Teil 4: Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse

Betriebswirtschaft für die Zahnarztpraxis

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

Die bislang hauptsächlich als einziges Instrument eingesetzte praxistypische BWA reicht zur erfolgsorientierten Planung und Steuerung einer Praxis oft nicht aus. Vielmehr kann sie sogar zu einer verzerrten und verfälschten Ergebnisdarstellung führen. Zu dieser Erkenntnis gelangte der dritte Teil dieser Berichtserie, der aufzeigte, dass für eine betriebswirtschaftlich fundierte Unternehmensführung mehr nötig ist als der Blick in die Vergangenheit. In diesem abschließenden vierten Teil stehen nun eine Gegenüberstellung von Planzahlen und der Ist-Situation einer Praxis und deren Auswertung im Fokus der Betrachtung.

Ausgehend von der erstellten Jahresplanung muss für einen unterjährigen Soll-Ist-Vergleich zunächst der Plan periodisiert werden. Sofern der Plan bereits, wie in Teil drei der Berichtserie beschrieben, vorab in einzelne Perioden geteilt wurde, kann entsprechend direkt darauf zugegriffen werden.

Im folgenden Beispiel (Abb. 1) erfolgt die Auswertung einer Praxis mit zwei Inhabern per Ende des Geschäftsjahres und die Planwerte entsprechen hier 100 % des Jahreswertes. Die Ist-Werte, die dem Plan der Leistungserstellung gegenübergestellt werden, sind der detaillierten Leistungsstatistik der Praxis entnommen worden. Den Plankosten sind die Ist-Kosten aus der BWA der Praxis gegenübergestellt worden, die dem ausgewählten Zeitraum entsprechen. Der Soll-Ist-Vergleich für die Praxis zeigt, dass mit deutlich über dem Planwert erbrachten Leistungen dennoch ein Ergebnis erwirtschaftet wurde, das deutlich unter Plan liegt (Abb. 2).

Die erkennbare Ursache hierfür liegt im abweichenden Leistungsspektrum der Praxis, den dadurch höheren Fremdlaborkosten und (in diesem Beispiel) in den Personalkosten. Unklar ist aber noch, in welchen Praxisbereichen die Ursachen hierfür zu finden sind. Wurde die Planung entsprechend detailliert erstellt, kann die Gegenüberstellung der Soll-Ist-Werte für die einzelnen Leistungsersteller diese Frage beantworten (Abb. 3).

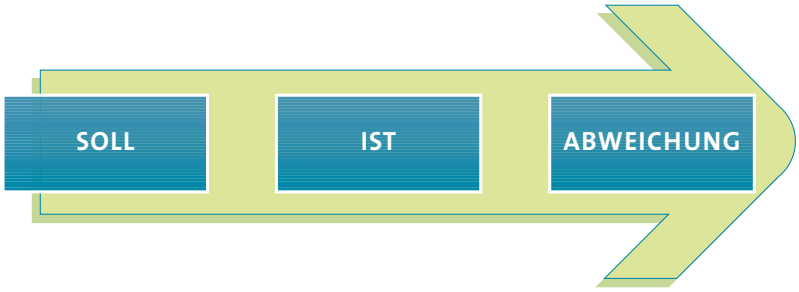

Abb. 2: Das Ziel der Planung: Vom „Soll" über das „Ist" zur „Abweichung".

Fazit

Dass die Abneigung vieler Zahnärzte vor dem Umgang mit dem Zahlenwerk der eigenen Praxis in den meisten Fällen unbegründet ist, konnte im Rahmen dieser Berichtserie durch die Vermittlung der erforderlichen Grundlagen hoffentlich bewiesen werden. Es verhält sich mit dieser ablehnenden Haltung dem betriebswirtschaftlichen Controlling gegenüber vermutlich ebenso wie mit jedem anderen Thema, das neu und auf den ersten Blick sehr konfus und unverständlich erscheint. Jedoch ist gerade bei der Betriebswirtschaft zu betonen, dass es für den Fortbestand der Praxis äußerst gefährlich sein kann, sich diesem Thema langfristig zu verschließen. Um weitreichende finanzielle Folgen zu verhindern, sei es jedem Zahnarzt deshalb geraten, sich

WORKSHOP
„Betriebswirtschaftliche Erfolgsstrategie"

Termin: Freitag, 05.06.2009

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 290 Euro

Soll-Ist-Vergleich – Januar bis Dezember						
Praxis gesamt	**Plan**		**Ist**		**Abweichung**	
Leistungen (nach Leistungsträger)						
Privatpatienten	195.000	Euro	178.000	Euro	-17.000	Euro
Zuzahlungen	125.000	Euro	117.000	Euro	-8.000	Euro
KZV	250.000	Euro	295.000	Euro	45.000	Euro
Eigenlabor	10.000	Euro	12.000	Euro	2.000	Euro
Fremdlabor	120.000	Euro	155.000	Euro	35.000	Euro
	700.000	Euro	757.000	Euro	57.000	Euro
Leistungen (nach Leistungsart)						
Kons./Chir.	140.000	Euro	171.000	Euro	31.000	Euro
Prophylaxe	50.000	Euro	40.000	Euro	-10.000	Euro
PA	50.000	Euro	50.000	Euro	0	Euro
ZE	100.000	Euro	120.000	Euro	20.000	Euro
KFO	50.000	Euro	55.000	Euro	5.000	Euro
Gnathologie	100.000	Euro	70.000	Euro	-30.000	Euro
Implantate	15.000	Euro	14.000	Euro	-1.000	Euro
Laser	20.000	Euro	18.000	Euro	-2.000	Euro
sonstige	32.500	Euro	28.000	Euro	-4.500	Euro
Fremdlabor	120.000	Euro	165.000	Euro	45.000	Euro
Eigenlabor	7.500	Euro	10.000	Euro	2.500	Euro
Material	15.000	Euro	16.000	Euro	1.000	Euro
	700.000	Euro	757.000	Euro	57.000	Euro
Kosten						
Personal	225.000	Euro	250.000	Euro	25.000	Euro
Fremdlabor	120.000	Euro	165.000	Euro	45.000	Euro
Material	15.000	Euro	16.000	Euro	1.000	Euro
Raum	35.000	Euro	35.000	Euro	0	Euro
Finanzierung	30.000	Euro	30.000	Euro	0	Euro
Abschreibung	25.000	Euro	25.000	Euro	0	Euro
Buchhaltung	2.500	Euro	3.000	Euro	500	Euro
Instandhaltung	7.500	Euro	6.000	Euro	-1.500	Euro
Mieten B + G	6.000	Euro	6.000	Euro	0	Euro
Versicherungen	1.500	Euro	1.500	Euro	0	Euro
Verwaltung	17.500	Euro	22.000	Euro	4.500	Euro
Sonstiges	5.000	Euro	6.500	Euro	1.500	Euro
	490.000	Euro	566.000	Euro	76.000	Euro
Praxisergebnis	**210.000**	**Euro**	**191.000**	**Euro**	**-19.000**	**Euro**

Abb. 1: Soll-Ist-Vergleich (Beispiel).

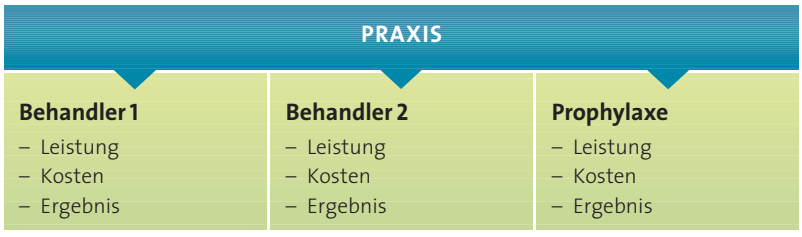

Abb. 3: Mögliche Aufteilung der Praxisbereiche (Beispiel).

mit der Betriebswirtschaft auseinanderzusetzen und sich im Umgang mit einer betriebswirtschaftlichen Planung zu üben. Die grundlegenden Kennzahlen und Instrumente erweisen sich dann meist als weitaus verständlicher als man im Vorfeld gedacht haben mag.

Das Ziel eines jeden Zahnarztes sollte es daher sein, sich die Zahlen und deren Bedeutung zunutze zu machen – hierfür werden sie schließlich erhoben.

kontakt.

Prof. Dr. Bettina Fischer
Fachhochschule Wiesbaden
Tel.: 06 11/90 02-0
E-Mail: b.fischer@bwl.fh-wiesbaden.de

Dipl.-Betriebswirt (FH)
Detlev Westerfeld
Fischer & Westerfeld
Unternehmensberatung PartG
Friedrich-Koenig-Str. 25a, 55129 Mainz

ANZEIGE

CHAMPIONS® IMPLANTS

einfach, erfolgreich & bezahlbar

direkt vom bekannten, deutschen Hersteller
70 €

- Champions® begeistern in allen Indikationen, Preis-/Leistung, Zeit-Alltags-Patientencompliance
- Knochenkondensation & Implantation in einem minimal-invasiven, flapless-transging. Vorgang
- Schonend-sanfte MIMI®-Implantation mit weit über 20.000 erfolgreichen Sofortbelastungen seit 1994
- beste Primärstabilität durch krestales Mikrogewinde –> sichere Sofortbelastung
- Zirkon-gestrahlte, geätzte, Ti-IV-Oberfläche
- intelligenter Halsbereich für jede Schleimhautdicke
- Gebrauchsmustergeschützte Zirkon-‚Prep Caps' (zum fakultativen Zementieren) zum Ausgleich von Divergenzen & Ästhetik & Sofortimplantation für Zahnarzt-Hohlkehl-Präparation (GOZ 221 / 501)
- Deutsches Fräs- und Laborzentrum inkl. ZTM für biokomp., hochwertigen & preiswerten ZE (www.champions-dental-lab.com, Tel. 06734-961592, Fax 06734-960844)
- Kostenlose Planungs-, Diagnostik & Therapie-Hilfe und Patienten-Marketing-Service
- Keine Anfangs-Investition bei Kommissions-Erstlieferung

FORTBILDUNG, DIE BEGEISTERT:
ZERT. UMSTEIGER & ANFÄNGER &
‚ONLY-WOMEN-POWER' & UPDATER
CHAMPIONS - MOTIVACTION - KURSE

Inkl. vielen Live-Implantationen- & sicheres Prothetik-Konzept (15 bzw. 30 Fortbildungspunkte)

bei Dr. Armin Nedjat (Flonheim/Mainz)
Spezialist Implantologie
Diplomate ICOI
Entwickler & Referent der Champions®

Mehr Infos, Kurs-Termine, Bestellung:
Telefon: 06734 - 6991 • Fax: 06734 - 1053
Info & Online-Bestellshop:
www.champions-implants.com