

**ZP** Zahnarztpraxis professionell

# BWA in der Zahnarztpraxis lesen und vergleichen

## Zeitreihen- und Branchenvergleich 2023

SONDERAUSGABE

Basierend auf  
Lexinform-  
Daten

Mit freundlicher  
Genehmigung der  
DATEV

### Betriebswirtschaftliche Praxisführung

Die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) für Inhaber von Zahnarztpraxen .....	1
Aufbereitung des Zahlenmaterials .....	1
Auswertung einer Standard-BWA .....	1
Was beschreiben die einzelnen Bezeichnungen? .....	3
Zeitreihenvergleich .....	7
Branchenvergleich .....	11
Soll-Ist-Vergleiche .....	17
Anhang: Kennzahlen .....	20



**Dr. Stephan Voß,**  
Chefredakteur

## Liebe Leserinnen und Leser,

Sie haben sich bestimmt schon einmal gefragt, was andere Praxisinhaber durchschnittlich verdienen. Oder sich geärgert, dass trotz großer Anstrengungen des gesamten Praxisteam am Ende des Monats so wenig Geld in der Kasse bleibt. Die vorliegende Sonderausgabe hilft Ihnen zu verstehen, wo Ihr hart erarbeitetes Geld bleibt und wie Sie durch eine betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) Ihre Erlöse steigern können. ZP möchte Ihre Sensibilität für die Aussagekraft der auf den ersten Blick „trockenen“ Zahlen schärfen.

**Denn nur wer eine BWA richtig lesen kann, kann sie zur Optimierung seiner Finanzen nutzen!**

Je häufiger und intensiver Sie sich mit dem Zahlenmaterial beschäftigen, desto leichter und schneller können Erkenntnisse gewonnen und entsprechende Gegenmaßnahmen umgesetzt werden. Insbesondere bei Ihnen als Freiberufler kann dies entscheidend sein, denn hier wird aus der beruflichen Krise schnell eine private Finanzkrise.

Die in der BWA enthaltenen Kennzahlen haben wir mit Branchenkennzahlen der DATEV aus dem Jahr 2023 verglichen (s. u.). Der dort vorliegende Datenpool umfasst Daten aus den aktuellen Finanzbuchführungen von etwa einer Million Unternehmen, Praxen, Freiberuflern usw. Daraus werden Durchschnittswerte für über 400 Branchen ermittelt. Es handelt sich also um authentische Daten echter Zahnarztpraxen, was Ihnen eine aussagekräftige Standortbestimmung Ihrer Praxis garantiert.

In diesem Sinne: Viel Nutzen aus der Lektüre!

Dr. Stephan Voß | Chefredakteur

P. S.: Falls Sie Fragen, Anregungen zur Berichterstattung haben oder Kritik üben möchten, freue ich mich auf Ihre Mail an [zp@iww.de](mailto:zp@iww.de).

■ Quelle: DATEV LEXinform

Die Vergleichsdaten stammen aus DATEV LEXinform. In DATEV LEXinform stehen zur Branche Zahnarztpraxen BWA-Auswertungen zu weiteren Umsatzklassen zur Verfügung. Bitte sprechen Sie dazu Ihre Steuerberaterin oder Ihren Steuerberater an.

**Wichtig** | Die Sonderausgabe ist so konzipiert, dass Sie sie – zumindest beim ersten Mal – von vorne nach hinten einmal durchlesen sollten. Nur so werden Sie die einzelnen Tabellen und ihre Inhalte verstehen und einen praktischen Nutzen daraus ziehen können. Später sollten Sie dann gezielt einzelne Bereiche genauer betrachten.

## GEWINNVERBESSERUNG

## Die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) für Inhaber von Zahnarztpraxen

von Dipl.-Bw. Jörgen Erichsen, Leverkusen

| Die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) basiert auf den laufenden (unterjährigen, meist monatlichen) Zahlen und Daten der Finanzbuchhaltung. Im Gegensatz zur finalen Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EÜR) oder Bilanz, die in der Regel mit deutlichem Zeitverzug erstellt wird, und erst im Folgejahr vorliegt, gibt die BWA damit bereits während des laufenden Geschäftsjahres Auskunft über die Kosten- und Erlössituation der Praxis. |



**MERKE |** Der Nutzen der BWA wird häufig unterschätzt. So ist zwar weitestgehend bekannt, dass die kreditgewährenden Banken regelmäßig nach einer aktuellen BWA fragen oder dass die BWA eventuell beim Finanzamt zu einer Reduzierung der Vorauszahlungen verwendet werden kann. Eine Nutzung zur aktiven Praxissteuerung findet jedoch leider nach wie vor zu selten statt.

### Aufbereitung des Zahlenmaterials

Jede BWA (bzw. deren Analyse) kann nur so gut sein, wie das zugrunde liegende Datenmaterial. Unabhängig davon, ob die laufende Buchführung selbst erstellt oder von einem Steuerberater angefertigt wird, werden unterjährig häufig wichtige Buchungen weggelassen und erst im Rahmen des Jahresabschlusses nachgeholt. Um die Datenqualität zu steigern und nicht nachträglich von den Jahresabschlussbuchungen „überrascht“ zu werden, sollten folgende Buchungen, möglichst in enger Absprache mit dem Steuerberater, bereits **monatlich bzw. quartalsweise** erfolgen:

- Lückenlose und sofortige Buchung aller Bankkonten
- Abgrenzung/Verteilung von jährlichen Aufwendungen (z. B. Versicherungen, Beiträge, Zinsen, Weihnachts- und Urlaubsgeld)
- Aufteilung der monatlichen Raten (Annuität) an die Bank in Zins und Tilgung
- Unterjährige Bildung von Rückstellungen (zum Beispiel Jahresabschlusskosten, nur wenn eine Bilanz erstellt wird, gilt nicht für Einnahmen-Überschuss-Rechner)
- Erfassung des Eigenverbrauchs (zum Beispiel Pkw, Telefon)
- Permanente Erfassung der Einlagen und Entnahmen
- Laufende Klärung offener Geschäftsfälle
- Erfassung der laufenden Zu- und Abgänge des Anlagevermögens
- Erfassung von unterjährigen Abschreibungen

Prüfen Sie die Qualität der Daten und buchen Sie monatlich!

Im Verlauf der Sonderausgabe wird regelmäßig auf die betriebswirtschaftlichen Auswertungen der Zahnarztpraxis Herbert Schmitz Bezug genommen. Herbert Schmitz führt die Praxis in der Rechtsform eines Einzelunternehmens und ermittelt seinen Gewinn mittels EÜR.

Fiktive Praxis Schmitz dient als Beispiel

## Auswertung einer Standard-BWA

Die meisten BWAs sehen im Kern wie die im Folgenden abgebildete Version der DATEV aus. Die kurzfristige Erfolgsrechnung (Standard-BWA) für beispielsweise Juni 2024 stellt sich wie folgt dar (alle Angaben in Euro):

- In Spalte 1 sind die unterschiedlichen Ertrags- und Kostenarten aufgeführt.
- In Spalte 2 erscheinen die Euro-Werte des jeweiligen Auswertungsmonats.
- Spalte 3 setzt dann die Euro-Werte ins Verhältnis zur Gesamtleistung bzw. zum Umsatz.

### ■ Praxis Schmitz, Juni 2024

Standard-BWA	Jun 2024	% Gesamt-leistung
Umsatzerlöse	18.305,99	
Bestandsveränderung fertige und unfertige Erzeugnisse	0,00	
Aktivierte Eigenleistungen	0,00	
<b>Gesamtleistung</b>	<b>18.305,99</b>	<b>100,00 %</b>
Wareneinkauf, bezogene Leistungen	4.484,97	24,50 %
<b>Rohertrag</b>	<b>13.821,02</b>	<b>75,50 %</b>
Sonstige betriebliche Erlöse	91,53	0,50 %
<b>Betrieblicher Rohertrag</b>	<b>13.912,55</b>	<b>76,00 %</b>
Personalkosten	5.400,27	29,50 %
Raum- und Energiekosten	1.031,09	5,63 %
Betriebliche Steuern	0,00	0,00 %
Versicherungen/Beiträge	109,84	0,60 %
Besondere Kosten	0,00	0,00 %
Kfz-Kosten (ohne Steuern)	219,00	1,20 %
Werbe- und Reisekosten	140,00	0,76 %
Verkauf/Versand	0,00	0,00 %
Abschreibungen	160,00	0,87 %
Reparatur/Instandhaltung	287,00	1,57 %
Sonstige Kosten	1.248,00	6,82 %
<b>Gesamtkosten</b>	<b>8.595,19</b>	<b>46,95 %</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>5.317,36</b>	<b>29,05 %</b>
Zinsaufwand	239,08	1,31 %
Neutraler Aufwand	0,00	0,00 %
Zinserträge	0,00	0,00 %
Neutraler Ertrag	0,00	0,00 %
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>5.078,28</b>	<b>27,74 %</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,00	0,00 %
<b>Ergebnis nach Steuern / Vorläufiges Ergebnis*</b>	<b>5.078,28</b>	<b>27,74 %</b>

\* Wird als Überschuss/Gewinn in der Einkommensteuererklärung angegeben und dann entsprechend versteuert.

## Was beschreiben die einzelnen Bezeichnungen?

Um Ihre BWA richtig lesen und verstehen zu können, müssen Sie als Praxisinhaber wissen, welche Posten und Zahlen sich hinter den einzelnen Bezeichnungen verbergen.

### Umsatzerlöse

Als Umsatzerlöse werden die Erträge des Unternehmens bezeichnet, die unmittelbar aus dem Unternehmenszweck resultieren. Bei einer Zahnarztpraxis sind dies insbesondere Erträge aus der Behandlung von Patienten. Die nominale Höhe der Umsatzerlöse (im Juni 2024 bei Zahnarzt Schmitz 18.305,99 Euro) ist für sich alleine betrachtet nicht sehr aussagekräftig, da für die Beurteilung des Erfolgs der Praxis entscheidend ist, wie hoch die daraus resultierenden Kosten und am Ende das Ergebnis sind.

### Bestandsveränderungen und aktivierte Eigenleistungen

Auf den ersten Blick fällt auf, dass sowohl die Zeile „Bestandsveränderung fertige und unfertige Erzeugnisse“ als auch die Zeile „aktivierte Eigenleistungen“ keine Werte enthalten. Dieses Bild ist typisch für eine Zahnarzt-BWA, aber auch für andere Heilberufe-BWAs.

Denn die Position „Bestandsveränderungen“ zeigt die Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen (Produkten). Diese Position findet man daher nur bei produzierenden Unternehmen, Handwerksbetrieben oder Händlern. Veränderungen des Warenbestands bei Zahnärzten würden sich hingegen in der Position „Wareneinkauf“ (s. u.) zeigen.

„Aktivierte Eigenleistungen“ werden ausgewiesen, wenn ein Unternehmen Anlagevermögen selbst herstellt. Auch hier dürfte in einer Ärzte-BWA immer eine 0 stehen.

Weder Bestandsveränderungen ...

... noch aktivierte Eigenleistungen

### Gesamtleistung

Aus der Addition von Umsatzerlösen, Bestandsveränderung und aktivierten Eigenleistungen ergibt sich die Zwischensumme „Gesamtleistung“. Bei einer Zahnarztpraxis wird die Summe mit der Höhe der Umsatzerlöse übereinstimmen. Aus diesem Grund spiegeln die in Spalte 3 aufgeführten Prozentwerte zur Gesamtleistung auch das Verhältnis zu den Umsatzerlösen wider.

### Wareneinkauf / bezogene Leistungen

Bei dieser Position ist zu differenzieren, ob eine EÜR oder eine Bilanz erstellt wird:

- Bei einer EÜR spiegelt die Position den Wert wider, der für bezogene Waren gezahlt wurde.
- Bei Bilanzierern zeigt sich hier der Verbrauch der Waren (Inventur).

Beim Betrieb einer Zahnarztpraxis entstehen beim Punkt „Wareneinkauf / bezogene Leistungen“ u. a. Kosten für medizinischen oder Laborbedarf. Die Position bewegt sich durchaus in nennenswerten Größenordnungen. In der Beispieldatenbank von Herbert Schmitz beläuft sich die Position im Juni auf fast 4.500 Euro oder 24,50 % vom erreichten Umsatz.

Rohertrag =  
Gesamtleistung  
- Wareneinkauf

### Rohertrag

Der Rohertrag wird durch Subtraktion des Wareneinkaufs von der Gesamtleistung ermittelt. Dieser Betrag sollte immer möglichst hoch positiv sein, da der Rohertrag dazu dient, die restlichen Kosten zu decken und einen Gewinn zu erzielen.

### Sonstige betriebliche Erträge oder Erlöse

Regelmäßig wiederkehrende Erträge, die nicht aus dem eigentlichen Unternehmenszweck resultieren, werden als sonstige betriebliche Erträge bezeichnet. Hier werden beispielsweise Erträge aus Sachbezügen (z. B. die private Nutzung des Firmenwagens oder des Telefons) gezeigt. Bei dieser Position bietet sich stets ein Vergleich mit den Umsatzerlösen an! Denn hat eine Praxis verhältnismäßig hohe sonstige betriebliche Erträge (z. B. mehr als 5 bis 10 Prozent der Umsatzerlöse), sollten die Ursachen kritisch hinterfragt werden. Im Fall der Zahnarztpraxis Schmitz beträgt der Anteil 0,50 Prozent vom Umsatz und ist daher nicht als auffällig zu klassifizieren.

### Betrieblicher Rohertrag

Durch Addition des Rohertrags mit den sonstigen betrieblichen Erträgen erhält man den betrieblichen Rohertrag. Diese Kennzahl zeigt, wie viel Mittel zur Deckung aller anderen betrieblichen Aufwendungen und zur Gewinnerzielung zur Verfügung stehen.

### Personalkosten

Die Personalkosten setzen sich insbesondere zusammen aus

- Bruttolöhnen bzw. Bruttogehältern,
- Arbeitgeberbeiträgen zur Sozialversicherung,
- Aushilfslöhnen und pauschaler Steuer für Aushilfen sowie
- freiwilligen sozialen Aufwendungen (z. B. Fortbildungskosten oder übliche Zuwendungen bei Betriebsveranstaltungen).

Gehalt des Praxisinhabers meist nicht in Personalkosten enthalten

Bei dieser Position ist in der Regel – wie auch im Fall der Zahnarztpraxis Schmitz – das Gehalt des Praxisinhabers **nicht** enthalten. Dieses wird aus den Gewinnen der Praxis bezahlt. Nur wenn die Praxis in der Rechtsform einer GmbH geführt wird, wird der Gesellschafter-Geschäftsführer als „normaler“ Angestellter behandelt und sein Gehalt sowie die Sozialversicherungsaufwendungen unter der Position Personalkosten ausgewiesen.

Im vorliegenden Musterfall stellen die Personalkosten die bedeutendste Kostenposition dar. So werden fast 30 Prozent der Umsatzerlöse durch die Personalkosten aufgezehrt. Aufgrund dieser Größenordnung sollten evtl. bei geplanten Restrukturierungsmaßnahmen die Personalkosten als Erstes auf mögliche Einsparpotenziale untersucht werden.

Raumkosten sind die viertgrößte Aufwandsposition

### Raumkosten oder Raum- und Energiekosten

Unter der Kostenart „Raumkosten“ werden Mietaufwendungen, Kosten für Gas, Strom und Wasser sowie Heizkosten erfasst. Des Weiteren werden hier auch die Reinigungskosten für die betrieblichen Räume ausgewiesen. Die Raumkosten betragen gut 1.000 Euro monatlich und sind nach den Personal-, Material- und den sonstigen Kosten die viertgrößte Aufwandsposition.

## Betriebliche Steuern

Im Rahmen der BWA wird zwischen zwei Steuerarten unterschieden: den „betrieblichen Steuern“ auf der einen Seite und den „Steuern vom Einkommen und Ertrag“ auf der anderen Seite. Unter den betrieblichen Steuern werden insbesondere die Grundsteuer und die Kfz-Steuer zusammengefasst. Während diese bei der Ermittlung des Betriebsergebnisses berücksichtigt werden, werden die Steuern vom Einkommen und Ertrag, abhängig von der Rechtsform, erst später im BWA-Schema erfasst.

Nur die betrieblichen Steuern fließen direkt ins Betriebsergebnis ein

## Versicherungen und Beiträge

Die Kosten für die betrieblichen Versicherungen und Beiträge werden in einer Gliederungsposition zusammengefasst. Betriebliche Versicherungen sind im Wesentlichen die Sach- und Haftpflichtversicherungen für die Praxis. Beiträge sind insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass sie unabhängig von einer konkreten Gegenleistung gezahlt werden.

## Besondere Kosten

In der Zeile für besondere Kosten können Einzelfälle aus dem Bereich der sonstigen betrieblichen Aufwendungen dargestellt werden. Werden hier größere Positionen ausgewiesen, muss eine detaillierte Analyse erfolgen. In der BWA von Herbert Schmitz werden keine besonderen Kosten gezeigt. Das ist in der Regel auch bei den meisten Praxen der Fall.

## Kfz-Kosten (ohne Steuern)

Die Position Kfz-Kosten umfasst die Treibstoffkosten (Benzin, Diesel, Gas), Reparatur- und Instandhaltungskosten, Leasingraten sowie Kfz-Versicherungen für einen betrieblichen Pkw. Die Kfz-Steuern werden hingegen als betriebliche Steuern dargestellt.

So setzen sich die Kfz-Kosten zusammen

## Werbe- und Reisekosten

Als Werbekosten wird der Aufwand für Werbematerial, Geschenke oder Bewirtung bezeichnet. Reisekosten umfassen beispielsweise die Fahrtkostenpauschale (30 Cent pro gefahrenen Kilometer), Übernachtungskosten oder Verpflegungsmehraufwendungen.

## Versand/Verkauf

Generell versteht man unter diesen Kosten z. B. Verpackungskosten, Ausgangsfrachten und Aufwendungen für Transportversicherungen. Solche Kosten spielen bei Zahnärzten meist keine große Rolle.

## Abschreibungen

Die Abschreibungen spiegeln den Wertverlust des Anlagevermögens wider. Anlagevermögen bei Zahnärzten sind z. B. Computer, Behandlungsstühle, Röntgengeräte und ggf. ein Firmenfahrzeug. Bei der Betrachtung einer BWA ist darauf zu achten, dass die Abschreibungen möglichst auch unterjährig erfasst werden.

Erfassen Sie Abschreibungen auch unterjährig!

## Reparatur und Instandhaltung

Diese Kostenart fällt an, wenn es geplante oder ungeplante Reparaturleistungen gibt. Der Betrag bei Zahnarzt Schmitz ist unauffällig.

Ergebnis = Rohertrag  
minus betriebliche  
Aufwendungen

Zinserträge und  
Gewinne aus  
Anlagenverkäufen

Körperschaft- und  
Gewerbesteuer

### Sonstige Kosten

Unter den sonstigen Kosten werden z. B. (Steuer-)Beratungskosten, Telefonkosten, Kosten für die Buchhaltung oder Ausgaben für Büromaterial erfasst. In Bezug auf die Juni-Kosten in Höhe von 1.248 Euro bzw. knapp 7 Prozent des Umsatzes sollten auf mittlere Sicht deren Ursachen hinterfragt werden.

### Betriebsergebnis

Das Betriebsergebnis wird ermittelt, indem von dem betrieblichen Rohertrag die betrieblichen Aufwendungen (Gesamtkosten) abgezogen werden. Das Betriebsergebnis der Beispieldaten beträgt gut 5.300 Euro. Vor dem Hintergrund, dass hier der kalkulatorische Unternehmerlohn (vereinfacht: der Betrag, den sich der Inhaber der Praxis als „Gehalt“ entnehmen kann) von Zahnarzt Schmitz noch nicht enthalten ist, ist dieses positive Ergebnis dennoch eher nicht zufriedenstellend.

### Neutraler Aufwand und neutraler Ertrag

Die neutralen Aufwendungen setzen sich aus Zinsaufwendungen und sonstigen neutralen Aufwendungen zusammen. Neutrale Aufwendungen haben nichts mit der betrieblichen Tätigkeit zu tun. Hier würden z. B. Verluste aus Anlagenabgängen oder Spenden erfasst.

Die neutralen Erträge setzen sich aus Zinserträgen und sonstigen neutralen Erträgen zusammen, wie z. B. Erträge aus Anlageverkäufen.

### Ergebnis vor Steuern

Wird vom Betriebsergebnis der neutrale Aufwand abgezogen und der neutrale Ertrag hinzugerechnet, erhält man das Ergebnis der Praxis vor Steuern.

### Steuern vom Einkommen und Ertrag

Unter die Rubrik „Steuern vom Einkommen und Ertrag“ fallen die Gewerbesteuer, die Körperschaftsteuer und der Solidaritätszuschlag auf die Körperschaftsteuer. Da die Praxis von Zahnarzt Schmitz keine gewerblichen Einkünfte erwirtschaftet, fällt keine Gewerbesteuer an. Auch Körperschaftsteuer und der darauf entfallende Solidaritätszuschlag fallen bei Schmitz nicht an, da er die Praxis nicht als Kapitalgesellschaft (GmbH), sondern als Einzelunternehmung führt.

Der Gewinn bzw. der Überschuss aus der Praxis muss von Zahnarzt Schmitz in seiner Einkommensteuererklärung deklariert und mit seinen anderen Einkünften (z. B. aus Vermietung und Verpachtung oder Zinsen) versteuert werden. In der betrieblichen BWA erfolgt kein Ausweis.

### Ergebnis nach Steuern / vorläufiges Ergebnis

Das Ergebnis nach Steuern in Höhe von 27,74 Prozent bzw. knapp 5.100 Euro hat seine Ursache im nicht ganz befriedigenden Betriebsergebnis. Da der Gewinn dazu dient, Schmitz seinen Lebensunterhalt zu finanzieren, sollte er möglichst gesteigert werden, zumal von dem Betrag eigentlich auch Geld für Rücklagen für Unvorhergesehenes gebildet werden sollte. Der Zusatz „vorläufiges Ergebnis“ bedeutet, dass noch nicht alle Abschlussbuchungen erfasst sind und sich das Resultat noch verändern kann.

## Zeitreihenvergleich

Auf den folgenden Seiten wird die Jahresübersicht der Zahnarztpraxis Schmitz für die ersten sechs Monate des Jahres 2024 thematisiert; es werden die wichtigsten Erkenntnisse pro Ertrags- bzw. Kostenposition dargestellt.

### ■ Halbjahresübersicht Praxis Schmitz

Standard BWA	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Gesamt	Gesamt-leistung
Umsatzerlöse	22.169,01	10.864,22	18.578,25	20.512,88	19.405,60	18.305,99	109.835,99	
Bestandsveränderung fertige und unfertige Erzeugnisse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Aktivierte Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>Gesamtleistung</b>	<b>22.169,01</b>	<b>10.864,22</b>	<b>18.578,25</b>	<b>20.512,88</b>	<b>19.405,60</b>	<b>18.305,99</b>	<b>109.835,99</b>	<b>100,00 %</b>
Wareneinkauf, bezogene Leistungen	5.316,13	2.605,24	4.455,06	4.918,99	4.653,46	4.484,97	26.433,85	24,07 %
<b>Rohertrag</b>	<b>16.852,88</b>	<b>8.258,98</b>	<b>14.123,19</b>	<b>15.593,89</b>	<b>14.752,14</b>	<b>13.821,02</b>	<b>83.402,10</b>	<b>75,93 %</b>
Sonstige betriebliche Erlöse	66,51	0,00	59,92	4,12	210,00	91,53	447,08	0,41 %
<b>Betriebl. Rohertrag</b>	<b>16.919,39</b>	<b>8.258,98</b>	<b>14.183,11</b>	<b>15.598,01</b>	<b>14.962,14</b>	<b>13.912,55</b>	<b>83.849,18</b>	<b>76,34 %</b>
Personalkosten	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	6.100,00	5.400,27	31.500,27	26,68 %
Raum- u. Energiekosten	1.231,00	1.231,00	990,00	2.210,65	1.290,00	1.031,09	7.983,74	7,27 %
Betriebliche Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00	160,00	0,00	160,00	0,15 %
Versicherungen/ Beiträge	1.870,08	0,00	502,00	0,00	0,00	109,84	2.481,92	2,26 %
Besondere Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 %
Kfz-Kosten (o. Steuern)	180,00	181,00	170,00	160,00	213,87	219,00	1.123,87	1,02 %
Werbe- u. Reisekosten	430,00	0,00	275,00	170,00	0,00	140,00	1.015,00	0,92 %
Verkauf/Versand	0,00	0,00	121,00	14,50	71,54	0,00	207,04	0,19 %
Abschreibungen	610,00	430,00	370,00	320,00	200,00	160,00	2.090,00	1,90 %
Reparatur/Instandh.	400,50	129,80	0,00	369,80	2.201,32	287,00	3.388,42	3,08 %
Sonstige Kosten	532,75	147,96	234,98	922,56	4.254,58	1.249	7.340,83	6,68 %
<b>Gesamtkosten</b>	<b>10.254,33</b>	<b>7.119,76</b>	<b>7.662,98</b>	<b>9.167,51</b>	<b>14.491,31</b>	<b>8.595,19</b>	<b>57.291,08</b>	<b>52,16 %</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>6.665,05</b>	<b>1.139,22</b>	<b>6.520,13</b>	<b>6.430,5</b>	<b>470,83</b>	<b>5.317,36</b>	<b>26.558,09</b>	<b>24,18 %</b>
Zinsaufwand	162,59	164,35	153,15	101,57	62,74	239,08	883,48	0,80 %
Neutraler Aufwand	0,00	689,70	0,00	0,00	0,00	0,00	689,70	0,63 %
Zinserträge	0,00	0,00	0,00	0,00	51,58	0,00	51,58	0,05 %
Neutraler Ertrag	2.101,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.101,25	1,91 %
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>8.603,72</b>	<b>285,17</b>	<b>6.366,98</b>	<b>6.328,93</b>	<b>459,67</b>	<b>5.078,28</b>	<b>27.137,74</b>	<b>24,71 %</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 %
<b>Ergebnis nach Steuern / vorläufiges Ergebnis</b>	<b>8.603,72</b>	<b>285,17</b>	<b>6.366,98</b>	<b>6.328,93</b>	<b>459,67</b>	<b>5.078,28</b>	<b>27.137,74</b>	<b>24,71 %</b>

Unterjährige  
Fehlentwicklungen  
werden deutlich

Generell sind die  
Umsätze relativ  
stabil

Neuer Praxis-Pkw  
ab Mai

**Merke |** Neben der ab Seite 2 dargestellten Standard-BWA, die auch als kurzfristige Erfolgsrechnung bezeichnet wird, ist die BWA-Form „Jahresübersicht“ weit verbreitet. Sie verdeutlicht insbesondere mögliche Fehlentwicklungen in den Monaten des laufenden Geschäftsjahrs.

#### **Umsatzeinbruch im Februar**

Die Umsatzentwicklung ist in den ersten sechs Monaten des Jahres 2024 relativ stabil. Bei der Entwicklung der Umsatzerlöse ist jedoch der starke Rückgang im Februar auf 10.864,22 Euro auffällig. Die Umsatzerlöse sind im Februar naturgemäß etwas geringer. Dies liegt u. a. daran, dass der Februar weniger Arbeitstage hat als z. B. der Januar. Dies erklärt jedoch nicht den auffälligen Rückgang im Fall der Zahnarztpraxis. Eine mögliche Ursache könnte der Ausfall eines Mitarbeiters aufgrund einer Krankheit sein, oder das Ausbleiben von Patienten aufgrund der Wetterlage. Hier sollte man versuchen, die Ursachen zu finden, um im nächsten Jahr wieder einen höheren Umsatz erzielen zu können.

#### **Wareneinkauf und bezogene Leistungen stabil**

Der Wareneinkauf entwickelt sich stabil relativ zum Umsatz. Dennoch lohnt sich aufgrund der Höhe der Aufwendungen eine nähere Analyse, um mögliches Einsparpotenzial zu identifizieren.

#### **Höhere Personalkosten im Mai**

Im Bereich der Personalkosten ist der höhere Mai-Wert näher zu untersuchen. Mögliche Ursachen könnten beispielsweise die Zahlung von Urlaubsgeld oder die Vergütung von Mehrarbeit sein. Die steigenden Werte im Juni können auf Tariflohnnerhöhungen oder bezahlte Mehrarbeit zurückzuführen sein und sollten ebenfalls analysiert werden.

#### **Raumkosten im März und April auffällig**

Bei der Betrachtung der Raumkosten ist der „Ausreißer nach unten“ im März und der „Ausreißer nach oben“ im April auffällig. Vielleicht wurde die Märmiete erst im April gezahlt oder es hat Verschiebungen bei der Bezahlung von Energien oder Reinigungskräften gegeben.

#### **Kfz-Kosten**

Die Kfz-Kosten entwickeln sich im Kern stabil mit leicht steigender Tendenz. Aufgrund der relativ geringen Werte ist eine Analyse der Kostenentwicklung zumindest aktuell nicht sinnvoll.

Davon abgesehen sind im Mai hohe betriebliche Steuern angefallen. Die Ursache hierfür könnten die Kfz-Steuern sein. Dagegen haben sich die sonstigen betrieblichen Erträge ab Mai erhöht, möglicherweise, weil die Erträge aus der Privatnutzung des Firmenwagens hier abgebildet werden.

Reisekosten sind rückläufig, u. U., weil durch den Firmenwagen die Kilometergeld-Erstattungen für die Nutzung von Privatfahrzeugen reduziert wurden.

Da sich die Abschreibungen nicht erhöht haben, ist davon auszugehen, dass der Pkw geleast wurde.

### Hohe Versicherungskosten im Januar

In der Kostenposition Versicherungen/Beiträge fallen die hohen Aufwendungen im Januar auf. Die Ursache liegt vermutlich darin, dass die Jahresbeiträge im Januar fällig wurden.

**PRAXISTIPP |** Eventuell sollten die Beitragszahlungen auf eine monatliche Abrechnung bzw. Buchung in der BWA umgestellt werden, um eine Glättung der Ergebnisse und eine gleichmäßige finanzielle Belastung zu erreichen bzw. darzustellen. Das bedeutet nicht, dass die Versicherungen monatlich gezahlt werden sollen. Das ist in der Regel teurer, weil die Versicherungen hier Aufschläge nehmen. Es sollte lediglich eine interne monatliche Abgrenzung innerhalb der BWA erfolgen. Die Umsetzung sollte in Abstimmung mit dem Steuerberater erfolgen.

Versicherungsbeiträge sollten gleichmäßiger verteilt werden

### Hohe Instandhaltungsaufwendungen im Mai und Juni

Instandhaltungsaufwendungen fallen nur in den seltensten Fällen gleichmäßig verteilt über das Geschäftsjahr an. Dies zeigt sich auch im Fall der Praxis Herbert Schmitz. Hier sind offensichtlich außerordentlich hohe Instandhaltungsaufwendungen in den Monaten Mai und Juni zu verzeichnen. Nach Möglichkeit sollte man prüfen, welche Ursachen dahinterstecken.

Ziel sollte es sein, dass solche Instandhaltungsaufwendungen nicht überraschend, sondern geplant erfolgen, sodass ausreichend Liquidität zur Verfügung steht. Positiv ist sicherlich, dass die Instandhaltungsmaßnahmen keine negativen Auswirkungen auf das Tagesgeschäft und die Umsatzentwicklung hatten.

Ziel: nicht von Instandhaltungsmaßnahmen überrascht werden

### Sonstige Kosten im Mai und Juni auffällig

Im Mai sind sehr hohe sonstige Kosten angefallen (4.254,58 Euro). Die Belastung könnte z. B. aus bezogenen Beratungsleistungen (Steuerberater) herführen.

Auch im Juni liegen die Werte über den Vormonaten. Daher muss den Ursachen nachgegangen werden, um z. B. feststellen zu können, ob es sich um einmalige oder regelmäßige Aufwendungen handelt.

### Zinsaufwendungen

Die Zinsaufwendungen sind eher von untergeordneter Bedeutung. Auffällig ist jedoch, dass sie sehr schwanken. Dies deutet darauf hin, dass die Zinsaufwendungen aus der Überziehung des Girokontos (Kontokorrent) resultieren und nicht aus einem Darlehen mit gleichbleibenden Belastungen.

Offenbar wird das Girokonto regelmäßig überzogen

**PRAXISTIPP |** Die Entwicklung der Zinsen sollte im Auge behalten werden, denn eventuell könnten durch eine Umschuldung auf ein reguläres Darlehen Zinsen gespart werden.

### Neutrale Aufwendungen und Erträge

Beide Positionen weisen in einigen Monaten hohe Werte auf. Auch hier sollte geprüft werden, was die Ursachen sind, z. B., ob es sich um Verluste oder Erträge aus Anlagenverkäufen oder Spenden handelt.

Wirken Sie  
schwankenden  
Monatsergebnissen  
entgegen!

### Ergebnis nach Steuern

Die monatlichen Ergebnisse haben mehrere negative Ausschläge nach unten. Die Hauptursachen sind

- das schlechte Februar-Ergebnis resultiert aus den geringen Umsatzerlösen.
- das Mai-Ergebnis leidet insbesondere unter den hohen Personalkosten und
- das Juni-Ergebnis unter den steigenden Personal- und sonstigen Kosten.

Generell sind die hohen monatlichen Ergebnisschwankungen auffällig. Da Herbert Schmitz von dem verbleibenden Betrag seine privaten Kosten decken muss, sollte eine Glättung der Monatsergebnisse angestrebt werden. Ist dies nicht möglich, sollte sich Schmitz zumindest dieser Schwankungen bewusst sein. Es empfiehlt sich, für diese Schwankungen Vorsorge zu tragen. Dies kann durch das Ansparen von Eigenmitteln oder durch die Beantragung von entsprechenden Kreditlinien erfolgen.

**PRAXISTIPP |** Da Zahnarzt Schmitz den Gewinn mittels EÜR ermittelt, spiegelt die Ergebnissituation (BWA) auch annähernd seine Liquiditätssituation wider. Einzig die Abschreibungen belasten zwar die Monatsergebnisse, aber nicht den Saldo auf seinem Bankkonto.

## Branchenvergleich

Interessante Erkenntnisse für den Praxisinhaber lassen sich aus einem Vergleich der eigenen Praxiszahlen mit denen der Mitbewerber gewinnen. Der Branchenvergleich basiert auf Jahreswerten. Aus diesem Grund wird zunächst die BWA von Zahnarzt Schmitz des Jahres 2023 vorgestellt.

Ausgangsbasis ist die eigene BWA

### ■ Standard-BWA Praxis Schmitz 2023

	Gesamtjahr 2023	Gesamt- leistung
Umsatzerlöse	198.576,32	
Bestandsveränderung fertige und unfertige Erzeugnisse	0,00	
Aktivierte Eigenleistungen	0,00	
<b>Gesamtleistung</b>	<b>198.576,32</b>	<b>100,00 %</b>
Wareneinkauf, bezogene Leistungen	47.281,02	23,81 %
<b>Rohertrag</b>	<b>151.295,30</b>	<b>76,19 %</b>
Sonstige betriebliche Erlöse	2.017,12	1,02 %
<b>Betrieblicher Rohertrag</b>	<b>153.312,42</b>	<b>77,21 %</b>
Personalkosten	58.480,73	29,45 %
Raum- und Energiekosten	14.399,31	7,25 %
Betriebliche Steuern	160,00	0,08 %
Versicherungen/Beiträge	3.799,14	1,91 %
Besondere Kosten	0,00	0,00 %
Kfz-Kosten (ohne Steuern)	2.007,89	1,01 %
Werbe- und Reisekosten	1.456,87	0,73 %
Verkauf/Versand	318,57	0,16 %
Abschreibungen	4.485,62	2,26 %
Reparatur/Instandhaltung	5.793,27	2,92 %
Sonstige Kosten	13.415,55	6,76 %
<b>Gesamtkosten</b>	<b>104.316,95</b>	<b>52,53 %</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>48.995,47</b>	<b>24,67 %</b>
Zinsaufwand	1.307,54	0,66 %
Neutraler Aufwand	1.305,67	0,66 %
Zinserträge	0,00	0,00 %
Neutraler Ertrag	3.421,28	1,72 %
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>49.803,54</b>	<b>25,08 %</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,00	0,00 %
<b>Ergebnis nach Steuern / Vorläufiges Ergebnis*</b>	<b>49.803,54</b>	<b>25,08 %</b>

\* Ist als Überschuss/Gewinn noch in der Einkommensteuererklärung anzugeben und wird dann entsprechend versteuert; auch Beiträge für die soziale Sicherung (Altersvorsorge, Krankenversicherung) sind noch in Abzug zu bringen. Laut KZBV Jahrbuch 2023 erreichten im Jahr 2021 6,8 Prozent der Zahnärzte in Deutschland lediglich einen Einnahmen-Überschuss von weniger als 50.000 Euro.

Im nachfolgenden Branchenvergleich für das Kalenderjahr 2023 werden die Durchschnittswerte aus **Zahnarztpraxen ohne Labor** nach Umsatzkategorien abgebildet. Damit ist ein guter Vergleich der Leistungsfähigkeit der eigenen Praxis mit Wettbewerbern möglich. Dabei sollte man sich an der gleichen Umsatzkategorie orientieren, in der sich die eigene Praxis bewegt.

#### ■ Jahresumsatz nach Praxisgrößen

Branchenvergleich 2023	Praxen von 180.000–300.000 Euro Umsatz	Gesamt- leistung	Praxen von 300.000,01–420.000 Euro Umsatz	Gesamt- leistung
Umsatzerlöse	248.561,00		365.717,00	
Bestandsveränderung fertige und unfertige Erzeugnisse	0,00		0,00	
Aktivierte Eigenleistungen	0,00		0,00	
<b>Gesamtleistung</b>	<b>248.561,00</b>	<b>100,00 %</b>	<b>365.717,00</b>	<b>100,00 %</b>
Wareneinkauf, bezogene Leistungen	56.635,54	23,59 %	82.761,76	22,63 %
<b>Rohertrag</b>	<b>189.925,46</b>	<b>76,41 %</b>	<b>282.955,24</b>	<b>77,37 %</b>
Sonstige betriebliche Erlöse	2.560,18	1,03 %	2.560,02	0,70 %
<b>Betrieblicher Rohertrag</b>	<b>192.485,64</b>	<b>77,44 %</b>	<b>285.515,26</b>	<b>78,07 %</b>
Personalkosten	63.308,49	25,47 %	95.561,85	26,13 %
Raum- und Energiekosten	18.393,51	7,40 %	22.162,45	6,06 %
Betriebliche Steuern	124,28	0,05 %	146,29	0,04 %
Versicherungen/Beiträge	4.896,65	1,97 %	6.253,76	1,71 %
Besondere Kosten	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %
Kfz-Kosten (ohne Steuern)	2.460,75	0,99 %	3.072,02	0,84 %
Werbe- und Reisekosten	1.690,21	0,68 %	1.645,73	0,45 %
Verkauf/Versand	422,55	0,17 %	694,86	0,19 %
Abschreibungen	6.835,43	2,75 %	9.947,50	2,72 %
Reparatur/Instandhaltung	8.749,35	3,52 %	10.422,93	2,85 %
Sonstige Kosten	17.001,57	6,84 %	22.381,88	6,12 %
<b>Gesamtkosten</b>	<b>123.882,80</b>	<b>49,84 %</b>	<b>172.289,28</b>	<b>47,11 %</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>68.602,84</b>	<b>27,60 %</b>	<b>113.225,98</b>	<b>30,96 %</b>
Zinsaufwand	1.739,93	0,70 %	2.230,87	0,61 %
Neutraler Aufwand	2.237,05	0,90 %	2.779,45	0,76 %
Zinserträge	74,57	0,03 %	73,14	0,02 %
Neutraler Ertrag	4.200,68	1,69 %	6.180,62	1,69 %
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>68.901,11</b>	<b>27,72 %</b>	<b>114.469,42</b>	<b>31,30 %</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	74,57	0,03 %	0,00	0,00 %
<b>Ergebnis nach Steuern / Vorläufiges Ergebnis</b>	<b>68.826,54</b>	<b>27,69 %</b>	<b>114.469,42</b>	<b>31,30 %</b>

Es werden vier Gruppen von Umsatzkategorien unterschieden (kumulierte Jahreswerte des Zeitraums 01.01.2023–31.12.2023; mit freundlicher Genehmigung der DATEV, [datev.de](#)). In DATEV LEXinform stehen zur Branche „Zahnarztpraxen“ BWA-Auswertungen zu weiteren Umsatzklassen zur Verfügung. Bitte sprechen Sie dazu Ihren Steuerberater oder Ihre Steuerberaterin an.

#### ■ Jahresumsatz nach Praxisgrößen

Branchenvergleich 2023	Praxen von 420.000,01–540.000 Euro Umsatz	Gesamt- leistung	Praxen von 540.000,01–660.000 Euro Umsatz	Gesamt- leistung
Umsatzerlöse	479.788,00		599.259,00	
Bestandsveränderung fertige und unfertige Erzeugnisse	0,00		0,00	
Aktivierte Eigenleistungen	0,00		0,00	
<b>Gesamtleistung</b>	<b>479.788,00</b>	<b>100,00 %</b>	<b>599.259,00</b>	<b>100,00 %</b>
Wareneinkauf, bezogene Leistungen	111.454,75	23,23 %	135.072,98	22,54 %
<b>Rohertrag</b>	<b>368.333,25</b>	<b>76,77 %</b>	<b>464.186,02</b>	<b>77,46 %</b>
Sonstige betriebliche Erlöse	3.070,64	0,64 %	3.355,85	0,56 %
<b>Betrieblicher Rohertrag</b>	<b>371.403,89</b>	<b>77,41 %</b>	<b>467.541,87</b>	<b>78,02 %</b>
Personalkosten	127.815,52	26,64 %	157.485,27	26,28 %
Raum- und Energiekosten	25.668,66	5,35 %	28.285,02	4,72 %
Betriebliche Steuern	143,94	0,03 %	179,78	0,03 %
Versicherungen/Beiträge	7.580,65	1,58 %	8.869,03	1,48 %
Besondere Kosten	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %
Kfz-Kosten (ohne Steuern)	3.598,41	0,75 %	4.254,74	0,71 %
Werbe- und Reisekosten	2.350,96	0,49 %	2.936,37	0,49 %
Verkauf/Versand	1.055,53	0,22 %	659,18	0,11 %
Abschreibungen	15.976,94	3,33 %	20.974,07	3,50 %
Reparatur/Instandhaltung	13.530,02	2,82 %	15.101,33	2,52 %
Sonstige Kosten	25.668,66	5,35 %	31.580,95	5,27 %
<b>Gesamtkosten</b>	<b>223.389,29</b>	<b>46,56 %</b>	<b>270.325,73</b>	<b>45,11 %</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>148.014,60</b>	<b>30,85 %</b>	<b>197.216,14</b>	<b>32,91 %</b>
Zinsaufwand	3.118,62	0,65 %	3.475,70	0,58 %
Neutraler Aufwand	3.934,26	0,82 %	4.314,66	0,72 %
Zinserträge	95,96	0,02 %	59,93	0,01 %
Neutraler Ertrag	3.934,26	0,82 %	4.314,66	0,72 %
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>148.830,24</b>	<b>31,02 %</b>	<b>198.774,21</b>	<b>33,17 %</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %
<b>Ergebnis nach Steuern / Vorläufiges Ergebnis</b>	<b>148.830,24</b>	<b>31,02 %</b>	<b>198.774,21</b>	<b>33,17 %</b>

Orientierung an  
Praxen mit Umsatz  
von 120–240 TEUR  
sinnvoll

Personalkosten  
senken, Produktivität  
steigern

Nachfolgend werden die einzelnen Ertrags- und Kostenpositionen von Schmitz mit denen der Mitbewerber verglichen.

#### **Umsatzerlöse**

Der absolute Wert der Umsatzerlöse ist zunächst – wie schon ausgeführt – wenig aussagekräftig. Die Höhe der Umsatzerlöse dient jedoch als Einordnungskriterium. Da die Praxis von Herbert Schmitz im Jahr 2023 Umsatzerlöse in Höhe von 198.576,32 Euro erwirtschaftet hat, sollte sich Herbert Schmitz beim Branchenvergleich an Unternehmen mit einem Umsatz von 180 bis 300 TEUR orientieren.

#### **Wareneinkauf / bezogene Leistungen**

Bei der Betrachtung des Wareneinkaufs fällt auf, dass diese Kostenposition mit Werten von fast 24 % sowohl für Herbert Schmitz als auch für die Vergleichsunternehmen von erheblicher Bedeutung ist. Eine Untersuchung der Kosten für den Wareneinkauf kann generell durchaus sinnvoll sein, um zu sehen, ob Reduzierungen möglich sind. Beispielsweise kann es vorkommen, dass medizinischer Bedarf doppelt bestellt wird, wenn die Beschaffung von mehreren Personen erfolgt, die sich nicht immer abstimmen.

#### **Sonstige betriebliche Erträge**

Die sonstigen betrieblichen Erträge sind im Vergleich zu den Mitbewerbern ähnlich (um die 1 Prozent). Grundsätzlich sind höhere Erträge sicherlich anzustreben. Da sich in dieser Position aber überwiegend die Erträge aus gewährten Sachbezügen an Mitarbeiter und den Praxisinhaber widerspiegeln, denen entsprechende Kostenpositionen entgegenstehen, besteht hier kein Handlungsbedarf.

#### **Personalkosten**

Die 2023er-Personalkosten in Höhe von 58.480,73 Euro bzw. rund 29,50 Prozent der Umsatzerlöse entwickeln sich ähnlich wie die der Branche. Dennoch sollte auch hier alleine aufgrund der Höhe eine detaillierte Untersuchung erfolgen:

- Zum einen sollte überlegt werden, ob sich eventuell Personalkosten reduzieren lassen. Dies ist aufgrund von arbeitsvertraglichen Regelungen häufig nicht (bzw. nicht kurzfristig) umsetzbar. Zudem besteht durch den Fachkräftemangel kaum Spielraum für Reduzierungen durch Neueinstellungen.
- Besser ist es daher, die Produktivität kritisch zu hinterfragen, denn durch eine Erhöhung der Produktivität / der Umsatzerlöse bei gleichem Mitarbeiterstamm ließe sich die Aufwandsquote ebenfalls verbessern.

#### **Raumkosten**

Auch die Raumkosten der Praxis von Herbert Schmitz entwickeln sich in etwa mit der Branche. Eine Prüfung, ob eine Absenkung möglich ist, wird wahrscheinlich nicht erfolgreich sein, da die Kosten für z. B. Energie oder Reinigung tendenziell steigen.

## Betriebliche Steuern

Die Aufwendungen für betriebliche Steuern entsprechen im Wesentlichen denen im Branchendurchschnitt. Auch aufgrund der nominellen Größenordnung von 160 Euro kann hier auf eine weitergehende Analyse verzichtet werden.

## Versicherungen und Beiträge

Die Kosten für Versicherungen und Beiträge liegen unter dem Branchendurchschnitt. Hier sollte dennoch kritisch hinterfragt werden, ob eventuell zu viele Versicherungen abgeschlossen wurden (Überversicherung). Oder ob die Versicherungen zu teuer sind und es Alternativen bei anderen Gesellschaften gibt. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob bestimmte Mitgliedschaften gekündigt und so Beiträge eingespart werden können. Eine andere Ursache könnte sein, dass private Versicherungen (Lebensversicherungen etc.) oder private Mitgliedschaften (Sport- oder Schützenverein) „versehentlich“ als Betriebsausgabe erfasst wurden.

Wurden zu viele Versicherungen abgeschlossen?

## Besondere Kosten

In der 2023er-BWA von Herbert Schmitz werden keine besonderen Kosten ausgewiesen. Dies ist durchaus nicht unüblich und braucht nicht näher betrachtet zu werden.

## Kfz-Kosten

Die Kfz-Kosten liegen ebenfalls in etwa im Branchenmittel und bedürfen aktuell keiner näheren Analyse.

**PRAXISTIPP |** Ob die Anschaffung bzw. Nutzung eines betrieblichen Pkw steuerlich sinnvoll ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab und sollte zusammen mit dem Steuerberater oder der Steuerberaterin diskutiert und entschieden werden.

## Werde- und Reisekosten

Die Werbe- und Reisekosten liegen prozentual etwas über dem Branchendurchschnitt. Zwar ist die Position mit weniger als 1.500 Euro absolut nicht sehr hoch. Dennoch empfiehlt sich gelegentlich eine nähere Analyse der Zusammensetzung. Insbesondere ist zu überlegen, ob eventuell durch höhere Werbekosten der Umsatz und die Produktivität gesteigert werden können.

Reisekosten im Jahr 2024 sind deutlich niedriger

## Versand/Verkauf

Diese Kosten liegen etwa im Branchenmittel. Aufgrund der geringen Größenordnung und dem positiven Vergleich mit der Branche kann eine nähere Analyse entfallen.

## Abschreibungen

Die geringeren Abschreibungen (2,26 Prozent zu einem Branchendurchschnitt von rund 2,75 Prozent) sollten näher durchleuchtet werden, da geringe Abschreibungen auf ein veraltetes Praxisinventar hindeuten können. Hieraus resultiert die Gefahr, dass zukünftig höhere Kosten für Instandhaltungsmaßnahmen anfallen oder Mittel für Neuanschaffungen oder Leasing bereitgestellt werden müssen.

Ist das Praxis-inventar veraltet?

Gesamtkosten liegen  
13 Prozentpunkte  
über dem Branchen-  
durchschnitt

### Reparatur und Instandhaltung

Die Reparatur- und Instandhaltungsaufwendungen sind relativ niedrig (2,92 Prozent zu einem Branchendurchschnitt von 3,52 Prozent). Daher sollte die Entwicklung dieser Position beobachtet werden; allerdings sind keine akuten Maßnahmen notwendig.

### Sonstige Kosten

Die sonstigen Kosten liegen leicht unter dem Niveau der Branche (rund 6,76 Prozent zum Branchenmittel von 6,84 Prozent). Aufgrund der absoluten Höhe von fast 13.500 Euro sollte trotzdem untersucht werden, ob eventuell Einsparpotenziale vorhanden sind.

### Gesamtkosten und Betriebsergebnis

Der Vergleich der Gesamtkosten mit dem Branchendurchschnitt (etwa 52,50 Prozent zu einem Branchendurchschnitt von knapp 50,00 Prozent) verdeutlicht, dass die Zahnarztpraxis von Herbert Schmitz etwas zu hohe Kosten in Relation zum erwirtschafteten Umsatz verursacht. Die Gründe und eventuelle Gegenmaßnahmen müssen aus der Einzelanalyse der Kostenpositionen hergeleitet werden. Hierbei sollte sicherlich mit den hohen Personalkosten, dem Materialeinsatz und den sonstigen Kosten begonnen werden.

Die hohen Kosten sind ursächlich für das geringe prozentuale Betriebsergebnis. Es ist jedoch festzuhalten, dass das Betriebsergebnis deutlich positiv ist.

### Neutrale Aufwendungen (Zinsaufwendungen)

Die Praxis von Herbert Schmitz hat auf das Jahr gesehen relativ hohe Zinsaufwendungen. Es sollte analysiert werden, wofür das Fremdkapital (Kredite) verwendet wurde.

### Neutrale Erträge

Die hohen sonstigen neutralen Erträge sollten näher analysiert werden. Dies ist insbesondere erforderlich, um festzustellen, ob diese aus Einmaleffekten stammen (z. B. Anlagenverkäufen).

### Ergebnis vor Steuern vom Einkommen und Ertrag

Trotz der hohen neutralen Erträge erwirtschaftet die Praxis ein im Vergleich eher niedrigeres Ergebnis vor Steuern vom Einkommen und Ertrag als der Branchendurchschnitt. Aus dem Gewinn muss Herbert Schmitz schließlich seinen Lebensunterhalt bestreiten. Er sollte also in jedem Fall nach Möglichkeiten suchen, sein Betriebsergebnis zu verbessern, und auch prüfen, wie sich mehr Umsätze erreichen und/oder die Kosten senken lassen.

### Steuern von Einkommen und Ertrag und Ergebnis nach Steuern

Da für die Zahnarztpraxis von Schmitz keine Steuern vom Einkommen und Ertrag ausgewiesen werden, ist keine Analyse notwendig. Der Betrag im Branchenmittel kann davon röhren, dass es einige Kapitalgesellschaften gibt.

## Soll-Ist-Vergleiche

Bei einem Soll-Ist-Vergleich werden geplante Erträge und Aufwendungen (Soll-Werte) mit tatsächlich erwirtschafteten Zahlen (Ist-Werte) verglichen. Die Abweichungen, die sich hier zeigen, müssen in einem zweiten Schritt analysiert werden. Abschließend müssen die gewonnenen Erkenntnisse zu geeigneten Anpassungsmaßnahmen genutzt werden. Aber nicht jeder Abweichung muss zwingend nachgegangen werden. Handelt es sich um kleinere Beträge (Faustregel: +/- 100 Euro), ist der Aufwand für eine Analyse meist höher als der Nutzen, der sich erreichen lässt.

### Planungsperiode

Ausgangspunkt für einen Soll-Ist-Vergleich ist die Planung der zukünftigen Aufwendungen und Erträge (Soll-Werte). Die Planungsperiode kann ein Jahr oder auch mehrere Jahre (Mehrjahresplanung) umfassen. Als Grundlage für die Planung empfehlen sich insbesondere Vorjahreswerte. Diese werden an die angestrebte bzw. erwartete Entwicklung angepasst. Bei der Planung empfiehlt es sich, mit den erwarteten Umsatzerlösen zu beginnen. Wird beispielsweise eine Steigerung der Umsatzerlöse angestrebt, hat dies in der Regel auch höhere Aufwendungen (z. B. Personalkosten) zur Konsequenz.

Die Ist-Erträge und Ist-Aufwendungen können entweder aus den Jahresabschlussunterlagen oder aus einer unterjährigen BWA entnommen werden. Der Vorteil von unterjährigen Soll-Ist-Vergleichen ist sicherlich, dass Fehlentwicklungen bereits im laufenden Geschäftsjahr erkannt werden können.

**PRAXISTIPP |** Die geplanten Soll-Werte werden auch als Budget bezeichnet. Sie sind nicht nur für den Soll-Ist-Vergleich erforderlich, sondern können auch zur Orientierung bei Entscheidungen und zur eigenen Motivation genutzt werden.

### Abweichungsanalyse

Bei der Abweichungsanalyse werden in der Regel die Differenzen in Euro und in Prozent dargestellt. Die Gründe für die Abweichungen müssen, abhängig von der Größenordnung, anschließend analysiert werden. Gab es z. B. unerwartete Gehaltserhöhungen oder ist der angestrebte Umsatz aufgrund von krankheitsbedingten Ausfällen nicht erreicht worden?

In der Praxis ist jedoch insbesondere der dritte Schritt entscheidend. Die erarbeiteten Erkenntnisse müssen nämlich zu konkreten Maßnahmen genutzt werden. Beispielsweise könnten verstärkt Maßnahmen zur Umsatzsteigerung durchgeführt werden (Werbung etc.).

Herbert Schmitz hat auf Basis des 2023er-Jahresabschlusses die Aufwendungen und Erträge für das Jahr 2024 geplant. Diese Werte hat er auf die einzelnen Monate „heruntergebrochen“ und auch unterjährige Schwankungen (z. B. in der Urlaubszeit) eingeplant.

Planung auf  
Monatsbasis

### ■ Soll-Ist-Vergleich

Standard-BWA	Plan Jun 2024	Ist Jun 2024	Abweichung in Euro	Abweichung in %
Umsatzerlöse	16.600,00	18.305,99	1.705,99	10,28 %
Bestandsveränderung fertige und unfertige Erzeugnisse	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktivierte Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gesamtleistung</b>	<b>16.600,00</b>	<b>18.305,99</b>	<b>1.705,99</b>	<b>10,28 %</b>
Wareneinkauf, bezogene Leistungen	4.200,00	4.484,97	-284,97	-6,78 %
<b>Rohertrag</b>	<b>12.400,00</b>	<b>13.821,02</b>	<b>1.421,02</b>	<b>11,46 %</b>
Sonstige betriebliche Erlöse	93,70	91,53	-2,17	-2,32 %
<b>Betrieblicher Rohertrag</b>	<b>12.493,70</b>	<b>13.912,55</b>	<b>1.418,85</b>	<b>11,36 %</b>
Personalkosten	5.500,00	5.400,27	99,73	1,81 %
Raum- und Energiekosten	1.000,00	1.031,09	-31,09	-3,11 %
Betriebliche Steuern	0,00	0,00	0,00	0,00 %
Versicherungen/Beiträge	110,00	109,84	0,16	0,15 %
Besondere Kosten	0,00	0,00	0,00	0,00 %
Kfz-Kosten (ohne Steuern)	200,00	219,00	-19,00	-9,50 %
Werbe- und Reisekosten	100,00	140,00	-40,00	-40,00 %
Verkauf/Versand	0,00	0,00	0,00	0,00 %
Abschreibungen	180,00	160,00	20,00	11,11 %
Reparatur/Instandhaltung	250,00	287,00	-37,00	-14,80 %
Sonstige Kosten	1.200,00	1.248,00	-48,00	-4,00 %
<b>Gesamtkosten</b>	<b>8.540,00</b>	<b>8.595,19</b>	<b>-55,19</b>	<b>-0,65 %</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>3.953,70</b>	<b>5.317,36</b>	<b>1.363,66</b>	<b>34,49 %</b>
Zinsaufwand	200	239,08	-39,08	-19,54 %
Neutraler Aufwand	0,00	0,00	0,00	0,00 %
Zinserträge	0,00	0,00	0,00	0,00 %
Neutraler Ertrag	0,00	0,00	0,00	0,00 %
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>3.753,70</b>	<b>5.078,28</b>	<b>1.324,58</b>	<b>35,29 %</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	0,00	0,00	0,00	0,00 %
<b>Ergebnis nach Steuern / Vorläufiges Ergebnis</b>	<b>3.753,70</b>	<b>5.078,28</b>	<b>1.324,58</b>	<b>35,29 %</b>

Die Soll-Werte für Juni sind in der zweiten Spalte der oben stehenden Tabelle abgebildet. In der dritten Spalte sind die Ist-Werte aus der BWA Juni 2024 dargestellt. Die Abweichungen betragen im Einzelnen:

- Die Juni-Umsatzerlöse liegen 1.705,99 Euro oder 10,3 Prozent über den geplanten Werten. Hier ist zu prüfen, ob es sich um eine nachhaltige Entwicklung oder um einen Einmaleffekt handelt. Wie hat sich z. B. das zweite Halbjahr entwickelt?  
Juni-Umsatzerlöse liegen 10 Prozent über Plan
- Der Wareneinkauf liegt um fast 285 Euro oder 6,78 Prozent höher als geplant. Hier sollte geprüft werden, woran es gelegen hat, ob z. B. Doppelbestellungen oder eine Beschaffung mit zu hohen Preisen verantwortlich waren.
- Die Abweichung bei den sonstigen betrieblichen Erträgen ist relativ gering (ca. -2,3 Prozent). Eine Analyse dieser Position ist zumindest für den Monat Juni nicht notwendig.
- Die meisten anderen Kostenpositionen weisen nur geringfügige Abweichungen auf, sodass eine Analyse aktuell nicht notwendig erscheint, außer, wenn es im weiteren Jahresverlauf zu weiteren Veränderungen kommt.
- Die Zinsaufwendungen liegen über dem eingeplanten Wert. Die Ursache können gestiegene Zinssätze oder eine häufige Nutzung des (teuren) Kontokorrent sein. Entwickeln sich die Zinsaufwendungen weiter so, kann über eine Umschuldung in ein kostengünstigeres Darlehen nachgedacht werden.
- Sowohl das Betriebsergebnis als auch das Ergebnis vor bzw. nach Steuern liegt deutlich über dem Plan-Wert. Die Hauptursachen sind die unerwartet hohen Umsätze und die insgesamt stabile Kostenentwicklung im Juni. Speziell bei den Umsätzen muss geprüft werden, ob es sich um Einmaleffekte handelt oder ob sich der Trend voraussichtlich fortschreibt.  
Ergebnisse deutlich unter Plan

**FAZIT |** Die Ausführungen in dieser Sonderausgabe haben gezeigt, dass die verschiedenen BWA-Analysen nützlich sind, um eine Zahnarztpraxis aktiv steuern zu können. Je häufiger und intensiver man sich mit dem Zahlenmaterial beschäftigt, desto leichter und schneller können Erkenntnisse gewonnen und entsprechende Gegenmaßnahmen umgesetzt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse können zudem unmittelbar zur Kostenreduzierung genutzt werden.

## Anhang: Kennzahlen

Bei der Analyse einer BWA werden häufig ergänzend Kennzahlen eingesetzt. Der große Vorteil von Kennzahlen ist, dass sie Fehlentwicklungen gut verdeutlichen und einen schnelleren Einblick in die wirtschaftliche Lage ermöglichen. In Literatur und Praxis sind diverse Kennzahlen anzutreffen. Die wichtigsten werden im Folgenden kurz vorgestellt:

Eigenkapitalrentabilität		
Eigenkapitalrentabilität =	Ergebnis vor Steuern vom Einkommen und Ertrag	x 100
	Eigenkapital	

Die Eigenkapitalrentabilität verdeutlicht, welche Rendite bzw. Verzinsung durch das eingesetzte Eigenkapital erwirtschaftet wurde.

Umsatzrentabilität		
Umsatzrentabilität =	Ergebnis vor Steuern vom Einkommen und Ertrag	x 100
	Umsatzerlöse	

Die Umsatzrendite ist eine wichtige Kennziffer für die Selbstfinanzierungskraft einer Unternehmung. Sie gibt an, über wie viel Prozent des Umsatzes die Unternehmung als Gewinn für Investitionen, Schuldentgelungen und Entnahmen verfügen kann. Sie lässt sich auch direkt aus der BWA ablesen.

Liquidität 1. Grades		
Liquidität 1. Grades =	Zahlungsmittel (Bargeld und Bankguthaben)	x 100
	kurzfristiges Fremdkapital (meist Kreditoren, also Schulden gegenüber Lieferern)	

Bei der Berechnung der Liquidität 1. Grades werden nur die flüssigen Mittel dem kurzfristigen Fremdkapital (Restlaufzeit bis zu einem Jahr, meist die Verbindlichkeiten für Lieferanten) gegenübergestellt. Die Liquidität 1. Grades sollte mindestens 20 bis 50 Prozent betragen.

Liquidität 2. Grades		
Liquidität 2. Grades =	Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen (gegenüber Kunden bzw. Patienten)	x 100
	kurzfristiges Fremdkapital	

Bei der Liquidität 2. Grades werden die kurzfristigen Forderungen zum Zahlungsmittelbestand addiert. Die Liquidität 2. Grades sollte mindestens 120–130 Prozent betragen. Auch die Liquiditätsgrade können direkt der BWA entnommen werden.

**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 © Studio\_art - stock.adobe.com

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

# IHR ABO KANN MEHR!

Ohne zusätzliche Kosten.  
Jetzt weitere Nutzer freischalten!



1 Abo =  
3 Nutzer

## Holen Sie jetzt alles aus Ihrem Abo raus!

ZP Zahnarztpraxis professionell unterstützt Sie optimal im beruflichen Alltag. Aber nutzen Sie in Ihrer Kanzlei auch das ganze Potenzial?

Unser Tipp: Nutzen Sie den Informationsdienst an möglichst vielen Arbeitsplätzen und schalten Sie die digitalen Inhalte für zwei weitere Kollegen frei! Das kostet Sie nichts, denn in Ihrem digitalen Abonnement sind **automatisch drei Nutzer-Lizenzen enthalten**.

Der Vorteil: Ihre Kollegen können selbst nach Informationen und Arbeitshilfen suchen – **und Sie verlieren keine Zeit** mit der Abstimmung und Weitergabe im Team.

**Und so einfach geht's:** Auf [iww.de](http://iww.de) anmelden, weitere Nutzer eintragen, fertig!

In Ihrem Abonnement enthalten:  
Drei Nutzer-Lizenzen für die  
digitalen Inhalte

Breite ansetzbare Empfehlungen, anschauliche Mustertafeln, praktische Arbeitsblätter u.v.m. - Ihr Abonnement bietet digital umfangreiche Fachhilfe zu Ihrem Arbeitsgebiet. Aber nicht nur das: Ihr Abonnement enthält automatisch auch drei Lizenzen für Nutzer in Ihrer Kanzlei/Praxis. So können auch Kollegen und Mitarbeiter auf die digitalen Inhalte zugreifen - ganz ohne weitere Kosten.

Hier erfahren Sie, wie es geht.

Schritt 1 Anmeldung

Melden Sie sich mit Ihren Zugangsdaten an unter [iww.de/anmelden](http://iww.de/anmelden)  
Sie haben noch kein IWW Konto?  
Dann registrieren Sie sich zunächst unter [iww.de/regiszieren](http://iww.de/regiszieren)

Anmeldung

Ich bin schon beim IWW Institut registriert.  
max.mustermann@kanzlei.de  
.....  
 Angemeldet bleiben  
 Anmelden  Abbrechen

Sobald Sie angemeldet sind, finden Sie Ihre derzeit aktiven Abonnements unter [Mein Konto/Leichte Aktivitäten](#)  
oder geben Sie den Link [www.iww.de/kundencenter](http://www.iww.de/kundencenter) ein.

**Kurzanleitung  
herunterladen unter:  
[www.iww.de/s7219](http://www.iww.de/s7219)**