Honorare KZV,
- Honorare, Zuzahlungen, Kassenpatienten,
- Honorare Privatleistungen,
- Honorare sonstiger Leistungen,
- Gutachtertätigkeit,
- Eigenlaborumsätze.

Wir empfehlen ebenso eine detaillierte Aufschlüsselung der

einzelnen nicht zahnärztlichen Leistungen wie Prophylaxe oder Akupunktur.

### Überblick über die Ist-Situation verschaffen

Bei den Ausgaben müssen auch die einzelnen Kosten innerhalb der Summen- und Saldenlisten detailliert aufgeführt werden. Bei Personalkosten sind dies zum Beispiel Gehälter, Ehegattengehalt, Praxisvertretung, Sozialversicherungsbeiträge, vermögenswirksame Leistungen, Pkw-Überlassung und Betriebliche Altersvorsorge.

Mit der detaillierten Buchhaltung muss der Zahnarzt dann einen Überblick über die Ist-Situation vornehmen, das sind Praxisvergleiche zum Vorjahr, zur Fachrichtung der gleichen Umsatzklasse sowie zum Durchschnitt der Fachrichtung.

Sollten in den einzelnen Praxisvergleichen Abweichungen in der Umsatzstruktur oder innerhalb der einzelnen Kostenarten festgestellt werden, so müssen diese detailliert analysiert werden. Bei der Überprüfung der einzelnen Kostenarten sollten die einzelnen Positionen auf Notwendigkeit, Rentabilität und Höhe überprüft werden.

Bei den Personalkosten sind die Gesamthöhe und die Möglichkeit einer sozialversicherungsgünstigeren Entlohnung zu überdenken. Auch die Beschäftigung des eigenen Ehepartners unter sozialversicherungs- und rentenversicherungspolitischen Gesichtspunkten ist zu prüfen. Bei den Raumkosten sollte deutlich der vorliegende Mietvertrag mit Anpassungsklausel und Mietsteigerungen analysiert werden. Bei den Finanzierungskosten ist zu überprüfen, inwieweit die Finanzierungsrisiken (Zinsänderungsrisiko, Entschuldungsrisiko) abgesichert sind und inwieweit öffentliche Fördermittel eingesetzt werden können: Die gesamten anderen Kosten wie Versicherungen, Rechts- und Steuerberatungskosten sollten ebenfalls geprüft werden. Am Ende der Darstellung ergibt sich das vorläufige Ergebnis einer Zahnarztpraxis, dass dann für eine Liquiditätsplankalkulation verwendet wird.

### Die tatsächliche Liquidität der Praxis erkennen

Gerade in der Zahnarztpraxis ist es notwendig, nicht nur die zahnärztliche Praxis, sondern den gesamten privaten Bereich wie Immobilienverpflichtungen, Verschuldungskosten, private Verschuldung sowie private Lebenshaltung mit zu berücksichtigen, um festzustellen, welche tatsächliche Liquidität die Praxis erwirtschaftet und wie diese verwendet wird. Bei zahlreichen Liquiditätsbestimmungen und Praxisanalysen haben wir

festgestellt, dass eine Vielzahl der Zahnärzte nicht über ihren eigenen kalkulatorischen Unternehmerlohn informiert sind.

Bei der Totalanalyse der wirtschaftlichen Gesamtsituation (Praxis und privat) können diverse Fehlentwicklungen festgestellt werden – sowohl in der Praxis (zu geringer Privatumsatz, zu hohe Personalkosten, zu hohe Tilgungsbelastung durch die Praxisverschuldung), als auch privat (zu hohe Absicherungen, vorhandene Eigentumswohnung erwirtschaftet Unterdeckung, zu hohe Privatverschuldung).

Durch detaillierte Maßnahmen wird man diese Fehlentwicklungen versuchen zu bereinigen. Durch vierteljährliche Kontrollrechnungen hat nun der Zahnarzt die Möglichkeit, die wirtschaftliche Verbesserung seiner Situation zu erkennen. In diesen Plankalkulationen können dann auch künftige unternehmerische Entscheidungen wie Praxisumbau, Neuinvestitionen, Praxiserweiterung, Sozietät, Gemeinschaftspraxis, Praxisgemeinschaft, Gerätegemeinschaft oder private Investitionen berücksichtigt werden.

Am Ende erkennt der Zahnarzt, inwieweit sich die einzelnen Entwicklungen auf das Praxisergebnis, aber auch auf die Gesamtliquidität auswirken. Die steuerberatenden Berufe haben in der Vergangenheit oft das steuerliche Ergebnis im Vordergrund gesehen. Heute ist es wichtig, dass daneben auch das betriebswirtschaftliche Ergebnis analysiert wird und dem Zahnarzt aufgezeigt wird, welche Auswirkungen die einzelnen wirtschaftlichen Entscheidungen auf sein privat verfügbares Einkommen haben.

Martin Graf, Stuttgart ■