

Potenziale erkennen und nutzen mithilfe der Kostenstrukturanalyse

In Strategiegesprächen kommt häufig die Frage auf, wie der Arzt seine Praxis wirtschaftlicher führen kann und welche Maßnahmen zur Gewinnsteigerung ergriffen werden können. Die Betriebswirtschaftliche Auswertung gibt Aufschluss über die Finanzkraft der Praxis und bietet die Ausgangslage für die Identifikation von Verbesserungspotenzialen. Während sich die größten Kostenblöcke kaum aktiv beeinflussen lassen, gibt es einen anderen Weg, den Praxisgewinn zu steigern.

Eine Steigerung des wirtschaftlichen Praxiserfolgs ist häufig eine Frage der Steigerung der Praxishonorare.



Im Rahmen von Strategiegesprächen mit Mandanten wird häufig die Frage gestellt, welche Maßnahmen dazu beitragen können, dass die Praxis in wirtschaftlicher Hinsicht (noch) erfolgreicher geführt werden kann. Diese Frage lässt sich nicht pauschal beantworten, da die Ausgangslagen sehr unterschiedlich sein können. Die Ausgangslage und damit die Handlungsoptionen unmittelbar nach einer Existenzgründung unterscheiden sich häufig maßgeblich von der Ausgangslage einer seit Jahren bestehenden (und erfolgreich geführten) Praxis. Dennoch sind die Herangehensweisen um Verbesserungspotenziale zu erkennen und umzusetzen meist ähnlich.

Ausgangslage: Betriebswirtschaftliche Auswertung

Die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) lässt Rückschlüsse darauf zu, in welchen Bereichen Verbesserungspotenziale bestehen. In der Praxis wird der BWA häufig (zu) wenig Beachtung geschenkt. Ein Fehler, der viel Geld kosten kann. Der Gewinn einer Praxis ist die Differenz zwischen Praxiseinnahmen und Praxisausgaben. Die Steigerung des Praxisgewinns kann damit auf zwei Wegen erreicht werden: Einerseits kann eine Steigerung des Gewinns durch eine Steigerung der Praxiseinnahmen, andererseits durch eine Reduzierung der Praxisausgaben erreicht

werden. Es erscheint naheliegend, dass durch eine Reduzierung der Praxisausgaben eine Gewinnsteigerung erreicht werden kann. Deshalb kommt häufig die Frage auf: „In welchen Bereichen können wir noch Kosten einsparen, um das Praxisergebnis zu steigern?“ Aber ist das tatsächlich der richtige Ansatz? Ein Blick in die BWA kann bei der Beantwortung dieser Frage helfen.

Kostenarten und deren Auswirkungen auf den Praxiserfolg – fixe und variable Kosten

Im Gegensatz zu einem produzierenden Unternehmen besteht das Geschäftsmodell einer Arztpraxis nicht im Handel oder der

Herstellung von Waren, sondern in der Erbringung einer ärztlichen Dienstleistung. Eine Reduzierung der Einkaufspreise oder Herstellungskosten, wie es bei gewerblichen Unternehmen häufig der Schlüssel zum Erfolg ist, scheidet daher aus.

Wie der Kostenstrukturanalyse der BWA zu entnehmen ist, bestehen die Kosten einer Praxis hauptsächlich aus Personal-, Raum- und Verwaltungskosten (siehe Abb. 1). Diese machen regelmäßig mehr als 85 Prozent der Gesamtkosten aus. Doch lassen sich diese Kosten tatsächlich aktiv beeinflussen?

Personalkosten

Die Personalkosten machen fast immer den größten Kostenblock der Praxisaufwendungen aus. In unserem Beispiel beträgt die Personalkostenquote 22,61 Prozent. Das bedeutet, dass 22,61 Prozent der Praxiserlöse für Personal aufgewendet werden. Die Personalkosten sind einerseits von

der Mitarbeiterzahl und andererseits von der allgemeinen Gehaltsentwicklung abhängig. Letzte orientiert sich insbesondere im Bereich der nicht-ärztlichen Mitarbeiter häufig an den Tarifverträgen, auf die kein aktiver Einfluss genommen werden kann. Wenn wir davon ausgehen, dass in Ihrer Praxis nicht mehr Personal beschäftigt wird als nötig, sind die Personalkosten im Wesentlichen in der Höhe nicht zu beeinflussen. **Übrigens:** Bei den Personalkosten handelt es sich um sogenannte sprungfixe Kosten. Das bedeutet, dass die Personalkosten unabhängig von der Schein- oder Patientenzahl entstehen. Erst bei einer deutlichen Veränderung der Anzahl von Patienten werden sich zum Beispiel durch die Einstellung oder Freisetzung einer medizinischen Fachangestellten Änderungen ergeben.

Raumkosten

Der zweite große Block – Raumkosten, in unserem Beispiel 3,37 Prozent – lässt sich

ebenfalls kaum positiv beeinflussen. Häufig bestehen langfristige Mietverträge mit Indexklauseln, wonach sich die Miete an die allgemeine Preisentwicklung anpasst. **Auch hier gilt:** Wenn nicht grundsätzlich zu große oder ungeeignete Praxisräume genutzt werden, wird die Beschäftigung mit den Raumkosten nicht zum gewünschten Ergebnis – nämlich der Steigerung des Praxisgewinns – führen.

Verwaltungskosten

Ein weiterer großer Block sind die Verwaltungskosten. In unserem Beispiel beträgt die Verwaltungskostenquote 4,77 Prozent. Ein Blick in den Wertennachweis zur BWA verrät, dass dies im Wesentlichen die Verwaltungskosten der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) sind (z. B. in Nordrhein immerhin 2,8 % des ärztlichen Honorars). Die Verwaltungskosten sind damit im Wesentlichen variable Kosten, ihre Höhe hängt insoweit unmittelbar mit der

Kostenstrukturanalyse						
Bezeichnung	Monatswerte			kumulierte Werte		
	aktuelles Jahr €	aktuelles Jahr %	Vorjahr %	aktuelles Jahr €	aktuelles Jahr %	Vorjahr %
Praxiseinnahmen						
Kassenabrechnung	49.900,00	70,11	64,86	875.770,14	80,21	80,78
Privatabrechnung	21.184,46	29,76	35,12	214.990,36	19,69	19,11
Sonstige Abrechnung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige ärztliche Tätigkeit	93,35	0,13	0,02	1.046,57	0,10	0,11
Summe Praxiseinnahmen	71.177,81	100,00	100,00	1.091.807,07	100,00	100,00
Praxisausgaben						
Praxis- und Laborbedarf	461,50	0,65	0,29	8.031,97	0,74	0,53
Kostengemeinschaften/ Fremdleistung	35,93	0,05	0,02	277,32	0,03	0,02
Personalkosten	23.567,63	33,11	24,02	246.883,04	22,61	16,32
Praxisräume	3.079,80	4,33	4,16	36.844,14	3,37	3,74
Gerätekosten	1.514,46	2,13	0,72	6.580,86	0,60	0,64
Fahrzeugkosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reise-/Fortbildungskosten	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Versicherungen/Beiträge	406,10	0,57	0,82	9.688,36	0,89	0,75
Verwaltungskosten	2.228,42	3,13	1,84	52.028,50	4,77	4,48
Sonstige allgemeine Kosten	136,20	0,19	0,24	1.727,59	0,16	0,17
Abschreibungen	1.302,21	1,83	2,03	17.197,86	1,58	1,69
Zinsen	0,00	0,00	0,00	4,39	0,00	0,00
Summe Praxisausgaben	32.732,25	45,99	34,14	379.383,03	34,75	28,33
Praxisgewinn	38.445,56	54,01	65,86	712.424,04	65,25	71,67
Sonstige Erträge und Umsatzsteuer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonderposten (Ansparabschreibung)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonstige Aufwendungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Steuerlicher Praxisgewinn	38.445,56	54,01	65,86	712.424,04	65,25	71,67

Abb. 1: Auszug aus der Auswertung einer Finanzbuchhaltung einer Gemeinschaftspraxis („Ärzte-BWA“). Auswertungszeitraum: Januar bis Dezember 2018

Höhe des ärztlichen Honorars zusammen. Aber lassen sich die Verwaltungskosten aktiv beeinflussen? Zum Teil. Einen großen Teil der Verwaltungskosten (insbesondere KV-Verwaltungskosten, Kosten für Abrechnungsdienstleister, Nebenkosten des Geldverkehrs etc.) kann kaum positiv beeinflusst werden. Bei den übrigen Verwaltungskosten geht das schon eher. Immerhin ein Ansatz und ein Grund, sich in der Praxis einmal genauer mit den Verwaltungskosten auseinanderzusetzen. Hierbei hilft wiederum der Blick in den Wertennachweis der BWA, der die Verwaltungskosten weiter in einzelne Kostenarten aufgliedert.

Abschreibungen

Die in der BWA ausgewiesenen Abschreibungen spiegeln den Werteverzehr des Anlagevermögens wider. Bei diesen Kosten (in unserem Beispiel 1,58 %) handelt es sich ebenfalls um fixe Kosten, da ihre Höhe nicht von der Schein- beziehungsweise Patientenzahl abhängt.

Beispiel

Der Gemeinschaftspraxis in Abb. 1 gelingt es durch eine Erhöhung des Fallwerts (z. B. mittels IGeL) oder durch eine Erweiterung der Praxisöffnungszeiten das Praxis-honorar um EUR 10.000 jährlich zu erhöhen. Die Kostenquote der Praxis beträgt vor der Einnahmesteigerung 34,75 %, sodass ohne den Effekt der Fixkostendegression eine Gewinnsteigerung von EUR 6.525 ($\text{EUR } 10.000 \times (100\% - 34,75\%)$) zu erwarten wäre. Tatsächlich steigen die Kosten aufgrund der Einnahmesteigerung jedoch nur um 5,75 % der zusätzlichen Praxiseinnahmen, da rund 29 % der Gesamtkosten Fixkosten sind, die sich bei einer Veränderung der Schein- bzw. Patientenzahl nicht verändern. Der Gewinn steigt also bei einer Einnahmesteigerung von EUR 10.000 um EUR 9.425.

Anders ausgedrückt: Jeder Euro mehr Honorar bringt 94,25 Cent mehr Gewinn.

In unserem Beispiel beträgt die Kostenquote 34,75 Prozent, davon sind rund 29 Prozent Fixkosten. Demnach sind in unserem Beispiel rund 85 Prozent aller Kosten Fixkosten und lassen sich kurzfristig kaum beeinflussen.

Zwischenfazit

Der BWA kann man entnehmen, wie sich die Praxisausgaben absolut und relativ zusammensetzen. Ein Großteil der Kosten einer Praxis sind Fixkosten. Fixkosten lassen sich kurzfristig kaum beeinflussen. Eine Kostenoptimierung scheidet insoweit in diesem Bereich daher häufig aus.

Übrigens: Ein Vergleich von Kostenquoten zwischen verschiedenen Praxen ist nur selten unmittelbar möglich und sinnvoll. Stellen Sie sich vor, eine Praxis beschäftigt angestellte ärztliche Mitarbeiter. Die Kostenquote der Praxis wird erheblich steigen. Erwirtschaften die angestellten ärztlichen Mitarbeiter jedoch ein ärztliches Honorar, das höher ist als die durch die Anstellung verursachten Personalkosten und die übrigen anteiligen variablen Praxiskosten, steigt der Praxisgewinn. Würde man bei der Beurteilung lediglich auf den Vergleich der Kostenquoten abstellen, würde die Praxis mit angestelltem ärztlichen Personal schlechter beurteilt, obwohl diese eigentlich wirtschaftlich erfolgreicher ist.

Welche Chance bietet ein hoher Fixkostenanteil?

Mit einem hohen Fixkostenanteil kann jedoch auch ein großer Vorteil verbunden sein. Bei steigenden Praxiseinnahmen bleiben die Praxisausgaben aufgrund des hohen Anteils an Fixkosten im Wesentlichen unverändert (siehe Beispiel). Dies führt bei einer unveränderten Höhe der Fixkosten zu einer Reduzierung der Kostenquote (sogenannte Fixkostendegression). Gleichzeitig steigt der Gewinn bei einer Steigerung der Praxiseinnahmen überproportional stark an.

Zusammenfassung

- Die BWA ist Ausgangslage für die Identifikation von Verbesserung- und Einsparpotenzialen. Betriebs-



wirtschaftliche Auswertungen sollten zeitnah (mindestens quartalsweise!) erstellt und auf die individuellen Anforderungen ärztlicher Praxen zugeschnitten werden, um die Aussagekraft zu erhöhen.

- Eine reine Fokussierung auf die Praxisausgaben ist nicht sinnvoll. Dennoch sollten die Praxisausgaben kritisch anhand des Wertennachweises zur BWA geprüft werden. Der Steuerberater der Praxis kann bei der Einschätzung zur Höhe der Praxisausgaben durch den Vergleich mit anderen ärztlichen Praxen einer Fachgruppe unterstützen (Benchmark).
- Die Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs der Praxis ist häufig eine Frage der Steigerung der Praxishonorare, da es sich bei dem wesentlichen Teil der Praxiskosten um Fixkosten handelt.



Joachim Blum



Christoph Gasten

Joachim Blum

Steuerberater, Fachberater für Heilberufe (DStV e. V.)

Christoph Gasten

Dipl.-Finw., Steuerberater

beide Partner Heilberufberatung der Kanzlei Laufenberg Michels und Partner

Internet: www.laufmich.de

Ergänzende Tipps und Hintergrundwissen finden Sie auch in der Praxisinfo „Kosten senken – aber wie?“ des NAV-Virchow-Bundes:

▶ bit.ly/2WWWTiMV