
DAS GROSSE BOOTCAMP WOCHENENDE



Grundlagen Betriebswirtschaft
Controlling

Referent:
Patric Feldmann



deutsche
fortbildungsakademie
heilwesen®

1. Einführung Betriebswirtschaft

2. Betriebswirtschaftliche Kalkulation

2.1 Stundenhonorarumsatz

2.2 Preiskalkulation mit Hilfe des Stundenhonorarumsatzes

2.3 Break-Even-Analyse – Gewinnschwellenberechnung

3. Controlling

3.1 SOLL-IST-Vergleich

3.2 Kennzahlen

3.3 Ziele und Zielsetzung

3.4 Benchmarking

1. Einführung Betriebswirtschaft

1. Einführung Betriebswirtschaft

Was ist Betriebswirtschaft?

Definition:

Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit

- **planerischen**

Entscheidungen in Unternehmen.

1. Einführung Betriebswirtschaft

Was ist Betriebswirtschaft?

Definition:

Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit

- **planerischen**
- **organisatorischen**

Entscheidungen in Unternehmen.

1. Einführung Betriebswirtschaft

Was ist Betriebswirtschaft?

Definition:

Die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit

- **planerischen**
- **organisatorischen**
- **rechentechnischen**

Entscheidungen in Unternehmen.

Betriebswirtschaft

Betriebswirtschaft

=

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,

Ist der Arzt/Zahnarzt ein Unternehmer?

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

- ein Unternehmen plant,
- mit Erfolg gründet,

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,

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

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

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 Stundenhonorarumsatz

Der Stundenhonorarumsatz sagt aus was der Arzt/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

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

500.000,00 €

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

1.540 Stunden

Ermittlung des Stundenhonorarumsatzes

Vergangenheitsorientierte Berechnung

$$\begin{aligned} & \text{Honorarumsatz Vorjahr} / \text{Behandlungszeiten} \\ & 500.000,00 \text{ €} \quad / \quad 1.540 \text{ Stunden} \\ & = 324,68 \text{ €} \end{aligned}$$

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>
kalk. Honorarumsatz	540.000,00 €

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

2.2 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

Kauft 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 Rahmenbedingungen

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 €
Honorar			507,57 €

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 € (ohne Labor).

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

keine Kalkulation	Sie legen Ihre Preise unsystematisch „aus dem Bauch heraus“ fest, ohne detaillierte Kalkulation.
kein Kostenüberblick	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.
Personalkosten nicht berücksichtigt	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.
nur Kostenpreis	Sie denken nur an die Kostenpreise und kalkulieren auf der Grundlage Ihres Rechnungswesens. Dabei vernachlässigen Sie aber die Marktpreise.
keine Marktinformationen	Sie haben zu wenige Informationen darüber, welche Preise im Wettbewerb auf dem Markt akzeptiert werden (Testkunden!).
Konkurrenz imitiert	Sie „fahren“ keine eigene Preisstrategie, mit der Sie sich am Markt positionieren können. Sie ahmen „blind“ die Preisstrategien Ihrer Konkurrenten nach.
fehlende Argumente	Bei hochpreisigen Angeboten fehlen überzeugende Argumente für die Hochwertigkeit von Produkt oder Leistung.

Betriebswirtschaftliche Kalkulation

2.3 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 der 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. Controlling

**Controlling =
Kontrolle?**





Was ist Controlling?

Controlling (von engl. to control für „steuern“, „regeln“) ist ein umfassendes Steuerungs- und Koordinationskonzept zur Unterstützung des Praxisinhabers und der Praxismanagerin/des Praxismanagers bei der ergebnisorientierten Planung und Umsetzung der unternehmerischen Aktivitäten.

Der Controller unterscheidet sich vom „Kontrolleur“ dadurch, dass er nicht in der Retrospektive agiert, sondern die Unternehmensführung zur Kontrolle prospektiv (vorausschauend) anleitet.

Controlling ist als die Summe aller Maßnahmen zu verstehen, die dazu dienen die Führungsbereiche

- Planung
- Kontrolle
- Organisation
- Personalführung
- Information

so zu koordinieren, dass die **Unternehmensziele** optimal erreicht werden.

Somit ist Controlling eine Maßnahme um die planerischen, organisatorischen und rechentechnischen Ziele in einer Arzt- und Zahnarztpraxis zu erreichen.

Management-Regelkreis



3.1 SOLL- IST-Vergleich als Controlling-Instrument

Der SOLL-IST-Vergleich als Controlling-Instrument ist, qualitativ wie auch quantitativ, die Definition eines wünschenswerten Zustands.

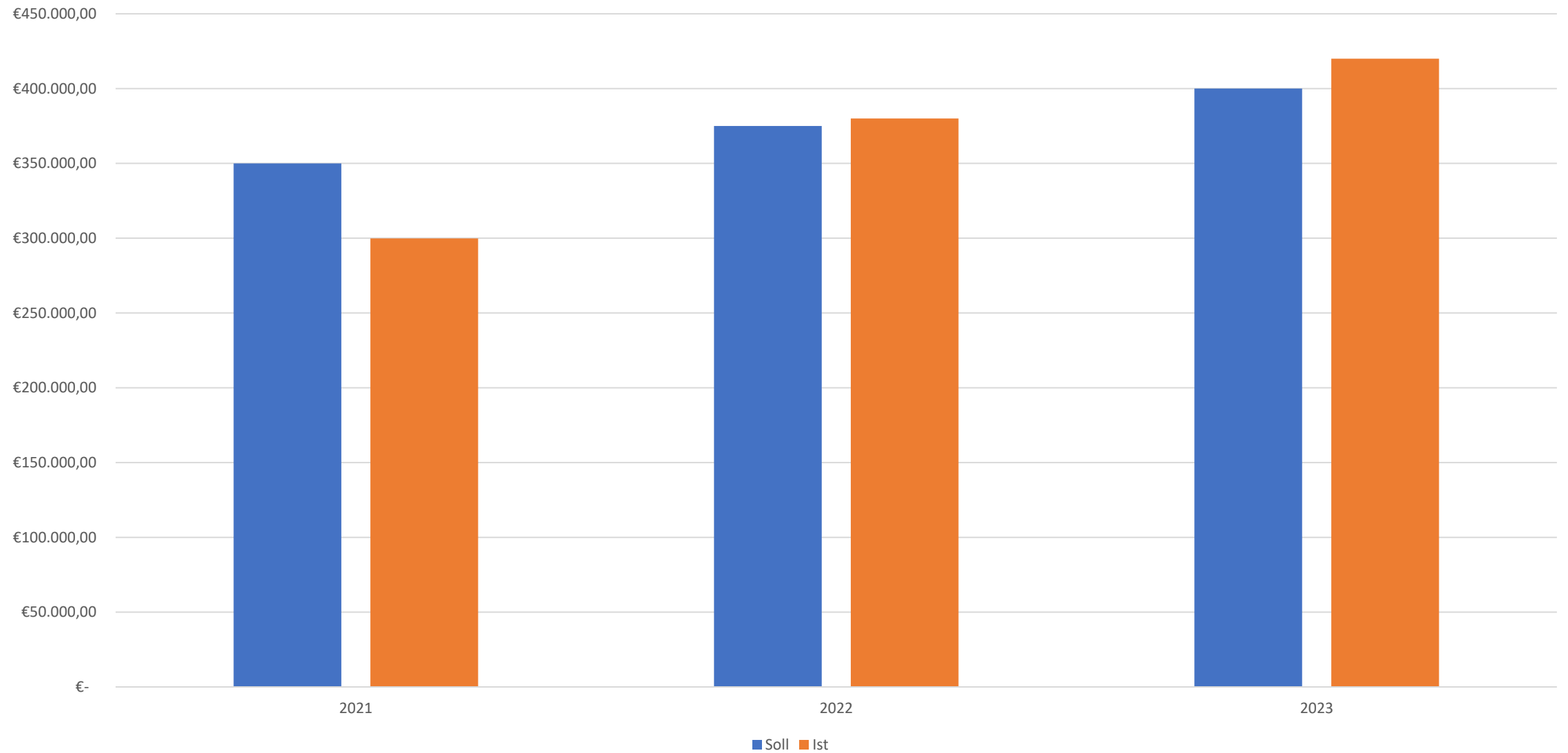
Die **vorgegebenen** Soll-Umsätze werden mit den wirklich erwirtschafteten Praxisumsätzen in einem Zeitraum, z.B. Monat, Quartal, Halbjahr, Jahr, abgeglichen. Abweichungen werden nicht einfach hingenommen, sondern es müssen die Gründe hierfür **zeitnah** ermittelt werden.

TIPP:

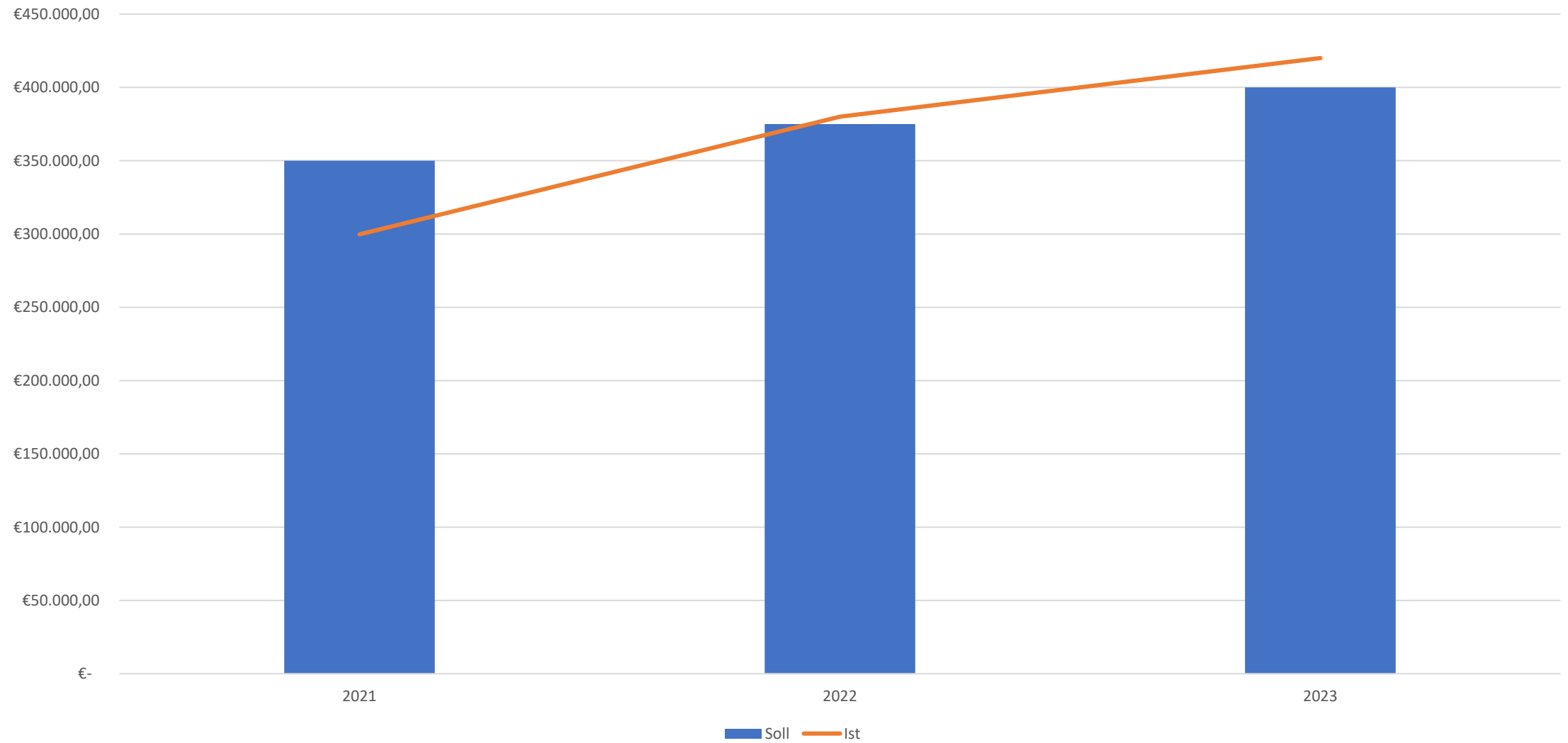
Teilen Sie Ihrem Steuerberater Ihre Soll-Zahlen mit. Zusammen mit Ihrer BWA erhalten Sie dann einen ausführlichen Controllingbericht. Diese transparente Übersicht zeigt Ihnen sofort Abweichungen und Zielerreichungen.

Alternativ kann ein SOLL-IST-Vergleich per Excel erstellt werden.

Soll-Ist-Vergleich einer Leistung



Soll-Ist-Vergleich einer Leistung





3.2 Controlling anhand von Kennzahlen

Kennzahlen

Unter Kennzahlen 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.

Mithilfe von **Kennzahlen** können Ärzte und Zahnärzte die wirtschaftliche Entwicklung Ihrer Praxis und Ihrer privaten Situation betrachten und steuern.

Der Arzt/Zahnarzt überwacht mit diesem Instrumentarium das tatsächliche Geschehen, erkennt rechtzeitig Abweichungen und kann Gegenmaßnahmen einleiten.

Kennzahlen

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

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

Umsatzrendite

Die Umsatzrendite, auch Umsatzrentabilität genannt, stellt den auf den Praxisumsatz bezogenen Gewinnanteil dar. Diese Kennzahl lässt also erkennen, wie viel das Unternehmen „Arzt-/Zahnarztpraxis“ in Bezug auf 1,00 € Umsatz verdient hat.

Umsatzrendite

Welcher Anteil vom Honorar-Umsatz verbleibt als Gewinn

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

Je höher der Prozentsatz ausfällt, umso besser.

Personalkostenquote

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

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.

Produktivität

Die Produktivität ist ein Maß für die mengenmäßige Ergiebigkeit der Kombination der Produktionsfaktoren:

$$\text{Produktivität} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Anwendungsbeispiel Marketing:

Wie viel wurde für Werbemaßnahmen ausgegeben (Input) – wie hoch war der Ertrag der Werbemaßnahme (Output).

Liquidität

Die Liquidität soll die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens gewährleisten. Sie ist für die Erhaltung des Unternehmens lebensnotwendig. Liquidität bedeutet, dass eine Arzt-/Zahnarztpraxis jederzeit ihren finanziellen Verpflichtungen nachkommen kann.

Liquidität

Der Liquidität Grad beschreibt als kurzfristige Kennzahl das Verhältnis zwischen Teilen des Umlaufvermögens und kurzfristigen Verbindlichkeiten.

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittelbestand} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{gesamtes Umlaufvermögen} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

(Zum Umlaufvermögen *zählen* Bankguthaben, Wertpapiere, Schecks, Kassenbestände, Forderungen und Vorräte)

Liquidität 1. Grades

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittelbestand} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Zahlungsmittelbestand = Bankguthaben, Wertpapiere, Schecks, Kassenbestände

Liquidität 2. Grades

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Kurzfristiges Umlaufvermögen = Bankguthaben, Wertpapiere, Schecks, Kassenbestände, Forderungen

Liquidität 3. Grades

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{gesamtes Umlaufvermögen} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Gesamtes Umlaufvermögen = Bankguthaben, Wertpapiere, Schecks, Kassenbestände, Forderungen und Vorräte (Warenbestand)

Zielsetzung 3.3

Ziele sind bewusst angestrebte zukünftige Zustände. **Mittel** sind alle Maßnahmen und Möglichkeiten, die Ziele zu erreichen.

Unternehmensziele können beispielsweise die Gewinnmaximierung, die Erschließung neuer Märkte (z.B. Zielgruppen-Prophylaxe, Cerec, Eigenlabor, Ausweitung der Kapazität) oder auch ökologische Ziele sein.

Klassische Unternehmensziele

Viele weitverbreitete Unternehmensziele orientieren sich an den betriebswirtschaftlichen **Kennzahlen**.

So sind die Steigerung des Gewinns bzw. des Umsatzes, die Erhöhung von Produktivität und Rentabilität klassische Unternehmensziele.

Die Festlegung solcher Ziele ist ein wichtiges Instrument der strategischen Unternehmensführung.

Weiche Unternehmensziele

In den letzten Jahren haben weiche Unternehmensziele an Bedeutung gewonnen.

So verfolgen mehrere traditionelle Industrieunternehmen das Ziel sich ein neues, zeitgemäßes Image zu verleihen.

Auch ökologische und soziale Zielvorgaben sind häufig anzutreffen.

Inhaltliche und zeitliche Dimension der Unternehmensziele

Damit ein Unternehmensziel tatsächlich umgesetzt werden kann, muss ein sorgfältiger Prozess der Zieldefinition durchgeführt werden, in dem das Ziel so genau wie möglich beschrieben ist.

Dabei müssen sowohl die inhaltlichen Zielvorgaben als auch eine zeitliche Dimension zur Umsetzung möglichst konkret festgelegt werden.

Die konkrete Festlegung, hilft die notwendigen Schritte zu planen und durchzuführen.

Mittels konkreter Kennzahlen und Zeitpunkte lässt sich schließlich die Umsetzung der Ziele überprüfen.

S	M	A	R	T
Spezifisch / Schriftlich	Messbar	Attraktiv/ Aktionsorientiert	Realistisch	Terminiert
<p>Formuliere deine Ziele so konkret und spezifisch wie möglich.</p> <p>Hierzu zählt auch, was du nicht mehr tun willst.</p> <p>Dein Ziel muss schriftlich festgehalten werden.</p>	<p>Leistungskennzahlen (KPI – Key Performance Indicator) sind wichtig, damit du den Fortschritt bzw. den Erfüllungsgrad deiner quantitativen und qualitativen Ziele messen kannst.</p> <p>Wichtig: Ziele in Teil- und Unterziele herunterbrechen.</p>	<p>Deine Ziele sollen attraktiv und motivierend sein.</p> <p>Wähle Ziele, die deinen Ehrgeiz wecken und kläre das Warum hinter dem Ziel.</p>	<p>Das Ziel muss für alle Beteiligten realistisch sein, damit die Motivation durchweg hoch ist.</p> <p>Bitte achte darauf, dass dir alle hilfreichen Mittel und Maßnahmen zur Verfügung stehen.</p>	<p>Lege einen Termin fest, zu dem das Ziel erreicht werden soll.</p> <p>Dieser Termin ist zeitlich bindend.</p>

3.4 Benchmarking

Benchmarking, sinngemäß „Maßstäbe vergleichen“, ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem

- Produkte
- Dienstleistungen
- Prozesse
- Methoden

betrieblicher Funktionen über mehrere Unternehmen hinweg verglichen werden. Ziel ist es die Leistungslücke zum sog. Klassenbesten systematisch zu schließen und festzustellen, welche Unterschiede bestehen, warum diese Unterschiede bestehen und welche Verbesserungsmöglichkeiten es gibt.

Benchmarking ist somit ein Analyse- und Planungsinstrument, das einen Vergleich der eigenen Praxis mit anderen Praxen erlaubt.

Benchmarking lohnt sich für Ärzte und Zahnärzte, die sich weiterentwickeln wollen.

Die Bereitschaft, festgefahrene Strukturen aufzubrechen und ihre Offenheit, neue Ideen zu integrieren, wird belohnt.

Benchmarking über Branchenvergleich

Bei einem Branchenvergleich werden in der Regel Kennzahlen der eigenen Praxis mit den Durchschnittskennzahlen der eigenen Branchen verglichen.

Branchenvergleiche erstrecken sich in der Regel auf die Bereiche Kosten und Erlöse sowie auf Kennzahlen und die Rentabilität der Praxis.

Der **Steuerberater** sowie viele **Rechenzentren** können praxisspezifische und regionale Branchenvergleiche erstellen.

