

Leitfaden Controlling

für Zahn(Ärzte)



www.ulrich-partners.com



<u>1</u>	<u>EINLEITUNG: WARUM CONTROLLING?</u>	<u>3</u>
<u>2</u>	<u>UNTERLAGEN/ARBEITSMITTEL</u>	<u>5</u>
<u>3</u>	<u>IST-ANALYSE PRAXISDATEN VORJAHR</u>	<u>6</u>
<u>4</u>	<u>IST-ANALYSE PRIVATE DATEN VORJAHR.....</u>	<u>8</u>
<u>5</u>	<u>SOLL-PLANUNG FOLGEJAHR.....</u>	<u>9</u>
<u>6</u>	<u>KENNZAHLEN</u>	<u>11</u>



1 Einleitung: Warum Controlling?

- Um in der heutigen Zeit als Zahn(Arzt) ein vernünftiges Betriebsergebnis zu erzielen müssen Sie permanent betriebswirtschaftlich Denken und Handeln
- **Steuerberatung trägt hierzu nur wenig bei.** Sie ist retrospektiv und hat allgemein die Verringerung des Steueraufkommens zum Ziel
- Langfristige Strategien und das Wachstum des Betriebsergebnisses sind das A und O

Primäre Vorteile von Controlling

- Controlling professionalisiert und beschleunigt das betriebswirtschaftliche Denken und Handeln. Dieser Sachverhalt wiederum **führt mittelfristig zu einer Steigerung des Betriebsergebnisses**
- Controlling zeigt schnell und deutlich die Stärken und die Schwächen einer Praxis. Es unterstützt auf diese Weise die **Findung von Strategien** sowie deren schnelle Umsetzung
- Die Umsetzung von Wachstumszielen wird durch konkrete Planung und einen Soll-/Ist-Vergleich unterstützt
- Wenn ersichtlich ist, dass angestrebte Ziele nicht erreicht werden, können frühzeitig Veränderungen vorgenommen werden
- Einnahmen und Ausgaben werden mit einer einfachen und speziell für die Bedürfnisse von Zahn(Ärzten) ausgestalteten Microsoft Excel-Tabelle in die Zukunft simuliert
- Wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Gewinn, Liquidität, Personalkostenanteil etc. werden automatisch berechnet und nachvollziehbar dargestellt. **Der zukünftige Verlauf dieser Kennzahlen wird prognostiziert.** Hierbei werden mögliche Veränderungen von Einnahmen und Ausgaben berücksichtigt.
Die Informationen über Veränderungen in der Zukunft liefert der Zahn(Arzt). Er schätzt hierbei nicht die Veränderung der eigentlichen Kennzahl sondern die auslösende Begebenheit ein. Das kann z.B. die Einführung des Regelleistungsvolumens auf die Höhe seiner Kasseneinnahmen sein





Sekundäre Vorteile von Controlling

- Konsequentes Controlling führt konsequent zu einer Steigerung des Betriebsergebnisses
- Operationalisierung und Nachprüfbarkeit von Zielmessgrößen
- **Der schnelle, direkte, nachvollziehbare und übersichtliche Vergleich mit Vorjahresergebnissen wird möglich.** Hierfür müssen im Gegensatz zu den BWAs (betriebswirtschaftliche Auswertungen) keine komplizierten Zahlenwerke studiert werden
- Der prozentuale Vergleich einzelner Einnahme- und Ausgabebereiche mit anderen Praxen wird erleichtert (Benchmarking)
- Positive Auswirkungen auf das private und geschäftliche Investitionsverhalten sowie daran gekoppelte Zins- und Ratenzahlungen
- Verbesserte steuerliche Optimierungsmöglichkeiten durch zeitlichen Vorlauf
- Unterstützende Wirkung bei Finanzierungsgesprächen mit Banken
- Gewissheit über die finanzielle Lage der Praxis in den kommenden 3-6 Monaten und die damit verbundenen privaten Entnahmemöglichkeiten

Nachteile von Controlling

- Einmaliger finanzieller Aufwand für Schulung und Excel-Tool (500.- Euro + 0,3 Euro/km + MwSt.)
- Einmaliger Zeitaufwand pro Jahr für die Planung (4-5 Stunden/Jahr)
- Laufender Zeitaufwand für den Soll-/Ist-Vergleich (1 Stunde/Monat)
- Visualisierung der Schwächen einer Praxis und daraus resultierend der „Druck“ diese zu beseitigen

[Der vorliegende Leitfaden dient nur der Ergänzung zur persönlichen Beratung und kann diese nicht ersetzen.]



2 Unterlagen/Arbeitsmittel

- **Einnahme- Überschussrechnung** oder Bilanz des Vorjahres
- Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWAs) des laufenden Geschäftsjahres
- Taschenrechner
- Microsoft Excel ab Version 2002
- **Excel-Vorlage Controlling** von Ulrich & Partners
- Übersicht des Anlagevermögens gegliedert nach:
 - Gegenstand
 - Anschaffungswert
 - Anschaffungsdatum
 - Abschreibungsart
 - Abschreibungsdauer
 - aktuellem Buchwert
- Höhe der Einkommenssteuer für das Vorjahr + Schätzung für das aktuelle Jahr soweit verfügbar
- Liste notwendiger bzw. wünschenswerter Investitionen für die nächsten 2-3 Jahre
- Auflistung von Zinszahlungen inkl. Einer sachlichen Zuordnung gegliedert nach Laufzeit, Kredithöhe, Tilgung und Zinsen



3 Ist-Analyse Praxisdaten Vorjahr

- Der erste Schritte beim Controlling ist, dass Sie sich die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen Ihrer Praxis vergegenwärtigen. Hierzu wird die **Einnahme- Überschussrechnung (EÜR) oder Bilanz des Vorjahres eingehend analysiert**. Sie müssen in der Lage sein das Zustandekommen der Zahlen in Ihrer EÜR nachvollziehen zu können und nötigenfalls Erklärungen oder Veränderungen bei der Steuerberatungsgesellschaft einfordern.
- Steht die EÜR des Vorjahres noch nicht zur Verfügung oder ist das laufende Geschäftsjahr bereits weit fortgeschritten (3 abgeschlossene Quartale), dann können alternativ auch die BWAs herangezogen werden.
- **Monatswerte sind das Mittel der Wahl um einen guten Überblick zu gewinnen**. Die relevanten Kennzahlen der EÜR des Vorjahres werden darum in Monatswerte umgerechnet. Einzelne Werte unterliegen starken monatlichen Schwankungen. Bei einer Division der Vorjahreswerte werden diese Schwankungen nivelliert. Für den ersten Schritt im Controlling muss dieser Umstand vernachlässigt werden. Es ist zu zeitaufwendig die tatsächlichen Monatswerte des Vorjahres im Nachhinein zu recherchieren.
- Die Finanzämter fordern im Rahmen der Einkommenssteuererklärung von Freiberuflern eine Einnahme- Überschussrechnung oder eine Bilanz. Die Mehrzahl der Zahn(Ärzte) entscheidet sich aus Kostengründen für die zudem einfachere und vollkommen ausreichende EÜR.
- EÜR und BWA sind anhand eines vorgegebenen Kontenrahmens strukturiert. Dieser Kontenrahmen bildet die aus steuerlicher Sicht relevanten Zahlen der Praxis ab. Die DATEV gibt für Ärzte den Sonderkontenrahmen SKR 81 und für Zahnärzte der SKR 80 vor, welche von der Mehrzahl der Steuerberatungsgesellschaften auch angewendet werden. Diese beiden Sonderkontenrahmen sind für das Controlling und die damit verbundene Führung der Praxis nur begrenzt geeignet.



- **Einnahmen und Ausgaben der EÜR durch 12 dividieren und in die Excel-Tabelle Controlling eintragen**
- **Die Kontenstruktur von SKR 80 und 81 ist für das Controlling nicht immer ideal. Darum gibt das Excel-Tool von Ulrich & Partners eine das Zahn(Ärztliche) Controlling geeignete Struktur der Einnahmen und Ausgaben vor. Diese kann, im Gegensatz zum SKR der DATEV, bei Bedarf relativ einfach an Ihre Gegebenheiten angepasst werden**

- In der Struktur von SKR 80/81 werden generell Oberkonten gebildet, die dann in der EÜR als Summe auftauchen. Es ist nicht immer klar welche Einzelkonten in der jeweiligen Summe enthalten sind.
Um wichtige Einzelwerte für das Controlling zu extrahieren ist es außerordentlich wichtig die Kontenstruktur zu kennen. Oder einfach gesagt **welcher Vorgang wurde auf welchem Konto gebucht?**
- Im Anhang dieses Leitfadens befindet sich ein SKR 81 und ein SKR 80.
- Es passiert gelegentlich, dass die Steuerberatungsgesellschaft Buchungsbelege nicht eindeutig zuordnen kann. Entsprechend werden diese eventuell nicht auf das zutreffende Konto gebucht oder dem Konto „Sonstige Kosten“ zugeordnet.
Es lässt sich dann nur noch schwerlich nachvollziehen wie die Summe auf diesem Konto entstanden ist.
- Wer wissen möchte wofür er Geld ausgibt und wo eventuell gespart werden könnte muss sich zu 100% darauf verlassen können, dass alle Posten auf einem geeigneten Konto gebucht werden. Identische Kosten, z.B. für Reparaturen an einem Gerät, dürfen nicht einen Monate später auf ein anderes Konto gebucht werden wie bei der ersten Rechnung.

- **Monatswerte aus der EÜR den Rubriken der Excel-Vorlage Controlling zuordnen und eintragen**
- **Sofern nötig können Sie Zuordnungen verändern oder für Sie besser nachvollziehbare Kontennamen vergeben**



4 Ist-Analyse private Daten Vorjahr

- Die privaten Ausgaben und Entnahmen des Zahn(Arzt)es haben großen Einfluss auf die Liquidität der Praxis.
- Für nicht vorhersehbare Ausgaben der Praxis wie z.B. Reparaturen müssen Reserven zur Verfügung stehen. Es ist wichtig, dass nicht die gesamte verfügbare Liquidität der Praxis am Monats- oder Quartalsende entnommen wird. Bilden Sie eine finanzielle Rücklage.
- Ein guter **Orientierungswert für eine Rücklage** ist die Summe aller gewöhnlichen Ausgaben und Entnahmen innerhalb eines Zeitraums von einem Monat. Inklusiv der privaten Entnahmen kommen hier erfahrungsgemäß Summen zwischen 20' und 30' Euro zustande. Viele Praxiskonten befinden sich, mit Beträgen in einer ähnlichen Größenordnung, im Soll. Der Grund ist, dass kein Finanzpolster angelegt wurde. Stattdessen muss ein relativ teurer Überziehungskredit in Anspruch genommen werden. Wenn dann zu einer unvorhergesehenen Ausgabe ein „finanzieller Notfall“ oder eine längere Krankheit des Praxisinhabers hinzukommen, dann sind die finanziellen Möglichkeiten schnell ausgeschöpft. Unschöne Gespräche mit Banken sind die Folge.
- **Private Ausgaben und Entnahmen müssen im Rahmen des Controllings einbezogen werden.** Sie werden in der EÜR nicht berücksichtigt, stellen aber einen der größten „Kostenblöcke“ dar. Ziel des Controllings ist es alle Kostenblöcke bezüglich einer Optimierung zu untersuchen sowie die Auswirkungen aller Ausgaben auf die Liquidität in die Zukunft zu simulieren.



Private Ausgaben sind:

- Steuervoraus- und nachzahlungen
- Versicherungsbeiträge für Lebensversicherungspolice, Fonds etc.
- Monatliche Entnahmen für die private Lebensführung
- Leasingraten für private Fahrzeuge
- Tilgung von Darlehen für Praxisfinanzierung oder Wohnimmobilien

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Erstellen Sie eine Liste Ihrer privaten Ausgaben und Entnahmen- Gliedern Sie diese Liste nach Betragshöhe, Zahlungszeitpunkt, Dauerbelastung oder temporär und Ursache für die Zahlung- Erfassen Sie diese Zahlen in der Excel-Tabelle Controlling |
|---|



5 Soll-Planung Folgejahr

- **Auf Basis der Ist-Analyse des Vorjahres wird das Folgejahr geplant.** Veränderungen bei Einnahmen und Ausgaben werden in ihrer Höhe soweit bekannt eingeplant. Alternativ werden Veränderungen geschätzt oder mit Erfahrungswerten versehen.
- Eine Schätzung ist beispielsweise für zu erwartende steigende Stromkosten sinnvoll. Immer mehr Praxen installieren Klimaanlage. Die Anschaffungskosten für Klimageräte sind bekannt. Die entstehenden Mehrkosten beim Stromverbrauch müssen geschätzt oder mit Erfahrungswerten versehen werden.
- **Dieser Schritt ist der wichtigste im gesamten Prozess des Controllings. Hierbei wird der große Unterschied zu einer rein vergangenheitsbezogenen Betrachtung deutlich, wie ihn die EÜR darstellt.**
- Überlegen Sie, bei welchen Zahlen der Ist-Analyse des Vorjahres keine oder nur geringfügige Veränderungen auftreten werden. Diese Werte werden einfach aus dem Vorjahr übernommen. Hierzu gehören häufig Mietkosten, Gehälter, Leasingraten etc. Viele Kosten unterliegen zunächst keinen oder nur wenig relevanten großemäßigen Veränderungen.



Simulieren Sie Werte, die sich nicht verändern werden, in der Excel-Tabelle Controlling in die Zukunft.

- **Auch auf der Einnahmenseite können zunächst ebenfalls die Werte des Vorjahres übernommen werden.** Sie werden aber schnell bemerken, dass Ihre Einnahmen teils starken monatlichen Schwankungen unterliegen. Passen Sie die Höhe und den Zeitpunkt zukünftiger monatlicher Einnahmen näherungsweise an aus Ihrer Sicht realistische Werte an.
- **Wie sieht Ihre persönliche Einschätzung für das kommende Jahr aus? Wie werden sich Ihre Einnahmen und Ausgaben entwickeln? Planen Sie in bestimmten Bereichen eine Veränderung? Z.B. die Einstellung einer zusätzlichen Helferin? Simulieren Sie derartige Ereignisse.**
- **Um Fehlplanungen und Enttäuschungen oder gar Fehlinvestitionen zu verhindern gilt es möglichst realistisch zu bleiben. Planen Sie lieber zu konservativ als zu euphorisch.** Überlegen Sie genau in welcher Höhe und aufgrund welcher Faktoren sich ein Wert verändern wird.
- Wird eine Annahme getroffen, dann muss das tatsächliche Eintreten dieser Annahme anhand von beeinflussbaren Faktoren belegbar sein. Ist zum Beispiel der Umsatz in den vergangenen 3 Jahren aufgrund von Neupatienten stetig um 10% gestiegen und aufgrund der Faktoren freie





Kapazität, genügend Patienten im Ort, nicht ausgeschöpftes RLV etc. gehen Sie davon aus, dass Sie auch im kommenden Jahr um 10% wachsen werden, dann darf diese Annahme als belegbar betrachtet werden.

- Planen Sie private Entnahmen, Investitionen, Steuerzahlungen usf. nach Möglichkeit in dem Monat in dem diese anfallen. Die Excel-Vorlage Controlling simuliert automatisch die resultierenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Gewinn und Liquidität in die Zukunft. Das gibt Aufschluss darüber ob **eine Investition, Entnahme oder Steuerzahlung zum gewünschten Zeitpunkt möglich bzw. sinnvoll einplanbar ist.**
- Ist die verfügbare Liquidität zum gewünschten Ausgabezeitpunkt nicht verfügbar ist im Rahmen der automatischen Simulation häufig schnell ein besser geeigneter Zeitpunkt ersichtlich. Viele Investitionen können ohne große Probleme zeitlich geschoben werden.
- Bei einer Investition müssen neben der Ausgabe auch die Abschreibung und erwartete Mehreinnahmen oder Einsparungen simuliert werden. **So lässt sich schnell erkennen ob eine Investition sinnvoll ist, wann sie die Gewinnschwelle erreicht und nach welcher Zeit sie sich amortisiert hat.**
- Planen Sie auf diese Weise das gesamte Folgejahr. Speichern Sie diese Planung. In einem weiteren Tabellenblatt des Excel-Tool Controlling erfassen Sie am besten zum Monatsende die tatsächliche erreichten Werte. Durch eine vergleichende Betrachtung zur gespeicherten Planung kann jetzt **problemlos der Soll-/Ist-Vergleich vorgenommen werden.** Aufgrund dieser guten Informationslage kann bei Abweichungen vom Plan falls notwendig sehr schnell umgeplant werden. Sofern es sich um Abweichungen nach oben handelt erübrigt sich ein Eingreifen. Allerdings könnten in diesem Fall weitere geplante Investitionen vorgezogen werden, usf. Eine konservative Planung sorgt erfahrungsgemäß für mehr Freude als eine euphorische.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Planen Sie realistisch jene Werte, die sich im Verlauf des Jahres verändern werden- Führen Sie regelmäßig einen Soll-/Ist-Vergleich durch- Abweichungen vom Plan müssen analysiert und korrigiert werden |
|---|



6 Kennzahlen

Im Folgenden finden Sie einige betriebswirtschaftliche Kennzahlen und deren Relevanz für die Zahn(Arztpraxis). **Diese lassen sich aus dem Controlling ableiten und müssen in die Steuerung der Praxis einbezogen werden.**

- 1. Der „Gewinn“:** Hat eine begrenzte Aussagekraft. Um welchen Gewinn handelt es sich? Vor- oder nach Steuern? Wie hoch ist der in diesem Jahr für Sie zu veranschlagende persönliche Steuersatz? Muss aus dem versteuerten Gewinn noch die Tilgung für ein Praxisdarlehen bezahlt werden? Wie ist der absolute Gewinn in Relation zum eingesetzten Kapital, zur Arbeitszeit und zur Qualifikation des Praxisinhabers zu bewerten?
Der Gewinn ist ein Orientierungswert. Er dient dem Vergleich mit Vorjahren oder Kollegen und ist die Ausgangsbasis bzw. Messgröße für Optimierungsmaßnahmen.
- 2. Umsatz:** Auch der Umsatz ist ein Orientierungswert. Eine Praxis mit geringem Umsatz kann sehr gute Gewinne erzielen und dem Praxisinhaber eine hohe, für den privaten Konsum frei verfügbare, Liquidität beschaffen. Hierzu ist neben einer guten Kostenstruktur im Besonderen zu beachten, welche Zahlungen der Praxisinhaber aus seinem Gewinn zu tätigen hat. Ein Radiologe mit hohem Gewinn schneidet nicht mehr so gut ab, wenn die Tilgung für seine teuren Apparate vom Gewinn abgezogen wird. Entsprechend muss der Radiologe natürlich einen viel größeren Umsatz erzielen als der Allgemeinarzt um eine vergleichbare freie Liquidität zu haben.



3. **Liquidität:** Auch als Cashflow bezeichnet. Ungenaue oder fehlende Planung kann zu Liquiditätsengpässen führen. Halten diese längere Zeit an, dann gerät die Praxis in Schieflage. Ausstehende Rechnungen können nicht mehr bezahlt werden, notwendige Investitionen bleiben aus, Lieferanten verschlechtern die Konditionen oder stellen die Belieferung ein, aufgrund von fehlendem Material und Gerät reduziert sich das Leistungsangebot, die erbringbaren und abrechenbaren Leistungen nehmen ab, die Einnahmen reduzieren sich weiter, usf. Ein Teufelskreis. **Nichts ist wichtiger als Liquidität.**

Mit der Liquidität verhält sich ähnlich wie mit einem Stausee dessen Zu- und Ablauf mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und zeitlich versetzt erfolgt. Mal ist der See voll, mal beinahe leer. Er darf aber nie vollständig leer laufen. Der Gewinn ist nur ein Bestandteil der Liquidität. Macht eine Praxis im ersten Halbjahr laut vorläufigem Ergebnis einen Gewinn von 50.000 EUR kann sie trotzdem in einen Liquiditätsengpass geraten. Das passiert dann, wenn die nicht in der EÜR enthaltenen Ausgaben größer sind als der Gewinn. **Simulieren Sie darum stetig mittels Controlling Ihre Liquidität in die Zukunft!**

4. **Verschuldungsgrad:** Er stellt die prozentuale Relation von Fremd- zu Eigenkapital dar. Beim Zahn(Arzt) ist das Eigenkapital dem Vermögen gleichzusetzen. Der Verschuldungsgrad berechnet sich aus $\text{Fremdkapital} * 100 / \text{Eigenkapital}$. Je kleiner der berechnete Verschuldungsgrad umso besser. Als Orientierung kann ein Verschuldungsgrad von 100% betrachtet werden. Hier sind Schulden und Vermögen gleich groß. Wird der Verschuldungsgrad größer 100% dann bedeutet das, dass im schlimmsten Fall der Liquidation aller Vermögensgegenstände Schulden verbleiben. Ab welchem Prozentsatz von einer Überschuldung gesprochen werden kann ist schwierig. Der optimale Verschuldungsgrad für Unternehmen ist ein variabler Wert der berechnet werden muss. Viele deutsche Großunternehmen haben historisch eine niedrige Eigenkapitalquote und somit sind Verschuldungsgrade von 800 oder 900% keine Seltenheit. Für einen Freiberufler sollte bei 100% Schluss sein. Im Gegensatz zu einer Kapitalgesellschaft haftet er privat und wäre lebenslänglich ruiniert, sofern er seine Schulden nicht begleichen kann.

Schulden sind ökonomische sinnvoll. Das gilt, solange die Summe aus Tilgung + Zinsen niedriger ist wie die Summe aus der Steuerersparnis durch Abschreibung + der durch die Investition erzielten Mehreinnahmen.

Private „Investitionen“ im Rahmen einer Verschuldung zu tätigen ist somit ökonomisch nur sehr schwer darstellbar. Wenn überhaupt gelingt dies nur im Rahmen von Opportunitätskosten wie sie beim Immobilienkauf beispielsweise Mietzahlungen darstellen.



5. **Personalkosten:** Sie stellen einen der größten Kostenblöcke in der Praxis dar und bedürfen der Beobachtung und gegebenenfalls der Optimierung.
20% vom Umsatz können hier als Orientierungswert für eine Einzelpraxis gelten. Mehr als 25% deutet auf eine geringe Personaleffizienz oder Überbezahlung hin. Dagegen lässt ein Wert deutlich unter 20% in einer Einzelpraxis häufig den Schluss zu, dass mit schlecht qualifiziertem Personal gearbeitet wird oder das permanenter Personalmangel besteht. Beides führt mittelfristig zu Umsatzeinbußen.
6. **Fortbildungskosten:** Das Wissen von Praxisinhaber und Mitarbeitern muss für die Sicherstellung künftiger Einnahmen auf aktuellem Niveau gehalten und in umsatzrelevanten Bereichen erweitert werden.
Für Zahn(Arztpraxen) hat es sich als sinnvoll erwiesen ein **jährliches Budget festzulegen**, das anteilig in die Weiterbildung des gesamten Praxisteam investiert wird.
7. **Werbudget:** Wie viel Geld wird für Werbung ausgegeben?
Wenn neues oder „anderes“ Patientengut angestrebt wird sind Werbemaßnahmen notwendig. Werbung wirkt als Beschleuniger.
Sinnvoll ist das Festlegen eines Werbebudgets sowie eine Aussage über den gewünschten Erfolg der Werbemaßnahmen.
Die Korrelation von eingesetztem Werbebudget zu erzieltm Erfolg ist schwierig nachweisbar. Neue Patienten könnten auch zufällig in die Praxis gelangt sein. Die eingesetzten Mittel mit dem Ziel in Verbindung zu bringen und nach Abschluss der Werbemaßnahmen den Erfolg zu prüfen ist schwierig aber notwendig. Das Werbebudget soll – im Rahmen einer Maximierung der Input-Output-Relation – mit gegebenen Mitteln einen möglichst großen Nutzen erzielen. Wird dieser nicht erreicht, dann muss in der nächsten Budgetrunde über alternative Möglichkeiten nachgedacht werden.
Je nach Branche werden bestimmte Prozentsätze des Umsatzes als Bezugsgröße für das Werbebudget benannt. Bei einem Waschmittelhersteller können das 50% des Umsatzes sein! Für Zahn(Arztpraxen) ist der Wert von 2,5% des Umsatzes eine gute Orientierungsgröße.
Achten Sie darauf das Budget über das Jahr verteilt und für mehrere Maßnahmen auszugeben.



8. **Honorar pro Stunde:** Dividieren Sie Ihre Gesamtkosten durch die Summe der Sprechzeiten in denen aktiv am Patienten Umsatz generiert wird. Der ermittelte durchschnittliche Umsatz pro Stunde gibt Aufschluss darüber **wie hoch Ihre Einnahmen pro Stunden sein müssen um im Betriebsergebnis eine schwarze Null zu schreiben.**

Leistungen, die eine hohes Stundenhonorar ermöglichen, sollten nach Möglichkeit intensiviert werden und umgekehrt.

Hierbei muss aber darauf geachtet werden, dass geringfügig entlohnte und zeitaufwändige Leistung trotzdem sinnvoll sein können. Eine nicht kostendeckende aufwendige Beratung muss im Kontext der Gesamtbehandlung gesehen werden. Sie ist eventuell eine notwendige Vorleistung um später eine hochwertige Leistung zu generieren.

Der tendenziell niedrigere Stundensatz bei Kassenpatienten kann aufgebessert werden, indem ein Patient Vertrauen zur Praxis gewinnt. Hierzu eignen sich kleinere Leistungen über einen längeren Zeitraum hinweg. Diese sind leider häufig nicht kostendeckend. Der Kassenpatient kann aber auf diese Weise im Lauf der Jahre zu einer so genannten Cash-Cow werden.

Speziell bei Zahnarztpraxen ist zu beobachten, dass langjährige und zufriedene Kassenpatienten plötzlich relativ unerwartet bereit sind für hochwertigen Zahnersatz beträchtliche Zuzahlungen zu leisten.