

# Kleines Kennzahlen-ABC für die Zahnarztpraxis

Ein Beitrag von Andrea Kern-Schnur

**PRAXISMANAGEMENT** /// Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, die routiniert von Steuer- und Praxisberatern herangezogen werden, sind für viele Zahnärzte oft noch ein Buch mit sieben Siegeln. Doch man benötigt keine zusätzliche betriebswirtschaftliche Ausbildung, um eine Zahnarztpraxis wirtschaftlich erfolgreich zu führen. Mit ein wenig Kenntnis über die Zusammenhänge der Kennzahlen können ganz praktische Maßnahmen abgeleitet werden. Oft reichen schon wenige Veränderungen aus, um die Kennzahlen und damit die wirtschaftliche Situation der Zahnarztpraxis zu verbessern.

Praxiskennzahlen geben einen Hinweis darauf, ob die wirtschaftliche Situation (sehr) gut oder eher kritisch einzuschätzen ist. Dabei sollte man auch Praxisbesonderheiten, die zum Beispiel einmaliger Natur sind, herausrechnen. Veränderungsmaßnahmen sollten zu den Rahmenbedingungen einer Praxis, dem jeweiligen Team, aber insbesondere auch zum Patientenkontext, passen. Keine der Kennzahlen sollte isoliert betrachtet werden, denn Veränderungen der Praxisorganisation wirken sich in der Regel auf alle Kennzahlen positiv aus. Die Kennzahlen werden zumeist unterteilt nach der Rentabilität, Produktivität

und Liquidität. Die Formeln zur Ermittlung der jeweiligen Kennzahlen werden nachfolgend aufgeführt.

## Rentabilität

Die wichtigste Kennzahl, die aussagt, ob eine Zahnarztpraxis rentabel ist, ist die Umsatzrendite. Sie wird errechnet, indem der Gewinn vor Steuern durch den Gesamtumsatz geteilt wird. Eine durchschnittliche Praxis erreicht Werte zwischen 28 und 37 Prozent.

Bei dieser Kennzahl wird das Verhältnis von Umsatz zu Kosten betrachtet. Damit liegen die Stellschrauben zur Ver-

besserung der Umsatzrendite im Bereich Umsatz oder Kosten. Beides ist möglich.

Umsatzseitig ist im Falle einer zu niedrigen Umsatzrendite zu prüfen, ob dies durch zu geringe Fallzahlen oder durch ein zu geringes Honorarvolumen verursacht wird.

Bei den Kosten stellen die Personalkosten in der Regel den höchsten Kostenblock dar. Eine zu hohe Personalkostenquote heißt aber nicht automatisch, dass zu viel Personal vorhanden ist oder dies zu hoch bezahlt wird, weil diese Kennzahl in enger Beziehung zum Umsatz steht (Tab. 1).

**Tab. 1** Kennziffern zur Rentabilität

Kennziffer	sehr gut	normal	überprüfen	kritisch
Umsatzrendite	≥ 37 %	37–28 %	28–22 %	< 22 %
Personalkostenquote	≤ 22 %	22–29 %	29–37 %	> 37 %
Gewinn je Arztstunde	≥ 104 EUR	104–80 EUR	80–62 EUR	< 62 EUR

**Umsatzrendite** = Gewinn vor Steuern ÷ Umsatz • **Personalkostenquote** = Personalkosten ÷ Umsatz

Tabelle 1 und 2 – Stand: 2019, Quelle: ATLAS MEDICUS®, Darstellung: REBMANN RESEARCH

Tab. 2 Kennziffern zur Produktivität

Kennziffer	sehr gut	normal	überprüfen	kritisch
Mitarbeiterproduktivität	≥ 66.000 EUR	66.000–51.000 EUR	51.000–39.000 EUR	< 39.000 EUR
Umsatz je Arztstunde	≥ 322 EUR	322–248 EUR	248–191 EUR	< 191 EUR
Stundenumsatz der Praxis	≥ 38 EUR	38–29 EUR	29–23 EUR	< 23 EUR

**Mitarbeiterproduktivität** = Umsatz ÷ Helferinnen + Inhaber • **Umsatz je Arbeitsstunde** = Umsatz ÷ Arbeitsstunden des Zahnarztes

**Stundenumsatz der Praxis** = Umsatz ÷ Gesamtstunden aller Mitarbeiter inkl. Inhaber

## Produktivität

Ob die Personalkosten Ursache der zu geringen Umsatzrendite sind, kann über die Kennzahlen der Produktivität herausgefunden werden. Dazu zählen beispielsweise Aussagen zur Mitarbeiterproduktivität, Stundenumsatz der Praxis oder zum Umsatz je Arztstunde. Oft

wird die Tatsache, dass das gesamte Praxisteam gemeinschaftlich zum Umsatz beiträgt, zu wenig beachtet. Ohne Ermittlung der Produktivitätskennzahlen kann nicht beurteilt werden, ob sich die Mitarbeiter ins Verdienen einbringen (Tab. 2).

**Tab. 3** Kennziffern zur Liquidität

Kennziffer	sehr gut	normal	überprüfen	kritisch
Kapitalumschlag	≥ 191 %	191–147 %	147–113 %	< 113 %
Cashflow-Rendite	≥ 41 %	41–31 %	31–24 %	< 24 %
Entnahmen/Umsatz	≤ 14 %	14–18 %	18–24 %	> 24 %

**Kapitalumschlag** = Umsatz ÷ Saldo Restschulden • **Cashflow** = Gewinn vor Abschreibung und Steuer • **Cashflow-Rendite** = Cashflow ÷ Umsatz

Stand: 2019, Quelle: ATLAS MEDICUS®, Darstellung: REBMANN RESEARCH

Es gibt eine Reihe an Kennziffern als Stellschrauben, die zum Erfolg einer Praxis beitragen und sich leichter als vielleicht anfänglich gedacht, drehen lassen – wichtig sind hierfür in erster Linie Basiskenntnisse der einzelnen zentralen Komponenten und deren Zusammenspiel.

### Liquidität

Der weitere Kennziffernblock beschäftigt sich mit der Liquidität, welche eine wichtige Rolle für die Bestandssicherung einer Zahnarztpraxis spielt. Dort fließen Daten zu Entschuldungskraft, Resttilgungsdauer und Kapitalumschlag mit ein (Tab. 3). Bei der Ursachenforschung in der Praxis sollte den beiden Bereichen Abrechnung und Praxisorganisation besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

### Maßnahmen und Auswirkungen auf die Kennzahlen

#### Abrechnung

Bei der zahnärztlichen Abrechnung gibt es etliche Stolperfallen. Wichtig ist vor allem, dass „eingefahrene Wege“ hinterfragt werden. Machen wir das noch

richtig? Gibt es Änderungen, die in der Praxis nicht umgesetzt werden? Wie lange ist die letzte Fortbildung der Abrechnungshelferin her?

Vor allem sollte hinterfragt werden, ob das eigene zahnärztliche Honorar richtig eingeschätzt und abgerechnet wird. Es ist eher selten, dass es in einer Zahnarztpraxis gravierende Abrechnungsmängel gibt. Viel häufiger werden Abrechnungsspielräume nicht richtig genutzt oder das zahnärztliche Honorar zu niedrig angesetzt. Vielleicht auch aus der Vorstellung heraus, dass der Patient nicht mehr bezahlen würde.

Auch die Preise für die PZR sollten regelmäßig geprüft und angepasst werden. Sind neue Geräte angeschafft worden, die ein höheres Honorar rechtfertigen oder gibt es neue Leistungen, die sich in der Abrechnung noch nicht niederschlagen?

Bei Zahnersatzleistungen sollte die Rechnung in der Regel einerseits das zahnärztliche Honorar und andererseits Material und Fremdlaborkosten ausmachen. Überwiegt der Anteil der Material- und Laborkosten, ist dies ein erster Hinweis auf ein zu niedriges Honorar, das sich negativ auf die Umsatzrendite auswirkt.

### Praxisorganisation

Bei einer optimalen Terminplanung sind alle Behandlungszimmer verplant. Den unterschiedlichen Behandlungen werden entsprechend Behandlungszeiten zugewiesen. Dadurch werden zu lange Wartezeiten für die Patienten in der Praxis verhindert. Eine Wartezeit von mehr als 20 Minuten wird von Patienten zu meist als zu lange empfunden. Dadurch können Patienten verärgert werden. Zu lange Wartezeiten auf einen Termin vermitteln Patienten den Eindruck, die Praxis sei „zu voll“ oder nicht gut organisiert, sodass Patienten beginnen, den Wechsel in eine andere Praxis zu erwägen. In diesem Fall sollten die angebotenen Sprechstundenzeiten überprüft werden. Eine suboptimale Terminplanung wirkt sich auf die Kennzahl Rentabilität aus. Mehr Patienten durch eine konsequente Auslastung der Behandlungszimmer erhöhen die Einnahmen einerseits und senken andererseits die Praxiskosten. Leere Behandlungszimmer bedeuten, dass Kosten, wie zum

Beispiel Miete oder Personal, in voller Höhe anfallen, ohne dass diesen Posten Einnahmen gegenüberstehen.

### Beziehung zu den Patienten

Insgesamt spielt es für die Patienten eine große Rolle, wie die Stimmung in der Praxis ist und ob die Mitarbeiter auch persönliche Worte an sie richten. Besonders wirksam ist es, wenn beim Aushängen eines Heil- und Kostenplanes die Entscheidung der Patienten für die Behandlung verstärkt wird. Dies kann zum Beispiel erfolgen durch „Da haben Sie eine gute Entscheidung getroffen“ oder „Sie werden mit dem Ergebnis sicher sehr zufrieden sein“. Patienten, die sich in der Praxis wohlfühlen, kommen regelmäßig und empfehlen die Praxis weiter. Damit verbessern sich die Produktivitätskennzahlen.

Außerdem können die Mitarbeiter die Patienten vorab fragen, ob sie im Fall einer Füllung eine unauffällige, aber zahlungspflichtige Füllung präferieren. Damit sich die Patienten abgeholt fühlen, sollte bewusst auf Fachtermini verzichtet werden. Zudem können Mitarbeiter die Patienten auf eine PZR bzw. einen Recall ansprechen.

Auf diese Art und Weise bringen sich die Mitarbeiter ins Verdienen ein, übernehmen Verantwortung für ihren Arbeitsbereich und tragen so zu einer höheren Produktivität und höheren Einnahmen bei.

### Einnahmensicherung

Eine zügige Rechnungsstellung bzw. ein straffes Mahnwesen durch die Helferinnen sichert die Liquidität. Der regelmäßige Geldeingang erhöht den Cashflow der Praxis, der für die Bewertung der Liquiditätskennzahlen maßgeblich ist.

Alternativ bietet sich die Beauftragung eines Factoring-Unternehmens an. Dabei wird die Forderung an das Factoring-Unternehmen verkauft. Hierbei entstehen (Finanzierungs-)Kosten, die man ebenso im Blick behalten sollte. Beim externen Factoring übernimmt das Unternehmen auch den Forderungsausfall und sichert somit die Liquidität.

Eine Vielzahl an Factoring-Unternehmen bieten Patienten Ratenzahlungen an, die

einen positiven Einfluss auf die Patientenentscheidung haben: Durch die Aufteilung der Kosten in Raten fühlen Patienten sich verstanden und entscheiden sich möglicherweise für einen höherwertigen Zahnersatz.

### Konzentration auf die Praxisabläufe

Letztendlich wirkt sich der gesamte Praxisablauf auf die Kennzahlen aus. Unstimmige, ineffiziente Prozesse führen zu Mindereinnahmen und höheren Kosten. Deshalb empfiehlt es sich, die Prozesse der Praxis genau zu analysieren. Wer macht wann was? Wer ist wann vor Ort? Dies sind Fragen, die sich das gesamte Team in regelmäßigen Abständen stellen sollte. Zahnarztpraxen, die ein Qualitätsmanagement umgesetzt haben und auch leben, dürften damit keine Probleme haben. Denn genau dies ist der Zweck eines QM-Systems. Nicht selten aber verstauben die Ordner im Regal! Zur Prozessanalyse kann auch ein Perspektivenwechsel hilfreich sein. Dazu betritt man die Praxis einmal mit den Augen des Patienten und versucht, dem nachzuspüren, was die Patienten in dieser Praxis empfinden. Wie wirkt die Praxis auf mich? Ist das Wartezimmer ansprechend? Sitzt man bequem auf den Stühlen? Ist die Atmosphäre patientenfreundlich? Zudem kommen, in Bezug auf die aktuelle Corona-Krise, hier noch weitere Gesichtspunkte ins Spiel: Fühle ich mich als Patient sicher in der Praxis und wird Hygiene sichtbar umgesetzt?

### Prozessoptimierung in der Behandlung

Eine zunehmend größere Rolle spielt die Digitalisierung im Rahmen der zahnärztlichen Behandlung. Dies reicht von der digitalen Patientenakte bis hin zu einer voll vernetzten digitalen Praxis mit Anbindung des Labors. Für die Patienten sind einige Behandlungen dadurch angenehmer, wenn beispielsweise ein Scan statt eines Abdrucks gefertigt wird. Dieser Schritt zur Digitalisierung sollte wohlüberlegt sein, denn er erfordert eine komplette Umstellung der bisherigen Arbeitsprozesse. Oft sind diese weitreichender als anfänglich gedacht.

### Marketing

Nicht zuletzt wirken sich auch Marketingmaßnahmen positiv auf die Kennzahlen aus. Praxen, die im Internet leicht zu finden sind und zudem eine Online-Terminvereinbarung anbieten, können so Leerlaufzeiten verhindern. Außerdem sparen online vereinbarte Termine dem Team Zeit, die für die individuelle Betreuung der Patienten oder andere Aufgaben genutzt werden kann. Im zahnärztlichen Wettbewerb spielt die Präsenz in den Social Media eine immer stärkere Rolle.

### Fazit

Es gibt eine Reihe an Kennziffern als Stellschrauben, die zum Erfolg einer Praxis beitragen und sich leichter als vielleicht anfänglich gedacht, drehen lassen – wichtig sind hierfür in erster Linie Basiskennnisse der einzelnen zentralen Komponenten und deren Zusammenspiel. Letztendlich wird eine Zahnarztpraxis ganz entscheidend vom Teamgeist und dem Engagement eines jeden Mitarbeiters getragen. Das ist der Motor, der die Kennziffern bewegt und voranbringt.

---

## INFORMATION ///

**Andrea Kern-Schnur**

[www.rebmann-research.de](http://www.rebmann-research.de)