

Mit diesen Faustregeln halten Sie die Ausgaben in Ihrer Praxis unter Kontrolle

In der Juli-Ausgabe (Seiten 13 ff.) von „Praxisführung professionell“ haben Sie erfahren, wie Sie bei schwankenden Einnahmen richtig gegensteuern und aus Umsatzdaten eine Prognose für Ihre Praxis ableiten können. Nachdem dort die Einnahmen der Praxis im Zentrum standen, gilt es nun, die Kosten zu betrachten. Dieser Beitrag zeigt detailliert auf, wie Sie das Ausgabeverhalten Ihrer Praxis effektiv kontrollieren können.

Diese Kostenarten gilt es zu unterscheiden

- Fixe Kosten – das sind umsatzunabhängige Festkosten.
- Sprungfixe Kosten – das sind Kosten, die sich nur in Sprüngen verändern (Personalkosten oder Investitionen).
- Umsatzvariable Kosten – das sind vom Umsatz abhängige Kosten, zum Beispiel für Wasser- und Energie (allerdings besteht auch hier ein großer fixer Anteil).

Als Dienstleister haben Sie nur geringe variable Kosten, hingegen einen großen Fixkostenblock. Die Konsequenz daraus ist, dass Umsatzenschwankungen fast unmittelbar und unabgefedert auf Ihr Einkommen durchschlagen, wenn Sie nicht gegensteuern.

Personalkosten

In den meisten Praxen sind die Personalkosten der größte Kostenblock. Deshalb an dieser Stelle noch einmal die Faustregel, mit der Sie die effektiven Gesamtkosten eines Mitarbeiters pro Jahr (p.a.) errechnen können:

$$\text{Gesamtkosten p.a.} = \text{Brutto-Monatsgehalt} \times 16$$

Verdient Ihre angestellte Physiotherapeutin 1.900 Euro brutto im Monat, so kostet sie effektiv $1.900 \text{ Euro} \times 16 = 30.400 \text{ Euro}$ im Jahr. Diese Formel gilt bei 13 Monatsgehältern und den derzeitigen Sozialnebenkosten in guter Näherung.

Bei rund 1.650 Arbeitsstunden pro Jahr kostet Sie diese Kraft demnach $30.400 \text{ Euro} / 1.650 =$ etwa 18,50 Euro pro geleisteter Arbeitsstunde. Es ist letztlich gar nicht wichtig, mit welchem Personalkosteneinsatz Sie auf der Ebene der produktiven therapeutischen Kräfte arbeiten. Entscheidend ist, dass Ihre Angestellten entsprechende Umsätze nachhaltig erwirtschaften und ausgelastet sind. Sie müssen immer darauf achten, dass damit unter dem Strich genügend für Sie übrig bleibt. Wenn die Angestellten hingegen nur ihre eigenen Kosten verdienen, tragen sie weder etwas zu den allgemeinen Kosten wie Verwaltung oder Raumkosten bei (sie erwirtschaften keinen Deckungsbeitrag), geschweige denn, dass sie etwas zu Ihrem Unternehmereinkommen beisteuern.

Aus der betriebswirtschaftlichen Abrechnung des Steuerberaters können Sie die tatsächlichen Kosten ganz exakt ersehen. Doch Achtung: In der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) Ihres Steuerbüros erscheinen die Sozialnebenkosten – die Sie als Arbeitgeber zu tragen haben – meist separat unter Punkten wie soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge.

Raum- und Energiekosten

Ein recht großer Posten sind die Raumkosten sowie die Kosten für Licht, Wasser, Reinigung und vor allem Heizung. Das sind zum großen Teil Fixkosten. Nur die klar leistungsbezogenen Aufwendungen – zum Beispiel für Wasser und dessen Beheizung für Bäder – wären variabel zu betrachten. Grundsätzlich sollten Sie daher eine energieökonomische Arbeitsweise anstreben. Das fängt bei Energiesparlampen an, geht über eine effektive Heiztechnik und endet bei der Frage, welche Temperaturen noch angemessen sind. Der Wohlfühlfaktor der Patienten darf natürlich nicht leiden.

Zu den Raumkosten zählt als größter Block die Miete. Je nach Größe und Lage der Praxis kann dies ein (er)drückender Betrag sein. Wie hoch die Miete in Umsatzprozenten ausgedrückt sein darf, ist allgemein schwer zu beantworten. Bei kleineren Praxen ist dies zwangsläufig meist eine hohe Belastung, die mehr als 10 Prozent des Umsatzes ausmachen kann. Gleiches gilt für große Praxen in erstklassiger Lage. Mieten deutlich über 10 Prozent vom Umsatz sollten Sie stets hinterfragen.

Es lohnt sich, eine Standortanalyse vorzunehmen. So kann ein Umzug zunächst sinnvoll erscheinen – weil Sie so etliche hundert Euro im Monat sparen. Prüfen Sie aber, ob der Wechsel auch strategisch sinnvoll ist: Möglicherweise haben Sie dann nicht genügend Parkplätze zur Verfügung, oder die neue Praxis befindet sich in einer versteckten Seitenstraße und wird dort kaum wahrgenommen. Vielleicht ändert sich auch die strategische Lage zu Ihren Hauptverschreibern. Dies alles sollten Sie sorgfältig analysieren.

Versicherungen

Eine gewisse Ausstattung an Versicherungen ist zweifellos notwendig – von der Haftpflicht- über die Kranken- bis hin zur Kfz- und Unfallversicherung. Beachten Sie bei jeder Versicherung: Oft sind die Beiträge am Anfang (erstes Jahr) sehr günstig, steigen aber im Laufe der Zeit deutlich an. Sie tun daher gut daran, diese Versicherungen regelmäßig – zum Beispiel einmal im Jahr – auf ihr Preis-Leistungs-Verhältnis zu hinterfragen. Auch ändern sich Situationen: Die Berufsunfähigkeitsversicherung zum Beispiel ist für Physiotherapeuten in jungen Berufsjahren sinnvoll. Allerdings geht der Sinn zunehmend verloren, wenn Sie mit Ihrer Praxis bereits ordentliche Rücklagen und anderweitige Versorgungsansprüche aufgebaut haben. Untersuchen Sie stets, welchen Beiträgen welche Leistungen gegenüberstehen. Es macht wenig Sinn, monatlich 30 oder 40 Euro auszugeben, um im seltenen Schadenfall einen Höchstbetrag von wenigen tausend Euro zu erhalten. Wer über gewisse Rücklagen verfügt, kann überschaubare Risiken auch selbst schultern.

Marketing- und Werbekosten

Marketing und Werbung ist für viele Praxen bisher noch von untergeordneter Bedeutung. Dabei gehen hier mehr Posten ein, als gemeinhin angenommen wird. Vom Praxisschild über gedruckte Patienteninformationen bis hin zu Handzettelaktionen und Zeitungsanzeigen reicht das Spektrum. Auch der unentgeltliche Vortrag im Altenheim oder die gering entlohnte Betreuung einer Selbsthilfegruppe muss bei ehrlicher Betrachtung hier eingebucht werden.

Hohe Marketing- und Werbekosten sind eher ein positives Zeichen. Sinnvoll und mit etwas Witz und Verstand genutzt, versprechen diese Aufwendungen einen hohen Ertrag, sofern die Aktionen auf das Umfeld und die erreichbare Patientenstruktur abgestimmt sind. Blinder, plumper Aktionismus hingegen schadet nicht nur, sondern gerät schnell an berufsrechtliche Grenzen. Damit würde Ihr Ansehen aufs Spiel gesetzt. Von der hohen Kostenbelastung unspezifischer „Gießkannenaktionen“ ganz zu schweigen.

Verwaltungskosten

Verwaltungskosten einschließlich der Abrechnungskosten sind vorderhand unproduktive und nicht umsatzwirksame Kosten. Sie sollten daher so straff wie möglich geführt werden.

Durch den Einsatz von PC-Verwaltungsprogrammen lassen sich viele Vorgänge vereinfachen. Rechnungen können auf Knopfdruck erstellt, Abrechnungen im Nu herausgelassen werden. Prüfen Sie daher alle Verwaltungsvorgänge. Oft gibt es einfachere Ablauf-Möglichkeiten oder technische Lösungen.

Hilfskräfte und Sprechstundenhilfen machen nur Sinn, wenn die Auslastung hoch ist und sie bis zu einem gewissen Grade umsatzwirksam tätig sein können, zum Beispiel durch Anlegen von Fangopackungen, Betreuen der Bäder usw. Ab einer gewissen Praxisgröße kommt man ohne solche helfenden Hände und ein ständig besetztes Telefon nicht mehr aus. Kleinere Praxen müssen hingegen ganz genau hinschauen. Es kann sogar die Konstellation auftreten, dass es günstiger ist, auf etwas Umsatz zu verzichten und etwas weniger straff zu arbeiten, dafür aber die unvermeidlichen Verwaltungstätigkeiten, Terminvereinbarungen usw. selbst zu übernehmen.

Überlegen Sie sich auch bei der Abrechnung genau, ob Sie einen erhöhten Abschlag für eine etwas schnellere Zahlung hinnehmen wollen. Oft sind diese Angebote – finanzmathematisch gerechnet – sehr teuer.

Kapitalkosten

Zu guter Letzt einige Hinweise zu den Kapitalkosten. Darunter sind in erster Linie die Zins- und Tilgungslasten zu verstehen. Auch hier gibt es eine Faustformel, um die Belastung zu überschlagen, wenn Sie einen Kredit für eine Anschaffung aufnehmen.

So berechnen Sie die jährliche Belastung für ein klassisches Annuitätendarlehen – konstante Raten, fallender Zins- bei steigendem Tilgungsanteil:

$$\frac{\text{Kreditbetrag}}{\text{Laufzeit}} + \frac{0,5 \times \text{Zinssatz}}{100} \times \text{Kreditbetrag} = \text{Jahresrate}$$

Beispiel für 100.000 Euro auf 12 Jahre bei 6 Prozent Zinsen:

$$\frac{100.000 \text{ Euro}}{12} + \frac{0,5 \times 6}{100} \times 100.000 \text{ Euro} = 11.333 \text{ Euro p.a.}$$

Zinsen für betriebliche Anschaffungen sind steuerlich absetzbar, die Tilgungen hingegen nicht. Sie können aber die Absetzungen für Abnutzung (AfA) dagegensetzen, die wiederum das zu versteuernde Einkommen drücken. Schließlich haben kein Gerät und kein Einrichtungsgegenstand das ewige Leben. Idealerweise gehen Tilgungszahlungen und Abschreibungen in etwa eins zu eins auf.

Um zu beurteilen, ob sich eine Investition rechnet, müssen mindestens obige Kapitalkosten zuzüglich der direkten Kosten (wie Energie, Unterhaltung, Reparaturen, Verbrauchsmaterial usw.), die die Investition verursachen, durch entsprechende (Mehr-)Einnahmen gedeckt sein.

Kostenmatrix aufstellen

Wie bei den Umsätzen sollten Sie auch für alle aufgeführten Kostenarten eine Matrix aufstellen (siehe Juli Ausgabe von „Praxisführung professionell“). Die BWA ist eine gute Basis, schlüsselt aber manche Kostenarten nicht hinreichend verständlich auf. Wichtig ist hier wieder, zum einen immer die Relation zum Umsatz zu betrachten (Kostenangaben in Umsatzprozenten), aber zudem wiederum eine Trendbetrachtung der absoluten Werte anzustellen und Gründe für die Entwicklung zu suchen. Warum sind die Raumkosten höher? Warum nimmt die Verwaltung zu? Wenn Sie plausible, unabweisbare Gründe dafür finden, ist es in Ordnung. Ansonsten sollten Sie schnell und konsequent gegensteuern. Zeit ist hier bares Geld.

Wichtiger Hinweis: Der Inhalt ist nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der in ihm behandelten Materie machen es jedoch erforderlich, Haftung und Gewähr auszuschließen.