Digitalisierung in der Tierarztpraxis

TEIL IV: DIGITALISIERUNG IM RECHNUNGSWESEN UND CONTROLLING

»DIRK BRENNECKE«

Die Digitalisierung schreitet auch im verbliebenen Bereich im Haus der Veterinärökonomie voran. Gemeint ist das Rechnungswesen. Doch bevor über das Thema Digitalisierung nachgedacht werden kann, muss man sich Gedanken über die unterschiedlichen Begrifflichkeiten und deren Zusammenhänge machen.

RECHNUNGSWESEN: KEINE BUCHUNG OHNE BELEG!

Ausgangspunkt des Rechnungswesens ist die **Buchhaltung**. Die Buchhaltung dokumentiert alle kaufmännischen Vorgänge im Unternehmen Tierarztpraxis. Es gilt der Grundsatz „keine Buchung ohne Beleg", d. h. sämtliche Eingangs- und Ausgangsrechnungen müssen gesammelt und archiviert werden.

Das **externe Rechnungswesen** richtet sich an externe Adressaten wie Behörden, Banken oder Anteilseigner. Die Hauptaufgaben sind neben der Buchhaltung das Erstellen von betriebswirtschaftlichen Auswertungen und Jahresabschlüssen. Aus Gründen der Objektivierbarkeit und der Vergleichbarkeit ist das externe Rechnungswesen gesetzlich normiert. Als externes Rechnungswesen muss auch die tierärztliche Buchhaltung bzw. müssen die buchhalterischen Vorgänge **strengen Vorgaben** folgen, die auf Gesetzen, Gerichtsurteilen und betriebswirtschaftlichen Erkenntnissen beruhen.

Das **interne Rechnungswesen** unterliegt kaum gesetzlichen Regelungen und richtet sich an interne Adressaten wie Praxisinhaber, Praxismanager und/oder andere interne Entscheider.

CONTROLLING HÄLT EUCH AUF KURS

Die **Aufgabe der TFA** oder Praxismanagerin im Bereich des Controllings kann die Sammlung von Daten und die Organisation der Zusammenarbeit mit dem steuerlichen Berater sein.

Die Definition von Controlling ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur uneinheitlich und vielfältig. Eine verständliche Definition findet sich im Gabler Wirtschaftslexikon. Das Controlling ist ein wichtiger Bestandteil der Praxisführung und folgt dem PDCA-Ansatz (Plan, Do, Check, Act) aus dem Qualitätsmanagement. Demnach sind die Hauptaufgaben des Controllings die Planung, Steuerung und Kontrolle sowie das Gegensteuern bei Abweichungen. Im Controlling werden die Daten des Rechnungswesens und weiterer Quellen zusammengefasst.

Folgt man dieser Definition auch für tierärztliche Praxen und Kliniken, so ist Folgendes festzustellen:

Controlling …

- ist ein wichtiger Bestandteil der Praxisführung und somit Chefsache.
- ist mehr als nur Kontrolle, sondern auch Steuerungs- und Planungsinstrument.
- umfasst sämtliche Unternehmensbereiche bzw. das komplette Haus der Veterinärökonomie (Abb. 1).

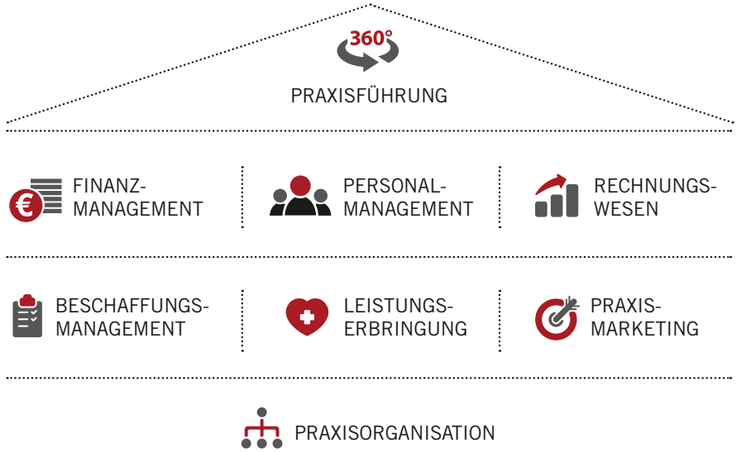

***Abb. 1** I Das Haus der Veterinärökonomie hilft Euch, den Digitalisierungsgrad in der Praxis auf unterschiedlichen Ebenen zu prüfen.*
© IVP GmbH

Gut zu wissen

Im Allgemeinen gleicht der Verzicht auf Controlling einem unternehmerischen Blindflug ohne Navigationssystem. Ein Beispiel für den betriebswirtschaftlichen Blindflug kann die unzureichende Finanz- oder Liquiditätsplanung sein. So werden offene Rechnungen für bereits erbrachte Leistungen mitunter erst nach mehreren Wochen erstellt oder angemahnt, während nicht sicher ist, ob zum Monatsende Lieferantenrechnungen oder Löhne gezahlt werden können.

Demzufolge hat das Controlling die Aufgaben das Unternehmen Tierarztpraxis „auf Kurs" zu halten und betriebswirtschaftliche „Glatteisfaktoren" zu erkennen sowie frühzeitig darauf hinzuweisen.

Tipp:
In diesem Zusammenhang liefert Euch das Controlling wichtige Kennzahlen, die sowohl interne Vergleiche als auch externe Vergleiche mit anderen Praxen oder der Branche zulassen.

Externe Vergleiche werden auch als Benchmarking oder als „Lernen von den Besten" bezeichnet.

***Abb. 2** I Controlling ermöglicht es Euch „Glatteisfaktoren" frühzeitig zu erkennen und umgehend gegensteuern zu können. So bleibt die Praxis auf dem richtigen Kurs.*

Sjo/ 185083429 /getty images

EIN KURZER ÜBERBLICK

Einen Überblick über Kennzahlen in den verschiedenen Bereichen im Unternehmen Tierarztpraxis liefert die folgende Übersicht. Auch hierbei bildet das Haus der Veterinärökonomie eine Orientierungshilfe.

Praxisorganisationscontrolling

- Controlling Aufbauorganisation
  - Leitbild und Leitsätze (vorhanden/nachvollziehbar/akzeptiert)
  - Organigramm (vorhanden/nachvollziehbar/akzeptiert, Abb. 3)
  - Stellenbeschreibungen (vorhanden/nachvollziehbar/akzeptiert)
- Controlling Ablauforganisation
  - Prozessbeschreibungen, Checklisten und Dokumente (vorhanden/nachvollziehbar/akzeptiert/verfügbar)
  - Aktualität der Dokumente
  - Dokumentenlenkung
  - Dienstplangestaltung (nachvollziehbar, effizient, gesetzteskonform)

Abb. 3: Ein Organigramm kann die Struktur und den Aufbau des Unternehmens einfach widerspiegeln, das verbessert den Durchblick.

Beschaffungscontrolling

- Anzahl der Lieferanten
- ABC-Analyse der Lieferanten
- ABC-Analyse des Produktportfolios
- Preisentwicklung und Margenkalkulation
- Bestellverhalten und Bestellmengen
- Lagerhaltung und Verfall von Produkten (Beitrag: Apothekenmanagement)
- Lieferanten- und Produktbewertung

Abb. 4: Mitarbeitergespräche helfen die Erwartungshaltung der Mitarbeiter zu ermitteln.

Leistungscontrolling/ Qualitätscontrolling:

- Erwartungshaltung von Kunden, Mitarbeitern und überweisenden Kollegen (Abb. 4)
- Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitern und überweisenden Kollegen (Abb. 5)
- Fehler und Fehlerkosten
- Durchlauf- und Ausfallzeiten
- Vermeidung von Nacharbeiten
- Durchführung von Audits

Abb. 5: Das Qualitätscontrolling umfasst die Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitern und überweisenden Kollegen und gibt Euch als Praxis ein wertvolles Feedback.

Praxismarketingcontrolling

- Einsatz von Marketinginstrumenten
- Erfolg von Marketinginstrumenten
- Kosten von Marketinginstrumenten
- Anzahl aktive Kunden pro Jahr
- Anzahl Neukunden pro Jahr
- Empfehlungsquote

Finanzcontrolling

- Investitionsrechnungen, um Investitionsentscheidungen wie beispielsweise den Bau einer Praxisimmobilie, die Entwicklung eines weiteren Praxisstandorts oder die Anschaffung eines Geräts zu untermauern
- Ermittlung des Kapitalbedarfs und Sicherstellung der Finanzierung
- Liquiditätssicherung (Liquiditätszuflüsse und Liquiditätsabflüsse)
- Abrechnungsverhalten (adäquat und vollständig)
- Forderungsmanagement
- Risikomanagement (Abschluss von Versicherungen zur Abwehr existenzzerstörender bzw. existenzgefährdender Risiken)

Personalcontrolling

- Personalbedarf, Personalbestand, Personalstruktur
- Anzahl der Bewerbungen, Vorstellungsgespräche und zustande gekommenen Arbeitsverhältnisse
- durchschnittliche Betriebszugehörigkeit
- Fluktuationsquote, Quote der Frühfluktuation
- Anzahl der Arbeitstage, Überstunden, Krankheitstage
- Nettoumsatz der Mitarbeiter
- Qualifikation und Fort- und Weiterbildungsbedarf

Rechnungswesen (Mutter des Controllings)

- Investitions- und Finanzierungsrechnung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Planungsrechnung
- Soll-Ist-Vergleiche
- Kostenquoten (Material- und Wareneinkauf, Personalkostenquote)
- Rentabilität (Umsatzrendite)
- Benchmarking

Controlling Praxisführung

- Verhaltenscontrolling, d. h. werden das Leitbild, die Leitsätze und die Unternehmenskultur gelebt?
- Dienstleistungsspektrum
- Preispolitik
- Praxis als Arbeitgebermarke
- Qualitätsanspruch
- Umsetzung gesetzlicher Vorgaben wie Arbeitsschutz, Datenschutz oder Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes
- Zukunftsperspektiven, Wettbewerb und Marktentwicklung, Risikomanagement

DAS CONTROLLING WERTET FAKTEN AUS

Die Controllingbereiche sind vielfältig und umfassen qualitative und quantitative Elemente. Um ein praxisspezifisches Controllingsystem mit den entsprechenden Kennzahlen aufzubauen, sind auch das **Datenmaterial** und die **Datenquellen** von zentraler Bedeutung. Ebenso müssen der **Aufwand** und der **Nutzen** eines praxisspezifischen Controllingsystems in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Hierzu sind folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Welche Daten sind erforderlich?
- Wo kommen die Daten her?
- Wer ist für die Datenbeschaffung verantwortlich?
- Welche Kennzahlen sollen erhoben werden?
- Wer ist für die Berechnung der Kennzahlen verantwortlich?
- Was fängt man mit den Kennzahlen an bzw. was kann man daraus ableiten?
- In welchen Abständen sollen die Kennzahlen erhoben werden?

Eine Vielzahl von Daten entsteht Tag für Tag. Dies gilt umso mehr, wenn man bedenkt, dass sämtliche Geschäftsvorfälle nach **handelsrechtlichen Vorschriften** aufgezeichnet werden müssen. Gleiches gilt unter medizinischen und **rechtlichen Aspekten.** Informationen zu den aufgezeichneten Geschäftsvorfällen liefert die Buchhaltung.

Tipp:
Informationen zu den durchgeführten Behandlungen und den damit verbundenen Leistungsumsätzen, Medikamentenverkäufen usw. liefert Euch die Praxisverwaltungssoftware.

Andere Daten, die qualitative Aspekte wie Erwartungen und tatsächliche Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitern oder überweisenden Kollegen berücksichtigen, werden nicht tagtäglich erfasst und die Erhebung erfolgt, wenn überhaupt, in jährlichen Abständen. Die Durchführung von Audits, zum Beispiel in den Bereichen Qualitätsmanagement oder Datenschutz, können ebenfalls als eine Art Controlling aufgefasst werden.

WELCHE MÖGLICHKEITEN BIETET DIE DIGITALISIERUNG?

Sie erleichtert wirtschaftliches Arbeiten

Als privatwirtschaftliches Unternehmen ist auch eine Tierarztpraxis gezwungen, wirtschaftlich zu arbeiten. Insofern müssen **Abläufe optimiert** und **Kosten gespart** werden. Darum werden in zunehmenden Maß auch elektronische Hilfsmittel genutzt. Auch im Bereich der Buchhaltung finden anstelle der altgedienten Pendelordner immer mehr **Softwareprogramme** Verbreitung.

Jederzeit Zugriff auf alle Dokumente

Unter Verwendung eines Softwareprogramms kann der Beleg-, Daten- und Dokumentenaustausch zwischen Unternehmen und steuerlichem Berater auf einfache Weise durchgeführt werden. Unternehmen scannen Belege und übertragen sie in ein **Rechenzentrum,** zum Beispiel bei der DATEV. Die digitalisierten Belege und Dokumente stehen für das Unternehmen Tierarztpraxis und die Steuerkanzlei zentral zur Verfügung. Steuerberater übernehmen relevante Buchungsinformationen durch eine automatische Belegerkennung direkt in die Buchungssätze.

Aktuelle Auswertungen jederzeit und von überall

Von steuerberatender Seite werden Auswertungen für die Bereiche Finanzbuchhaltung, offene Postenliste, Kostenrechnung und Lohnbuchführung online bereitgestellt. Damit haben Praxisinhaber immer aktuelle Auswertungen für die **Steuerung des Unternehmens** Tierarztpraxis zur Verfügung, die im Wesentlichen auf der Finanzbuchhaltung basieren. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise die Kennzahlen auf der Kostenseite, die mit dem Material- und Wareneinkauf beginnen, die Personalkosten umfassen und bei den verschiedenen Kosten aufhören. Diese Werte werden sowohl als absolute Zahlen ermittelt als auch als relative Kennzahlen, wenn man sie im Verhältnis zum Umsatz betrachtet. Diese Kennzahlen können stichtagsbezogen oder zeitraumbezogen betrachtet werden, damit Entwicklungen und Tendenzen erkannt werden.

vladystock/iStock

Unser Tipp!

Produkt

WDT-Artikel:
00000–00000,
00000–00000
100 Stück ab 12,50€
zzgl. MwSt.

Errum ute eos assimin pa derit aut pro tem deles eicitate quos doluptur rem aliqui solut lis magn

Weitere Informationen findest Du in unserem Praxis-Katalog auf Seite 110.

Die branchenspezifische Einordnung zeigt Euch, wo Ihr steht

Die Darstellung von **Kostenquoten**, das heißt die Darstellung als relative Kennzahlen, erlauben auch eine branchenspezifische Einordnung, wenn die eigenen Werte zum Beispiel mit den Ergebnissen branchenüblicher Kostenvergleiche verglichen werden.

Tipp:
Zur genaueren Analyse könnt Ihr Filterabfragen aus der eigenen Praxisverwaltungssoftware heranziehen, sodass eine aussagekräftige Kombination aus finanzwirtschaftlichem und statistischem Datenmaterial entsteht.

Zudem vermeidet der Onlinezugriff das häufige Suchen nach Belegen und Rechnungen, die ausgerechnet gerade zum Steuerberater „gependelt" sind, wenn man sie braucht.

Einscannen von Belegen schafft Überblick

Auch unter dem Aspekt des Abrechnungsmanagements bieten sich sinnvolle Digitalisierungsmöglichkeiten. So trägt das Einscannen von Belegen dazu bei, dass zum Beispiel ein genauer Überblick der noch offenen Lieferantenrechnungen besteht und Zahlungsvorschläge gemacht und terminiert werden können, um somit die Liquidität des Unternehmens Tierarztpraxis zu steuern und im Blick zu behalten.

Onlinebanking

Zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs hat sich das Onlinebanking bereits seit Jahren etabliert.

Personalmanagementsoftware bietet praktische Schnittstellen

Die Digitalisierung im Bereich Personalmanagement kann durch den Einsatz einer Personalmanagementsoftware erfolgen, die neben der Erstellung von **Dienstplänen** auch die **Zeiterfassung** und das Führen einer **digitalen Personalakte** ermöglicht.

Tipp:
Durch eine Schnittstelle könnt Ihr die Dienstpläne direkt in die Praxisverwaltungssoftware übertragen.

Ebenso können durch die **Arbeitszeiterfassung** die geleisteten Arbeitsstunden und etwaige Zuschläge für Nacht- oder Wochenendarbeit ermittelt und an das Steuerbüro zur Lohnbuchhaltung übermittelt werden. Der Einsatz einer Personalmanagementsoftware ermöglicht zudem die Bereitstellung zahlreicher Informationen, zum Beispiel die tatsächlich geleistete Arbeitszeit sowie die Sollarbeitszeit, um hieraus wertvolle Kennzahlen für den Bereich Personalmanagement zu berechnen.

KURZ UND KNAPP

Im Allgemeinen beschäftigen sich Tierärzte mit den Fragen einer wirtschaftlichen Praxisführung eher selten. Bislang gibt es noch keine ausreichende Implementierung von Controllingkonzepten in tierärztlichen Praxen und Kliniken. Grund hierfür sind nicht zuletzt die wirtschaftswissenschaftlichen Controllingansätze, die sich oftmals in komplizierten und theoretischen Ansätzen verlieren.

Die Digitalisierung der unterschiedlichen Unternehmensbereiche kann maßgeblich dazu beitragen, dass relevante Kennzahlen einfach zur Verfügung gestellt werden und sinnvoll miteinander verknüpft werden können. Eine weitere Hürde kann die Anschaffung etwaiger Softwarelösungen darstellen. Von staatlicher Seite können unter Umständen Zuschüsse in Anspruch genommen werden, die die Anschaffung bis zu 50 Prozent fördern, um auch kleinen Unternehmen den Schritt in eine digitale Zukunft zu ermöglichen.

Dipl.-Kfm. Dirk Brennecke
IVP Akademie
Sophie-Charlotte-Str. 29
49076 Osnabrück