

3 Betriebswirtschaftliches Prozessmanagement

3.1 Zusammenspiel von Praxis und Privat – 82

3.2 Liquiditätsanalyse – 86

3.2.1 Ergebnisse aus der Liquiditätsanalyse – 90

3.3 Mindestumsatz – 91

3.3.1 Break-even-Analyse – 91

3.3.2 Dynamische Mindestumsatzanalyse – 98



3.1 Zusammenspiel von Praxis und Privat

Jetzt setzen wir endlich das um, was wir in den vorangegangenen Themen an Wissen aufgebaut und mit unserem professionellen Planen an Informationen gesammelt haben. Diese Informationen sortieren wir nun in betriebswirtschaftliche Module ein. Mit der daraus resultierenden Gesamtübersicht erhalten wir die sog. dynamische **Liquiditätsanalyse**, in der das Zusammenspiel von betrieblichen und privaten Geldströmen, Ihre aktuelle Ausgangssituation sowie die wirtschaftlichen Auswirkungen Ihrer weiteren Planung sichtbar werden. Ziel ist es, **Ihre Situation und Ihre Planung messbar** zu machen. Damit lässt sich objektiv einschätzen, ob das, was Sie planen – egal, ob im Praxis- oder im Privatbereich –, auch das ist, was Sie in den wirtschaftlichen Auswirkungen wirklich wollen (■ Abb. 3.1).

Das klare Betrachten des privaten Bereichs ist deswegen so wichtig für Sie, weil hier Ihre wirtschaftlichen Entscheidungen viel größere Auswirkungen auf Ihre Liquidität haben als im Praxisbereich. Denn im betrieblichen Bereich besteht die Möglichkeit, die Zinskosten der Investition von der Steuer abzusetzen. Bei der privaten Investition bezahlen Sie in der Regel alles aus versteuertem Einkommen, wie das Beispiel in ■ Tab. 3.1 zeigt.

Und wir erhalten eine valide Antwort auf unsere permanente Frage: »Welche Ertragskraft muss ich in den vor mir liegenden Jahren aufbauen, wenn ich meine Ziele auch tatsächlich realisieren will?«

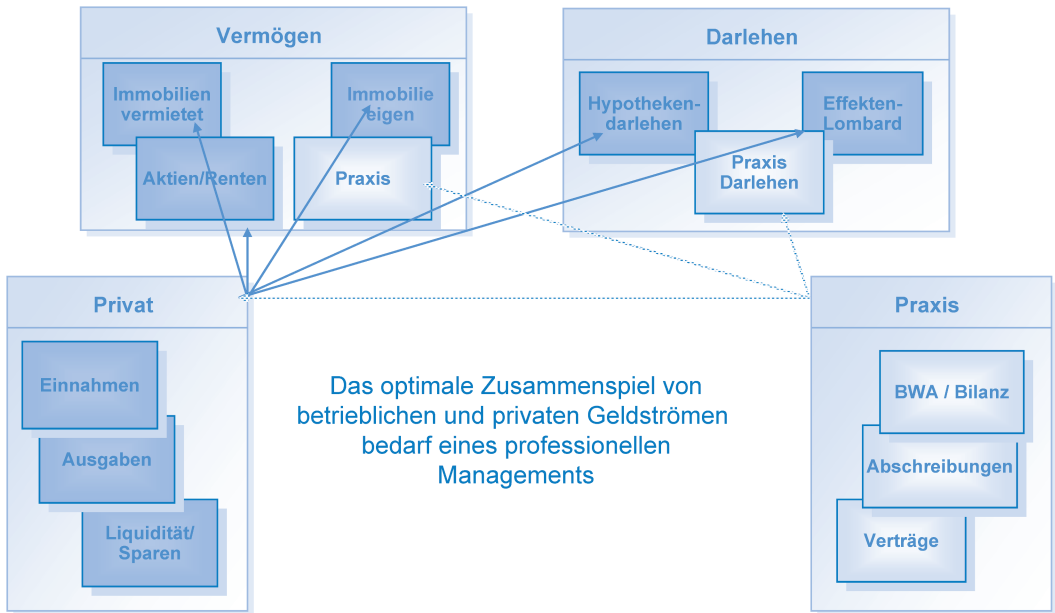
Als Sie noch an der Klinik beschäftigt waren, war Ihr Wirtschaftskreislauf noch relativ übersichtlich. Vielleicht denken Sie manchmal sehnsuchtsvoll daran zurück, wie angenehm Sie es fanden, dass jeden Monat Ihr Gehalt pünktlich auf dem Konto war. Trotz der aus Ihrer Sicht vielleicht nicht adäquaten Bezahlung und des dauerhaften Ärgers mit den Überstundenregelungen war diese Zeit im Nachhinein betrachtet eine Zeit der Kalkulierbarkeit.

Das Gehalt ging nach Abzug von Steuern und Sozialabgaben einfach auf Ihrem Konto ein, und Sie konnten darüber frei verfügen. Nach Abzug Ihrer Lebenshaltungskosten waren Sie auch in der Lage, Geld anzusparen. Der eine legte vorsichtig in Festgeldern und Anleihen an, und andere wagten sich schon an den Aktienkauf. Ob in Einzelpapieren, Fonds oder Lebensversicherungen, fast jeder Arzt hat so frühzeitig Erfahrungen mit seinem Vermögensmanagement gesammelt. Auch manche Eigentumswohnung sollte Steuer sparen helfen, und so lagen auch die ersten Erfahrungen mit Finanzierungsgesprächen und Banken in dieser Zeit. Damit wurde es aber auch schon schwieriger, den Überblick zu wahren – und deshalb wurden damals auch

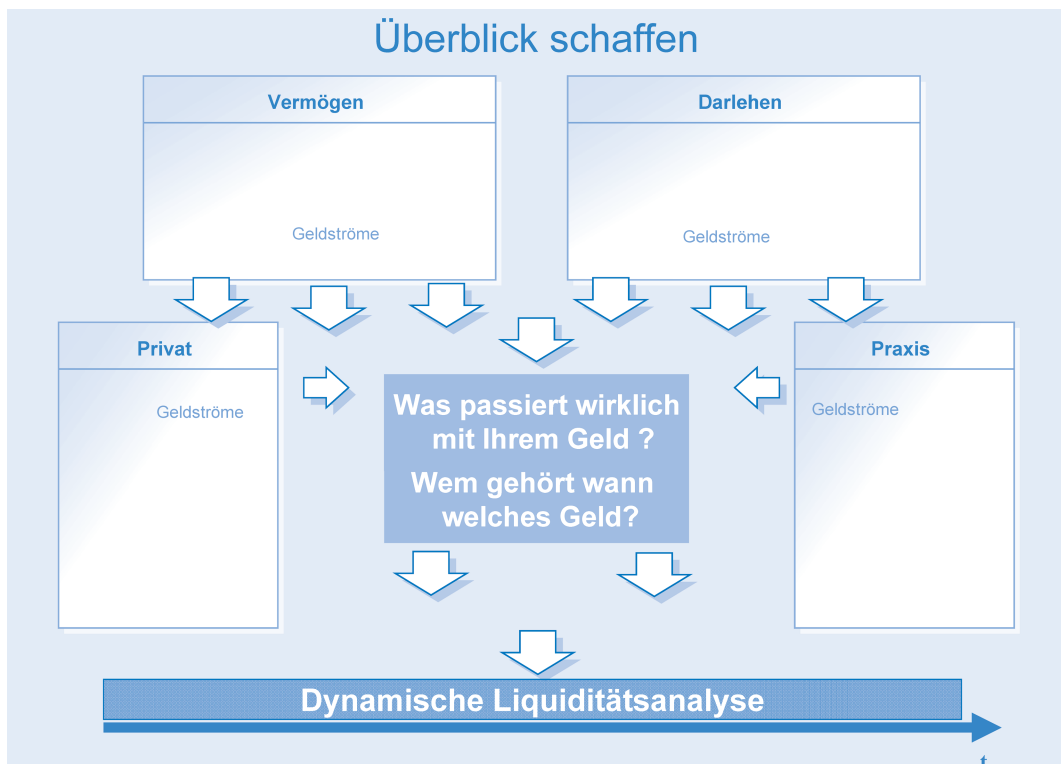
■ Tab. 3.1. Beispiel der Auswirkungen gleicher Investition im Praxis- und Privatbereich

Praxisinvestition	300.000 EUR	Privatinvestition	300.000 EUR
Zinsbelastung p.a.	15.000 EUR	Zinsbelastung p.a.	15.000 EUR
Laufzeit in Jahren	12	Laufzeit in Jahren	12
Tilgung p.a.	19.519 EUR	Tilgung p.a.	19.519 EUR
Zins und Tilgung p.a.	34.519 EUR	Zins und Tilgung p.a.	34.519 EUR
Steuersatz	42%	Steuersatz	42%
Zinsbelastung nach Steuern	8.700 EUR	Zinsbelastung nach Steuern	15.000 EUR
Tilgungsbelastung nach Steuern	19.519 EUR	Tilgungsbelastung nach Steuern	19.519 EUR
Gesamtbelastung p.a.	28.219 EUR	Gesamtbelastung p.a.	34.519 EUR
Gesamtbelastung in 12 Jahren	338.628 EUR	Gesamtbelastung in 12 Jahren	414.228 EUR
		Mehraufwand Privatinvestition	75.600 EUR

3.1 - Zusammenspiel von Praxis und Privat



■ **Abb. 3.1.** Zusammenspiel von Praxis und Privat



■ **Abb. 3.2.** Überblick schaffen

die ersten Erfahrungen mit einem Steuerberater gemacht.

Durch Ihre Entscheidung, in die Selbständigkeit zu gehen, hat sich Ihre Möglichkeit, Übersicht zu behalten, jedoch komplett verändert. Nicht nur, dass zum Teil hohe Darlehen aufzunehmen waren, was Ihre bisherige Risikostruktur verändert hat; auch die Höhe Ihrer Einnahmen ist nicht immer klar zu erkennen. Und die Frage »Wem gehört wann welches Geld?« (■ Abb. 3.2) ist für Sie oft nur in Zusammenarbeit mit Experten genau zu klären.

Zu einer professionellen Übersicht können Analyseprogramme verhelfen, die in der Lage sind, die wichtigen Prozesse im Praxis- und Privatbereich abzubilden:

- Praxiseinnahmen
- Praxisausgaben
- Abschreibungen
- Praxisdarlehen
- Immobiliendarlehen
- Wertpapierdarlehen
- Geldvermögen
- Immobilien
- Private Einnahmen
- Private Ausgaben
- Sparen

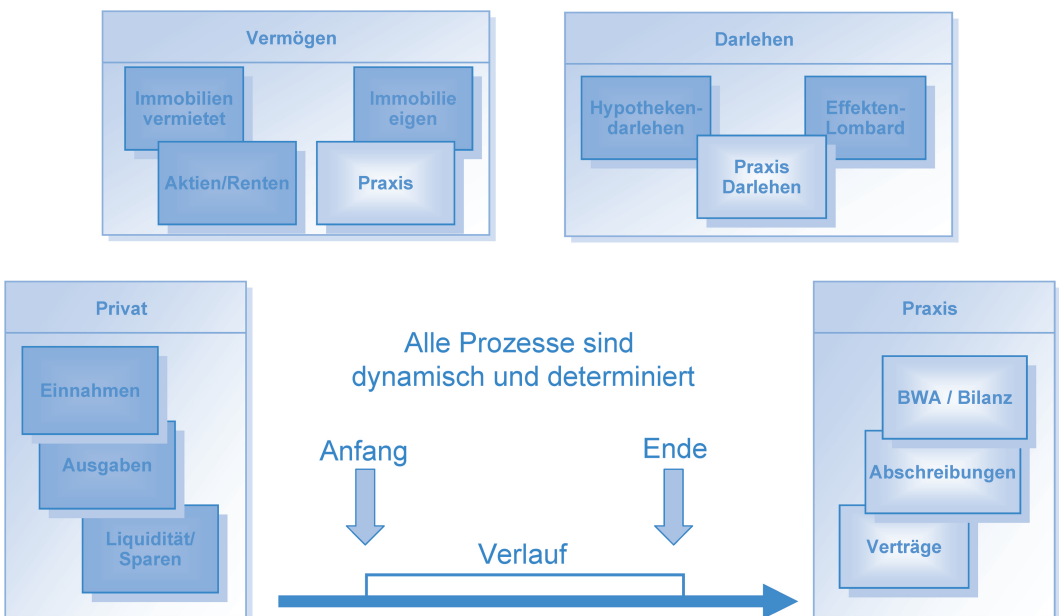
Dazu muss man sich vor Augen halten, dass alle Prozesse, die in Ihrem Wirtschaftskreislauf vorstellbar sind, gleiche Eigenschaften besitzen: Sie beginnen zu einem definierbaren Zeitpunkt und enden zu einem definierbaren Zeitpunkt (■ Abb. 3.3).

Deutlich wird das an dem einfachen Beispiel:

- Sie wissen genau, wann Sie Ihre Praxis gegründet haben (oder gründen wollen) und bis wann Sie diese Arztpraxis wieder aufgeben.
- Sie haben ein Praxisdarlehen aufgenommen und wissen genau, bis wann Sie es zurückbezahlen.

Und in diesen festgelegten Zeiträumen laufen größtenteils voraussagbare Prozesse ab, die sich relativ genau messen lassen. Verdeutlichen soll das unser **Beispiel der Praxisfinanzierung**:

Nehmen wir an, Sie haben eine Praxis am 01.10.1994 gekauft. Der Kaufpreis lag bei 150.000 EUR. Zusätzlich hatten Sie noch Investitionskosten für Renovierung und EDV in Höhe von 50.000 EUR. Von Ihrer Bank benötigten Sie zu diesem Datum demnach ein Darlehen in Höhe von 200.000 EUR. Dazu kamen Bearbeitungsgebühren und evtl. ein Disagio von 5%, was sich auf den Zins senkend (5,2% p.a., zahlbar monatlich nachschüssig) ausgewirkt hat. Die Zinsbin-

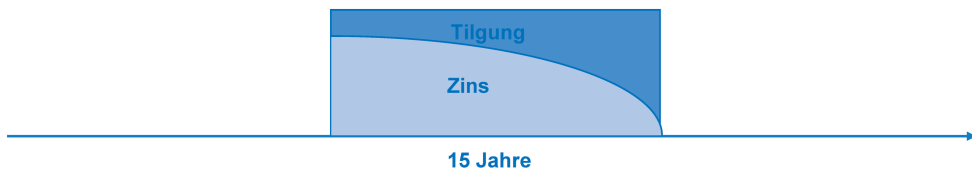


■ Abb. 3.3. Modell der dynamischen Betrachtung von Liquiditätsströmen

3.1 · Zusammenspiel von Praxis und Privat

Darlehen 1:		Valuta:	01.10.1994		
Disagio	5,00%	Tilgungsmodalitäten:		Kreditgebühren pro Jahr:	
	€ 10.526	Tilgung (t oder a):	a	- in % der Jahrestilgung	0,00%
Bruttofinanzierung:	€ 210.526	Tilgungsaussetzung:	€ 0	- in % der Restschuld zum 1.1.	0,00%
Zinsbindung	8	Vor-/Nachschüssig (v/n)	n	- in % der Annuität	0,00%
Zins nom.	5,20%	Monatl./Vierteljähr. (m/v)	m	- in % der Jahreszinsbelastung	0,00%
Restdarl.nach Festschr.	€ 118.557			- jährlicher Betrag	0,00 DM
Zins nach Festschr.:	6,00%	Finanzende manu	Finanzende		
Laufzeit in Jahren:	15	(ja/nein)	Jahre	auto	
Festschr. bis:	01.10.2002	ja	15	33	

Jahr	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Restschuld am 01.01.	€ 0	€ 208.193	€ 198.549	€ 188.391	€ 177.693	€ 166.425	€ 154.557	€ 142.056
Restschuld am 31.12.	€ 208.193	€ 198.549	€ 188.391	€ 177.693	€ 166.425	€ 154.557	€ 142.056	€ 128.890
monatliche Annuität	€ 1.687	€ 1.687	€ 1.687	€ 1.687	€ 1.687	€ 1.687	€ 1.687	€ 1.687
Zins pro Jahr	€ 2.727	€ 10.598	€ 10.085	€ 9.544	€ 8.974	€ 8.374	€ 7.742	€ 7.076
Tilgung pro Jahr	€ 2.334	€ 9.644	€ 10.157	€ 10.698	€ 11.268	€ 11.868	€ 12.500	€ 13.166



2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
€ 128.890	€ 115.123	€ 100.859	€ 85.715	€ 69.637	€ 52.567	€ 34.445	€ 15.205	€ 0
€ 115.123	€ 100.859	€ 85.715	€ 69.637	€ 52.567	€ 34.445	€ 15.205	€ 0	€ 0
€ 1687/1732	€ 1.732	€ 1.732	€ 1.732	€ 1.732	€ 1.732	€ 1.732	€ 1.732	€ 0
€ 6.610	€ 6.519	€ 5.640	€ 4.706	€ 3.714	€ 2.661	€ 1.543	€ 383	€ 0
€ 13.767	€ 14.264	€ 15.144	€ 16.078	€ 17.070	€ 18.122	€ 19.240	€ 15.205	€ 0

Abb. 3.4. Finanzierung (Beispiel): Der Prozessablauf ist festgelegt

Prozessmanagement für Arztpraxen										
Gewinnermittlung	Vermögensverlauf	Darlehen	Liquiditätsübersicht	Privatenausgaben	Break-Even	Vermögensbilanz	Finanzplan			
Dr.med.Mustermann										
Einnahmen:	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Kasseneinnahmen	117.612	129.373	142.311	160.811	165.635	170.604	175.722	180.994	186.424	
Privateinnahmen	187.116	187.116	200.214	214.229	233.510	233.510	233.510	233.510	233.510	
Belegarztabgabe	-18.852	-19.040	-19.230	-19.423	-19.617	-19.813	-20.011	-20.211	-20.413	
Praxisergebnis I	285.876	297.449	323.294	355.617	379.528	384.301	389.221	394.292	399.520	
Praxiskosten										
Material	4.711	4.711	4.852	4.998	5.147	5.302	5.461	5.625	5.794	
Labor	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	2.460	
Personal	52.276	52.276	52.276	52.276	52.276	52.276	52.276	52.276	52.276	
Miete und Nebenkosten	21.575	21.575	21.575	21.575	21.575	21.575	21.575	21.575	21.575	
Versicherungen Abgaben	8.043	8.043	8.043	8.043	8.043	8.043	8.043	8.043	8.043	
Büro- und Verwaltungskosten	10.293	10.293	10.602	10.920	11.248	11.585	11.932	12.290	12.659	
Kfz-Kosten	6.374	6.374	6.374	6.374	6.374	6.374	6.374	6.374	6.374	
Werbe-, Reise-, sonst. Kosten	11.498	11.498	11.498	11.498	11.498	11.498	11.498	11.498	11.498	
Abschreibungen	18.266	18.266	14.383	500	500	500	500	500	500	
Finanzierungskosten	21.754	21.537	20.311	20.185	20.185	20.185	20.185	20.185	20.185	
Kosten gesamt	157.250	157.033	152.374	138.829	139.306	139.798	140.305	140.827	141.364	
Praxisergebnis II	128.627	140.416	170.921	216.788	240.222	244.503	248.916	253.466	258.156	
	55,01%	52,79%	47,13%	39,04%	36,71%	36,38%	36,05%	35,72%	35,38%	

Abb. 3.5. Prozessmanagement: Umsatz und Kostenplanung der Praxis

dung, also die Zeit, in der der günstige Zins unverändert galt, betrug 8 Jahre. Danach stieg der Zins für die restlichen 7 Jahre auf 6%. Die Laufzeit des Darlehens wurde auf 15 Jahre ausgelegt (■ Abb. 3.4). Das Darlehen soll also nach 15 Jahren im Jahre 2009 getilgt sein.

Alle diese Informationen erhalten Sie aus Ihren Darlehensverträgen. In dieser Weise lassen sich natürlich auch Finanzierungen von Immobilien darstellen.

Auch die Praxisumsätze und die Praxiskosten und damit Ihr Gewinn können so abgebildet werden. Zumindest, was die Vergangenheit anbelangt. Viele Ärzte tun sich allerdings besonders schwer, wenn es darum geht, eine Umsatzprognose für die nächsten Jahre zu erstellen. Zunächst können Sie sich aber damit behelfen, dass Sie bei den Praxisumsätzen die Vergangenheitswerte abbilden und lediglich einen Steigerungsfaktor von z.B. nur 1%/Jahr unterstellen (■ Abb. 3.5).

Mit der Einschätzung der Praxiskosten tun wir uns da schon leichter. Zumindest die Fixkosten lassen sich – mit einer vernünftigen Inflationsrate versehen – kalkulieren. Auch die Finanzierungskosten brauchen wir aus den Finanzierungsmodulen nur Jahr für Jahr zu entnehmen und den Betriebskosten zuzuordnen. Etwas schwieriger wird es dann bei den variablen, weil umsatzabhängigen Kosten. Doch wir werden bald sehen, dass wir auch dieses Problem mit der dynamischen Mindestumsatzplanung gut in den Griff bekommen. Durch die nur 1-prozentige Veränderung der Umsätze haben wir in unserem jetzigen Modell aber keine gravierenden Variablenänderungen.

In ► Kap. 2.2 haben wir die Planung privater Ausgaben bereits strukturieren gelernt und wir können daraus für eine Gesamtliquiditätsbetrachtung alle nötigen Werte aufbereiten. Und bei der Entwicklung des Vermögens können wir uns mit den Grundlagen aus den Planungen der privaten Vision (► Kap. 2.2) behelfen, ohne selbst über ein professionelles EDV-Programm zu verfügen (■ Abb. 3.6).

Jetzt gilt es zu definieren, welche Werte wir aus unseren Modulen benötigen, um eine qualitative Aussage über die Liquiditätsströme treffen zu können. Dies gelingt uns mit dem **Modul Finanzplan**, in dem alle Zu- und Abflüsse der Vergangenheit und die voraussichtlichen Zu- oder Abflüsse der Zukunft or-

ganisiert werden. Wir erhalten damit die Grundlage für eine **Liquiditätsanalyse**. Die Ergebnisse lassen sich in **Kennzahlengrafiken** bildhaft darstellen, die einen kompletten Überblick über Ihre heutige wirtschaftliche Situation und die voraussichtliche Entwicklung in der Zukunft erlauben. Auf einen Blick lässt sich so erkennen, welche Risiken zu erwarten sind, und zwar genau in welchem Jahr und in welchem Bereich. So können Sie bereits heute gezielt Maßnahmen einleiten, um unerwünschte Tendenzen abzuschwächen oder zu eliminieren bzw. Strategien zu entwickeln, wie Sie erkennbare günstige Prozesse weiter stärken.

3.2 Liquiditätsanalyse

Im Rahmen der Liquiditätsanalyse werden die zum Teil komplexen Mittelzu- und -abflüsse der ärztlichen Praxis sowie privater Investitionen, Kapitaldienste und Steuern erfasst. So wird die Grundlage zur Ermittlung des frei verfügbaren Privatbudgets gebildet. Dabei werden im **dynamischen Ansatz** auch aperiodische Zahlungen, Abgaben und sonstige Liquiditätsrisiken berücksichtigt. Erst so entsteht die Transparenz, die uns Sicherheit über die tatsächlich frei verfügbare Liquidität gibt. Je höher diese freie Liquidität ist, desto mehr Mittel stehen zur Verfügung, den individuellen Vermögensaufbau des Arztes zu finanzieren. Auch wenn der Vermögensaufbau zunächst Vorsorgecharakter hat, indem z.B. ein nachberufliches Zusatzeinkommen durch einen mittel- bis langfristigen Sparvertrag abgesichert wird oder Reserven für die Wechselfälle des Lebens bereitgestellt werden sollen, kann seine Bedeutung weit darüber hinausgehen. Denn mit dem rentierlichen Ansammeln dieser Überschüsse erhöht sich die materielle Freiheit des niedergelassenen Arztes und damit die Auswahl seiner Handlungsoptionen.

! **Das Idealziel besteht darin, durch Vermögen weitgehend unabhängig von der eigenen Arbeitskraft zu werden.**

Erst mit einer Liquiditätsanalyse, die die aktuelle und zukünftige wirtschaftliche Situation deutlich darstellt (Finanzpläne ■ Abb. 3.7 und ■ Abb. 3.8), gelingt es auch, Wirtschaftlichkeitsanalysen zu erstellen, die über die Rentabilität der Praxisführung

Unternehmen Arztpraxis - Ihr Erfolgsmanagement

Aufbau - Existenzsicherung - Altersvorsorge

Schurr, M.; Kunhardt, H.; Dumont, M.

2009, XI, 177 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-48559-9