

Wirtschaftliche Praxisführung**Die kurzfristige Erfolgsrechnung  
– auch für eine Arztpraxis wichtig!**

*von Diplom-Kaufmann Robert W. Vernekohl, Steuerberater, Hamm*

Selbständige Ärzte müssen heute genauso rechnen wie andere Unternehmer auch. Häufig sind sie jedoch durch die Alltagsarbeit so ausgelastet, daß für die betriebswirtschaftliche Analyse und Bewertung ihrer Aktivitäten nicht genügend Zeit verbleibt. Dabei ist es sehr wichtig, auch hierfür Zeit zu finden, denn für viele betriebliche Entscheidungen – wie zum Beispiel Finanzierungen, Investitionen, Ergebnisplanung, Anpassung von Steuerzahlungen, Kontrollrechnungen usw. sind zeitnahe Informationen über das erzielte Ergebnis und deren Zusammensetzung erforderlich. Die Kreditinstitute verlangen darüber hinaus einen zeitnahen Einblick in die finanziellen Verhältnisse ihrer Kreditnehmer.

Je mehr Informationen aus dem Rechnungswesen gewonnen werden sollen, desto höher ist der Aufwand, der in die Ausgestaltung des Rechnungswesens investiert werden muß. Letztendlich gibt nur eine Kosten- und Leistungsrechnung Auskunft darüber, ob in den verschiedenen Praxisbereichen ein Plus oder ein Minus erzielt wurde. Will man beispielsweise wissen, ob sich das Röntgengerät rechnet, dann ist das Rechnungswesen so auszubauen, daß den Röntgen-Praxiseinnahmen alle hiermit angefallenen Kosten gegenübergestellt werden können.

Da jedoch die Kosten für die Erstellung einer Kosten- und Leistungsrechnung für eine Arztpraxis zu hoch sind, kann als Basis der kurzfristigen Erfolgsrechnung (KER) die von Ihrem Steuerberater monatlich erstellte „Betriebswirtschaftliche Auswertung“ (BWA) herangezogen werden. Die BWA ist das Ergebnis der monatlichen Finanzbuchhaltung.

Problematisch ist, daß die Buchführung weitgehend auf die Erfordernisse des Steuerrechts ausgerichtet ist. Zur Vermeidung ausufernder Steuerberatungskosten wird außerdem häufig darauf verzichtet, die Praxiseinnahmen und Praxiskosten weiter aufzuschlüsseln. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind daher den Daten der Finanzbuchhaltung enge Grenzen gesetzt.

**Welche Informationen benötigen Sie für den Aufbau einer KER?**

Am Anfang aller Bemühungen sollte ein Gespräch mit Ihrem Steuerberater stehen, um zu klären, welche Informationen für Sie wichtig sind und welchen Aufwand es erfordert, diese Informationen zu erhalten. Sodann müssen die laufend ermittelten Zahlen der Finanzbuchhaltung zu einem betrieblichen Informationsinstrument ausgebaut werden, damit monatlich das aktuelle Ergebnis sowie dessen Zusammensetzung ausgewertet werden kann. Im einzelnen sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

**1. Praxiseinnahmen**

Die Praxiseinnahmen sind mindestens in die Einnahmen aus der Kassenabrechnung und der Privatliquidation aufzuschlüsseln.

**BWA als Basis für  
die KER**

**Zunächst mit dem  
Steuerberater  
sprechen**

## 2. Personalaufwand

Bei den Personalaufwendungen ist zu beachten, daß nicht immer periodengerecht jeden Monat abgegrenzt wird. Wenn zum Beispiel die Zahlung der Gehälter für den Januar erst im Februar erfolgt, müssen die Personalkosten dennoch im Januar erfaßt werden, denn sonst wäre das Januar-Ergebnis zu hoch. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß ein Teil des Gehaltsaufwands nicht in jedem Monat kontinuierlich anfällt. So belasten zum Beispiel die Zahlung des Urlaubs- oder Weihnachtsgeldes die betreffenden Monate überproportional. Diese Sonderzahlungen sind anteilmäßig über das ganze Jahr zu verteilen und entsprechend abzugrenzen, denn verdient werden diese Zahlungen während des ganzen Jahres.

## 3. Zinsaufwendungen

Arbeitet die Praxis mit Krediten, so erfolgen die Zinsabrechnungen der Bank häufig vierteljährlich, halbjährlich oder jährlich. Bei größerem Fremdkapitaleinsatz bietet sich daher auch eine monatliche Abgrenzung der Zinsaufwendungen an, damit jederzeit das richtige Ergebnis ermittelt werden kann.

## 4. Abschreibungen

Abschreibungen stellen oftmals einen hohen Aufwandsposten dar. Sie sind ein Äquivalent für den laufenden Werteverzehr und eine rein steuerliche Größe, weil der Mittelabfluß bereits bei der Investition erfolgt ist. In der Regel werden sie daher durch die laufenden Buchhaltungsarbeiten nicht erfaßt. Sie sollten daher unter Berücksichtigung der Zu- und Abgänge eines Jahres grob ermittelt und als kalkulatorische Abschreibungen monatlich abgegrenzt werden.

## 5. Außerordentliche Aufwendungen und Erträge

Häufig wird das Ergebnis durch Aufwendungen und Erträge beeinflusst, die in keinem Zusammenhang mit Ihrer Tätigkeit als Arzt stehen. Hier kommen in erster Linie Verkäufe von Praxisgegenständen oder des betrieblichen Pkw in Betracht. Aber auch Forderungsausfälle sind hier zu berücksichtigen. Wenn also ein gravierender Tatbestand dieser Art vorliegt, sollte eine entsprechende Berücksichtigung erfolgen.

## 6. Alle anderen Aufwendungen und Erträge

Die übrigen Aufwendungen und Erträge müssen in der Regel nicht abgegrenzt werden und können daher aus der laufenden Buchhaltung übernommen werden. Falls jedoch größere, unregelmäßige Zahlungen im Jahr anfallen, sollte geprüft werden, ob hier eine zeitanteilige Abgrenzung vorzunehmen ist. Hierunter fallen zum Beispiel Versicherungsbeiträge oder Steuerberatungskosten.

## 7. Kalkulatorische Kosten

Der Aussagewert der KER kann darüber hinaus erweitert werden, indem auch die sogenannten „kalkulatorischen Kosten“ berücksichtigt werden. Bei den kalkulatorischen Kosten handelt es sich vor allem um den kalkulatorischen Unternehmerlohn, die kalkulatorische Miete und die kalkulatorischen Zinsen. Die Berücksichtigung von kalkulatorischen Kosten erfolgt, um zu sehen, ob das erzielte Jahresergebnis ausreicht, um auch Ihre Arbeitsleistung abzugelten bzw. ob für das eingesetzte Eigenkapital und die eigenen Praxisräume angemessene Renditen erzielt werden.

Sonderzahlungen  
anteilmäßig auf  
das Jahr verteilen

Abgrenzung bei  
größeren unregel-  
mäßigen Zahlungen

**Kurzfristige Erfolgsrechnung von Dr. Mustermann (Oktober 98)\***  
 Wie eine kurzfristige Erfolgsrechnung aussehen könnte, sei anhand des folgenden Beispiels veranschaulicht.

Tabelle zur KER

Bezeichnung	Monat		Jahr			
	DM	in %	in %	DM	in %	in %
<b>Betriebseinnahmen</b>						
Kassenabrechnung	30.000	83,3		370.000	85,3	
Privatliquidation	5.000	13,9		60.000	13,8	
Sonstige Praxiseinnahmen	1.000	2,8		4.000	0,8	
<b>Summe Praxiseinnahmen</b>	<b>36.000</b>	<b>100,0</b>		<b>434.000</b>	<b>100,0</b>	
<b>Betriebsausgaben</b>						
Personalaufwand	8.000	22,2	35,4	80.000	18,4	37,9
Kalkulatorischer Personalaufwand*	1.000	2,8	4,4	10.000	2,3	4,7
Kosten Praxiseinrichtungen	750	2,1	3,3	5.000	1,2	2,4
Raumkosten	6.000	16,7	26,5	60.000	13,8	28,4
Praxisbedarf	1.000	2,8	4,4	6.000	1,4	2,8
Beiträge/Versicherungen	1.200	3,3	5,3	12.000	2,8	5,7
Fahrzeugkosten	350	1,0	1,5	8.000	1,4	2,8
Reise-/Fortbildungskosten	1.000	2,8	4,4	2.000	0,5	0,9
Kalkulatorische Abschreibungen	1.500	4,2	8,6	15.000	3,5	7,1
Sonstige Kosten	1.300	3,6	5,8	10.000	2,3	4,7
Kalkulatorische sonstige Kosten	500	1,4	2,2	5.000	1,2	2,4
<b>Summe Betriebsausgaben</b>	<b>22.600</b>	<b>62,8</b>	<b>100</b>	<b>211.000</b>	<b>48,6</b>	<b>100</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>13.400</b>	<b>37,2</b>		<b>223.000</b>	<b>51,4</b>	
Finanzierungsaufwand	- 1.050	- 2,9		- 10.500	- 2,4	
Zinserträge	50	0,1		500	0,1	
Kalkulat. Eigenverbrauch Pkw	500	1,4		5.000	1,2	
Sonstige Erträge	250	0,7		2.000	0,5	
<b>Vorläufiges Steuerergebnis</b>	<b>13.150</b>	<b>36,5</b>		<b>220.000</b>	<b>50,7</b>	
Kalkulatorischer Unternehmerlohn	- 14.000	- 38,9		- 140.000	- 32,3	
Kalkulatorische Zinsen	- 2.000	- 5,6		- 20.000	- 4,6	
<b>Betriebswirtschaftliches Ergebnis</b>	<b>- 2.850</b>	<b>- 7,9</b>		<b>- 60.000</b>	<b>- 13,8</b>	

<b>Cash-Flow**</b>	<b>16.650</b>	<b>46,3</b>		<b>225.000</b>	<b>58,8</b>	
<b>Tatsächliche Entnahmen</b>	<b>15.000</b>			<b>160.000</b>		

\* KER per Oktober 1998, da der Ausweis der kalkulatorischen Kosten, insbesondere der abgegrenzten Personalkosten (hier: 13. Gehalt), verdeutlicht werden soll

\*\* Cash-Flow: Liquiditätsüberschuß, vereinfacht ermittelt als betriebswirtschaftliches Ergebnis zuzüglich der kalkulatorischen Kosten

**Erläuterungen der Spalten**

- Spalte 1 (Monat): Monatszahlen der Buchhaltung
- Spalte 2: prozentualer Anteil in Abhängigkeit von der Summe der Praxiseinnahmen
- Spalte 3: prozentualer Anteil in Abhängigkeit von der Summe der Betriebsausgaben
- Spalte 4 (Jahr): kumulierte Jahreszahlen der Buchhaltung
- Spalte 5: wie Spalte 2, nur Bezug auf Jahreszahlen
- Spalte 6: wie Spalte 3, nur Bezug auf Jahreszahlen

**„Cash-Flow“ ist der wichtigste Wert**

Das negative „betriebswirtschaftliche Ergebnis“ (- 2.850 DM) bei Dr. Mustermann ist zwar nicht gerade erfreulich, aber auch noch kein Grund zur Beunruhigung, da es vor allen Dingen auf die kalkulatorischen Kosten – also fiktive Kosten – zurückzuführen ist. Noch wichtiger ist die Gegenüberstellung des „Cash-Flow“ mit den tatsächlichen Entnahmen – und hier ergibt sich mit 1.650 DM ein positiver Betrag.

**Fazit:** Die KER sollte zum ständigen Bestandteil Ihrer Buchhaltung gehören, damit Sie monatlich einen Überblick über Ihr Ergebnis erhalten. Durch Vergleiche mit Vergangenheitsdaten werden Abweichungen aufgedeckt, und so wird ein „Frühwarnsystem“ installiert.