


FEBRUAR 2007  
<http://AuW.de>

# ARZT & WIRTSCHAFT

ERFOLGREICHES PRAXISMANAGEMENT

BOOKLET



**BWL in der Praxis:  
So machen Sie  
aus Umsatz Gewinn!**

**mi** verlag  
moderne industrie

erfolgsmedien für experten

## A

### Abschreibung

Die Abschreibung oder auch „Absetzung für Abnutzung“ (kurz: AfA) erfasst die Wertminderung abnutzbarer Wirtschaftsgüter und ist Teil der steuerlichen Gewinnermittlung. Die Finanzbehörden legen fest, welche Wirtschaftsgüter über welchen Zeitraum abgeschrieben werden müssen (betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer, bND). Die bND beträgt zum Beispiel für einen PC drei Jahre, Kartenlesegeräte acht Jahre, Praxismöbel 13 Jahre.

### Amortisation

Ziel einer jeden Investition sollte sein, dass das eingesetzte Kapital durch zusätzlich erwirtschaftete Erträge zurückfließt und einen zusätzlichen Gewinn abwirft. Eine ehrliche Amortisationsrechnung sollte Grundlage für die Entscheidung für oder gegen eine Investition sein. In diese Berechnung gehen sowohl die zu erwartenden Gewinne als auch die zu prognosti-

zierenden Kosten ein, einschließlich Zinsen und Abschreibungen. Kriterien für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer Investition sind die Amortisationsdauer, der Zeitraum, an dessen Ende die zusätzlichen Erträge die Investitionssumme übersteigen, und der Amortisationszeitpunkt, von dem an sich die Investition rechnet.

### Ausgaben

Ausgaben sind ein Abfluss von Zahlungsmitteln, die den Geldvermögensbestand ändern. Entscheidend ist nicht die Höhe der Ausgaben, sondern die Differenz zwischen Ausgaben und Einnahmen. Wer mit aller Macht Ausgaben verhindert und dadurch höherwertigere Einnahmen vermindert, der handelt wirtschaftlich unklug.

## B

### Basel II

Seit dem 1. Januar 2007 sind die vom Ausschuss für Bankenaufsicht in Basel festgelegten internationa-

len Eigenkapitalstandards für Kreditinstitute gültig. Für Banken bedeutet das, dass sie für risikoreichere Kredite eine höhere Eigenkapitalsumme vorweisen müssen. Deshalb analysieren Banken die Bonität ihrer Kunden nun mit einem Rating, dessen Ergebnis den Preis des Kredits beeinflusst.

### Beleg

Belege sind Schriftstücke, die als Beweis für die Richtigkeit von Angaben, zum Beispiel bei der Steuererklärung, dienen. Im Idealfall handelt es sich um so genannte Fremdbelege, die von anderen ausgestellt wurden. Wenn kein Fremdbeleg zu beschaffen ist, muss ein Eigenbeleg erstellt werden. Dieses Prinzip ist einer der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung: keine Buchung ohne Beleg! Der Beleg muss rechnerisch richtig und der Text unmissverständlich sein.

### Benchmarking

Benchmarking ist ein Controllinginstrument, mit dem durch Verglei-

che (Praxisvergleich) die bestmöglichen Lösungen gefunden werden sollen. Dabei werden Sollgrößen ermittelt, die in anderen Praxen erreicht wurden und nun als Maßstab für das eigene Ziel dienen. Zahlen für Vergleiche liefert im besten Fall regelmäßig der Steuerberater, der, wenn er der DATEV angeschlossen ist, auf einen großen Pool an Vergleichswerten anderer Arztpraxen zugreifen kann. Auch der Berater der Hausbank kann Zahlen liefern. Je stärker die Bank auf Ärzte spezialisiert ist, um so aussagekräftiger und zuverlässiger werden diese Zahlen sein. Darüber hinaus gibt es Vergleichszahlen bei den Kassenärztlichen Vereinigungen, dem Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung, dem Statistischen Bundesamt und den Berufsverbänden.

### Betriebswirtschaftslehre (BWL)

Die Betriebswirtschaftslehre (BWL) ist ein Teilbereich der Wirtschaftswissenschaften und befasst sich mit der betrieblichen Organisation des Wirtschaftens in Unternehmen. Sie umfasst Bereiche wie Logistik,

Absatz, Marketing, Organisation, Finanzen und Controlling.

### **Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)**

Die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) ist eine vereinfachte Darstellung der Gewinn- und Verlustrechnung, die (meist monatlich erstellt) einen Überblick über die aktuelle wirtschaftliche Situation der Arztpraxis gibt. Sie ist eines der wichtigsten Instrumente der wirtschaftlichen Praxissteuerung. Hier finden sich fast alle relevanten Daten und Zahlen sowie viele Kennziffern zur Beurteilung und Kontrolle der Praxissituation und Entwicklung.

### **Break-even-Point**

Der Break-even-Point ist eine gängige Bezeichnung für die Gewinnschwelle, die den Übergang einer Investition oder einer kompletten Praxis aus der Verlust- in die Gewinnzone und umgekehrt markiert (*siehe A&W-Infografik*). Beim Erreichen des Break-even-Points sind die fixen und die variablen Kosten der Investition oder der Praxis gedeckt. Im Break-even-Point ist das Ergebnis die berühmte „Schwarze Null“, ein Gewinn wurde noch nicht gemacht, aber auch noch kein Verlust.

### **Buchführung**

Buchführung oder Finanzbuchhaltung nennt man den Teil des Rech-

## **A&W-TIPP**

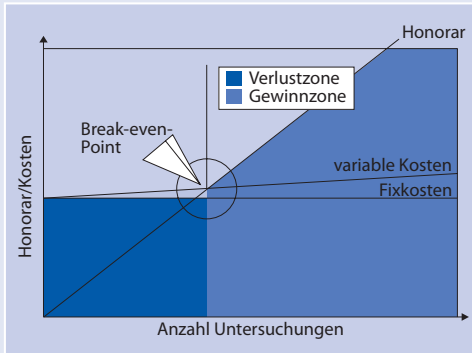
### **Betriebswirtschaftliche Auswertung vom Steuerberater**

Wer Schwierigkeiten hat, die typische Standard-BWA seines Steuerberaters zu lesen, die der meist als automatisches Produkt von seinem Rechenzentrum erhält, sollte sich von ihm zusätzlich ein Blatt mit den relevanten Zahlen aus der BWA er-

stellen lassen. In regelmäßigen Abständen sollte jeder Arzt die BWA mit seinem Steuerberater oder betriebswirtschaftlichen Berater besprechen. Je kritischer die Situation der Arztpraxis, desto kürzer sollten die Abstände sein.

## A&amp;W-INFOGRAFIK

## Der Break-even-Point



Im Break-even-Point ist das Ergebnis die berühmte „Schwarze Null“: Noch kein Gewinn, aber auch kein Verlust mehr!

nungswesens, der eine fortlaufende, chronologische, lückenlose und systematische Erfassung aller Geschäftsvorfälle anhand von Belegen umfasst. Die Buchführung ist die Grundlage für die Gewinn- und Verlustrechnung. Für die freiberufliche Tätigkeit der Ärzte greift die strikte Buchführungspflicht, der zum Beispiel Kaufleute unterliegen, nicht. Es gelten für ihn im Normalfall lediglich die steuerrechtlichen Aufzeichnungspflichten. Da jedoch auch für Ärzte in immer stärkerem

Maße unternehmerisches Denken, Handeln, Planen und Kontrollieren notwendig wird, ist heutzutage jeder Arztpraxis zu einer umfassenden, zeitnahen Finanzbuchhaltung als Basis für die wirtschaftliche Praxisführung zu raten.



## Cash-Flow

Mit Cash-Flow wird die Kennzahl für den erwirtschafteten Zahlungs-

mittelüberschuss in einer festgelegten Periode bezeichnet. Er gibt Auskunft über die Liquidität einer Praxis. Der Cash-Flow zeigt an, welche Mittel für Investitionen, Schuldentilgung und Gewinnentnahme zur Verfügung stehen. Für Kreditgeber ist er ein wichtiges Kriterium für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit. Gebildet wird er aus der Summe von Betriebsergebnis und den planmäßigen Abschreibungen.

### Controlling

Controlling ist ursprünglich ein Begriff aus der Regeltechnik und bedeutet sinngemäß planen, vergleichen und steuern. In der Praxis wird es als System der Gewinnsteuerung genutzt, das über die Grenzen der klassischen Finanzbuchhaltung hinaus geht. Mit Hilfe eines funktionierenden Controllings können Abweichungen vom Geplanten rechtzeitig festgestellt und gegebenenfalls korrigiert werden. In Zeiten immer schnellerer Veränderungen im Gesundheitsmarkt sind gerade für niedergelassene Ärzte schnelle Reaktionen oft überlebenswichtig.

### D

#### Deckungsbeitrag

Mit Deckungsbeitrag (Bruttogewinn) bezeichnet man den erwirtschafteten Betrag einer Leistung nach Abzug der variablen Kosten. Eine Deckungsbeitragsrechnung ist also eine Teilkostenrechnung, die fixe von variablen Kosten trennt. Es handelt sich um den Betrag, der zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht.

### E

#### Eigenbeleg

Ist ein Fremdbeleg verloren gegangen oder ist aus anderen Gründen für einen bestimmten Geschäftsvorgang kein Fremdbeleg vorhanden, muss ein Eigenbeleg erstellt werden. Die Finanzämter dürfen solche Eigenbelege ablehnen, wenn sie nicht glaubhaft sind, ein Fremdbeleg aus deren Sicht beschaffbar gewesen wäre oder bestimmte Auflagen nicht eingehalten worden sind.

## Einnahme-Überschuss-Rechnung

Bei der Einnahme-Überschuss-Rechnung ergibt die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben den Erfolg eines Unternehmens. Niedergelassene Ärzte ermitteln ihren Gewinn in der Regel mit der Einnahme-Überschuss-Rechnung. Dabei müssen sie bestimmte gesetzliche Vorschriften einhalten. So müssen die Aufzeichnungen, da sie steuerlichen Zwecken dienen, vollständig, zeitgerecht und in geordneter Reihenfolge erfolgen.

## Entnahmen

Entnahme ist ein Begriff aus der Einkommensteuer. Eine Entnahme liegt vor, wenn ein Arzt aus seiner Praxis ein Wirtschaftsgut für sich, für seinen privaten Haushalt oder für andere praxisfremde Zwecke entnimmt. Entnahmen können Geldentnahmen aus der Kasse oder vom Bankkonto sein, Sachentnahmen, zum Beispiel wenn ein bisher in der Praxis genutzter PC nur noch privat genutzt wird, Leistungsentnahmen, zum

Beispiel wenn die Praxis-Putzfrau in ihrer Arbeitszeit beim privaten Frühjahrsputz hilft.

## A&W-TIPP

### Finanzieller Überblick

Um den finanziellen Überblick zu behalten, sollte der Arzt Geld für private Zwecke möglichst immer in Form eines feststehenden monatlichen Betrags entnehmen, quasi wie ein Gehalt. Andernfalls wird das Praxiskonto leicht zu einer Art Selbstbedienungsladen. Die Folgen sind nicht selten Liquiditätsprobleme.

## Existenzförderprogramme

Bund und Länder stellen zur Gründung und Sicherung von Unternehmen Existenzförderprogramme bereit, meist in Form von günstigen Krediten. Beantragt werden die Programme über eine Bank, bei der die entsprechenden Programme eingesehen und die Konditionen erfragt werden können. Informationen gibt es im Internet unter: [www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de). Zuschüsse gibt es aber auch für Be-

ratungen. Lässt ein Arzt seine Praxis von einem Unternehmensberater untersuchen, um die Wartezeiten zu verringern, Personal zu sparen oder IGeL-Umsätze zu steigern, kann er eventuell bis zur Hälfte der Kosten vom Staat zurück erhalten.

### A&W-TIPP

#### Staatliche Förderung

Informationen dazu gibt es im Internet unter [www.medmarketing.de](http://www.medmarketing.de) (Rubrik: Beratungsangebot/Beratungsförderung).

### F

#### Finanzierungsdauer

Die Finanzierungsdauer für Investitionen sollte sich möglichst über die gleiche Zeit erstrecken wie Abschreibungs- und Nutzungsdauer. Wird eine längere Finanzierungsdauer als die Abschreibungsdauer gewählt, ist der steuerliche Effekt zwar auf den ersten Blick positiv (Abschreibung zunächst höher als die Kosten). Dies führt aber später zu Problemen, wenn der Abschrei-

bungsvorteil „verfrühstückt“ ist. Wählt der Praxisinhaber eine längere Finanzierungsdauer als die durchschnittliche Nutzungsdauer, werden gegebenenfalls neue Finanzierungskosten für eine Ersatzanschaffung fällig, während noch Raten fürs alte Gerät zu zahlen sind. *Merke: Abschreibungsdauer = Nutzungsdauer = Finanzierungsdauer*

#### Finanzierungskosten

Sämtliche Aufwendungen, die zur Erlangung und Rückzahlung eines Kredits anfallen, außer den Tilgungsraten, sind Finanzierungskosten. Dazu gehören: Zinsen, Bearbeitungsgebühren, das Damnum, Notariats- und Grundbuchgebühren, Provisionszahlungen für Kreditvermittler, Bereitstellungszinsen und sämtliche Auslagen, die mit der Kreditbeschaffung in Zusammenhang stehen. Hier können sich enorme Unterschiede bei den Angeboten ergeben.

#### Fixkosten

Fixkosten sind jene Kosten, die nicht unmittelbar von der Auslas-

tung einer Praxis oder eines Gerätes abhängen. Sie können unterteilt werden in absolut fixe Kosten und sprungfixe Kosten. Absolute Fixkosten entstehen durch die reine Existenz der Arztpraxis und fallen selbst dann an, wenn überhaupt nichts geleistet wird (Miete, Versicherun-

gen, Telefongrundgebühr). Das Praxispersonal gehört zu den sprungfixen Kosten, die abhängig vom Bedarf von einem fixen Niveau (Gehalt für 3 Helferinnen) auf ein nächstes springen (Gehalt für 4 Helferinnen) und dort bis zur nächsten Veränderung konstant bleiben. Manchmal

**A&W-KOMPAKT**

**Formeln fürs Praxismanagement**

Cash-Flow	$\begin{aligned} & \text{Jahresüberschuss (Jahresfehlbetrag)} \\ & + \text{Abschreibungen (- Zuschreibungen)} \\ & + \text{Zunahme (- Abnahme) der langfristigen} \\ & \text{Rückstellungen} \end{aligned}$
Deckungsbeitrag	$\text{Erlöse} - \text{variable Kosten}$
Personalkostenquote	$\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Umsatz}}$
Rentabilitätsfaktor	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{eingesetztes Kapital}} \times 100$
Sofortliquidität	$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} \\ (+ \text{ ggf. Kontokorrentkredit})}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$
Stundenumsatz der Praxis	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Summe sämtlicher geleisteten} \\ \text{Arbeitsstunden (Arzt und Mitarbeiter)}}$
Umsatz je Arztstunde	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Arbeitsstunden des Arztes}}$
Umsatzrendite	$\frac{\text{Gewinn vor Steuern}}{\text{Umsatz}} \times 100$

werden Fixkosten auch als unveränderbare Kosten bezeichnet, was nicht ganz richtig ist, denn der Arzt kann zu günstigeren Versicherungen wechseln oder auch mit seinem Vermieter neu verhandeln.

*Merke: Fixkosten sind nicht unveränderbar!*

### **Forderung**

Forderungen sind Ansprüche auf Gegenleistung für erbrachte Leistungen. Niedergelassene haben Forderungen gegenüber ihren Privat-Patienten und ihrer Kassenärztlichen Vereinigung. Forderungen, die andere an Ärzte haben, sind Ihre Verbindlichkeiten.

### **Fremdbeleg**

Fremdbelege sind Belege, mit denen der Nachweis für Geschäftsvorfälle erbracht wird und die nicht der Praxisinhaber oder ein Mitarbeiter erstellt hat (Eigenbelege), sondern zum Beispiel ein Lieferant. Der Empfänger darf sie in ihrem Inhalt nicht verändern, auch nicht, wenn sie falsch sind. Dies darf nur der Aussteller. Wer sich

daran nicht hält, riskiert die steuerliche Anerkennung des Belegs.

### **G**

### **Geringwertige Wirtschaftsgüter**

Als geringwertige Wirtschaftsgüter werden Anschaffungen bezeichnet, deren Anschaffungskosten maximal 410 Euro netto betragen. Solche Güter können bereits im Jahr der Anschaffung in voller Höhe als Praxisausgaben gewinnmindernd abgesetzt werden.

### **Gewinn**

Gewinne ergeben sich als Unterschied zwischen Aufwand und Ertrag, entweder als Periodengewinn (auf einen bestimmten Zeitraum bezogen) oder als Stückgewinn (z. B. bezogen auf eine Leistungseinheit, Untersuchung, Therapie). Der Gewinn hat als Kennzahl eine relativ geringe Aussagekraft, solange kein Bezug zu anderen Größen hergestellt wird (z. B. der Höhe des Kapitals, das zur Erzielung des Gewinns diente, der eingesetzten Zeit

oder der eingegangenen Risiken). Der Gewinn lässt sich aus der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) als Betriebsergebnis in der letzten Zeile ablesen. Meist muss dieser Wert noch um die Abschreibungen korrigiert werden, weil die oft erst am Ende des Jahres vom Steuerberater zugebucht werden.

tion. Je größer die Investition, umso dringender ist ein Investitions- und Finanzierungsplan, also eine detaillierte Gegenüberstellung von benötigten Finanzierungsmitteln und deren Herkunft. Neben den Investitionskosten müssen dabei auch die Betriebsmittel berücksichtigt werden.

**I****Investition**

Eine Anschaffung mit dem Ziel, hieraus zusätzliche Erträge zu erwirtschaften, nennt man Investi-

**K****Kennzahlen**

Mit Kennzahlen erleichtert sich der Praxisinhaber die Analyse des wirtschaftlichen Zustands einer Praxis.

**A&W-TIPP****Kritischer Blick bei Investitionsangeboten**

Mit reizvollen Berechnungen können geschickte Verkäufer den kritischen Blick oft vernebeln. Dabei sollte der Arzt umso kritischer sein, je vorteilhafter etwas dargestellt wird. Käse umsonst gibt es nur in der Mausefalle! Das Argument, dass bei einer Investition weniger Steuern zu zahlen sind, ist meist richtig. Doch dann sinkt auch das verfü-

bare Einkommen. Investieren, nur um Steuern zu sparen, lohnt sich erst, wenn die Steuerbelastung bei 100 Prozent liegt. Beispiel: Erwirtschaftet ein Arzt durch eine Investition 20.000 Euro weniger Überschuss, zahlt er wahrscheinlich rund 8.000 Euro weniger Steuern, er hat aber auch etwa 12.000 Euro weniger in seiner Tasche!

Sie lassen sich einteilen in Grundzahlen oder absolute Zahlen (z. B. Gewinn, Verlust, Schulden) und in Verhältniszahlen (z. B. Umsatz je Praxisstunde, Umsatz je Mitarbeiter, Sofortliquidität). Kennzahlen können eine hohe Aussagekraft besitzen und klar anzeigen, in welcher Situation eine Praxis ist. Sie dienen der Praxisleitung zur Entscheidungsfindung, um frühzeitig entsprechende Weichen stellen zu können. Zum anderen können sie für Betriebsvergleiche (Benchmarking) herangezogen werden.

### **Kontenrahmen**

Ein Kontenrahmen legt fest, wie Geschäftsvorfälle verbucht werden. Dazu geben sie Kontenklassen, Kontengruppen und einzelne Konten vor. Je genauer der Kontenrahmen auf die Eigenheiten einer Praxis zugeschnitten ist, desto genauere und bessere Informationen kann der Arzt aus seiner Buchführung erhalten. Für Ärzte, die ihre Abschlüsse über den Steuerberater laufen lassen, gibt es von deren Rechenzentrum (DATEV) einen Kon-

tenrahmen (SKR 81), der auf die Besonderheiten von Arztpraxen zugeschnitten ist.

### **Kontierung**

Die Konten, die bei der Zuordnung und Buchung eines Belegs betroffen sind, werden auf dem Beleg selbst vermerkt. In den meisten Fällen erledigt das der Steuerberater. Daher finden sich auf den Belegen, die von dort zurückkommen, kleine (meist rote) Zahlen, die Bezeichnung der Konten auf denen diese Beträge gebucht wurden.

### **Kontokorrentkredit**

Der Kontokorrentkredit, auch Überziehungskredit oder Dispositionskredit genannt, gibt dem Inhaber eines Bankkontos die Möglichkeit, bis zu einer vereinbarten Summe sein Konto zu überziehen. Immer mehr Praxen nutzen dies zur Zwischenfinanzierung, wenn Gehälter fällig werden, aber größere Zahlungen noch ausstehen. Der Zinssatz für den Kontokorrentkredit richtet sich meist nach aktuellen Marktzinsen, ist jedoch in der

Regel hoch kalkuliert. Die Zinsen werden aber nur für den tatsächlich genutzten Betrag fällig, der mit jeder Einzahlung auf dem Konto wieder sinkt.

### A&W-TIPP

#### Umschuldung bringt Vorteile

Wer sein Konto permanent über eine längere Zeit überzieht, sollte mit seiner Bank über eine Umschuldung oder Umwandlung der benötigten Summe in einen günstigeren Kredit sprechen.

#### Kredit

Der Kredit ist meistens die zeitweilige Überlassung von Geld durch einen Kreditgeber (Gläubiger). Der Kreditnehmer (Schuldner) verpflichtet sich zur Rückzahlung des Kredits einschließlich Zinsen bis zu einem bestimmten Datum. Kredite unterscheiden sich in den Kreditkosten und Kreditbedingungen (z. B. Zweckbindung, Rückzahlungsfristen, Tilgungshöhen und Zinssätzen). Wie teuer ein Kredit unterm Strich wirklich ist, lässt sich ermitteln, indem die Gesamtsum-

me der Gebühren, Raten und Zinszahlungen bis zur vollständigen Rückzahlung addiert werden. Kreditgeber überprüfen vor der Gewährung eines Kredits in der Regel auch die Bonität des Kreditnehmers.



#### Leasing

Leasing ist eine mittel- bis langfristige Miete von Investitionsgütern. Dabei überlässt der Leasinggeber dem Leasingnehmer ein Wirtschaftsgut, wofür der Leasingnehmer Leasingraten bezahlen muss. Der Leasingnehmer erwirbt kein Eigentum an dem Gut. Die Leasingraten sind meist so kalkuliert, dass am Ende der Vertragslaufzeit das geleaste Objekt einschließlich Kosten und Verzinsung bezahlt ist. Wichtig ist, dass das Risiko für Leasinggüter in der Regel beim Leasingnehmer liegt. Reparaturen, Wartungen und Versicherungen müssen also zu den Leasinggebühren kalkuliert werden. Steuerlich kann Leasing

unter Umständen Vorteile bieten, wenn eine Leasingdauer gewählt wird, die kürzer ist als die vorgeschriebene Abschreibungsfrist.

### Liquidität

Die Liquidität ist eine Kennziffer, die die Zahlungsfähigkeit einer Praxis ausdrückt. Sie wird in drei Stufen eingeteilt. Für kurzfristig fällige Zahlungen ist der Liquiditätsgrad I ausschlaggebend. Er zeigt an, wie viel Barmittel dem Praxisinhaber zur Verfügung stehen. Mit Liquiditätsgrad II bezeichnet man die Finanzmittel, die im Umlaufvermögen stecken, aber kurzfristig flüssig gemacht werden können (Kundenforderungen,

Wertpapierbestände). Sie sind zum Beispiel eine wichtige Größe bei Kreditverhandlungen mit Banken. Der Liquiditätsgrad III umfasst das gesamte Vermögen sowie die gesamten Verbindlichkeiten.

### Liquiditätsplan

Um die Liquidität sicherzustellen, ist nicht nur ein ausreichender Gewinn erforderlich. Das erwirtschaftete Geld muss auch rechtzeitig vorhanden sein, um damit Forderungen anderer zu bezahlen. Daher ist es sinnvoll, eine systematische Aufstellung über alle erwarteten Zahlungsein- und -ausgänge der Praxis, monats- oder quartalsweise saldiert zu führen. Branchen-

## A&W-TIPP

### Die Sofortliquidität zählt!

Wichtig ist vor allem der Grad der Sofortliquidität (*siehe A&W-Kompakt, Seite 11*), mit denen Ärzte ihre finanzielle, unternehmerische Freiheit absichern können, sollten kurzfristige Verbindlichkeiten sofort eingefordert werden. Sollte dieser

Wert nicht unter 100 Prozent liegen, kann man beruhigt schlafen, denn dann könnten sämtliche Gläubiger am gleichen Tag kommen. Selbst mit einer Quote von 70 Prozent lässt es sich normalerweise noch gut leben.

## A&amp;W-KOMPAKT

**Die Mitarbeiterproduktivität**

Die Mitarbeiterproduktivität beschreibt, welchen Umsatz jeder Mitarbeiter im Durchschnitt erwirtschaftet. Die Produktivität der Mitarbeiter wird berechnet, indem man den Umsatz der Praxis durch die Anzahl der Mitarbeiter teilt. Teilzeitbeschäftigte (je nach Stundenanzahl 0,5 oder 0,2) und Auszubildende (0,6) werden dabei nur als Teilwert einbezogen.

Beispiel:

350.000 € Praxis-Umsatz

Vollbeschäftigungsquote:

Vollzeitkräfte	3
für die Auszubildende	0,6
für die Teilzeitkraft	0,4
für die Reinigungskraft	0,2
Arzt	1
Summe	= 5,2

Ergebnis:

$$\frac{350.000 \text{ €}}{5,2} = 67.308 \text{ € Umsatz pro Mitarbeiter}$$

bedingte, nicht zu vermeidende Unterdeckungen sollten durch verfügbare Kreditlinien (z. B. Kontokorrentkredit) gedeckt sein. Auf Dauer kann die Liquidität nur gesichert werden, wenn die Praxis auch rentabel arbeitet.

**P**

**Personalkosten**

Man darf bei Kalkulationen nie vergessen: Es gibt nicht nur die direkten Personalkosten (Gehälter), sondern auch die indirekten (Personal-

nebenkosten/Sozialkosten). Oft werden auch Einarbeitungs- und Fortbildungskosten und die betriebliche Altersvorsorge nicht berücksichtigt. Die Personalkosten werden in der betriebswirtschaftlichen Auswertung meist als erster Kostenblock aufgeführt und umfassen Gehälter und Lohnnebenkosten. Wichtig ist, die Produktivität der Mitarbeiter zu beachten. Sie beantwortet die Frage: Welchen Umsatz erwirtschaftet jeder Mitarbeiter im Durchschnitt? Eine wichtige betriebswirtschaftliche Kennzahl ist die Personalkosten-

quote (siehe *A&W-Kompakt*, Seite 11). Sie beantwortet die Frage: Wie hoch ist der Anteil am Umsatz, der für Gehälter aufgewendet wird?

## R

### Rating

Als Rating wird die Bewertung eines Kreditnehmers nach quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten bezeichnet. Insbesondere nach Inkrafttreten der Basel-II-Richtlinien wird vom Ratingergebnis und dem dabei ermittelten Ausfallrisiko die Höhe der Kreditkosten abhängig gemacht. Ratings nehmen in der Regel Kreditinstitute vor.

### Rechnung

Ärztliche Leistungen müssen nach der Gebührenordnung für Ärzte (GOÄ) in Rechnung gestellt werden, sofern nicht durch Bundesgesetz etwas anderes bestimmt ist. Nach Paragraph 12 GOÄ muss eine Rechnung enthalten:

- das Datum der Erbringung der Leistung,

- die Gebührennummer und Bezeichnung der Leistung, gegebenenfalls einschließlich einer genannten Mindestdauer,

- den jeweiligen Betrag der Leistung und den angesetzten Steigerungssatz.

Bei der Berechnung des Ersatzes von Auslagen (Paragraph 10 GOÄ) muss der Arzt den Betrag und die Art der Auslage auführen. Überschreitet die berechnete Gebühr den Schwellen- oder Mittelwert (z. B. 2,3-fach bei ärztlichen Leistungen), muss der Arzt dies in Bezug auf die einzelne Leistung so begründen, dass es für den zahlungspflichtigen Patienten auch verständlich und nachvollziehbar ist. Fällig wird die Vergütung, wenn dem Zahlungspflichtigen eine der GOÄ entsprechende Rechnung erteilt wurde.

### Rechnungswesen

Ein Rechnungswesen soll den betriebswirtschaftlichen Ablauf einer Praxis darstellen, um ihn kontrollieren zu können und Daten für die Planung zu erhalten. Es hat zum

Beispiel folgendes zu ermitteln und darzustellen:

- Einnahmen und Ausgaben für eine festgelegte Periode (Liquiditätsrechnung),
- das zu versteuernde Einkommen (Steuerbilanz),
- Aufwendungen und Erträge eines Zeitraumes (Gewinn- und Verlustrechnung),
- Wirtschaftlichkeit einzelner Anlagen (Investitionsrechnung),
- Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung (Praxisstatistik).

### Rentabilität

Der Rentabilitätsfaktor (in %) ist ein Maßstab dafür, wie viel Gewinn eine getätigte Investition innerhalb einer Periode abwirft (*siehe A&W-Kompakt, S. 11*). Der Arzt erhält so eine Kennzahl für die Verzinsung des durch die Investition gebundenen Kapitals. Investiert ein Arzt, hat er sein Geld (Schulden sind auch Geld) damit in Sachwerten angelegt. Dadurch mindert er seine Liquidität, da die Zahlungsmittel nicht mehr verfügbar, sondern gebunden sind. Andererseits erwirtschaften die In-

vestitionen ebenfalls wieder Geld, das der Praxis nicht zufließen würde, wenn der Arzt nicht investiert hätte. Normalerweise geht die Minderung der Liquidität also mit einer Erhöhung der Rentabilität einher und umgekehrt.

### S

### Skonto

Skonto gewähren viele Unternehmen dem Kunden als prozentualen

### A&W-TIPP

#### Sparen mit Skonto

Für die Praxis ist die Ausnutzung des Skonto-Abzugs eine lukrative Kostenersparnis. Werden drei Prozent Skonto bei einer Zahlung innerhalb von fünf Tagen gewährt, gegenüber einer Zahlungsfrist von 30 Tagen ohne Abzug, erbringt die Ausnutzung eine Verzinsung von drei Prozent für 25 Tage oder weit über 40 Prozent aufs Jahr hochgerechnet. Es lohnt sich dafür sogar, teure Überziehungskredite in Anspruch zu nehmen.

Abschlag von der Rechnungssumme, wenn er innerhalb einer vorgegebenen Frist seine Rechnung bezahlt.

**T****Telebanking**

Die Abwicklung von Bankgeschäften über den PC hat einige Vorteile für das Rechnungswesen. Der Arzt kann aktuellste Daten bequem von zu Hause oder der Praxis aus abrufen und seine Bankgeschäfte unabhängig von den Schalteröffnungszeiten der Bank tätigen. In vielen Fällen ist es sogar möglich, die Kontodaten in andere Programme für die Buchhaltung oder für Praxis-Controlling zu übernehmen und so Zeit zu sparen.

**U****Umsatz**

Umsatz ist die Summe der Einnahmen einer Praxis, die sie mit ihren Leistungen erzielt. Der Wert ist in

der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) in der ersten Zeile ausgewiesen. Ein hoher Umsatz ist für manche ein erstrebenswertes Ziel, das jedoch zu kurz greift, denn entscheidend ist nicht der Umsatz, sondern wie viel man dafür tun musste und der damit erzielte Gewinn. Zwei Kennzahlen sind von Interesse: der Umsatz je Arztstunde und der Stundenumsatz der Praxis (*siehe A&W-Kompakt, S. 11*). Ersterer zeigt, was der Arzt persönlich erwirtschaftet und ob er vielleicht doch mehr delegieren sollte. Der zweite Wert lässt zum Beispiel einen Vergleich mit anderen Berufsgruppen zu.

**A&W-TIPP****Suche nach Umsatzdieben**

Wer feststellt, dass der Stundenumsatz seiner Praxis weit unterhalb des Stundenlohns eines Klempners liegt, sollte nach Zeitdieben, Leerlauf, Arbeitsunzufriedenheit, Motivationsmangel, Ineffektivität und andern Ursachen suchen, die er beeinflussen und verändern kann.

## Umsatzrendite

Die Umsatzrendite ist die am häufigsten benutzte Kennzahl. Für jede Fachrichtung liegen dazu umfangreiche Vergleichszahlen bei Banken und spezialisierten Steuerberatern vor. Die Umsatzrendite wird auch Umsatzrentabilität oder englisch: Return on Sales (ROS) genannt. Sie bezeichnet das Verhältnis von Gewinn zu Umsatz innerhalb eines Abrechnungszeitraums, beantwortet die Frage: „Welcher prozentuale Anteil vom Umsatz bleibt als Gewinn?“. Da die Umsatzrendite, so berechnet, allerdings Schwankungen des Steuersatzes unterliegt (z. B. durch Steuernachzahlungen oder Verlustvorträge), ist für eine vergleichende Bewertung der Rentabilität verschiedener Praxen oder Rechnungsperioden der Gewinn vor Steuern aussagekräftiger. Großunternehmen messen heutzutage in erster Linie die operative Rentabilität. Sie ziehen daher zusätzlich noch die Fremdkapitalkosten ab und berechnen nach EBIT (Earnings before interest and taxes, Gewinn vor Zinsen und Steuern).

## V

### Variable Kosten

Im Gegensatz zu den konstanten Fixkosten sind variable Kosten direkt abhängig von der Leistungsmenge einer Praxis. In dem Maß, in dem die Menge der Leistung steigt oder sinkt, steigen oder fallen auch die Kosten. Typische variable Kosten sind die bei Untersuchungen oder Therapien entstehenden Kosten (Ultraschallgel, Teststreifen etc.), deren Verbrauch von der Menge der durchgeführten Untersuchungen direkt abhängt.

### Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten sind Verpflichtungen gegenüber Dritten, also Schulden, die der Arzt bei Banken und Lieferanten hat.

## Z

### Zahlungsbedingungen

Zahlungsbedingungen sind die rechtlichen Bedingungen, die die

Bezahlung einer Leistung betreffen. Beispiele für typische, häufige Zahlungsbedingungen sind:

- Vorkasse (die Ware wird erst geliefert nach Zahlung),
- Barzahlung bei Abholung der Ware,
- Zahlung nach Lieferung (z. B. bei Post- oder Botenversand),
- Zahlung nach Rechnung,
- Zahlung netto Kasse,
- Zahlung mit Skontoabzug,
- Zahlung auf Ziel (Zahlungsfrist/ Zahlungstermin).

### Zinsen

Zinsen nennt man den Preis für die zeitweilige Überlassung von Kapital. Der Empfänger des Kapitals, der Schuldner, zahlt Zins an den Kapitalgeber, den Gläubiger. Die Höhe des Zinssatzes hängt von der aktuellen Kapitalmarktsituation, Angebot und Nachfrage, dem Verhandlungsgeschick der Beteiligten, der Bonität des Schuldners und gegebenenfalls dem Ergebnis eines Ratings ab.

### Impressum

**Chefredakteur:**

*Dr. Hans-Joachim Hofmann -143,  
eMail: aw@mi-verlag.de*

**Stellvertretende Chefredakteurin:**

*Dr. Sabine Glöser -672,  
eMail: sabine.gloeser@mi-verlag.de,*

**Redaktion:**

*Werner M. Lamers*

**Anzeigenleitung:**

*Maximilian Schriewersmann -666,  
eMail: maximilian.schriewers-  
mann@mi-verlag.de*

**Anschrift für Verlag,  
verantwortlichen Redakteur und  
Anzeigenleiter:**

*verlag moderne industrie GmbH  
Justus-von-Liebig-Straße 1  
86899 Landsberg  
Telefon: 08191 125-0  
Telefax: 08191 125-513*

*Erfüllungsort und Gerichtsstand  
ist München.*

**Geschäftsbereichsleitung:**

*Christian Schikora*