

Die Optimierung des Praxisbetriebs ist eine permanente Aufgabe, die zu bewältigen wir Ärzte während unserer Aus- und Weiterbildung nirgends lernen. Dabei ist sie entscheidend für die wirtschaftliche Entwicklung der Praxis. Budget, Liquiditätsplanung, Personalführung, Versicherung, Marketing im Sinn einer optimalen Patientenbetreuung im Hinblick auf das Image der Praxis –

all das und vieles mehr lernen wir vorwiegend «by doing». Mit allen Risiken und Gefahren. In der Rubrik DoXPrax versuchen wir, Ihnen in der Praxis Hinweise zu geben, worauf Sie achten, was Sie vorkehren und wann Sie welche Unterstützung bei Dritten suchen müssen.

Kostenmanagement – ohne Mehrarbeit den Gewinn erhöhen

In vielen Arztpraxen kann der Umsatz kaum gesteigert werden. Mehr Effizienz und ein höherer Gewinn sind aber auch durch ein konsequentes Kostenmanagement zu erreichen. Das Kostenbewusstsein bringt erhebliche Einsparungen und führt weg vom Umsatzdenken, hin zum effektiveren Gewinndenken.

Viera Rossi, Hansruedi Federer

Gespart werden kann grundsätzlich überall, denn die wenigsten Arztpraxen sind kostenoptimiert. Jede Kostenart sollte gründlich analysiert werden, um die Sparpotenziale zu entdecken und zu überlegen, ob es sich lohnt, den Rotstift anzusetzen.



Viera Rossi



Hansruedi Federer

Es ist zu empfehlen, jedes Jahr ein Budget zu erstellen und dabei immer wieder die Kostenstruktur zu überdenken. Dabei lässt sich eine gründliche Analyse der einzelnen Kostenarten nicht vermeiden. Die wichtigsten Betriebskosten sind:

- Personalkosten
- Raumkosten
- Büro- und Verwaltungskosten
- Kapitalzinsen
- Leasingkosten
- Instandhaltungskosten
- Beratungshonorare
- Abschreibungen.

Sinnvoll sind nur praxiseffiziente und steuereffiziente Kostensenkungsmaßnahmen. Unüberlegtes Sparen und Geiz sind kontraproduktiv und schmälern die Leistungsfähigkeit jeder Praxis. Das sollte bei der Durchsicht der Kosten und den möglichen Sparmassnahmen immer beachtet werden.

Personalkosten

Der Personalaufwand ist in der Regel der grösste Kostenblock, aber wenn die Leistung stimmt, sollte an diesen Kosten nicht gespart werden. Wenn aber der Personalaufwand 30 Prozent des Umsatzes übersteigt, was relativ häufig der Fall ist, muss die Organisation grundsätzlich

überprüft werden. Oft gibt es schlicht und einfach zu viel Personal mit geringer Effizienz. Doch Ärzte bemerken meistens nur durch einen unerwarteten Personalabgang, dass die Praxis mit weniger Mitarbeiterinnen auch, oder sogar besser, funktioniert. Besser als auf den Zufall zu warten ist es, jedes Jahr bei der Erstellung des Jahresbudgets die Personalsituation zu überprüfen: den effektiven Personalbedarf, die Kosteneffizienz und die Qualität des Personals. Darüber hinaus kann ein Unternehmensberater, der von Zeit zu Zeit eine Praxissupervision im laufenden Betrieb vornimmt, weitere Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen.

Effektiver Personalbedarf

Die Vor- und Nachteile der Einsparungen beim Personal müssen besonders sorgfältig abgewogen werden. Ziel muss es sein, für die Praxis eine ausreichende Personalkapazität mit optimaler Qualität zu einem angemessenen Gehalt zu schaffen. Am schwierigsten ist die Ermittlung des effektiven Bedarfs, doch da liegt das grösste Sparpotenzial.

Man kann hier keine generellen Empfehlungen geben, denn die Bedürfnisse der Ärzte divergieren stark. Es gibt geizige Ärzte, die alles selbst machen, um möglichst viel Personal einzusparen; und auf der anderen Seite gibt es Mediziner, die alles delegieren (was grundsätzlich richtig ist), aber dafür zu viel Personal engagieren. Denn «personalgeizige» Ärzte vergessen, dass sie in der Zeit, in der sie die Arbeit der Medizinischen Praxisassistentin erledigen, höchstens 35 Franken pro Stunde sparen. Würden sie in dieser Zeit ärztliche Leistungen erbringen, könnten sie ein Mehrfaches an Umsatz erwirtschaften und damit locker eine medizinische Praxisassistentin bezahlen. Doch auch zu viel Delegation ist nicht effektiv. Die Wahrheit, oder hier das Kostenminimum und Effizienzmaximum, liegt ungefähr in der Mitte.

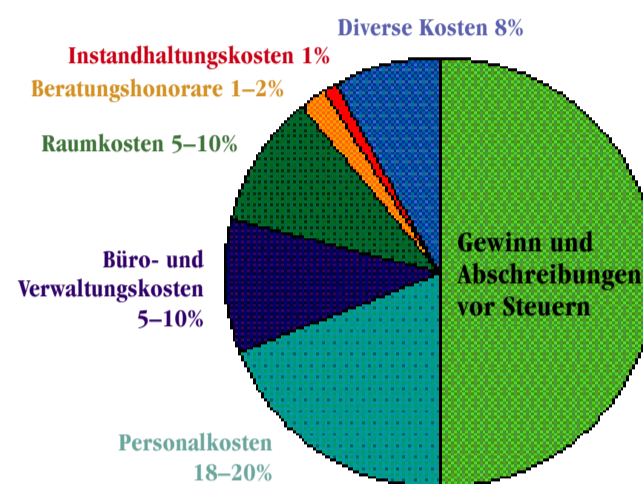
Personal effizient einsetzen

Nicht nur der Umfang des Personals, sondern auch dessen Kosteneffizienz sollte periodisch überprüft werden. Viel billiges Personal ist nämlich meistens wesentlich teurer als wenig teures Personal. Hier machen viele Ärzte Fehler, denn typischerweise wird mit Teilzeitpersonal gearbeitet. Doch von Ausnahmen abgesehen bringt ein überhöhter Anteil an Teilzeitpersonal nur Informationslücken, weniger Motivation und Identifikation sowie einen erhöhten Planungsbedarf.

Auch ein effizienter Personaleinsatz kann zu einer erheblichen Kostensenkung beitragen. Fehlt eine eindeutige Aufgabenverteilung, führt dies zu Reibungsverlusten, doppelten Erledigungen und dadurch zu unnötiger Hektik und zu Motivationsverlust.

Geben Sie den Kosten nicht zu viel von Ihrem Umsatzkuchen!

Anzustrebender Anteil der Kosten am Praxisumsatz:



Die Praxiskosten betragen im Durchschnitt knapp 60 Prozent des Umsatzes. Sie sollten aber höchstens die Hälfte von Ihrem Umsatzkuchen «fressen». Falls Ihre Kosten höher sind als im Diagramm angegeben, sollten Sie unbedingt mit einem intensiven Kostenmanagement beginnen. Diese Zeitinvestition zahlt sich aus, denn lohnender können Sie nicht arbeiten.

Raumkosten

Interessant ist dieser Kostenblock vor allem bei gemieteten Praxisräumen. Stockwerkeigentümer oder Immobilienbesitzer sind langfristig besser gestellt. Sie sind nur den Schwankungen der Kapitalmarktzinsen unterworfen. Die Vorteile im Überblick:

- Kündigungsschutz
- Keine Mieterhöhung
- Steuerlich wirksame Investitionsmöglichkeiten (Renovierung usw.)
- Positiver Effekt der Inflation auf die Immobilienverschuldung.

Es ist empfehlenswert, die verrechnete Praxismiete von Zeit zu Zeit genau zu überprüfen und auf deutliche Abweichungen vom Mietspiegel oder Mietangeboten mit vergleichbaren Objekten zu kontrollieren. Ist dies der Fall, muss das Gespräch mit dem Vermieter gesucht werden. Der Mietvertrag kann vorher von einem Anwalt auf Punkte hin geprüft werden, die es erleichtern, eine angemessene Miete zu fordern. In den meisten Fällen erfolgreich ist, wer den Grundsatz «Jammern ist des Kaufmanns Gruss» beherzigt. Die andauernde Diskussion um die Tarifsenkung liefert die nötigen Argumente.

Nachhaltig senken lassen sich die Raumkosten durch die Bildung einer Praxisgemeinschaft. Das ist vor allem in teuren Ballungsräumen sinnvoll, wo die Raumkosten einen erheblichen Umsatzanteil beanspruchen. Mit einer Praxisgemeinschaft lassen sich die Raumkosten praktisch halbieren und weitere Synergieeffekte nutzen.

Büro- und Verwaltungskosten

Dieser sehr heterogene Kostenblock wird am besten im Quervergleich analysiert.

Entwickelt er sich über mehrere Jahre einigermaßen konstant, so erübrigt sich eine vertiefte Betrachtungsweise. Wenn aber die Telekommunikationskosten «plötzlich» in die Höhe schnellen, sollte man unbedingt genauer hinschauen. Zu berücksichtigen sind dabei die Kosten für die Internetnutzung. Entweder telefoniert (oder surft) die Praxisassistentin privat, eventuell auch das Reinigungspersonal (ins Ausland), oder der Arzt ruft zu häufig die Patienten zurück.

Kapitalzinsen

Schulden kosten Geld, und Kontokorrentschulden sind dabei die teuersten. Kapitalzinsen lassen sich wie folgt senken:

- Jährlicher Vergleich der Konditionen anderer Banken mit denen der eigenen, ein Wechsel sollte nicht gescheut werden, wenn die eigene Bank nicht einlenkt (Umschuldung)
- Kontinuierlicher Abbau des Investitionskredits
- Überziehung der Kontokorrent-Limite vermeiden
- Inanspruchnahme von Dispositionskrediten/Factoring vermeiden.

Für den operativen Geschäftsbereich gilt: je weniger Schulden, desto höher die Rendite. Deshalb sollte man auch nicht privat sparen und gleichzeitig die Schulden für die Praxis stehen lassen. Das ist nur für die Bank sinnvoll, denn es fallen auf der einen Seite kontinuierlich Kapital- oder Schuldzinsen an, auf der anderen Seite Depotgebühren, Kommissionen und so weiter. Es ist besser, ins eigene Geschäft zu investieren, indem Praxisschulden konsequent abgebaut werden. Die eingesparten Kapitalzinsen entsprechen einer hervorragenden Geldanlage.

Kostenmanagement – ohne Mehrarbeit den Gewinn erhöhen

Umschuldung

Vor einer Umschuldung muss immer genau durchgerechnet werden, ob sie sich lohnt. Das ist abhängig von der Höhe der Vorfälligkeitsentschädigung, die aufgrund der vorzeitigen Kündigung des Darlehens an die Bank gezahlt werden muss, ausserdem von der Restlaufzeit und der Zinsdifferenz. Für einen Vergleich sollten Angebote von mindestens drei Kreditinstituten eingeholt werden. Um besser vergleichen zu können, sollten nach einer Vorauswahl bei allen Banken folgende Vorgaben definiert werden: Kreditsumme, Laufzeit, Zahlungsmodus von Zins und Tilgung (z.B. quartalsweise), Möglichkeit vorzeitiger Sondertilgung gewünscht. Auch folgende Angaben sind einzufordern: Zins, Effektivzins, Angabe aller anfallenden Gebühren, Höhe der Raten (Tilgung und Zins) und die nötigen Sicherheiten.

Leasing

Leasing kann vereinfacht als Kredit mit festem Zins und vereinbarter Raten-Rückzahlung bis zu einem bestimmten Restwert (Rücknahmewert oder Übernahmewert) betrachtet werden. In der Regel erfolgen monatlich gleichbleibende Zahlungen. Generelle Vergleiche lassen sich hier leider schlecht anstellen. In der Medizintechnik enthalten Leasingangebote oft Rabattkomponenten, welche das Angebot besonders attraktiv erscheinen lassen. Verlockend ist auch die monatliche Ratenzahlung. Die Kosten für das Leasing sollten aber grundsätzlich im Vergleich mit anderen Finanzierungsarten betrachtet werden.

In Arztpraxen mit hoher Rendite finden sich äussert selten Leasingkosten im Budget und wenn, dann liegt in der Re-

gel eine Spezialsituation vor. Vorteile kann Leasing in folgenden Situationen haben:

- Kurzer Produktzyklus eines medizinischen Gerätes
- Hohe Rendite der Investition
- Mangelnde Liquidität des Arztes
- Kurzfristiges Leasing mit Steuervorteilen.

Wer sich für Leasing entscheidet, sollte folgende Punkte beachten:

- Zuerst das Produkt wählen, dann die Finanzierung. Viele Produkte werden heute über eine attraktive Finanzierung verkauft, weil die Produkte selbst nicht konkurrenzfähig sind.
- Zuerst alle Rabatte, Konditionen usw. verhandeln, bevor über die Finanzierung gesprochen wird.
- Die Leasingdauer sollte nicht zu lange sein. Je kürzer, desto billiger.

Instandhaltungskosten

Die Kosten für den Unterhalt der Praxis werden als Instandhaltungskosten bezeichnet. Darunter fallen sämtliche Aufwendungen zur Aufrechterhaltung des Praxisbetriebes, wie Reparatur-, Wartungs- und Inspektionskosten, Kosten für Renovierung und Modernisierung, auch für den Geschäftswagen.

In einer neuen Praxis sind diese Kosten relativ gering. Sie betragen in der Regel weniger als ein Umsatzprozent, womit das Sparpotenzial gering ist. In älteren Praxen können sie sich zu einer unangenehmen Grössenordnung entwickeln. Der «Übeltäter» ist jedoch meistens schnell identifiziert und eine Ersatzbeschaffung oft die beste Lösung.

Für niedrige Instandhaltungskosten ist die kontinuierliche Erneuerung der Pra-

xis sowieso das beste Rezept. Das Gleiche gilt für den Geschäftswagen. Es macht deutlich mehr Spass, immer einen neuwertigen Wagen zu fahren und dabei steuerlich wirksame Abschreibungen zu tätigen, als sauer verdientes Geld in eine alte Rostlaube zu «investieren». Beide Varianten sind – nach Steuern – übrigens etwa gleich teuer.

Beraterhonorare

Honorare von Steuer- und Unternehmensberatern können deutlich divergieren. Es lohnt sich also durchaus, hier einen Kosten-Nutzen-Vergleich anzustellen, denn auch Beratungshonorare müssen sich lohnen. Grundsätzlich gilt: Nicht der billigste Berater ist der beste, sondern derjenige, der zu einem vernünftigen Preis eine gute Steuer- und Umsatzeffizienz erwirtschaftet.

Abschreibungen

Jeder Gebrauchsgegenstand verliert mit der Zeit an Wert. Dieser Wertverlust muss in Form von Abschreibungen in der Erfolgsrechnung berücksichtigt werden. Abschreibungen schmälern den Gewinn, nicht aber die Liquidität (da keine effektive Zahlung erfolgt). Somit ist es sinnvoll, eine Praxis kontinuierlich zu erneuern und somit Abschreibungspotenzial zu generieren. Im Klartext: Der Staat zahlt kräftig mit. Idealerweise lässt man sich bereits im September vom Steuerberater eine vorläufige Erfolgsrechnung und eine Aufstellung aller im gleichen Jahr auslaufenden Abschreibungen erstellen sowie die Steuerbelastung schätzen. Dann ist noch genügend Zeit, über anstehende Investitionen nachzudenken und diese aufgrund der steuerlichen Situation noch im gleichen Jahr vorzuneh-

men oder sie auch ins nächste Jahr zu verschieben. So lässt sich dauerhaft eine effiziente Senkung der Steuern erreichen, und der Arzt wie die Patienten können sich über eine immer zeitgemässe Praxis freuen.

Kostenmanagement ist sicher eine wichtige Stufe zum Erfolg der Arztpraxis. Aber genauso wichtig ist die Praxisorganisation. Durch die Optimierung aller Arbeitsabläufe kann viel Zeit gespart werden. Dadurch ist weniger Personal nötig, es können mehr Patienten behandelt oder mehr Leistungen angeboten werden, oder es lässt sich mehr Freizeit und damit Lebensqualität gewinnen. Es gilt, die Zeitkiller in der Praxis zu finden und bei der Suche nach deren Eliminierungsmöglichkeiten der Kreativität freien Lauf zu lassen. Denn Zeit ist Geld, und zwar das eigene Geld.

Und noch ein letzter Tipp: Nicht nur am, sondern vor allem mit dem Personal sparen. Mitarbeiterinnen lassen sich zum Kosten sparen motivieren, oder die Kostenverantwortung wird gleich an das Team delegiert, indem ein Teil der im kommenden Jahr eingesparten Kosten als Bonus verteilt wird. Das spornt an. Viel Erfolg beim Kosten sparen! ♦

Viera Rossi, Hansruedi Federer
 FEDERER & PARTNERS
 Unternehmensberatung
 im Gesundheitswesen AG
 Mitteldorfstrasse 3
 5605 Dottikon
 Internet: www.federer-partners.ch