

Teil 3: Betriebswirtschaftliche Planung

# Betriebswirtschaft für die Zahnarztpraxis

| Prof. Dr. Bettina Fischer, Dipl.-Betriebswirt (FH) Detlev Westerfeld



Nachdem in Teil 1 dieser Serie die Betriebswirtschaft als Wissenschaft dargestellt wurde und in Teil 2 die Grundzüge eines betrieblichen Informationswesens als Entscheidungsgrundlage erarbeitet worden sind, steht im folgenden Teil 3 die Planung als grundlegendes Element betriebswirtschaftlich geprägter Entscheidungen im Vordergrund.

**W**ie bereits dargestellt, ist ein erheblicher Nachteil der BWA darin zu sehen, dass mit ihr in der Regel nur eine vergangenheitsbezogene Betrachtung möglich ist und sich auch Periodenvergleiche nur auf bereits vergangene Zeiträume beziehen. Somit lässt sich zwar die vollzogene Entwicklung durchaus detailliert betrachten und Tendenzen können eventuell abgeleitet werden. Im Sinne einer erfolgsorientierten Praxisführung gilt es aber, einen in der Zukunft liegenden Zeitraum (in der Regel das Geschäftsjahr) zu planen und vorab durch Zahlen darzustellen, das heißt eine Planung zu erstellen. Diese soll die zu erstellende Leistung ebenso aufzeigen wie die mit der Leistungserstellung verbundenen Kosten und das gewünschte Ergebnis. Unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Zahlungsstermine (KZV-Abschläge, KZV-Schlusszahlungen und Zahlungsziel bei Privatliquidationen) kann ergänzend eine Liquiditätsplanung abgeleitet werden, deren Realisierung sich letztendlich dann in der BWA des Steuerberaters wiederfindet, da diese wie bereits aufgezeigt den erfolgten Geldfluss darstellt.

Der Begriff der Planung definiert sich dabei als konkretes Handeln zur Erstellung eines Planes und wird mit drei Bedeutungsinhalten verbunden:

- Plan/Planung als beschreibende Abbildung eines realen oder fiktiven Sachverhalts. Dabei wird Plan/Planung meist i.S. einer Vorschauplanung mit zukünftigen Sachverhalten in Verbindung gebracht.
- Plan/Planung als Vorgabe, d.h. die beschriebenen Sachverhalte erhalten zusätzlich Sollcharakter.
- Plan/Planung als bedingte Empfehlung, d.h. als Empfehlung zur Lösung eines Problems.

(Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, Auflage 11, 1983)

Die Planung für eine Zahnarztpraxis sollte sich vorrangig an den folgenden Hauptmerkmalen orientieren:

- Sie soll zukunftsbezogen sein, d.h. vor der Realisierung von Maßnahmen erfolgen.
- Sie soll rational sein, d.h. eine zielorientierte, methodisch-systematische Vorgehensweise ersetzt die Improvisation.
- Sie soll gestaltbar sein.
- Sie soll Prozesscharakter haben, d.h. durch Soll-Ist-Vergleiche und Hochrechnungen entstehen Prozesszyklen, bei denen auch Lernphänomene auftreten.

Einwände wie „meine Praxis lässt sich nicht planen“ oder ähnliche Bedenken gegen eine Planung sind nur vorgeschobene Gründe. Bereits vorliegendes Informationsmaterial über die betriebswirtschaftlichen Daten der Praxis und der meist vorhandene Erfahrungsschatz des Zahnarztes machen eine gute und detaillierte Planung für jede Praxis möglich. Ergänzend kommt aktuell hinzu, dass sich aus den Richtlinien für das Qualitätsmanagement die Notwendigkeit der betriebswirtschaftlichen Planung ableiten lässt.

Erstellung einer Planung

Für die Erstellung einer betriebswirtschaftlichen Planung ist es notwendig, sich mit allen Bereichen rund um die Praxis zu beschäftigen und sich die richtigen Fragen zu stellen:

### Erstellung einer Planung

Für die Erstellung einer betriebswirtschaftlichen Planung ist es notwendig, sich mit allen Bereichen rund um die Praxis zu beschäftigen und sich die richtigen Fragen zu stellen:



Abb. 1: Bestandteile einer betriebswirtschaftlichen Planung.

**NEU!**

**Leicht zu entfernen –  
schwer zu vergessen!**



## CLEARFIL™ SA CEMENT

Der neue selbstadhäsive Befestigungszement –  
Kombiniert einfache Überschussentfernung  
mit starker Haftkraft.

CLEARFIL™ SA CEMENT, der dualhärtende, selbstadhäsive Befestigungszement in einer Automixspritze – sorgt für Zufriedenheit bei Ihnen und Ihren Patienten. Überschüssiger Zement lässt sich einfach ohne Kraftaufwand entfernen und verringert das Verletzungsrisiko des Sulkus.

Das einzigartige Adhäsivmonomer (MDP) von Kuraray verspricht zudem gleichbleibend starke Haftkraft und eine geringe Techniksensibilität. Durch die hohe mechanische Stabilität wird ein dichter Randschluss für langlebige Restaurationen erreicht.

**CLEARFIL™ SA CEMENT – jetzt auch erhältlich in Europa.**

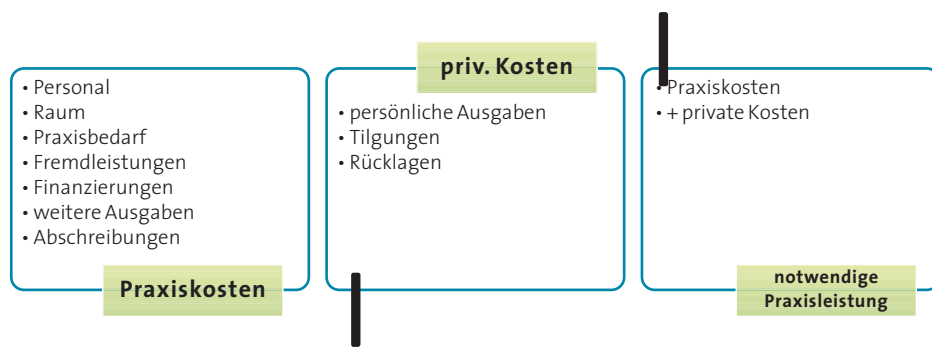


Abb. 2: Vorgehensweise zur Ermittlung der notwendigen Praxisleistung.

### Zu den persönlichen Zielen

- Welcher Jahresüberschuss soll erzielt werden?
- Welche Arbeitszeit soll investiert werden?
- Welche private Kostenstruktur ist zu beachten?
  - *Private Raumkosten (Miete, Nebenkosten Telefon etc.)*
  - *Private Vorsorge (Lebens-, Krankenversicherung, Altersvorsorge)*
  - *Lebenshaltungskosten (Nahrung, Kleidung, Urlaub)*
  - *Private Verbindlichkeiten (Darlehen, Unterhaltszahlungen, Bausparverträge etc.)*
  - *Private Praxiskosten (Tilgung, Praxisdarlehen, Rücklagen)*
  - *Private Steuern*

### Zur Praxis

- Ändern sich Aufbau oder Struktur der Praxis?
  - *Personal*
  - *Helferinnen*
  - *Assistenzarzt/-ärztin*
  - *Partnerschaft*
  - *Organisation*
  - *Wettbewerb*
  - *Gesetzliche Rahmenbedingungen*
  - *Infrastruktur*
- Lässt sich die Praxis in einzelne Planbereiche aufteilen?
  - *Verschiedene Behandler*
  - *Prophylaxe*

- *Labor*
- *Verwaltung*

### Zur Leistungserstellung

- Welche Leistungen bietet die Praxis an?
- Welche neuen Leistungen sollen angeboten werden?
- Welchen Anteil sollen die einzelnen Leistungen an der Gesamtleistung haben?
- Wie soll sich die Leistungserstellung auf die Bereiche KZV, Privatpatienten und Zuzahlungen aufteilen?

### Zur Kostensituation

- Sind Veränderungen im Personalbereich vorgesehen oder stehen Gehaltserhöhungen an?
- Wie hoch werden die Fremdlaborkosten im Verhältnis zu den geplanten Leistungen stehen?
- Ändern sich die Kosten für Material, Mieten, Verwaltung oder andere Kostenarten?
- Wie hoch werden die Abschreibungen künftig sein?
- Können die Kosten den einzelnen Praxisbereichen verursachergerecht zugeordnet werden und wenn ja, wie werden sie verteilt?

### Zu Verträgen

- Laufen Leasingverträge aus und sind Schlusszahlungen fällig?
- Laufen Mietverträge aus und müssen verlängert werden?
- Müssen Verträge gekündigt werden? (Fristen beachten!)
- Sind neue Verträge abzuschließen?

### Zu Investitionen

- Sind Ersatzinvestitionen vorgesehen?
- Welche Neuanschaffungen sind notwendig?

- Wie werden die Investitionen finanziert?

Alle Antworten auf die gestellten Fragen sind in den Planungsunterlagen zu dokumentieren und soweit möglich, in Zahlen darzustellen. Ergänzend zu den Praxisdaten müssen auch für den bzw. die Praxisinhaber wie oben aufgeführt die privaten finanziellen Verpflichtungen, die persönlichen Lebenshaltungskosten und eventuell zu erwirtschaftende Rücklagen geplant werden. Die aus dem geplanten Einkommen voraussichtlich zu entrichtenden Steuern sollten mit einem Steuerberater abgestimmt werden. Das Ergebnis der „privaten Planung“ kann dann als zu erwirtschaftender Überschuss oder aber auch als kalkulatorischer Unternehmerlohn in der Gesamtplanung berücksichtigt werden. Die Summe aus den geplanten Praxiskosten und dem Ergebnis der „privaten Planung“ ergibt den für die Praxis mindestens notwendigen Leistungswert (Abb. 2).

Mithilfe einer Tabellenkalkulation kann der Jahresplan in seiner Gesamtheit und auch nach den auszuwertenden Perioden (z.B. Monate, Quartale) angepasst werden, auch unter Berücksichtigung saisonaler Schwankungen und eventueller Urlaubszeiten. Bezieht man die voraussichtlichen Praxis- bzw. Behandlungsstunden in die Planung mit ein, lassen sich auch die Plan-Stundensätze auf Kosten- und Leistungsbasis ermitteln. Teil 4 der Serie wird den Soll-Ist-Vergleich als konkrete Entscheidungsgrundlage darstellen und weitere Möglichkeiten des Controllings für die Zahnarztpraxis aufzeigen.

## tipp.

Eine Checkliste zum Thema „Betriebswirtschaft in der Zahnarztpraxis“ kann gerne unter der angegebenen Kontaktadresse angefordert werden.

## kontakt.

### Prof. Dr. Bettina Fischer

Fachhochschule Wiesbaden

Tel.: 06 11/90 02-0

Fax: 06 11/90 02-1 02

E-Mail: b.fischer@bwl.fh-wiesbaden.de

### WORKSHOP

„Betriebswirtschaftliche Erfolgsstrategie“

Termine: Freitag, 08.05. oder 05.06.2009

Jeweils 10.00 bis 18.00 Uhr in Mainz

Anmeldung und weitere Infos unter E-Mail:

info@fischer-westerfeld.de oder Telefon: 0 61 31/5 53 39 80

- Teilnahmegebühr pro Workshop 290 Euro



# White Veneers® Strahlend schöne Zähne für alle

*Schnell, schmerzfrei, schön, bezahlbar.*

## Haben Sie Teil am Wachstumsmarkt non-prep Veneers:

- ✓ Steigern Sie Ihren Umsatz und Ihre Rendite
- ✓ Gezieltes Marketing gewinnt neue Patienten für Ihre Praxis
- ✓ Generieren Sie 1.500,00 Euro Ertrag in der Stunde



Patientin unglücklich mit devialem 1,1 und Zapf 1,2



Zufriedene Patientin: Nach nur 2 Terminen, non-invasiv, in weniger als 2 Stunden



Unser attraktives Marketingprogramm generiert neue Patienten und leitet diese an Sie weiter



Die patentierte Einsetzhilfe ermöglicht das simultane Einsetzen von max. 10 Veneers in weniger als 1 Stunde

Jetzt Zertifizierungs-Workshop sichern:  
Erweitern Sie Ihr Praxisportfolio und lassen Sie sich begeistern.

- 25.04.2009 Düsseldorf **NEU**
- 09.05.2009 Frankfurt
- 23.05.2009 Rostock
- 27.05.2009 Westerland/Sylt\*
- 20.06.2009 Lindau
- 10.10.2009 München

\* Vergünstigter Zertifizierungskurs mit stark reduziertem Hands-On-Workshop ausschließlich für erfahrene non-prep Veneer Anwender



Exklusivvertrieb in Deutschland und Österreich durch  
zantomed Handels GmbH  
Ackerstr. 5 • 47269 Duisburg  
Tel. 02 03/8 05 05 48 • Fax 02 03/8 05 10 44  
www.white-veneers.de • www.zantomed.de

