

---

# DAS GROSSE BOOTCAMP WOCHENENDE

---



Grundlagen Betriebswirtschaft

Referent:  
Patric Feldmann



deutsche  
fortbildungsakademie  
heilwesen®

# **1. Einführung Betriebswirtschaft**

## **2. Betriebswirtschaftliche Kalkulation**

2.1 Deckungsbeitragsrechnung

2.2 Stundenhonorarumsatz

2.3 Preiskalkulation mit Hilfe des Stundenhonorarumsatzes

2.4 Profit Center

2.5 Break-Even-Analyse – Gewinnschwellenberechnung

## **3. Rentabilitäts- und Produktivitätsberechnung anhand von Kennzahlen**

3.1 Umsatzrendite

3.2 Personalkostenquote

# 1. Einführung Betriebswirtschaft

Was ist Betriebswirtschaft?

## Definition:

Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit

**planerischen**  
**organisatorischen**  
**rechentechischen**

Entscheidungen in Unternehmen.

Betriebswirtschaft  
=  
Unternehmensmanagement

## Planerische und organisatorische Entscheidungen:

Planerische und organisatorische Abläufe werden u.a. durch das Qualitätsmanagement in der Praxis geregelt. Nützliche Tools sind u.a. die SMARTe Zieldefinition, die ALPEN-Methode, der PDCA Zyklus oder auch der Management-Regelkreis.

## Rechentechnische Entscheidungen:

Rechentechnischen Entscheidungen können nur mit Hilfe von **betriebswirtschaftlichen Kalkulationen** erstellt, überwacht und gesteuert werden.

# Planerische und organisatorische Entscheidungen: Management-Regelkreis



„Geld hat etwas mit Zahlen zu tun.  
Wer sich den Umgang mit Zahlen nicht  
vertraut macht, wird auch mit Geld nicht  
umgehen können.“

Zitat: InvestmentPunk

Somit ist die Betriebswirtschaft in der Arzt-/Zahnarztpraxis die Basis für eine gesicherte Zukunft. Nur die Praxen, die neben den medizinischen bzw. zahnmedizinischen Dienstleistungen eine unternehmerische Führung erfahren, werden „überleben“.

Daraus ergibt sich, dass der Arzt/Zahnarzt nicht nur Mediziner ist, sondern ganz klassisch gesehen auch ein Unternehmer.



## Ist der Arzt/Zahnarzt ein Unternehmer?

Ja, denn betriebswirtschaftlich betrachtet ist ein Unternehmer eine Persönlichkeit, die

- ein Unternehmen plant,
- mit Erfolg gründet,
- dieses selbstständig und verantwortungsvoll leitet,
- bewusst ein persönliches Risiko eingeht und
- das Kapital-Risiko übernimmt

## **2. Betriebswirtschaftliche Kalkulation**

### **Rechentechnische Entscheidungen im Unternehmen**

Unter betriebswirtschaftlicher Kalkulation versteht man Berechnungen in kaufmännischen Bereichen zur Ermittlung von Größen, welche u.a. für die Preisgestaltung, Unternehmensführung und Unternehmensausrichtung maßgebend sind.

# Betriebswirtschaftliche Kalkulation

## 2.1 Deckungsbeitragsrechnung

Der Deckungsbeitrag ist in der Kosten- und Leistungsrechnung die Differenz zwischen den erzielten Erlösen (Praxis-Umsatz) und den variablen Kosten. Es handelt sich um den Betrag, der zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht.

$$\begin{array}{r} \text{Praxis-Umsatz} \\ \text{./. Fremdlaborkosten (Durchlaufende Kosten) in der ZAP} \\ \underline{\text{./. variable Kosten}} \\ \text{Deckungsbeitrag} \end{array}$$

# Betriebswirtschaftliche Kalkulation

## 2.2 Stundenhonorarumsatz

Der Stundenhonorarumsatz sagt aus, was der Zahnarzt in der Stunde verdienen muss.

Dementsprechend ist der Stundenhonorarumsatz eine der wichtigsten Größen für die Behandlungs- und Honorarkalkulation. Grundlage für die Berechnung sind die Behandlungsstunden, für die Honorare abgerechnet werden können.

Der Stundenhonorarumsatz ist eine wichtige Bezugsgröße für die Anpassung von Steigerungsfaktoren in der privaten Abrechnung.

# Betriebswirtschaftliche Kalkulation

## Stundenhonorarumsatz

Berechnungsarten:

- Vergangenheitsorientierte Berechnungsform
- Zukunftsorientierte Berechnungsform

# Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes

## Vergangenheitsorientierte Berechnung

1. Honorarumsatz Vorjahr
2. Behandlungsstunden eines festgelegten Zeitraums  
(i.d.R. Kalenderjahr)

# Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes

## Vergangenheitsorientierte Berechnung

### 1. Honorarumsatz Vorjahr

Honorarumsatz = Umsatz - Fremdlabor

### 2. Behandlungsstunden eines festgelegten Zeitraums (i.d.R. Kalenderjahr)

Behandlungszeiten i.d.R. Öffnungszeiten

Verwaltungszeiten z.B. Bürozeiten nach Ende der Sprechstunde  
werden nicht berücksichtigt.

# Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes

## Vergangenheitsorientierte Berechnung

1. Honorarumsatz Vorjahr

550.00,00 €

2. Behandlungsstunden eines festgelegten Zeitraums  
(i.d.R. Kalenderjahr)

1.540 Stunden



# Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes

## Vergangenheitsorientierte Berechnung

$$\begin{aligned} & \text{Honorarumsatz Vorjahr} / \text{Behandlungszeiten} \\ & 500.00,00 \text{ €} \quad / \quad 1.540 \text{ Stunden} \\ & = 324,68 \text{ €} \end{aligned}$$

# Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes

## Vergangenheitsorientierte Berechnung

### Vorteile:

- Einfache Berechnung
- Umsätze können aus der Verwaltungssoftware ausgewertet werden

### Nachteile:

- Ungenaue Berechnung
- Umsätze aus dem Vorjahr
- Gewinne werden nicht berücksichtigt
- Keine Berücksichtigung von geplanten Investitionen, Preissteigerungen, Gehaltserhöhungen und Inflation
- Ausgabenseite wird nicht berücksichtigt

# Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes

## Zukunftsorientierte Berechnung

1. Praxisausgaben in einem festgelegten Zeitraum (i.d.R. Kalenderjahr) inkl. Puffer für Investitionen, Preissteigerungen, Gehaltserhöhungen und Inflation
2. Kalkulatorischer Unternehmerlohn bzw. geplanter Gewinn
3. Behandlungsstunden eines festgelegten Zeitraums (i.d.R. Kalenderjahr)

# Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes zukunftsorientiert

1. Praxisausgaben in einem festgelegten Zeitraum  
(i.d.R. Kalenderjahr)
  - Kosten gemäß Betriebswirtschaftlicher Auswertung
  - Puffer für Investitionen, Preissteigerungen, Gehaltserhöhungen und Inflation
  - Kürzung um Fremdlaborleistungen (durchlaufender Posten)  
(nur in der Zahnarztpraxis)

# Ermittlung des Stundenhonorarumsatz zukunftsorientiert

2. Kalkulatorischer Unternehmerlohn bzw. geplanter Gewinn
  - Wie hoch ist mein geplanter Gewinn?

# Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes zukunftsorientiert

## 3. Behandlungsstunden eines festgelegten Zeitraums

(i.d.R. Kalenderjahr)

- Behandlungszeiten i.d.R. Öffnungszeiten
- Verwaltungszeiten z.B. Bürozeiten nach Ende der Sprechzeiten werden nicht berücksichtigt.

## Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes – Beispiel - zukunftsorientiert

### 1. Kosten gemäß Betriebswirtschaftlicher Auswertung

400.000,00 €

Inkl. 100.000,00 € Fremdlabor (nur in der Zahnarztpraxis)

zzgl. 40.000,00 € Puffer für Investitionen, Preissteigerungen,  
Gehaltserhöhungen und Inflation

### 2. Kalkulatorischer Unternehmerlohn / geplanter Gewinn

200.000,00 € pro Jahr

### 3. Behandlungsstunden

Behandlungsstunden p.a. = 1.540 Std.

# Berechnung Stundenhonorarumsatz zukunftsorientiert

Kosten gem. BWA	400.000,00 €
+ Puffer für Investitionen und Inflation	40.000,00 €
+ kalkulatorischer Unternehmerlohn	200.000,00 €
<u>- Fremdlabor (Zahnarztpraxis)</u>	<u>100.000,00 €</u>
<b>kalk. Honorarumsatz</b>	<b>540.000,00 €</b>

Behandlungsstunden z.B. p.a. = 1.540 Std.

Stundensatz = kalk. Honorarumsatz : Behandlungsstunden

= 540.000,00 € : 1.540 Std.

**Stundenhonorarumsatz = 350,65 €**



# Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes

## zukunftsorientierte Berechnung

### Vorteile:

- Genauere Berechnung
- Gewinne werden berücksichtigt
- Ausgabenseite wird berücksichtigt
- Berücksichtigung von geplanten Investitionen, Preissteigerungen, Gehaltserhöhungen und Inflation

### Nachteile:

- Umfangreichere Berechnung
- Planung ggf. mit Steuerberater
- Auswertung der Betriebswirtschaftlichen Auswertung

## 2.3 Preiskalkulation mit Hilfe des Stundenhonorarumsatzes

Die drei Phasen der Preiskalkulation:

### 1. Kaufmännische Preiskalkulation

Stundenhonorarumsatz x Zeitvorgabe der Behandlung

### 2. Gesetzliche Rahmenbedingungen

Was gibt die GOÄ/GOZ her

Was gibt der EBM/BEMA her

### 3. Der Markt

Kauf der Patient zu den kalkulierten Preisen

## Preiskalkulation mit Hilfe des Stundenhonorarumsatzes

Preiskalkulation für das Honorar einer vollverblendeten Krone im Backenzahnbereich für einen Privatpatient **ohne Fremdlabor:**

Stundenhonorarumsatz 350,00 €

Zeitaufwand für alle Sitzungen 1,5 Stunden pro Krone (Einzelkrone)

# Preiskalkulation mit Hilfe des Stundenhonorarumsatzes

Preiskalkulation für die vollverblendete Krone im Backenzahnbereich:

## 1. Kaufmännische Preiskalkulation

Stundenhonorarumsatz x Zeitvorgabe der Behandlung

350, 00 € x 1,5 Stunden

= 525,00 €

# Preiskalkulation mit Hilfe des Stundenhonorarumsatzes

Preiskalkulation für die vollverblendete Krone im Backenzahnbereich:

## 2. Gesetzliche Rahmenbedingen

Durchschnittliches Honorar GOZ vollverblendete Krone

GOZ	Leistung (Kurztext)	Faktor	Betrag
0030	Heil- und Kostenplan	2,3	25,87 €
0080	Oberflächenanästhesie	2,3	3,88 €
0090 (2x)	Infiltrationsanästhesie	2,3	15,52 €
2030	Besondere Maßnahmen beim Füllen	3,5	12,80 €
2270	Provisorische Krone	3,5	53,15 €
2210	Vollkrone (Hohlkehpräp.)	4,2	396,35 €
<b>Honorar</b>			<b>507,57 €</b>

# Preiskalkulation mit Hilfe des Stundenhonorarumsatzes

Preiskalkulation für die vollverblendete Krone im Backenzahnbereich:

## 3. Durchschnittlicher Marktpreis

Durchschnittlicher Marktpreis vollverblendete Krone  
zwischen 450,00 € und 550,00 €

# Preiskalkulation mit Hilfe des Stundenhonorarumsatzes

1. Preis kaufmännische Kalkulation  
525,00 €
2. Durchschnittliches Honorar GOZ  
507,57 €
3. Durchschnittlicher Marktpreis  
450,00 € - 550,00 €

# Fehler in der Preiskalkulation

<b>keine Kalkulation</b>	Sie legen Ihre Preise unsystematisch „aus dem Bauch heraus“ fest, ohne detaillierte Kalkulation.
<b>kein Kostenüberblick</b>	Sie kennen Ihre tatsächlichen Kosten nicht und schätzen diese bei der Preiskalkulation nur „über den Daumen“ ab. Sie unterschätzen Belastungen, die erst nach einem gewissen Zeitraum anfallen, wie z.B. Steuern, Kreditrückzahlungen, Lohnkosten, Verwaltungsaufwand usw.
<b>Personalkosten nicht berücksichtigt</b>	Sie grenzen Ihren Leistungsumfang nicht genau genug ab und liefern mehr, als Sie bezahlt bekommen. Sie kalkulieren vor allem den Faktor „Zeit“ nicht oder nicht ausreichend ein. Er ist wichtig für die eigenen Personalkosten und die der Mitarbeiter.
<b>nur Kostenpreis</b>	Sie denken nur an die Kostenpreise und kalkulieren auf der Grundlage Ihres Rechnungswesens. Dabei vernachlässigen Sie aber die Marktpreise.
<b>keine Marktinformationen</b>	Sie haben zu wenige Informationen darüber, welche Preise im Wettbewerb auf dem Markt akzeptiert werden (Testkunden!).
<b>Konkurrenz imitiert</b>	Sie „fahren“ keine eigene Preisstrategie, mit der Sie sich am Markt positionieren können. Sie ahmen „blind“ die Preisstrategien Ihrer Konkurrenten nach.
<b>fehlende Argumente</b>	Bei hochpreisigen Angeboten fehlen überzeugende Argumente für die Hochwertigkeit von Produkt oder Leistung.



# Betriebswirtschaftliche Kalkulation

## 2.4 Profit-Center

### Was ist ein Profit-Center?

Als "Profit-Center" wird betriebswirtschaftlich der Geschäftsbereich eines Unternehmens mit eigener Gewinn- und Verlustrechnung bezeichnet.

### Praxisbereiche eines Profit-Centers

- Behandlungsbereiche z.B. Bleaching, Ultraschall, Akupunktur
- Abteilungen z.B. Eigenlabor, PZR-Abteilung
- je Behandler

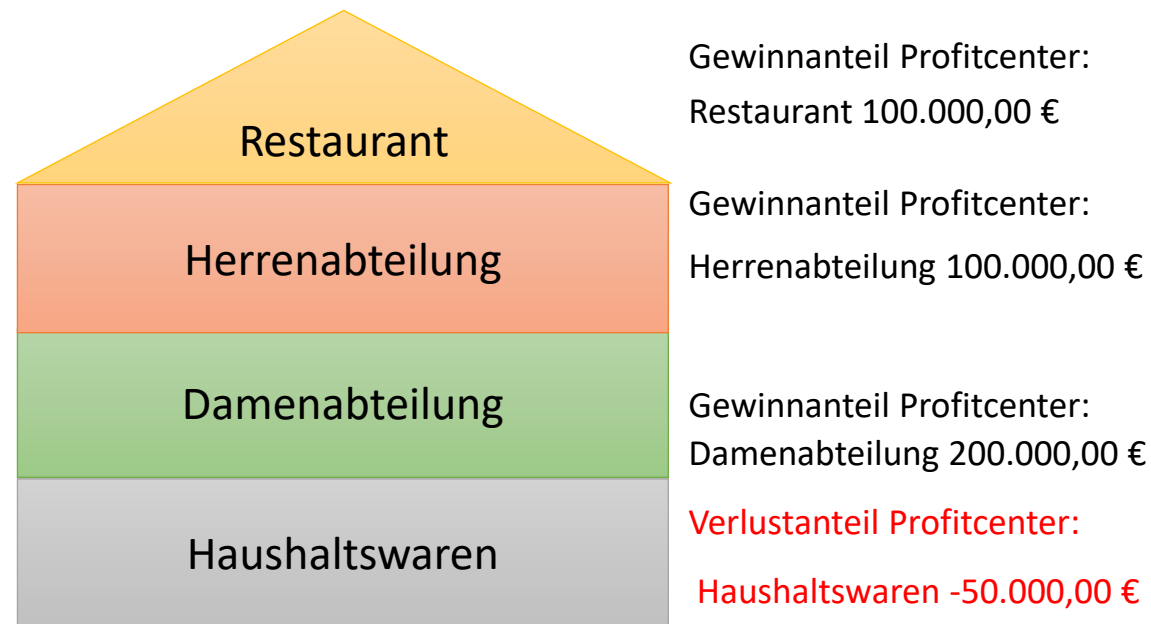
# Profit-Center

## Ziele eines Profit-Center:

- klare Ausrichtung auf die einzelnen Praxisbereiche
- Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter auf der operativen Ebene
- Stärkung der Mitarbeitermotivation
- bessere Transparenz in der Rentabilität der Praxisbereiche

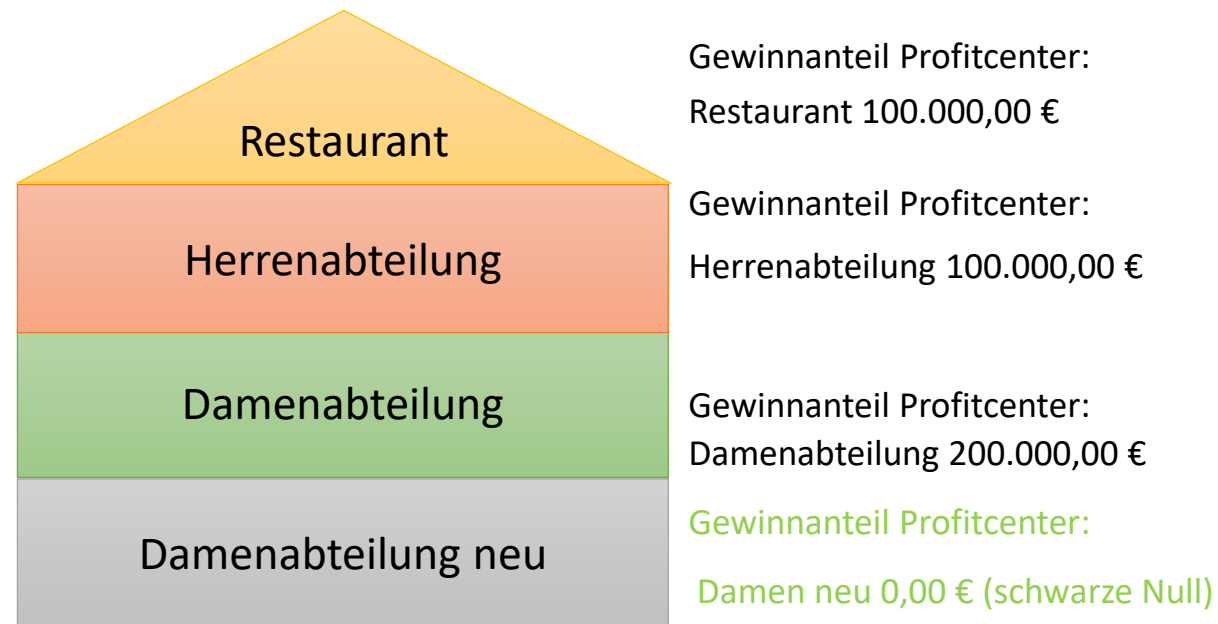
# Profit-Center – Beispiel Kaufhaus:

## Gesamtgewinn Kaufhaus: 350.000,00 €



# Lösung: Profit-Center – Beispiel Kaufhaus:

## Gesamtgewinn Kaufhaus neu: 400.000,00 €



# Betriebswirtschaftliche Kalkulation

## 2.5 Break-Even-Analyse/Gewinnschwellenberechnung

Mit der Break-Even-Analyse wird ermittelt, ab welcher Absatzmenge von Leistungen die Zahnarztpraxis die Gewinnschwelle erreicht.

Die Berechnung baut dabei auf die Unterscheidung zwischen Fixkosten und variablen Kosten bzw. dem Deckungsbeitrag auf.

Mit der Break-Even-Analyse lässt sich u.a. ermitteln, wie viele Leistungen mehr verkauft werden müssen, um die getätigten Investitionen zu decken.

## Beispiel Break-Even-Analyse / Gewinnschwellenberechnung

Der Weinverkäufer Herr Rotnase muss täglich eine Standgebühr in Höhe von 150,00 € auf einem Weinmarkt bezahlen. Seinen Wein verkauft er für 3,50 € pro Glas. Im Einkauf kostet der Wein 1,00 € pro Glas. Wie viel Wein muss Herr Rotnase verkaufen, um in die Gewinnzone zu gelangen?

## Berechnung Break-Even-Analyse

$$\text{Gewinnschwelle} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Stückdeckungsbeitrag}}$$

$$\text{Gewinnschwelle} = \frac{150,00 \text{ €}}{\text{Verkauf Wein } 3,50 \text{ €} - \text{Einkauf Wein } 1,00 \text{ €}}$$

$$\text{Gewinnschwelle} = \frac{150,00 \text{ €}}{2,50 \text{ €}}$$

$$\text{Gewinnschwelle} = 60 \text{ Stück}$$

### 3. Rentabilitäts- und Produktivitätsberechnung anhand von Kennzahlen

#### Kennzahlen

Unter Kennzahlen nach *Wöhe*\* werden Zahlen verstanden, die quantitativ messbare Sachverhalte in aussagekräftiger, komprimierter Form wiedergeben.

Kennzahlen haben eine Informationsfunktion und Steuerungsfunktion. Sie sind klar definierte quantitative Größen, die in Kurzform Aussagen über die Praxissituation liefern.



### 3. Rentabilitäts- und Produktivitätsberechnung anhand von Kennzahlen

#### Kennzahlen

Als Instrument zur Steuerungsfunktion haben Kennzahlen nicht nur einen Informationswert, sondern auch einen Vorgabecharakter und dienen zur:

<b>Motivation</b>	Anreiz zum Übertreffen der Vorgaben
<b>Leistungskontrolle</b>	durch Soll-Ist-Vergleiche
<b>Koordination</b>	Verknüpfung von Kennzahlen mit dem Zielsystem des Unternehmens

## 3. Rentabilitäts- und Produktivitätsberechnung anhand von Kennzahlen

### 3.1 Umsatzrendite

Die Umsatzrendite, auch Umsatzrentabilität genannt, stellt den auf den Praxisumsatz bezogenen Gewinnanteil dar. Diese Kennzahl lässt also erkennen, wie viel das Unternehmen Zahnarztpraxis in Bezug auf 1 € Umsatz verdient hat.

# Rentabilitäts- und Produktivitätsberechnung anhand von Kennzahlen

## Umsatzrendite

Welcher Anteil vom Honorar-Umsatz verbleibt als Gewinn

$$\text{Formel in \%} = \frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Umsatz (ohne Fremdlabor)}}$$

Je höher der Prozentsatz ausfällt, umso besser.

## 3. Rentabilitäts- und Produktivitätsberechnung anhand von Kennzahlen

### 3.2 Personalkostenquote

Die Personalkosten stellen in fast allen Praxen den größten Kostenblock dar. Niedrige Umsatzrenditen sehen deshalb oft im direkten Verhältnis von zu hohen Personalkosten bzw. zu viel Praxispersonal.

# Rentabilitäts- und Produktivitätsberechnung anhand von Kennzahlen

## Personalkostenquote

Welcher Anteil vom Umsatz wird für Personalkosten verwendet

$$\text{Formel in \%} = \frac{\text{Personalkosten}}{\text{Umsatz (ohne Fremdlabor)}} \times 100$$

Je niedriger der Prozentsatz ausfällt, umso besser.

---

# DAS GROSSE BOOTCAMP WOCHENENDE

---



DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT



deutsche  
fortbildungsakademie  
heilwesen®