

# ZP Zahnarztpraxis professionell

Management · Steuern · Recht



Ihr Plus im Netz: [zp.iww.de](http://zp.iww.de)  
 Online | Mobile | Social Media

**02 | 2025**

## Kurz informiert

Start der E-Rechnung: Was gilt für empfangene Rechnungen? .....	1
Mozart kann Angst während invasiver zahnärztlicher Eingriffe signifikant reduzieren! .....	1
Aus dem Netz gefischt – Impulse für den Praxisalltag .....	2

## Betriebswirtschaft

Statistische Daten rund um die Zahnarztpraxis aus den Jahren 2022 bis 2024 .....	3
Mit Apparategemeinschaften können Zahnärzte Geld sparen – wenn sie es richtig machen! .....	8
Erfolgsfaktor professionelle Praxissteuerung: Nutzen Sie Ihre Zahlen – aber richtig! .....	10

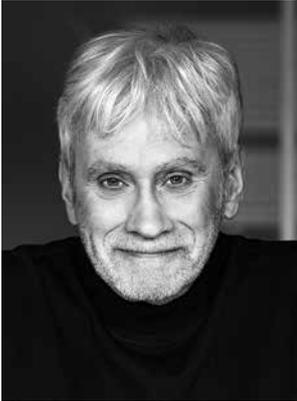
## Kommunikation

Amalgamalternativen: mehr Aufklärung nötig .....	13
--	----

## Recht

Karte vergessen? Wissenswertes zur neuen elektronischen Ersatzbescheinigung.....	15
Unzulässige Mitarbeiterüberwachung kann teuer werden: Arbeitgeber zahlt 1.500 Euro!.....	17
Viermal am Ende des Sommerurlaubs krank? Da sind Zweifel des Arbeitgebers berechtigt!.....	18
Arbeitsverträge und Arbeitszeugnisse jetzt digital! .....	20





BEITRAGSREIHE (TEIL 1)

## Erfolgsfaktor professionelle Praxissteuerung: Nutzen Sie Ihre Zahlen – aber richtig!

von StB, vBP Prof. Dr. Johannes G. Bischoff, Köln, [bischoffundpartner.de](http://bischoffundpartner.de)

Wie läuft die Praxis? Wissen Sie, was Sie einnehmen und ausgeben? Wo könnten Sie in 5 oder 10 Jahren stehen? Und warum ist es für Sie als Zahnarzt oder Zahnärztin wichtig, stets den wirtschaftlichen Überblick zu behalten? Wie Sie Ihre Praxis steuern und wie Sie das einfach, zuverlässig und vor allem ohne viel Zeitaufwand tun, erläutern wir Ihnen in dieser Beitragsreihe – Teil 1: Einführung und Controlling. Mit einem Beispiel möchten wir Ihnen verdeutlichen, dass man Fehlentwicklungen frühzeitig gegensteuern kann, wenn man die wirtschaftliche Entwicklung der Praxis im Blick hat.

### Ein Beispiel aus der Praxis

Zahnarzt Dr. Groß hält seine Einnahmenüberschussrechnung 2023 in den Händen und wundert sich: Seine Zahnarztpraxis ist besser ausgelastet als in den Vorjahren und erzielt dadurch höhere Einnahmen. Trotzdem bleibt weniger Gewinn als früher übrig. Wie ist das möglich und wieso hat er das nicht schon früher bemerkt? Dr. Groß war sich sicher, seine Praxis vorbildlich geführt zu haben. Jeden Abend vergewisserte er sich, dass alle erbrachten Leistungen auch tatsächlich Eingang in die Abrechnungssoftware gefunden hatten. Das Terminmanagement war optimiert – dank seiner Empfangsmitarbeiterin gab es keine Lücke im Terminbuch. Seiner ZMP hatte er feste Tagesziele vorgegeben, deren Einhaltung für sie erstes Gebot war.

Von seinem Steuerberater erhielt er regelmäßig betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA). Diesen konnte er – aufgeteilt nach Kostenarten – jeweils die Kosten im letzten Monat und im letzten Jahr entnehmen. Die Interpretation der BWA überließ er dabei grundsätzlich seinem Steuerberater. Immerhin schaute er sich aber seine Leistungsstatistiken der Praxissoftware in der Regel genauer an. Und hier liegt das Problem: Aus der Leistungsstatistik allein lässt sich nicht herauslesen, wie sich die Kosten entwickelt haben.

Die größten Ausgaben der letzten Monate waren Dr. Groß durchaus bewusst: Die hohe Rechnung eines Fremdlabors hatte er noch Mitte Dezember 2023 beglichen, um seinen Gewinn und damit seine Steuerlast für 2023 zu senken. Da seine Webseite schon etwas in die Jahre gekommen war, ließ er sie von einer Agentur umfassend neugestalten und investierte darüber hinaus in Online-Marketing, wie z. B. Social Media für eine bessere Auffindbarkeit im Internet. Schließlich hatte er auch in Personal und die Praxis investiert, eine weitere Assistenz eingestellt und einen Behandlungsraum renovieren lassen. Woher die Kostensprünge kamen, war grundsätzlich bekannt. Was aber weder die BWA noch die Leistungsstatistiken verrieten, war die Entwicklung seiner Kosten in den letzten Jahren. Diese hätte er ganz einfach aus zwei Grafiken entnehmen können, ohne in der Auswertung „wühlen“ zu müssen.

Höhere Einnahmen  
und weniger Gewinn?

BWA und reine  
Kostenübersicht  
zeigten nicht die  
volle Entwicklung

Kosten der letzten  
Monate waren klar,  
aber nicht die der  
letzten Jahre

Denn seit drei Jahren waren die Kosten von Dr. Groß kontinuierlich deutlich schneller angestiegen und haben so die Einnahmen kontinuierlich aufgezehrt. Hätte Dr. Groß das Zahlenmaterial optimal aufbereitet vor sich gehabt, wäre er in der Lage gewesen, sofort Konsequenzen zu ziehen:

- Als seine zweite Stuhlassistentin in Elternzeit gegangen war, hätte er keine neue Mitarbeiterin eingestellt, sondern wieder mit nur einer Stuhlassistentin und seiner Auszubildenden im dritten Lehrjahr weitergearbeitet.
- Beim Material hätte er größeres Augenmerk darauf gerichtet, seinen Einkauf zu bündeln und Preisvergleiche anzustellen.
- Seine stark gestiegenen Marketingkosten hätte er in Relation zu den gewonnenen Neupatienten setzen können, um beurteilen zu können, ob und wie sich seine Investition rechnet.
- Und statt bei eigenen Honoraransprüchen zu kürzen, hätte er auch die Auswahl eines relativ teuren Labors für sämtliche Arbeiten hinterfragen und ein günstigeres Schleifzentrum testen können.

Hätte Dr. Groß seine Situation auf einen Blick auf **zwei Grafiken** aufbereitet gesehen und nicht über ein überladenes Dashboard oder zahlenüberfrachtete betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA), wären die Gründe für den Anstieg seiner Kosten frühzeitig erkennbar gewesen. Dann hätte er rechtzeitig gegengesteuert, und könnte sich heute über einen höheren Gewinn freuen. Die Grafiken finden Sie unter [www.de/zp](http://www.de/zp) > Abruf-Nr. 50294664

## Die vier Schritte des Controllings

Der Fall zeigt, warum Sie die Entwicklung Ihrer Praxis immer voll im Blick haben sollten. Wie das in Ihrem Alltag funktioniert, erklären wir Ihnen in diesem und den kommenden Beiträgen Schritt für Schritt. Wir starten mit den Grundlagen: dem Controlling. Denn Controlling ist mehr als das Verwalten von Zahlen – es ist Ihre aktive Praxissteuerung. Sie beschäftigen sich dabei mit den folgenden klassischen Fragen:

- Was kommt rein?
- Was geht raus?
- Was bleibt?
- Was ist zu tun?

Ziel ist es, Ihnen als Praxisinhaber oder -inhaberin mit einem Blick Übersicht über Ihre wirtschaftliche Situation und eine solide, unternehmerische Entscheidungsgrundlage zu bieten. Alles, was Sie dafür benötigen, ist bereits vorhanden: Ihre Buchhaltungsdaten, Statistiken aus der Praxissoftware und ggf. ergänzende Unterlagen wie Praxispläne oder Patientenherkunftsanalysen – intelligent miteinander verknüpft und als leicht verständliche Grafiken aufbereitet ohne mühsames Nachschlagen in Steuerunterlagen und BWA.

### 1. Planung: Ziele setzen, Erfolg steuern

Ohne klare Ziele fehlt Ihnen der Maßstab, um Entwicklungen zu bewerten. Jede unternehmerische Entscheidung in der Praxis sollte daher auf einer fundierten Planung basieren, die sowohl das Ziel als auch die zu erwartende

**Entscheidungen  
nicht aus dem Bauch  
heraus treffen**



IHR PLUS IM NETZ

Hier direkt zu  
den Grafiken



**Was bedeutet  
Controlling?**

**Sie haben alle Daten  
vorliegen – nutzen  
Sie sich auch!**

## SIEHE AUCH

Beitrag auf Seite 3  
dieser Ausgabe



wirtschaftliche Entwicklung Ihres Vorhabens beschreibt. Benchmarks aus verlässlichen Quellen, wie dem KZBV-Jahrbuch, helfen, die Praxiswerte sinnvoll einzuordnen und individuelle Zielvorgaben zu entwickeln. Mit einer regelmäßigen Zielplanung überprüfen Sie nicht nur selbst noch einmal die Wirtschaftlichkeit von Investitionen, Praxiserweiterungen oder anderen Vorhaben, sondern schaffen eine gute Grundlage für eventuell erforderliche Bankgespräche.

### 2. Kontrolle: Ziele mit der Realität abgleichen

In der Kontrollphase vergleichen Sie idealerweise quartalsweise Ihre aktuellen Praxiszahlen mit Ihren Zielvorgaben. Dies erfolgt unkompliziert anhand Ihrer Finanzbuchhaltung und der Praxisstatistiken.

### 3. Abweichungsanalyse: Ursachen erkennen, Lösungen finden

Keiner kann in die Zukunft sehen. Deshalb sind Abweichungen von der Planung ganz normal. Die entscheidende Frage lautet: Warum weichen Sie ab, und wie reagieren Sie? Die Abweichungsanalyse hilft, den Ursachen auf den Grund zu gehen und faktenbasiert Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Nicht zuletzt führen die durch regelmäßige Abweichungsanalysen gesammelten Erfahrungen zu einem besseren Gespür für realistische Projekte.

### 4. Gegensteuerung: Maßnahmen umsetzen, Erfolg sichern

Auf Basis der Abweichungsanalyse leiten Sie gezielte Maßnahmen ein, um wieder auf Kurs zu kommen. Diese Phase schließt den Controlling-Kreislauf, der sich stetig an veränderte Rahmenbedingungen anpassen lässt.

## Frühzeitig bestimmen, wie sich Ihre Praxis entwickelt

Machen Sie nicht den gleichen Fehler wie Dr. Groß. Nehmen Sie sich des Themas „Controlling“ einfach einmal an (weitere Hinweise zum Thema lesen Sie in ZP 12/2020, Seite 9 im Beitrag „Zielgerichtet handeln auf Basis des Praxiscontrollings – die Zusammenhänge“). Eine professionelle Praxissteuerung funktioniert wie das Navi in Ihrem Auto. Es zeigt Ihnen einmal im Quartal, wo Sie stehen, wo es hingehet und welche Korrekturen notwendig sind, falls Sie vom Kurs abweichen. Weitere Vorteile für Sie:

- Steuerzahlungen werden für Sie planbar.
- Ihre Entscheidungen treffen Sie auf der Grundlage fundierter Fakten.
- Darüber hinaus verbessert eine transparente wirtschaftliche Darstellung Ihrer Praxis Ihre Bonitätsbewertung, senkt Zinskosten und erleichtert Kreditverhandlungen.
- Nicht zuletzt: Beim Praxisverkauf oder der Aufnahme von Partnern sind fundierte betriebswirtschaftliche Informationen ein entscheidender Pluspunkt, der Ihre Verhandlungsposition stärkt.

## Fortsetzung folgt ...

Im nächsten Beitrag (Teil 2 unserer Serie) erläutern wir Ihnen – zunächst am Beispiel einer BWA – wie Sie Zahlen aus Ihrer Praxis richtig lesen und interpretieren können.

Abweichungen sind  
normal, man darf sie  
nur nicht aussitzen

## ARCHIV



Hier mobil  
weiterlesen



## SIEHE AUCH

Fortsetzung  
in ZP 03/2025



**REDAKTION** | Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an IWW Institut, Redaktion „ZP“

Aspastr. 24, 59394 Nordkirchen

Fax: 02596 922-80, E-Mail: [zp@iww.de](mailto:zp@iww.de)

Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet.

**ABONNENTENBETREUUNG** | Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der

IWW Institut Kundenservice, Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: [kontakt@iww.de](mailto:kontakt@iww.de)

Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg

IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX



**IHR PLUS IM NETZ** | Online – Mobile – Social Media

**Online:** Unter [zp.iww.de](http://zp.iww.de) finden Sie

- Downloads (Arbeitshilfen, Musterschreiben, Sonderausgaben u.v.m.)
- Archiv (alle Beiträge seit 1998)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Beschlüsse, Verordnungen u.v.m.)

Vergrößern Sie Ihren Wissensvorsprung: Registrieren Sie sich auf [iww.de/registrieren](http://iww.de/registrieren), schalten Sie Ihr Abonnement frei und lesen Sie aktuelle Fachbeiträge früher.

Rufen Sie an, wenn Sie Fragen haben: 0931 4170-472.

**Mobile:** Lesen Sie „ZP“ in der myIWW-App für Smartphone/Tablet-PC.

- Appstore (iOS)
- Google play (Android) → Suche: myIWW oder scannen Sie den QR-Code



**NEWSLETTER** | Bestellen Sie die kostenlosen IWW-Newsletter im myIWW-Kundencenter von [zp.iww.de](http://zp.iww.de):

- ZP-Newsletter
- BGH-Leitsatz-Entscheidungen
- IWW kompakt für Zahnärzte

## ZAHNARZTPRAXIS PROFESSIONELL (ISSN 2366-2255)

**Herausgeber und Verlag** | IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Niederlassung: Aspastraße 24, 59394 Nordkirchen, Geschäftsführer: Bernhard Münster, Günter Schürger, Telefon: 02596 922-0, Fax: 02596 922-80, E-Mail: [info@iww.de](mailto:info@iww.de), Internet: [iww.de](http://iww.de), Sitz: Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

**Redaktion** | Dr. phil. Stephan Voß (Chefredakteur, verantwortlich)

**Bezugsbedingungen** | Der Informationsdienst erscheint monatlich. Er kostet pro Monat 19,00 Euro einschließlich Versand und Umsatzsteuer. Das Abonnement ist jederzeit zum Monatsende kündbar.

**Hinweise** | Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d). Dies beinhaltet keine Wertung.

**Bildquellen** | Titelbild © panousi-fotografie.de

**Druck** | H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen

**Zentrale Anlaufstelle für Fragen zur Produktsicherheit** | Bernhard Münster, Tel. 02596 922-13, E-Mail: [produktsicherheit@iww.de](mailto:produktsicherheit@iww.de)

**GOGREEN**

Wir versenden klimafreundlich  
mit der Deutschen Post