



Ärztebrief 01/16

www.vpmed.de

Vorwort

Das Thema „Personal in der Arztpraxis“ ist vielfältig, anspruchsvoll und vor allem immer wichtiger. Immer mehr Mandanten fragen uns zu Themen wie Mitarbeitersuche, Personaleinsatz, Vergütungsbestandteilen oder Mitarbeiterbindung. Das Thema Fachkräftemangel ist allgegenwärtig. Die Praxismitarbeiter sind das Aushängeschild der Praxis und können im Idealfall den Inhaber entlasten. Diese Mitarbeiter sind entsprechend anspruchsvoll und müssen gefördert und gefordert werden, damit sie sich in der Praxis entwickeln können. Das Thema Führung gewinnt daher auch in Arztpraxen immer mehr an Relevanz – sei es in der kleineren Einzelpraxis oder in der Großpraxis mit 100 Angestellten. Im Medizinstudium wird dieses Thema leider nicht behandelt. Umso wichtiger ist es, dass sich Ärzte mit diesen Themen auseinandersetzen, um Mitarbeiter auch langfristig zu binden. Wir freuen uns daher, eine Fortbildungsveranstaltung in unserer Kanzlei speziell für Ärzte und Zahnärzte anzubieten. Die Referentin Frau Lückenotto ist spezialisiert auf die Beratung von Ärzten und Zahnärzten im Bereich Führung.

Beim Thema Personal in der Arztpraxis kommen wir mit unseren Mandanten immer wieder auch schnell

zu der Frage der Höhe der Personalkosten. Daher nehmen wir dies zum Anlass, Ihnen einige Grundlagen der Personalkostenquoten zu erläutern, mit denen Sie Transparenz in Ihre Betriebswirtschaftlichen Auswertungen bringen.

Personalkosten in der Arztpraxis – richtig kalkulieren und sparen!

Die Höhe der Personalkosten beschäftigt fast jeden Arzt, wenn er sich mit den Zahlen seiner Praxis auseinandersetzt. Denn erfahrungsgemäß bilden die Personalkosten gemeinsam mit den Raummieten den größten Kostenblock in Arztpraxen. Umso wichtiger ist es, diese Kosten zu überprüfen und zu überlegen, ob sie angemessen sind. Ein reines „zur Kenntnisnehmen“ der Kosten reicht für eine wirtschaftliche Praxisführung nicht aus. Es ist vielmehr notwendig, sich mit den Personalkosten detailliert auseinander zu setzen und so gegebenenfalls zu optimieren. Optimieren heißt hier aber nicht zwangsläufig Personalabbau, sondern kann aus vielen einzelnen Schritten bestehen.

Kostenstruktur in Arztpraxen

Auch wenn jede Arztpraxis unterschiedlich ist, so sind sie doch im deutschlandweiten Durchschnitt ver-

gleichbar, wenn es um ihre Kostenstrukturen geht. Die so genannten „Kostenquoten“ stellen hierbei ein Verhältnis zwischen dem Umsatz und den Kosten in der Praxis her. Durch diese „Umrechnung“ der absoluten Zahlen in Prozentsätze lassen sich Praxen gut vergleichen und auf Effektivität überprüfen. Denn auch wenn eine Praxis absolut betrachtet mehr Umsatz als eine vergleichbare Praxis macht, kann eine Kostenquote in Prozenten ausgedrückt die beiden Praxen miteinander vergleichen.

Kennzahl Personalkostenquote

Die Personalkostenquote ermittelt sich wie folgt: Summe aller Personalkosten / Summe aller Einnahmen.

Beispiel

Eine Einzelpraxis hat einen Umsatz von 200.000 Euro. Die Personalkosten betragen 60.000 Euro. Das heißt, die Personalkostenquote liegt bei $(60.000/200.000 =)$ 30 %.

Mit dieser Kostenquote ist es nun möglich, die eigene Praxis mit anderen Praxen zu vergleichen. Denn auch wenn diese mehr Umsatz erzielen, ist die Kostenquote häufig vergleichbar. Eine Ausnahme besteht nur dann, wenn die Umsätze deutlich voneinander abweichen. Denn Praxen mit großen Umsätzen (z.B. über 500.000 Euro) können auf Grund ihrer Größe häufig effizienter arbeiten, weil viele Leistungen gleichartig erbracht werden und somit schneller erledigt werden können.

Im Idealfall vergleicht man also Praxen mit ungefähr gleichem Umsatz miteinander. Durch unsere Spezialisierung auf Ärzte und Zahnärzte können wir Ihnen immer sagen, ob Ihre Personalkostenquote „gut“ oder „schlecht“ ist.

Als ungefähre Faustregel gilt: eine durchschnittliche Einzelpraxis mit einem Umsatz von unter 500.000 Euro sollte eine Personalkostenquote von ca. 25 % haben.

Was bedeutet eine Personalkostenquote konkret?

Wichtig ist, sich hierbei die Tragweite der Quoten bewusst zu machen. **Dies verdeutlicht folgendes Beispiel:**

	Praxis 1	Praxis 2
Umsatz	500 000	500 000
Personalkostenquote	20%	25%

Beide Praxen haben also eine „normale“ Personalkostenquote. In absoluten Zahlen ausgedrückt,

zahlt **Praxis 1** aber 100.000 Euro an Personalkosten und **Praxis 2** 125.000 Euro an Personalkosten.

Das heißt, die Personalkosten in Praxis 2 sind rd. 25 % höher als in Praxis 1 (und nicht nur 5 %, also die Differenz zwischen 20 % und 25 %). Auch vergleichsweise geringe Abweichungen in den Kostenquoten können also schon zu großen Abweichungen führen, denn die Kostenquote bezieht sich immer auf den Umsatz als Vergleichsgröße. Schafft es Praxis 2 somit, die Personalkosten auf das Niveau von Praxis 1 zu senken, könnte der Gewinn der Praxis um bis zu 25.000 Euro steigen.

Gründe für eine hohe Personalkostenquote

Die Gründe für eine im Vergleich zu anderen Praxen höhere Personalkostenquote können vielfältig sein und müssen auch nicht zwangsläufig negativ sein. Häufig kommt man auch zu dem Ergebnis, dass in den Einzelfällen die Quote zwar höher als der Durchschnitt ist, sich dies aber durch die Besonderheiten der Praxis erklären lässt. In diesen Fällen könnte man die Quote nicht verbessern. Dennoch hilft es, diese zu analysieren und Transparenz zu erhalten.

Folgende Gründe sind einige Möglichkeiten für eine im Vergleich hohe Personalkostenquote:

1. Der Anteil der GKV-Patienten ist hoch. Da diese bei vergleichbarem Arbeitsaufwand weniger Umsatz als PKV-Patienten generieren, verschlechtert sich die Personalkostenquote automatisch.
2. Die Mitarbeiter werden übertariflich bezahlt. Auch dies ist ein möglicher Grund für eine hohe Personalkostenquote, der aber nicht zwangsläufig negativ sein muss. Qualifiziertes und kompetentes Personal kostet selbstverständlich mehr Geld als geringer qualifiziertes Personal. Dennoch kann die Entscheidung, durch übertarifliche Bezahlung qualifiziertere Kräfte einzustellen, eine wirtschaftliche und bewusste Entscheidung sein.
3. Das Personal arbeitet ineffektiv. Lange Leerzeiten und ineffektive Arbeitsabläufe führen dazu, dass mehr Personal eingestellt werden muss.
4. Es werden mehrere Praxisstandorte betrieben, die automatisch mehr Personal erfordern, zum Beispiel durch eine komplexere Terminkoordination oder durch das doppelte Vorhalten von speziell ausgebildeten Kräften.
5. Die Praxis hat einen oder mehrere angestellte Ärzte. Diese erwirtschaften zwar selber Umsatz, wirken sich aber dennoch auf die Kostenquote negativ aus, da sie auch hohe Kosten produzieren. Dennoch kann die Anstellung häufig wirtschaftlich sinnvoll sein, da

der Praxisinhaber so mehr Umsatz und damit letztlich mehr Gewinn realisieren kann.

6. Die Praxis bietet hochspezialisierte Leistungen zur Erlangung eines großen Leistungsspektrums an. Diese hochqualifizierten Leistungen benötigen häufig einen höheren Personalschlüssel, können aber dennoch dazu dienen, die Praxis insgesamt für Patienten attraktiv zu machen.

Neben diesen Möglichkeiten können noch viele andere Gründe für eine hohe Personalkostenquote ausschlaggebend sein. Wichtig ist es daher, jede Praxis im Einzelfall zu betrachten. Alleine eine hohe Personalkostenquote ist also nicht zwangsläufig negativ. Kommt man zu dem Ergebnis, dass die Praxisabläufe effizient sind und das Personal gut arbeitet, kann diese Quote auch an Einflüssen liegen, die nicht beeinflussbar sind. Dennoch ist es wichtig, im Rahmen der Effizienz die Personalkostenquote einmal kritisch zu überprüfen. Denn ineffektives Personal kostet den Praxisinhaber schnell viel seiner kostbaren Arbeitszeit und seines Geldes.

Optimierung der Personalkosten

Kommt man nach einer Analyse der Personalkostenquote zu dem Ergebnis, dass die Personalkostenquote in einer bestimmten Praxis zu hoch ist, gilt es zunächst, die Gründe zu analysieren. Diese können sehr vielfältig sein und bedeuten nicht automatisch, dass die Kostenquote optimiert werden muss. Ist jedoch das Ergebnis, dass die internen Abläufe problematisch sein müssen, da keine oder wenig andere Gründe für die hohe Kostenquote existieren, besteht Handlungsbedarf.

Wichtig ist, sich bewusst zu machen, dass eine Optimierung nicht zwangsläufig Personalabbau bedeutet, der vielleicht aus sozialen Gesichtspunkten nicht gewollt ist. Denn effektiveres Personal bedeutet auch automatisch den Freiraum für mehr Patienten und damit Steigerung des Umsatzes. Hierdurch werden auch die Mitarbeiter häufig zufriedener und der Arzt freut sich über neue Umsatzpotenziale auf Grund besserer Koordination.

Optimierung der internen Abläufe

Eine häufige Schwachstelle in Praxen ist die Koordination interner Abläufe. Häufig arbeitet das Personal nicht so effektiv, wie es möglich wäre. Die Gründe hierfür sind vielfältig und bedeuten nicht automatisch, dass das Personal nicht geeignet wäre. Im Laufe der Zeit werden aber erfahrungsgemäß viele Arbeitsprozesse „hingenommen“ und nicht mehr kritisch hinterfragt, obwohl sie vielleicht mit deutlich weniger Arbeitsschritten erledigt werden könnten. Als erster Schritt zur Optimierung sollten die Praxisabläufe daher überprüft werden.



Diese Überprüfung sollte von einem externen Berater durchgeführt werden, der ohne „betriebsblind“ zu sein, die Praxis und deren Abläufe analysiert und wertvolle Tipps geben kann.

Häufige Ansatzpunkte sind beispielsweise die Optimierung der Terminkoordination (z.B. „Blöcke“ für Operationen), eine dauerhafte Telefonbesetzung, die Optimierung der Rezeptbestellung und vieles mehr. Die Ansatzpunkte sind je nach Praxis sehr unterschiedlich, haben aber häufig große Auswirkungen. Als Ergebnis könnte sich hier auch ergeben, dass die Praxis aktuell personell überbesetzt ist. In diesem Fall sollte konsequent überlegt werden, wie Personal – auch sozialverträglich – abgebaut werden könnte.

Als erste Lösung sollte hier aber zunächst versucht werden, die eventuelle Überbesetzung durch eine Steigerung der Patientenzahlen aufzufangen und somit die freien Kapazitäten zu füllen.

Optimierung der Gehaltsstrukturen

Ein Ergebnis der Personalkostenanalyse könnte auch sein, dass das Personal im Vergleich überbezahlt ist, ohne dass dem ein entsprechender Mehrwert (z.B. durch Höherqualifikationen, hohem Arbeitseinsatz etc.) gegenüber steht.

In diesem Fall muss überlegt werden, wie das Gehaltsniveau angepasst werden kann, ohne die Mitarbeiter hiermit zu hart zu treffen. Eine Möglichkeit hierbei ist, bei anstehenden Gehaltsverhandlungen keine festen Gehaltserhöhungen zu vereinbaren, sondern variable Vergütungsanteile. Diese könnten beispielsweise bezahlt werden bei Erreichen bestimmter Ziele (z.B. Optimierung von Abläufen, Verbesserung des QM-Managements) oder auch abhängig sein von bestimmten Leistungen (z.B. IGeL-Behandlungen, die selbständig von einer Mitarbeiterin durchgeführt werden).

Durch diese variablen Vergütungsbestandteile wird einerseits ein Anreiz für die Mitarbeiter geschaffen, andererseits hält sich der Praxisinhaber aber auch vor, diese variablen Bestandteile bei Schlechtleistungen nicht auszubezahlen.

Fazit

Eine konsequente Beschäftigung mit den Personalkosten ist für jeden Praxisinhaber unerlässlich. Da die Personalkosten im Regelfall den größten Kostenblock darstellen und gut ausgebildetes Personal im Gegenzug für den Praxisinhaber sehr wertvoll ist, müssen Missstände hier konsequent analysiert und beseitigt werden. Nur indem die Personalkosten richtig kalkuliert werden, können Überlastungen des Personals ebenso vermieden werden wie eine Überbesetzung – beides ist nicht zielführend und kann für den Praxisinhaber äußerst negative Folgen haben.

Führung erfolgreich:

Der wertschätzende Umgang mit Mitarbeitern

Gastbeitrag von Michaela Lückenotto,
www.lueckenotto-coaching.de/

Nichts ist so beständig wie die Veränderung. Kein Wunder, dass zahlreiche Menschen, auch viele Inhaber und Führungskräfte, mit diesen Umwälzungen überdurchschnittlich gefordert sind. Fast täglich stehen wir vor neuen Realitäten. Das Führungsverhalten und die Managementmethoden jedoch sind vielerorts noch dieselben wie vor dreißig Jahren.

Eine erfolgreiche Zukunft kann angesichts dieses rasanten Wandels nicht in der Erneuerung der Vergangenheit liegen. Im Gegenteil! Wer im Gesundheitswesen von morgen mithalten will, braucht heute außergewöhnliche Orientierungs- und Führungsinstrumente.

Ist wirksame Führung in Zukunft ein wirtschaftliches MUSS?

Der Arbeitsmarkt hat sich in einen Arbeitnehmermarkt verändert. Arbeitnehmer haben immer mehr die Wahl und suchen sich Arbeitgeber mit einem guten Image am Markt. Zudem steigert das direkte Führungsverhalten die Arbeitseffizienz. Führen und Entwickeln von Mitarbeitern dient dem wirtschaftlichen Erfolg. Mitarbeiter sind die wichtigste Säule. Zur Erreichung der Unternehmens-Aufgaben benötigen wir Humankapital, sowie klare, messbare und schriftliche Ziele.

Richten Sie Ihre Aktivitäten konsequent auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden aus. Die persönliche Anteilnahme wirkt höchst imagebildend und steigert langfristig den Ertrag.

Ich wünsche Ihnen viel Freude an und in Ihrer Praxis. Sprechen Sie mich gerne für individuelle Möglichkeiten an.

Ihre Michaela Lückenotto

Bei Interesse an dem Thema besuchen Sie unser Seminar mit Frau Lückenotto am 03. Juni 2016.
(Anmeldung über info@vpmed.de oder 021 51 85390)

Neues aus der Kanzlei

TOP Steuerberater 2016

Focus hat im Februar 2016 erneut bundesweit die **Top-adressen der Steuerberatungskanzleien** ermittelt. Die Liste wurde auf der Grundlage von Empfehlungen erstellt.

Wir freuen uns, dass der FOCUS unsere Kanzlei in 2016 **als einzige Steuerkanzlei in Krefeld in die Liste der TOP-Steuerberatungskanzleien** aufgenommen hat. Dies bestätigt unsere Arbeit in der spezialisierten Beratung und Betreuung der Gesundheitsbranche!



Gratulation!

Gleich zu Beginn des Jahres gab es ausreichend Gründe zum Feiern! Frau **Anna Neuhäuser** hat Ihre Prüfung zur Steuerberaterin als eine der Besten in NRW bestanden und

verstärkt künftig unser Team in der kompetenten Steuer- und Praxisberatung.

Frau **Johanna Müller** hat Ihre Ausbildung zur Steuerfachangestellten mit Bestnote bestanden. Sie wird künftig an vier Tagen verantwortlich die Sachbearbeitung von Jahresabschlüssen und Steuererklärungen vorbereiten und zwei weitere Tage in der Woche dem Studium der Steuerlehre an der FOM Duisburg widmen.

Wir begrüßen beide Mitarbeiterinnen in unserem Team und wünschen Ihnen viel Erfolg.

Veranstaltungen mit VPmed 2016

- 06. April 2016** Chancen und Nutzen aus dem neuen GKV-VSG. Das Pro und Contra des fachgleichen MVZ in Willich
- 01. Juni 2016** Wie Ihre Niederlassung (k)ein Erfolg wird – für angestellte Ärzte und Zahnärzte in Köln
- 03. Juni 2016**  **Personalführung in der Praxis, Referentin: Frau Lückenotto in Krefeld**
- 04. Juni 2016** KVNO-Praxisbörse in Düsseldorf
- 28. Sept. 2016** Honoraroptimierung leicht gemacht mit Frau Junge in Krefeld
- November 2016** KVNO-Praxisbörse in Köln

Impressum

Herausgeber

VPmed Karch & Kuhnert Partnerschaft mbB
Steuerberatungsgesellschaft
Uerdinger Straße 202, 47799 Krefeld
Telefon: 021 51 / 8539400 • Telefax: 021 51 / 8539430
Internet: www.vpmed.de • E-Mail: info@vpmed.de
Partnerschaftsregister Frankfurt am Main PR 2047
USt-Id Nr.: DE286771785

Redaktion

Thomas Karch, Wirtschaftsprüfer/Steuerberater

Erscheinungsweise

Der Ärztebrief erscheint 4x im Jahr.

Layout

DIE FISCHER Werbeagentur GmbH • www.die-fischer.net

Druck, Auflage, Stand

Berk Druck, 150 Stück, Oktober 2015

Wir freuen uns über Ihre Anregungen zum Ärztebrief. Wenn Sie den Ärztebrief nicht mehr beziehen möchten, senden Sie bitte eine E-Mail an info@vpmed.de.