

Teil 3A – Die kurzfristige Erfolgsrechnung (Grundlagen)

Ein zentrales Element der wirksamen Praxissteuerung ist die kurzfristige Erfolgsrechnung (KER) im Sinne der Kosten- und Leistungsrechnung. Hierbei wird der Mitteleinsatz (= Kosten) dem betrieblichen Ertrag (= Leistung) in einem abgegrenzten Zeitraum (= Periode) verursachungsgerecht gegenübergestellt. Diese Rechnung zeigt unterjährig den tatsächlichen betriebswirtschaftlichen Erfolg der Zahnarztpraxis. Zusammen mit der Break-Even-Analyse (siehe Teil 2 des Fernkurses) ist sie das rechentechnische Kernstück der Rentabilitäts- und Erfolgssteuerung der Unternehmung (Praxis). Dieser Teil stellt Ihnen den Aufbau und die Bedeutung einer KER in der Zahnarztpraxis vor.

Daten der BWA¹ (= FiBu-Ergebnis) geben verzögertes und verzerrtes Bild

Eine periodisch abgegrenzte Darstellung betrieblicher Ergebnisse kennt der Zahnarzt meist nur in Form der so genannten BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung). Zweck der Finanzbuchhaltung ist es, die finanzielle Verknüpfung der Unternehmung mit seiner Umwelt zu dokumentieren und nicht die internen Verhältnisse und Entwicklungen abzubilden. Die Daten werden dabei nach dem Zu- und Abflussprinzip (Geldfluss) aufbereitet. Verursachung und Geldfluss finden aber so gut wie nie zeitgleich statt. Zum Beispiel hinkt die Restzahlung der KZV für KCH-Leistungen dem Zeitpunkt der Leistungserbringung bis zu sechs Monaten hinterher. Das führt regelmäßig dazu, dass in der BWA der Juli – trotz urlaubsbedingter zweiwöchiger leistungsfreier Zeit – als einer der erfolgreichsten Monate des Jahres ausgewiesen wird. Dieser Fehlausweis ist zwar offensichtlich und dürfte niemanden mehr täuschen. An dieser Tatsache zeigt sich deutlich einer von vielen Systemmängeln der BWA hinsichtlich der Aufgabe als Instrument der Praxissteuerung.

Gefährlich wird es, wenn die Praxisleistung zum Beispiel durch Nachfragemangel sinkt. Dann weist die BWA noch geraume Zeit unveränderte Ergebnisse aus. Die erforderliche Warnung unterbleibt. Die Entwicklung „bemerkt“ die BWA erst, wenn sich die Veränderung auf den Bankkonten – also in der Liquidität – zeigt. Die Rentabilitätswirkung lag also weit vor der Liquiditätswirkung. Die auf der Finanzbuchhaltung basierende **BWA ist** daher kein Frühsondern **ein Spätwarnsystem**. Zudem hat die BWA im Hinblick auf die Praxissteuerung weitere Schwächen etwa in der Kostendarstellung. Da die Kosteninformation zu den elementarsten unternehmerischen Informationen gehört, können hier Nachlässigkeiten oder Ungenauigkeiten die Praxisexistenz gefährden. Dies zu vermeiden ist ein Ziel der KER.

Inhalt und Aufbau der Erfolgsrechnung

Die betriebliche Erfolgsrechnung kennt keine gesetzlichen Vorgaben, vielmehr wird ihr Inhalt vom Informationsbedürfnis der Entscheidungsträger bestimmt.

Die **Kurzfristige Erfolgsrechnung** ist das zahlenmäßige Spiegelbild des Leistungsprozesses in der Zahnarztpraxis.

Die folgende Tabelle skizziert Aufbau und Gliederung der Erfolgsrechnung für eine Zahnarztpraxis (die Daten entsprechen der Beispielpraxis aus Teil 2 des Fernkurses).

¹ BWA = Betriebswirtschaftliche Auswertung: Die Datev - ein Rechenzentrum der Steuerberater - hat den Begriff „BWA“ kreiert. Es soll dem Ergebnis der Finanzbuchhaltung der Anstrich einer betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung gegeben werden. Tatsächlich handelt es sich bei der sog. BWA aber nicht um eine betriebswirtschaftlich orientierte Erfolgsrechnung, sondern, wie schon erwähnt um die Zusammenfassung der in der Finanzbuchhaltung erfassten und kategorisierten Geldströme. Ein korrekter Begriff für diese Art der Zusammenstellung wäre FiBu-Ergebnis, so wie er im Rechenzentrum verwendet wird. Die BWA hat tatsächlich mit einer betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung nichts zu tun. Der Begriff BWA ist daher auch in keinem Fachbuch des betrieblichen Rechnungswesens zu finden. Das bedeutet nicht, dass das Ergebnis der Finanzbuchhaltung unwichtig wäre. Die Finanzbuchhaltung ist ein wichtiger Datenlieferant. Nicht mehr und nicht weniger. Wenn im Folgenden der Begriff BWA verwendet wird, so ist dieser inhaltlich immer identisch mit dem FiBu-Ergebnis zu verstehen, das auch die Mandanten des Rechenzentrums erhalten.

		Fallstudie		Eigene Daten	
		T€	in %	T€	in %
1	Leistung	280	100,0		
2	Bema	188	67,1		
3	KCH	118	42,1		
4	ZE	42	15,0		
5	Sonstige	28	10,0		
6	GOZ	92	32,9		
7	KCH	46	16,4		
8	ZE	20	7,1		
9	Sonstige	26	9,3		
10	Kosten 1	155	55,4		
11	Personal	80	28,6		
12	Material ex. FL	25	8,9		
13	Raum	20	7,1		
14	Sonstige	30	10,7		
15	Ergebnis 1	125	44,6		
16	Kosten 2	119	42,6		
17	kalk. Unternehmerlohn	92	32,9		
18	kalk. Zinsen	12	4,3		
19	kalk. Abschreibungen	15	5,4		
20	Ergebnis 2	6	2,0		

Hinsichtlich der in der Rechnung verwendeten Daten gilt – soweit nicht selbsterklärend – im Einzelnen Folgendes:

Die Praxisleistungen

Die **Leistungen** sind in der Zahnarztpraxis die erbrachten und bewerteten zahnmedizinischen Leistungen.

Sie sind der Abrechnungssoftware der Praxis zu entnehmen und ggf. um gesetzliche Restriktionen (HVM, Degression etc.) zu korrigieren. Damit ist eine sachlich und zeitlich verursachungsgerechte Zuordnung gewährleistet. Ein schlichter Abzug der Fremdlaboraausgaben vom BWA-Umsatz zur Leistungsermittlung wäre hier falsch. Erstens werden die Fremdlaborrechnungen regelmäßig nicht in der Periode (etwa dem Monat) beglichen, für die sie gestellt wurden und zweitens erfolgt die Dokumentation der Umsätze nach Zufluss und damit im Verhältnis zur zeitlichen Verursachung teils erheblich versetzt. Die Aufspaltung der Praxisleistung (= Quelle des Erfolges) zunächst nach den Leistungskatalogen (Bema und GOZ) und eine daran anschließende Verfeinerung nach Leistungsarten (KCH, ZE, PAR, KBR etc.) erhöht den Informationswert deutlich (siehe Zeilen 1 bis 9 / aus Platzgründen hier nur ansatzweise).

Die Praxiskosten

Kosten sind der bewertete Verzehr von Gütern und Dienstleistungen zum Zwecke der Leistungserstellung,

dies gilt unabhängig davon ob und wann dadurch ein Geldabfluss verursacht wird. Kosten beschreiben damit den gesamten Mitteleinsatz, ob nun in der Buchhaltung erfasst oder nicht. Dabei ist ausschließlich der durch Leistungserbringung ausgelöste Mitteleinsatz zu berücksichtigen. Zum Teil sind Kosteninformationen aus der Finanzbuchhaltung (Datenlieferant) ableitbar. Bestimmte Positionen genügen jedoch inhaltlich nicht der Kostendefinition, sind damit für die Kostenrechnung unbrauchbar und müssen umgeformt werden (zum Beispiel Abschreibungen und Zinsen). Andere Größen fehlen vollständig (zum Beispiel der Unternehmerlohn) und sind hinzuzurechnen.

Die Zuordnung der Kosten erfolgt nach dem Verursachungsprinzip. Es sind zeitliche Komponenten (Zuordnung zum Verursachungszeitraum) und sachliche Komponenten (nur durch den Leistungsprozess verursachter Mitteleinsatz) zu beachten. Die hier unter dem Oberbegriff „Kosten 1“ ausgewiesenen Werte sind die für diese Rechnung verwendbaren Zahlen aus der Finanzbuchhaltung für Personal, Material, Raumnutzung und sonstige Kosten (Zeilen 10 – 14), nachdem sie um praxisfremde Größen bereinigt oder um nicht berücksichtigte Größen etwa wie folgt erweitert wurden:

- **Personal:** Hier wäre zum Beispiel für einen mitarbeitenden Familienangehörigen ein kalkulatorischer Lohn zu berücksichtigen, sofern die Person nicht oder nicht vergleichbar mit fremden Dritten für ihre Tätigkeit entlohnt wird.
- **Räume:** Wird die Praxis in eigenen Räumen betrieben, so dass keine entsprechende Miete anfällt, wäre zum Beispiel eine kalkulatorische Miete anzusetzen.

Zur Erläuterung der KER soll für die vier Positionen 11 bis 14 der Tabelle gelten, dass sie der obigen Kostendefinition genügen. Der unter der Kategorie „Kosten 2“ dargestellte Mitteleinsatz wird in der Finanzbuchhaltung nicht ausreichend oder überhaupt nicht berücksichtigt. In dem oben vorgeschlagenen Schema für die Praxiserfolgsrechnung sind folgende Positionen aufgenommen:

- **Kalkulatorischer Unternehmerlohn:** angenommenes Entgelt für den persönlichen Einsatz des Zahnarztes;
- **Kalkulatorische Zinsen:** Verzinsung des für das betriebsnotwendige Anlage- und Umlaufvermögen eingesetzten Eigen- und Fremdkapitals;
- **Kalkulatorische Abschreibung:** bewerteter Verbrauch (Verzehr) von Maschinen, Geräten, Mobilien etc. während einer Periode zum Wiederbeschaffungspreis.

Stichwort „kalkulatorischer Unternehmerlohn“: Arbeitet der Praxisinhaber wie im Normalfall in seiner Praxis mit, findet – wie bei jedem Personaleinsatz – ein „Werteverzehr“ in Form der abgegebenen Arbeitsleistung statt. Es fallen also im betriebswirtschaftlichen Sinn (Lohn-) Kosten an, die in einer betriebswirtschaftlichen Erfolgsrechnung berücksichtigt werden müssen. Da ein eindeutiger Wert (zum Beispiel Lohnabrechnung) nicht verfügbar ist, kann man sich an folgenden Fragestellungen orientieren: Welche Entlohnung erhielte ein vergleichbar ausgebildeter Kollege für diese Arbeit oder welches Entgelt könnte der Praxisinhaber für den Einsatz seiner Arbeitskraft erzielen, wenn er nicht in eigener Praxis arbeiten würde?

Für Partner ohne Kapitaleinsatz in Gemeinschaftspraxen wird häufig beobachtet, dass ein Entgelt in Höhe von 30 Prozent des selbst erwirtschafteten Honorars (Leistung) angesetzt wird. Dieser Ansatz wird hier zunächst zugrunde gelegt, so dass sich in der Fallstudie ein kalkulatorischer Unternehmerlohn von 84.000 Euro ergibt. Damit ist der Einsatz als Behandler berücksichtigt. Es fehlt noch die Vergütung für das Praxismanagement.

Im diesem Fallbeispiel wird von 315 Stunden im Jahr ausgegangen, was 1,5 Stunden je Tag bei 210 Arbeitstagen entspricht. Bei einem vorsichtigen Ansatz von 25 Euro pro Stunde sind damit zusätzlich 7.875 Euro – mithin rund 8.000 Euro – zu berücksichtigen, so dass insgesamt 92.000 Euro als kalkulatorischer Unternehmerlohn (siehe Zeile 17) anzusetzen sind.

Hinweis: Hinsichtlich der Positionen „Kalkulatorische Zinsen“ und „kalkulatorische Abschreibung“ werden nachfolgend lediglich die wesentlichen Hintergründe und Wirkungen erläutert. Der Rechen- und Aufbereitungsprozess im Einzelnen ist in diesem Rahmen jedoch nicht darstellbar. Zur Erläuterung der KER wird daher mit realitätsnahen Annahmen gearbeitet.

Stichwort „kalkulatorische Zinsen“: Zur Finanzierung des für die Leistungserstellung erforderlichen Anlagevermögens (Geräte, Einrichtungen etc.) und Umlaufvermögens (Material etc.) sind finanzielle Mittel in Form von Fremd- und/oder Eigenkapital erforderlich. Der Preis für zur Verfügung gestelltes Kapital ist der Zins. Die Kostenrechnung erfasst den Zins (= Kapitalkosten) auf betriebsnotwendiges Kapital als kalkulatorische Zinsen. Die Finanzbuchhaltung hingegen kann mit Blick auf die KER nur zufällig einen korrekten Wert liefern. Hierzu

nur zwei Beispiele: Sind die Fremdmittel zum Beispiel getilgt, werden keine Zinsen in der Finanzbuchhaltung ausgewiesen, obwohl für den Praxisbetrieb Kapital unzweifelhaft eingesetzt wird, also Kosten anfallen. Oder es sind nicht selten Zinsen für das so genannte Mehr-Konten-Modell in der Finanzbuchhaltung enthalten. Diese Zinsen sind nicht durch den für den Leistungsprozess erforderlichen Kapitaleinsatz verursacht. Hier findet damit ein Fehlausweis statt. Für die weitere Rechnung in der Fallstudie werden kalkulatorische Zinsen in Höhe von 12.000 Euro angenommen (Zeile 18). Das entspricht einem Zinssatz von fünf Prozent auf einen gesamten Kapitaleinsatz von 240.000 Euro.

Stichwort „Kalkulatorische Abschreibung“: Während steuerlich oft so kurz wie möglich abgeschrieben wird, richtet sich die betriebswirtschaftliche Betrachtung an der tatsächlichen Nutzungsdauer aus. Zum Beispiel wird eine Behandlungseinheit steuerlich regelmäßig über 10 Jahre abgeschrieben. Tatsächlich werden diese Geräte aber unter Umständen über 15 Jahre und mehr eingesetzt. Die Verteilung des Werteverzehrs auf einen längeren Zeitraum führt im Vergleich zum steuerlichen Ansatz zu jährlich niedrigeren Beträgen in der betrieblichen Kostenrechnung, jedoch wird richtigerweise ein Wertverzehr (Einsatz der Geräte im 13. Jahr) – also Kosten – auch dann noch ausgewiesen, wenn die steuerliche Abschreibung bei Null steht. Weiterhin lässt die steuerliche Abschreibung nur den Ansatz der ehemaligen Anschaffungs- und Herstellungskosten zu. Die betriebswirtschaftliche Abschreibung hat dagegen das Ziel, die Substanz zu erhalten, also sicher zu stellen, dass das Wirtschaftsgut am Ende der Nutzung ersetzt werden kann. Daher orientiert sich die betriebswirtschaftliche Abschreibung am Wiederbeschaffungswert und berücksichtigt Preissteigerungen. Über die gesamte Nutzungsdauer gesehen ist damit die betriebswirtschaftliche Abschreibung höher als die steuerliche. Für unsere Rechnung werden kalkulatorische Abschreibungen in Höhe von 15.000 Euro angenommen (siehe Zeile 19).

Das Ergebnis der betriebswirtschaftlichen Betrachtung

Das in der Tabelle ausgewiesene Betriebsergebnis für die Praxis Dr. X beläuft sich auf 6.000 Euro (Zeile 20). Mit diesem Betrag wird das gesamte unternehmerische Risiko vergütet.

Zum Vergleich bzw. Nachdenken: Nach der hier beschriebenen Methode zur Ermittlung des Betriebsergebnisses ergibt sich für eine KZBV-Durchschnittspraxis (siehe KZBV-Jahrbuch / Daten je Praxisinhaber) ein Ergebnis mit einem Wert nahe Null. Das bedeutet, dass in Deutschland das unternehmerische Risiko von Praxisinhabern im Durchschnitt kaum oder gar nicht belohnt wird. Gleichwohl wird im KZBV-Jahrbuch aber in den letzten Jahren immer ein Ergebnis (Einnahmen-Überschuss) um 100.000 Euro ausgewiesen. Da keine saubere Trennung zwischen betriebswirtschaftlicher und steuerlicher Rechnungslegung (Gewinnermittlung) erfolgt, wird dieser Betrag üblicherweise als Gewinn angesehen. Steuerlich richtig, aber betriebswirtschaftlich falsch. Als Folge wird oft eine sachlich falsche Diskussion zum Nachteil der Zahnärzte geführt.

Tatsächlich erzielt der fiktive Inhaber der Durchschnittspraxis gerade einmal ein Entgelt, das dem einer Tätigkeit als Angestellter gleichkommt. Als Ausgleich darf er dafür aber das gesamte unternehmerische Risiko tragen.

Ausblick: Teil 3B zeigt wie aus der Erfolgsrechnung die kurzfristige Erfolgsrechnung wird und verknüpft sie mit der Break-Even-Analyse zu einem Soll-Ist-Vergleich. Diese Verknüpfung ist der Ausgangspunkt für die unterjährige Praxissteuerung.

Hinweis:

Das im Internet und in den Seminaren zur Verfügung gestellte Material ist ausschließlich für den persönlichen Gebrauch bestimmt. Die Vervielfältigung und/oder die Weitergabe ist nur nach vorheriger Genehmigung durch die Geschäftsleitung der BRZ GmbH, Münster gestattet.