

## Einnahmen und Kosten stets im Blick

# Organisieren Sie Ihre Praxis betriebswirtschaftlich durch

**Kennen Sie Ihre Personalkostenquote und können Sie die Produktivität Ihrer Praxismitarbeiter angeben? Zugegeben: Betriebswirtschaft haben die wenigsten Kollegen in ihren Genen, und im Studium lernt man dazu auch nichts. Aber spätestens zum Zeitpunkt der Niederlassung sollte ein Arzt das Einmaleins der Betriebswirtschaftslehre erlernen, sonst kommt die Praxis bei den heutigen Rahmenbedingungen schnell unter die Räder. Lesen Sie, wie ein Kollege seine Praxis betriebswirtschaftlich durchorganisiert und sie dadurch auf Vordermann gebracht hat.**

— Der Arzt als Heiler und Helfer – so sehen das noch einige wohlwollende Patienten meist der älteren Generation. Für viele ist der Doktor leider längst zum „Dienstleister“ verkommen. Die Politik nennt ihn gar „Leistungserbringer“. Dr. Gerhard Schulze, in einer Gemeinschaftspraxis in Bad Kreuznach, ärgert sich zwar über diese Haltung, sagt aber: Leider müssen wir damit leben und unsere Praxis den Gegebenheiten anpassen.

### **Unternehmensberater sind nicht immer die beste Lösung**

Von Betriebswirtschaft hatte der Orthopäde zu Anfang wie die meisten Ärzte überhaupt keine Ahnung. Als dann die wirtschaftliche Gesamtsituation für Ärzte schwieriger wurde, beauftragte er einen externen Unternehmensberater. Doch das war ein Flop: „Der hatte null Ahnung von Praxen und war extrem teuer.“ Also besuchte

Dr. Schulze selbst betriebswirtschaftliche Seminare, u. a. auch bei der örtlichen KV, und er machte sich mit Begriffen wie Umsatz, Rendite und Gewinn vertraut.

### **Was kostet die Praxis pro Minute?**

In Absprache mit dem Steuerberater und der Bank wurden weitere Informationen eingeholt und daraus eigene Kennzahlen für die Praxis entwickelt. So weiß die Praxisleitung heute z. B. recht genau, wie groß die Mitarbeiterproduktivität oder wie hoch die Personalkostenquote ist. Um Selbstzahlerleistungen zu kalkulieren, sind außerdem die Kosten für eine Arztminute, für eine Mitarbeiterminute oder für eine Praxisminute bekannt. Nur so, sagt Dr. Schulze, kann ich für den Patienten einen fairen Preis ermitteln. Bei Selbstzahlerleistungen ist die Praxis allerdings streng limitiert: „Wir haben beschlossen, ausschließlich Leistungen



**Dr. Gerhard Schulze**  
Gemeinschaftspraxis  
in Bad Kreuznach:  
Betriebswirtschaft ist  
sein Steckenpferd.

Foto: A. Thomas

anzubieten, die wir auch für uns selbst einkaufen würden. Schließlich gibt es bereits sogenannte IGeL, die erwiesenermaßen medizinisch sinnvoll sind, die die Kasse allerdings nicht mehr bezahlt.

Um die wirtschaftliche Situation der Gemeinschaftspraxis im Auge zu behalten, schickt der Steuerberater mindestens einmal im Quartal „Chefinformationen“ an die beteiligten Ärzte, mit denen jeder kontrollieren kann, wie sich die Einnahmen und die Kosten der Praxis entwickelt haben. Außerdem erhält jeder Arzt individuell Infos zu seinen privaten Lebenshaltungskosten, Steuern, Steuervorauszahlungen etc.

### **Zu wenig Steuern vorausgezahlt?**

Eine ganz wichtige Zahl ist neu hinzugekommen: Aktuell wissen die Kollegen immer, ob sie im laufenden Geschäftsjahr zu viel oder zu wenig Steuern vo-

rausgezahlt haben. Diese Chefinformations-Übersicht passt auf ein DIN-A4-Blatt. Denn die Zahlen von den KVen sind viel zu umfangreich.

### **Personalkosten in der wirtschaftlichen Komfortzone?**

Um die eigenen Kennzahlen zu ermitteln, investiert Dr. Schulze ca. eine Stunde im Monat. Andere Kennzahlen wie z. B. die Kosten pro Arztminute werden einmal im Jahr oder bei aktuellem Bedarf berechnet. Anhand der Mitarbeiterproduktivität (Umsatz oder Gewinn durch Zahl der Mitarbeiter) kontrolliert die Praxisleitung z. B., ob zu viel Personal beschäftigt ist und ob sich die Praxis noch in einer „Komfortzone“ befindet. „Eigentlich könnten wir mit weniger Personal auskommen, wollen aber z. B. Krankheitsausfälle problemlos überbrücken können“, so Dr. Schulze.

Änderungen der Produktivität machen sich schnell bemerkbar: Als einmal eine sehr effiziente Helferin fortzog, geriet die Produktivität schon bald aus der definierten Komfortzone – die Arbeit in der Praxis wurde deutlich hektischer. Es war klar: Eine neue Mitarbeiterin musste eingestellt werden. Aber auch Konflikte unter Kollegen können mit dem betriebswirtschaftlichen Datenmaterial schnell gelöst werden: „Mithilfe der Kennzahlen diskutieren wir jetzt nüchterner und argumentieren nicht mehr aus dem Gefühl heraus.“

Wer die betriebswirtschaftliche Situation seiner Praxis nur am Jahresende betrachtet, fährt sein Auto sozusagen mit dem Rückspiegel. Man sollte aber nach vorne schauen, um sein Ziel zu er-

reichen, rät Dr. Schulze. Auch Entscheidungen für größere Investitionen oder Verhandlungen mit der Bank fallen leichter, wenn man betriebswirtschaftlich denkt.

**ANKE THOMAS ■**