

# GUTE RENDITE DANK EFFIZIENTER PLANUNG: PRÜFEN – UMSETZEN – PROFITIEREN

Hansruedi Federer (FEDERER & PARTNERS)

**Die persönliche Zufriedenheit und die berufliche Erfüllung der Mitarbeiter sind die wichtigsten qualitativen Ziele jedes Unternehmens – eine gute Rendite ist das zu erreichende quantitative Ziel. Dies gilt auch für die Arztpraxis, obwohl diese in mancher Hinsicht nicht mit einem «normalen» Unternehmen vergleichbar ist. Worauf es in der Arztpraxis ankommt, wird im Folgenden im Detail dargelegt.**

## Der Spezialfall Arztpraxis

Der Arzt wird für seine Leistungen nach TAR-MED vergütet, das heisst er kann seine Preise nicht frei gestalten und sie vor allem nicht der Erfahrung und dem Ausbildungsstand anpassen (ein Anfänger verdient so viel wie ein routinierter Profi!).

Durch die Einbindung in unser Krankenkassensystem ist der Arzt in der Tariffindung weitestgehend fremdbestimmt. Somit ist der Preis ein konstanter Faktor mit der Konsequenz, dass ein erhöhter Umsatz nur dann realisiert werden kann, wenn die Menge (Zeit) erhöht wird. Trotzdem bestehen im Vergleich ähnlich gelagerter Arztpraxen erhebliche Unterschiede in der realisierten Rendite.

## Die Rendite – das magische Dreieck

Wenn vom Umsatz die Kosten abgezogen werden, entsteht die Rendite – sie wird idealerweise als Umsatzprozent angegeben (bei einem Umsatz von 100 % und Kosten von 60 % ergibt sich eine Rendite von 40 %).

In Grundversorgerpraxen liegt die Rendite (ohne Selbstdispensation) typischerweise

zwischen 30 bis 60 %. Es gibt nur zwei Möglichkeiten, die Rendite zu erhöhen: Umsatz erhöhen oder Kosten senken.

## 1. Kosten senken, aber wie?

Ideal wäre es natürlich, die Kosten zu senken, allerdings nur in dem Rahmen, als diese Senkung die Umsatzentwicklung nicht negativ beeinflusst, das heisst die Kosten müssen effizient bleiben. Wir betrachten deshalb nachfolgend die verschiedenen Möglichkeiten anhand der einzelnen Kostenkomponenten. Das Gewicht der Kostenkomponenten ist schnell gesehen: Miete und Personal machen in der Regel 70 % der Kosten aus, der Rest 30 %.

### a) Miete/Ausbau

Typischerweise wird die Praxis im Rohbau gemietet und vom Arzt ausgebaut. Eine solche Rohbaumiete wird am Anfang festgelegt – meist für viele Jahre, das heisst die Kosten bleiben auch bei verändertem Bedürfnis unveränderlich. Mietkosten können in der Regel nicht substanziell gesenkt werden, die Ausnahme ist eine Untervermietung von einem nicht benötigten Raum, Parkplatz etc.

### b) Personal

Das Personal ist in der Regel der grösste und auch emotionalste Kostenblock. Personalkosten können einfach gesenkt werden (Entlassung), aber sind nicht unbedingt effizient. Man sollte immer bedenken, dass Arzt und Personal eine Leistungseinheit

darstellen, und je nach Delegationsgrad braucht es mehr oder weniger Personal. So ist ein Arzt, der wenig Personal hat (und Geld spart), darauf angewiesen, viele Dinge selber zu machen, die er sonst delegieren könnte. In dieser Zeit aber könnte er höherwertige ärztliche Leistungen erbringen und verliert das vorher ersparte Geld meist mehrfach. Wir halten fest: mehr Personal, höhere Delegationsmöglichkeit, höherer Umsatz, höhere Rendite.

Es gibt billiges, teures und effizientes Personal! Der Preis für das Personal ist der Lohn. Viele Unternehmer sind stolz, wenn die Lohnsumme tief ist. Wie aber sieht es mit der Leistungssumme aus? Billiges Personal kann teuer sein, teures Personal kann billig sein – effizientes Personal ist immer gleich teuer, nämlich preiswert. Wer die Kosten mit der Leistung vergleicht, wird nicht selten überrascht sein. Vielfach steigt die Rendite plötzlich sprunghaft an.

<b>MPA-Lohn p. a.</b>	<b>Qualifikation</b> 1 = Flop, 10 = Top	<b>Qualifikationsbereinigter Lohn</b> (Lohn/Qualifikation x 10)	<b>Konsequenz</b>
60 000	10	60 000	effizient, preiswert
70 000	6	116 600	überbezahlt
50 000	8	62 500	günstig, aber ineffizient

Abbildung 1: Effizienter Lohn – Schnellanalyse

Wer sein Personal konsequent auf Kosteneffizienz prüft und entsprechend handelt, hat bereits einen Grossteil seiner Rendite optimiert.

### c) Zins- und Kapitalkosten

Die Zins- und Kapitalkosten sind im heutigen Tiefzinsumfeld relativ günstig. Betriebskredite allerdings können ein belastendes Ausmass annehmen, wenn das Kontokorrent permanent überzogen wird. Der Spread liegt zwischen 2 bis 12 %. Hier ist zu empfehlen, wenn die Bank zu gierig wird (grösser als 6 %), einen Wechsel vorzunehmen. Geschickt eingesetzt, bietet jedoch ein Betriebskredit verschiedene Optimierungsmöglichkeiten, vergleiche Seite 21.

### d) Versicherungen

Jedes Unternehmen ändert sich mit der Zeit, ebenso der Markt für Versicherungen. Was einmal abgeschlossen wurde, sollte alle fünf Jahre überprüft werden, auch bezüglich Kosten.

### e) EDV

Die EDV-Landschaft hat sich in den letzten drei Jahren sehr stark geändert und wird sich in Zukunft weiter ändern (Cloud statt Server). Wer hohe Supportkosten hat oder kurz vor einer Neuanschaffung steht, sollte einen Blick in die Zukunft werfen! Schnell stellt sich die Frage, soll ich wieder eine teure EDV-Anlage kaufen, teuren Support, Lizenzen, Ausfall etc. Der Trend geht hin zu Cloud-Lösungen und Miete der ganzen In-



**Schweizer  
Praxissoftware**  
Mit dem modularen  
Baukastenprinzip  
sind Sie so flexibel  
wie unsere Software.



**Die optimale Organisation Ihres Praxisalltags**

ist nur eine Entscheidung entfernt: Das bewährte Achilles als lokale Installation – oder unsere neue webbasierte Software Axenita.

[axonlab.ch](http://axonlab.ch)



Infrastruktur, optisch ist dies zwar unwesentlich teurer, aber nach Berücksichtigung aller Kosten meist kosteneffizienter und renditesteigernd.

#### f) Büro- und Verwaltungskosten

Die Büro- und Verwaltungskosten (Telefon, Drucker, Porti etc.) steigen in den meisten Unternehmen konstant, was über die Zeit die Rendite empfindlich schmälern kann. Hier ist eine jährliche, konsequente Überprüfung mit entsprechenden Korrekturmaßnahmen zu empfehlen.

#### g) Beraterhonorare

Im Fokus steht der Treuhänder. Grundsätzlich sollte die Treuhandstelle nicht leichtfertig gewechselt werden. Wenn aber bei gleicher oder verminderter Leistung das Honorar immer grösser wird, ist eine Überprüfung angezeigt. Auch ein Treuhänder sollte effizient sein, das heisst sein Honorar hat eine untergeordnete Rolle, solange die Steuereffizienz gegeben ist.

#### h) Material- / Medikamenteneinkauf

Material- und Medikamenteneinkauf sind punkto Marge stark reglementiert, und der Verhandlungsspielraum ist sehr klein. Sehr gross kann jedoch der Einkaufsaufwand sein, wenn versucht wird, überall das billigste Angebot zu realisieren. Dies ist möglich, aber meist mit einem unverhältnismässigen zeitlichen Aufwand verbunden. Wird dieser in Betracht gezogen, verschwindet die gute Marge meist vollends.

Interessanter und kosteneffizienter ist es, Einkäufe zu bündeln und möglichst wenige Lieferanten zu involvieren, um damit Kosten zu sparen.

#### i) Praxislabor

Die Frage Praxislabor oder Fremdlabor erhitzt vielfach die Gemüter. Dabei ist die Überlegung ganz einfach: Die Marge auf dem Praxislabor ist sehr tief. Berücksichtigt man noch die Personal- und Administrationskosten, bleibt wenig übrig. Wenn das Personal besser eingesetzt werden kann, ist die Rendite höher. Viele Ärzte verfahren heute so: Präsenzlabor in der Praxis und der Rest auswärts in einem Fremdlabor.

#### j) Röntgen

Für das Röntgen gilt Ähnliches wie für das Praxislabor, mit dem Unterschied, dass das Röntgen (noch) über eine vernünftige Marge verfügt. Diese kommt allerdings nur bei entsprechender Menge, das heisst ab circa fünf Aufnahmen pro Tag, zum Tragen.

#### Selbstdispensation – das Märchen vom grossen Gewinn

Der Gewinnbeitrag der Selbstdispensation wird meistens stark überschätzt. Obwohl die Marge (noch) ansprechend ist, werden die damit verbundenen Kosten meist nicht beachtet. Bei genauer Betrachtungsweise zeigt sich deutlich, dass die Selbstdispensation erst bei einem substanziell bedeutenden Umsatz eine ansprechende Rendite beiträgt.

Umsatz Medikamente	Marge	Kosten	Gewinn
150 000	50 000	50 000	0
300 000	100 000	50 000	50 000
500 000	150 000	50 000	100 000



## 2. Umsatzerhöhung

Wenn den Kosten ein erhöhter Umsatz gegenübersteht, erhöht sich die Rendite. Meist ist dies mit Mehrarbeit oder nur mit Ausdehnen der Sprechzeiten möglich. Allerdings ist in vielen Praxen die Organisationseffizienz (Agenda, Planung) nicht optimal. Wird diese Effizienzlücke gedeckt, kann sich eine erhebliche Umsatz- und Renditeerhöhung einstellen.

### a) Digitalisierung

Die Digitalisierung der Arztpraxis ist unterschiedlich fortgeschritten. Wir stellen jedoch fest, dass eine konsequente Digitalisierung (KG, Praxismanagement, Apparate, Röntgen, Spracherkennung etc.) in der Regel über einen verminderten Personalbedarf zu einer höheren Rendite führt. Weitere Details hierzu finden Sie im Artikel auf Seite 17.

### b) Delegationsgrad

Die konsequente Delegation von vor- und nachgelagerten und administrativen Leistungen resultiert in einem höheren Reingewinn (mehr Zeit für ärztliche Leistungen), wobei gelegentlich vor allem initial die Personalkosten steigen. Gut rentierende Arztpraxen verfügen ausnahmslos über einen hohen Delegationsgrad.

### c) Konsequente Leistungserbringung

Nach dem Minimalprinzip verfahren Ärzte, die Wert auf eine kostengünstige Medizin legen. Es werden sehr pragmatisch nur Leistungen erbracht, die unbedingt notwendig sind. Typischerweise geht dies mit tieferen Umsätzen einher (diese Ärzte liegen in der Rechnungsstellerstatistik bei Index 70, der Durchschnitt sollte bei Index 100 liegen).

Nach dem Maximalprinzip verfahren Ärzte, die das gesamte Spektrum möglicher Leistungen und Abklärungen erbringen. Sie liegen in der Rechnungsstellerstatistik meist zwischen 100 und 120 Indexpunkten.

Nach dem Optimalprinzip verfahren Ärzte, die im Index der Rechnungsstellerstatistik bei circa 100 liegen. Sie arbeiten nach dem Prinzip: gut abklären, aber nicht übertreiben.

Eine effiziente Leistungserbringung liegt nur beim Optimalprinzip vor, hier ist auch die Rendite deutlich höher.

### d) Synergien

Synergien sind in der Praxis selten realisierbar, mit Ausnahme der Doppel- und Gruppenpraxen. Hier kommen die Skaleneffekte dann optimal zum Ausdruck, wenn durch die Leistung mehrerer Ärzte in einer gegebenen Kostenstruktur durch einen

überproportionalen Umsatz eine ebensolche Rendite erzielt wird. Typischerweise liegen Renditen in Doppelpraxen 10 bis 20 % höher als in vergleichbaren Einzelpraxen – allerdings werden diese dann auch auf mehrere Köpfe verteilt!

### e) Teilzeit und Work-Life-Balance

«Wie viel muss ich arbeiten, damit ich noch etwas verdiene?» Hier besteht leider keine lineare Korrelation. Da viele Kosten fix sind, fallen diese an, ob gearbeitet wird oder nicht (z. B. Miete). Als Faustregel gilt: Ab 60 % Arbeitstätigkeit kann mit einem kleinen Gewinn gerechnet werden. Soll dieser jedoch zur Bestreitung der Lebenskosten dienen, sind meist 80 bis 100 % Arbeitspensum nötig.

Viele Ärzte sind im Sinne einer vernünftigen Work-Life-Balance dazu übergegangen, ihr Pensum auf 80 % zu senken. Das Erstaunen ist dann jeweils gross, wenn sich der Gewinn nicht um 20 % senkt, sondern eher um 30 % oder mehr. Die Work-Life-Balance kann richtig teuer sein, wenn sie mit einer Reduktion der Arbeitsleistung einhergeht.

### Ungenügende Rendite

Ob die Rendite ungenügend ist oder nicht, wird subjektiv vielfach falsch wahrgenommen. Eine objektive Beurteilung kann nur gemacht werden durch die Analyse der einzelnen Kostenkomponenten der Praxiseffizienz bezüglich Umsatz und zum Benchmark (Rechnungsstellerstatistik). Da dies in der Regel mit einer gewissen Unsicherheit behaftet ist, ist der Zuzug eines erfahrenen Beraters eine sinnvolle Entscheidung.



### Hansruedi Federer

Inhaber FEDERER & PARTNERS

*FEDERER & PARTNERS ist seit zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hansruedi Federer hat das Unternehmen 1997 gegründet.*

---

FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung  
im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3  
5605 Dottikon  
056 616 60 60  
federer@federer-partners.ch  
www.federer-partners.ch