

# **BERATUNGSPORTFOLIO**

## **BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG**

ANJA OTTEN  
REFERENTIN BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG



# BERATUNGSPORTFOLIO

- KV RLP im Überblick
- Vorstellung Ressort Beratung
  - Zulassungs- und Kooperationsberatung
  - Beratungsstelle Kommunen
  - Betriebswirtschaftliche Beratung
- Beratungsinhalte der betriebswirtschaftlichen Beratung
- Ablauf der betriebswirtschaftlichen Beratung
- Beratungstools
- Beispiele

# DIE KV RLP IM ÜBERBLICK



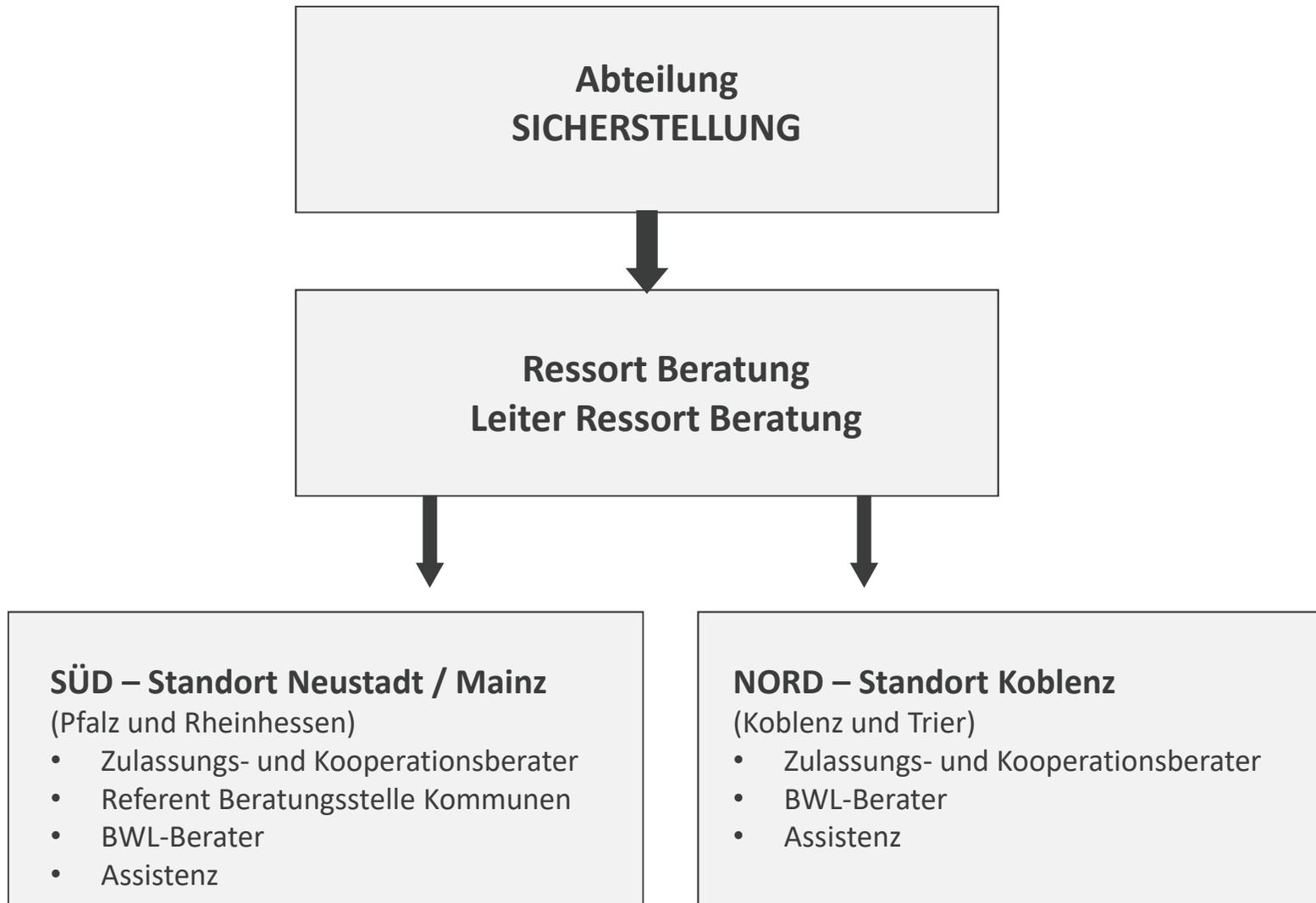
Die KV RLP mit Sitz in Mainz vertritt die Interessen von rund 7.000 niedergelassenen

- Vertragsärzten,
- Vertragspsychotherapeuten,
- ermächtigten Krankenhausärzten,
- Vertragsarztpraxen und in medizinischen Versorgungszentren (MVZ) angestellte Ärzte in Rheinland-Pfalz

Die KV RLP ist als Einrichtung der ärztlichen und psychotherapeutischen Selbstverwaltung eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Von den zugelassenen Vertragsärzten nehmen

- ca. 36% an der hausärztlichen,
- ca. 48% an der fachärztlichen und
- ca. 16% an der psychotherapeutischen Versorgung teil.

# Das Ressort Beratung der KV RLP

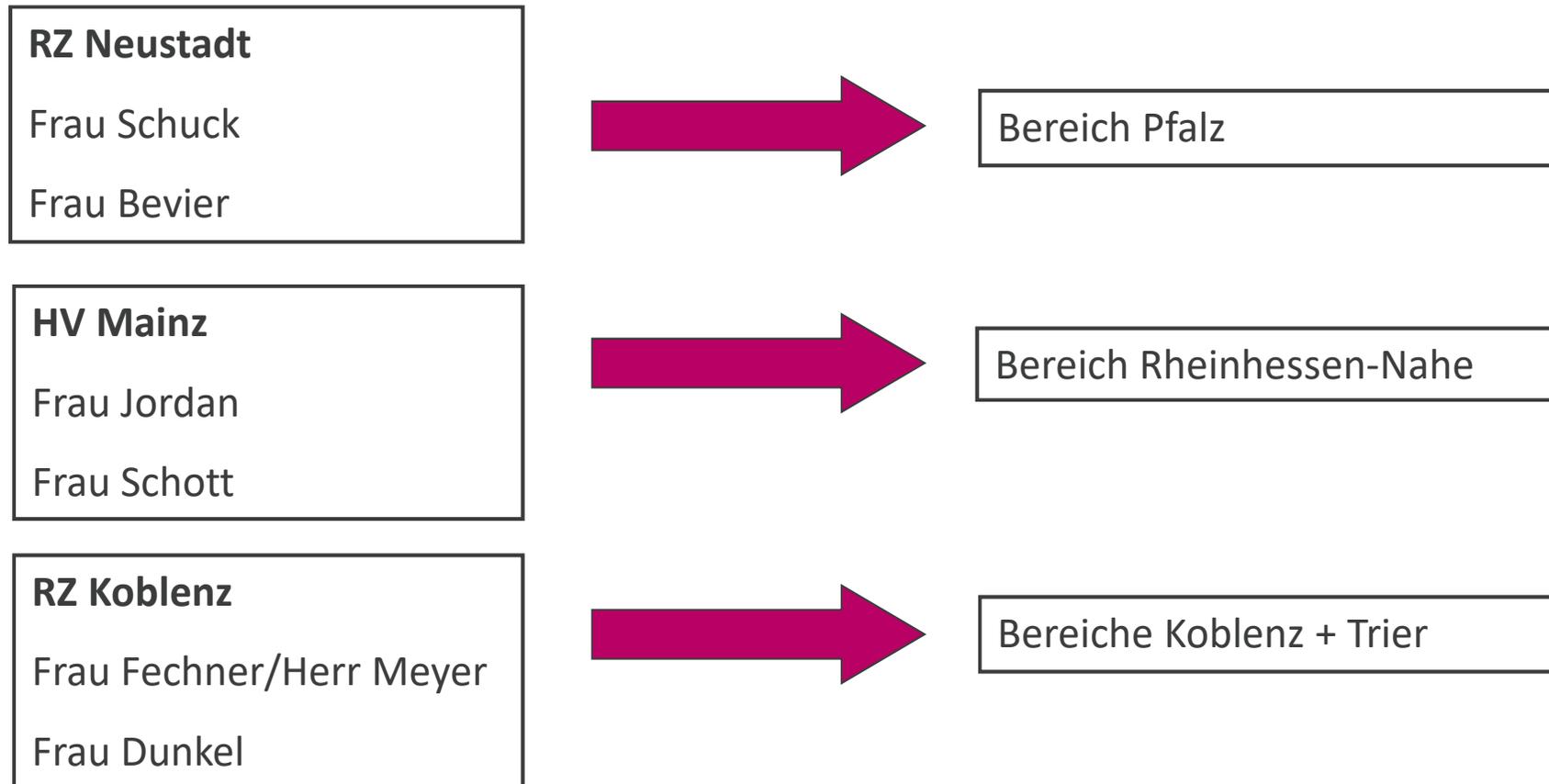


## Kassenärztliche Vereinigung als Dienstleister:

### Im Focus der Beratung:

- Zielgruppe: Bestehende Praxen und Existenzgründer  
auch andere Akteure im Gesundheitswesen z. B. Kommunen
  
- Ziele: Langfristige Existenzsicherung  
Vertrauen schaffen  
Bindung der Ärzte  
Sicherstellung der ärztlichen Versorgung

## Die Zulassungs- und Kooperationsberatung



# LEISTUNGEN DER ZULASSUNGS- UND KOOPERATIONSBERATUNG

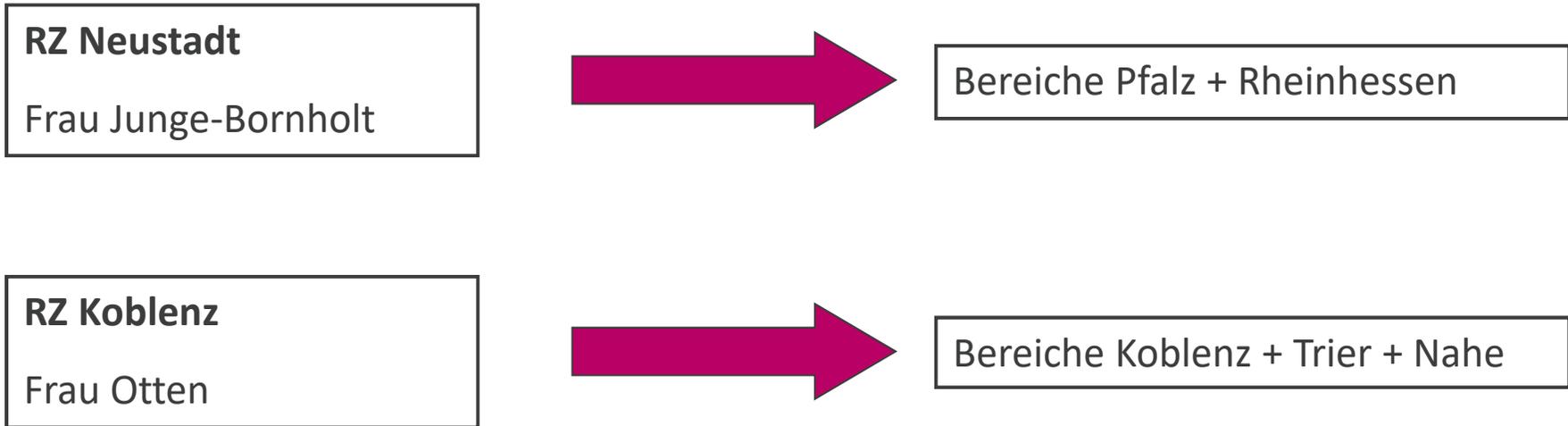
- Beratung und Koordination der formalen Erfordernisse bei Praxisgründung, Praxisübernahme und Praxisabgabe
- Beratung und Entwicklung von Kooperations- und Übergangsmodellen
- Vermittlung und Koordination bei Praxisabgabe und Praxisübernahme
- Beratung bei Anstellung von Ärzten
- Repräsentation der KV RLP auf Messen und Veranstaltungen zur Akquise von Nachwuchsmedizinern
- ...

# DIE BERATUNGSSTELLE FÜR KOMMUNEN

Arkadius Adamczyk

- Kampagnen zur Sicherstellung der ambulanten Versorgung
- Versorgungsanalysen und Strategien für die Zukunft
- Enger Austausch mit allen Akteuren im Gesundheitswesen
- Informationsveranstaltungen
- Begleitung innovativer Versorgungsmodelle

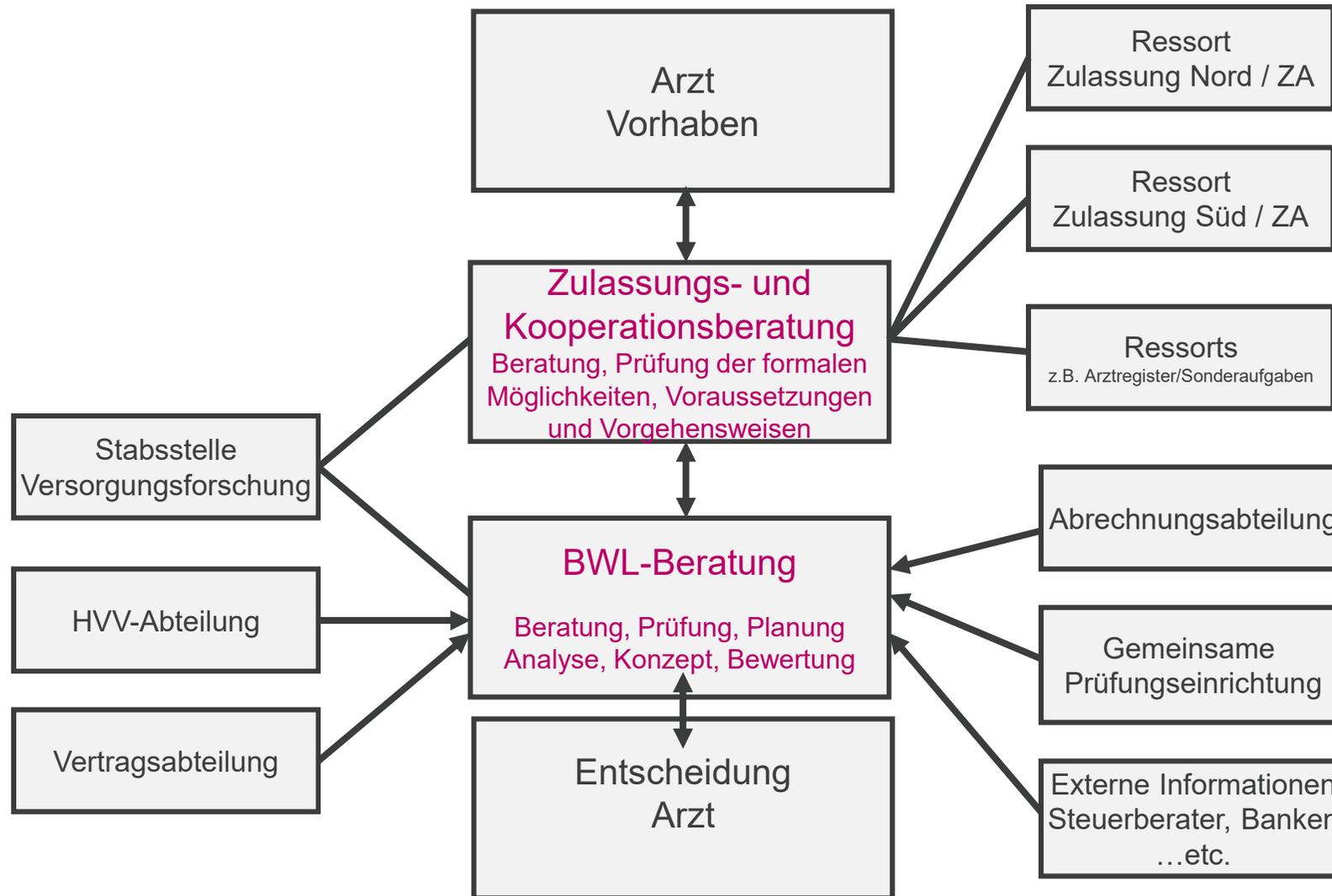
# DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG



# LEISTUNGEN DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN BERATUNG

- Wirtschaftliche Aspekte bei Praxisgründung, -übernahme und -abgabe
- Kooperationsvorhaben
- Begleitung von Veränderungsprozessen (Anstellung/Trennung/Mediator etc.)
- Investitionen und deren Finanzierung
- Beratung bei wirtschaftlichen Schieflagen / Fragestellungen
- Seminare
  
- Neutral
- Frei von wirtschaftlichem Interesse
- Prozessübergreifend
  - HVV, Abrechnung, Sicherstellung, Plausibilität

# VERNETZUNG DER BERATUNG



## BEISPIELE EINZELNER BWL- BERATUNGSFELDER EXISTENZGRÜNDUNG:

- Investitions- und Kostenrechnung (INKO)  
(Planung: Investitionen, Rentabilität, Kosten, Finanzierungsoptionen etc.)
- Mindestumsatz: Überprüfung Honorarverteilung, Plausibilität, Leistungsspektrum
- Versorgungsstruktur: Patientenströme, Konkurrenz, Altersstruktur mit Hilfe der Versorgungsanalysen/Wartezeiten z.B. bei Psychotherapeuten)
- Kostenstrukturanalyse (ZIP / Apotheker- und Ärztebank)
- Monatliche Liquiditätsberechnung zur Kalkulierung der Anschubfinanzierung
- Fertigstellung Businessplan
- Aktualisierung der Planzahlen
- Regelmäßige Beratung nach Praxisübernahme

# BEISPIELE EINZELNER BWL-BERATUNGSFELDER PRAXISABGABE

## Analyse der Praxisdaten:

- Interner Betriebsvergleich (in der Regel drei Jahre)
- Detaillierte Umsatz- und Kostenanalyse mit Vergleichsdaten (ZIP)
- Externer Betriebsvergleich mittels Versorgungsanalyse
- Eventuell detailliertere Analysen der Fallwerte, Fallzahlen, Punktwerte etc.
- Analyse des Leistungsspektrums
- Liquiditätsberechnungen
- Praxisbewertungen (Übergewinn-, Stammwert-, KBV/Kammer-Methode, Modifizierte Ertragswertmethode)
- Aktualisieren der Daten

## BERATUNGS-TOOLS

- Investitions- und Kostenplanung mittels INKO
- Monatliche und jährliche Liquiditätsberechnung
- Kostenstrukturanalyse ZIP
- Versorgungsanalysen oder Gesamtauswertung HVV
- Planberechnungen
- Businessplan
- Interner und externer Betriebsvergleich

# BERATUNGSTOOLS

## Praxis Dr. Beispiel

	Gewinnermittlung Stand 31.12.2012		Gewinnermittlung Stand 31.12.2013		Vergleich 2012/2013	Gewinnermittlung Stand 31.12.2014		Vergleich 2013/2014
	EUR	Anteile	EUR	Anteile		EUR	Anteile	
<b>Praxiseinnahmen</b>								
Kassenabrechnung	387.066,51	84,14%	388.510,20	84,74%	0,37%	417.709,22	85,41%	7,52%
Praxisgebühr	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Privatabrechnung	49.044,93	10,66%	58.014,89	12,65%	18,29%	54.774,64	11,20%	-5,59%
Sonstige Erlöse/Gutachten	18.490,31	4,02%	6.495,94	1,42%	-64,87%	6.975,37	1,43%	7,38%
Sachanlagen	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	3.200,00	0,65%	0,00%
Unentgeltliche Wert./Sonstige.	5.448,00	1,18%	5.448,00	1,19%	0,00%	6.407,00	1,31%	17,60%
Neutrale Erträge	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
<b>Summe Praxiseinnahmen</b>	<b>460.049,75</b>	<b>100,00%</b>	<b>458.469,03</b>	<b>100,00%</b>	<b>-0,34%</b>	<b>489.066,23</b>	<b>100,00%</b>	<b>6,67%</b>
<b>Praxisausgaben</b>								
Personalkosten	123.772,48	26,90%	118.992,54	25,95%	-3,86%	132.089,71	27,01%	11,01%
Kosten Praxiseinrichtung/Inst.	3.457,78	0,75%	3.925,97	0,86%	13,54%	3.139,74	0,64%	-20,03%
Finanzierungskosten/sonst.	1.790,55	0,39%	1.050,86	0,23%	-41,31%	327,81	0,07%	-68,81%
Raumkosten	11.242,73	2,44%	9.822,82	2,14%	-12,63%	9.465,91	1,94%	-3,63%
Praxis-/Laborbedarf/Fremdl.	4.531,05	0,98%	4.020,25	0,88%	-11,27%	3.940,10	0,81%	-1,99%
Beiträge/Versicherungen	18.634,33	4,05%	17.575,05	3,83%	-5,68%	21.440,07	4,38%	21,99%
Fahrzeugkosten	5.530,92	1,20%	5.841,72	1,27%	5,62%	4.939,37	1,01%	-15,45%
Reise-/Fortbildungskosten	978,57	0,21%	484,76	0,11%	-50,46%	587,25	0,12%	21,14%
Abschreibungen	16.454,37	3,58%	16.043,06	3,50%	-2,50%	18.516,78	3,79%	15,42%
Besondere Kosten	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	0,00	0,00%	0,00%
Buchwertabgänge	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00%	499,00	0,10%	0,00%
Verschiedene Kosten	12.996,66	2,83%	10.206,00	2,23%	-21,47%	13.619,37	2,78%	33,44%
<b>Summe Praxisausgaben</b>	<b>199.389,44</b>	<b>43,34%</b>	<b>187.963,03</b>	<b>41,00%</b>	<b>-5,73%</b>	<b>208.565,11</b>	<b>42,65%</b>	<b>10,96%</b>
<b>Gewinn</b>	<b>260.660,31</b>	<b>56,66%</b>	<b>270.506,00</b>	<b>59,00%</b>	<b>3,78%</b>	<b>280.501,12</b>	<b>57,35%</b>	<b>3,69%</b>
zuzügl. Abschreibung	16.454,37	3,58%	16.043,06	3,50%	-2,50%	18.516,78	3,79%	15,42%
Liquidität	277.114,68	60,24%	286.549,06	62,50%	3,40%	299.017,90	104,82%	4,35%
Gewinnanteil/Partner								

## Liquiditätsberechnungen zur Ermittlung der tatsächlichen Liquidität pro Jahr

### Planberechnungen und Gewinnverteilungsmodelle

#### Liquiditätsanalyse

Allgemeine Angaben	
Titel, Name, Ort - Fachrichtung	Dr. Mustermann
Investitionsvolumen	0,00 €
Finanzierungsdauer/Jahre	0
Zinssatz	0,0%
	Ø AfA-Dauer/Jahre

Praxiseinnahmen				
Gewinnermittlung 2013	tatsächliche Werte	evtl. Korrekturen = Abzüge	evtl. Korrekturen = Zuschläge	Neuer Wert
Kassenabrechnung	417.709,22			0,00 €
Praxisgebühr	0,00			0,00 €
Privatabrechnung	54.774,64			0,00 €
Sonstige Einnahmen	6.975,37			0,00 €
Eigenverbrauch	3.200,00			0,00 €
Sonstige Erträge	6.407,00			0,00 €
Zinserträge	0,00			0,00 €
<b>Summe Praxiseinnahmen</b>	<b>489.066,23</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>489.066,23 €</b>

Praxiskosten				
	tatsächliche Werte	evtl. Korrekturen = Abzüge	evtl. Korrekturen = Zuschläge	Neuer Wert
Personalkosten	132.089,71 €			132.089,71 €
Kosten Praxiseinrichtung/Inst.	3.139,74 €			3.139,74 €
Finanzierungskosten/sonst.	327,81 €			327,81 €
Raumkosten	9.465,91 €			9.465,91 €
Praxis-/Laborbedarf/Fremdl.	3.940,10 €			3.940,10 €
Beiträge/Versicherungen	21.440,07 €			21.440,07 €
Fahrzeugkosten	4.939,37 €			4.939,37 €
Reise-/Fortbildungskosten	587,25 €			587,25 €
Abschreibungen	18.516,78 €			18.516,78 €
Besondere Kosten	0,00 €			0,00 €
Buchwertabgänge	499,00 €			499,00 €
Verschiedene Kosten	13.619,37 €			13.619,37 €
<b>Summe Praxiskosten</b>	<b>208.565,11 €</b>			<b>208.565,11 €</b>

Ermittlung Einnahmen-Überschuss		
Praxiseinnahmen	489.066,23 €	
abzgl. Praxiskosten - neuer Wert	208.565,11 €	
<b>Einnahmen-Überschuss</b>	<b>280.501,12 €</b>	zuzügl. AFA 299.017,90 €
Anteil des Partners in %	100,00%	100,00%
<b>Einnahmen-Überschuss pro Partner</b>	<b>280.501,12 €</b>	299.017,90 €
abzgl. individuelle Sonderbetriebsausgaben	0,00 €	
<b>Einnahmen-Überschuss</b>	<b>280.501,12 €</b>	<b>299.017,90 €</b>

geschätzt die Ermittlung des zu versteuernden Einkommens

Ermittlung des zu versteuernden Einkommen (Exkursrechnung = rein steuerliche Betrachtung)		
Einnahmen-Überschuss	280.501,12 €	
abzgl. Freibetrag Vorsorgeaufwand (geschätzt)	32.000,00 €	ledig: Höchstbetrag 74% (2012) von max. € 20 TSD <a href="http://www.gesetze-im-internet.de/estg/_10.html">http://www.gesetze-im-internet.de/estg/_10.html</a>
abzgl. Kinderfreibetrag	0,00 €	€ 2.184,- pro Kind und Ehepartner = € 4.368,- <a href="http://www.gesetze-im-internet.de/estg/_32.html">http://www.gesetze-im-internet.de/estg/_32.html</a>
abzgl. Ø AfA - neuer Wert	0,00 €	
abzgl. Ø Zinsbelastung	0,00 €	
Sonstiges	5.000,00 €	
<b>zu versteuerndes Einkommen</b>	<b>243.501,12 €</b>	dies löst eine Einkommenssteuer aus in Höhe von: 98.000,00 €

Ermittlung des privat verfügbaren Einkommen		
Einnahmen-Überschuss	<b>299.017,90 €</b>	
abzgl. tatsächlicher Vorsorgeaufwand	30.000,00 €	für Arztversorgung & Krankenkasse
abzgl. Zins und Tilgung	0,00 €	Zinssatz 0,0% Investitionsvolumen: 0,00 €   Finanz.dauer/Jahre 0
abzgl. Einkommenssteuer / Grundsplittingtabelle	98.000,00 €	<a href="http://www.zinsen-berechnen.de/einkommensteuerrec">http://www.zinsen-berechnen.de/einkommensteuerrec</a>
<b>Privat verfügbares Einkommen / Jahr</b>	<b>171.017,90 €</b>	
<b>Privat verfügbares Einkommen / Monat</b>	<b>14.251,49 €</b>	

## Monatliche Liquiditätsbetrachtung zur Feststellung des Kapitalbedarfs

### Liquiditätsanalyse

	Juni	Juli	August	Sept.	Okt.	Nov.
<b>Übertrag/Vormonat</b>		-4.946	-4.892	-12.697	-21.832	-30.967
<b>Praxiseinnahmen</b>						
Vorauszahlung KV	0	2.000	3.000			
Restzahlung Quartalsende	0	0	0			
Praxisgebühr	0	0	0			
Privatabrechnung	1.000	1.000	1.500			
Berufsgenossenschaft	0	0	0			
Versicherungen, Behörden	0	0	0			0
Gründungszuschuss Agentur Arbeit	2.000	5.000	5.000			
<b>Gesamteinnahmen + Übertrag</b>	<b>3.000</b>	<b>3.054</b>	<b>4.608</b>	<b>-12.697</b>	<b>-21.832</b>	<b>-30.967</b>
<b>Praxiskosten</b>						
Praxis-/Laborbedarf	0	0	0	0	0	0
Personalkosten	0	0	0	0	0	0
Raumkosten	830	830	830	830	830	830
Finanzierungskosten	275	275	275	275	275	275
Beiträge/Versicherungen	0	0	0	0	0	0
KFZ-Kosten	0	0	0	0	0	0
Abschreibung	194	194	194	194	194	194
Geräte-/Einrichtungskosten	0	0	0	0	0	0
Verwaltungskosten	0	0	0	0	0	0
Sonstige Kosten	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Betriebsausgaben gesamt</b>	<b>2.299</b>	<b>2.299</b>	<b>2.299</b>	<b>2.299</b>	<b>2.299</b>	<b>2.299</b>
<b>Überschuss</b>	<b>701</b>	<b>755</b>	<b>2.309</b>	<b>-14.996</b>	<b>-24.131</b>	<b>-33.266</b>
zzgl. Abschreibung	194	194	194	194	194	194
zzgl. Aufnahme Darlehen	0	0	0	0	0	0
abzgl. Investitionen	0	0	0	0	0	0
abzgl. Tilgung	175	175	6.000	330	330	2.100
abzgl. Vorsorgeaufwand	1.666	1.666	2.000	2.000	2.000	1.666
abzgl. Einkommenssteuer- vorauszahlung	0	0	2.500	0	0	0
<b>Liquidität privat</b>	<b>-946</b>	<b>-892</b>	<b>-7.997</b>	<b>-17.132</b>	<b>-26.267</b>	<b>-36.838</b>

## Deckungsbeitragsrechnung

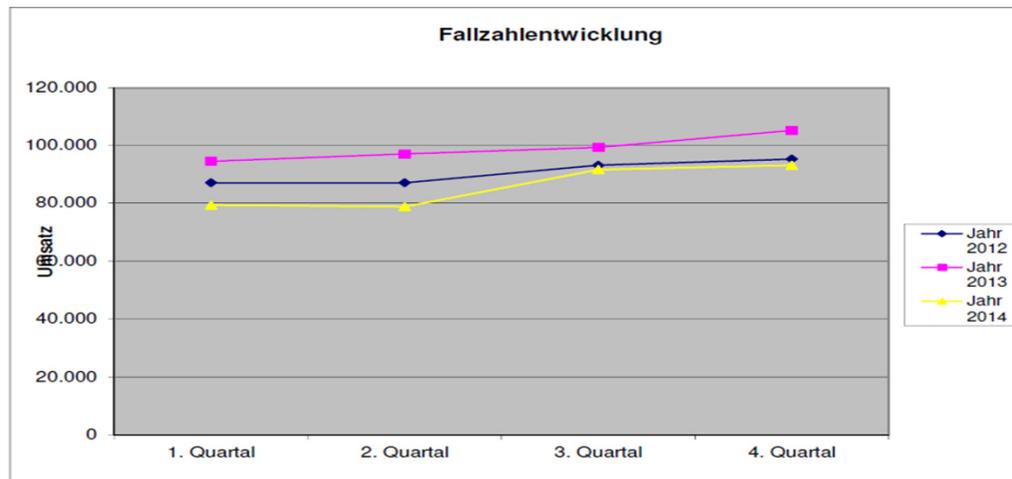
### Deckungsbeitragsrechnung

Kaufpreis (Langzeit-EKG)	5.000,00 €	Finanzierungsdauer	5 Jahre
Zinssatz	5,50%	Garantiedauer	3 Jahre
Nutzungsdauer/AFA	5 Jahre		
<b>Fixkosten</b>			
AFA (Abschreibung für Abnutzung)			1.000,00 €
Durchschnittliche Zinsbelastung			137,50 €
Wartungsvertrag			150,00 €
<b>Summe Fixkosten/Jahr</b>			<b>1.287,50 €</b>
<b>Variable Kosten</b>			
Kabelelektroden, Strom, Reinigen etc. (fallen pro Untersuchung an)			2,50 €
<b>Erlöse GKV</b>			
Aufzeichnen	67 Punkte	etwa. 0,10 €	6,70 €
Auswerten	92 Punkte	etwa. 0,10 €	9,20 €
<b>Erlöse pro Untersuchung</b>	<b>164 Punkte</b>		<b>15,90 €</b>
Einnahmen pro Untersuchung			15,90 €
abzüglich variable Kosten			2,50 €
Deckungsbeitrag			13,40 €
<b>Fixkosten/Deckungsbeitrag = Anzahl erforderliche Untersuchungen</b>			
Fixkosten			1.287,50 €
Deckungsbeitrag			13,40 €
<b>Anzahl der Untersuchungen</b>			<b>97</b>
<b>Untersuchungen/ Quartal zur Kostendeckung</b>			<b>25</b>

## Vergleich des Umsatzes (Honorarbescheid) im GKV-Bereich

**Fallzahlentwicklung**  
der Praxis Dr. Beispiel

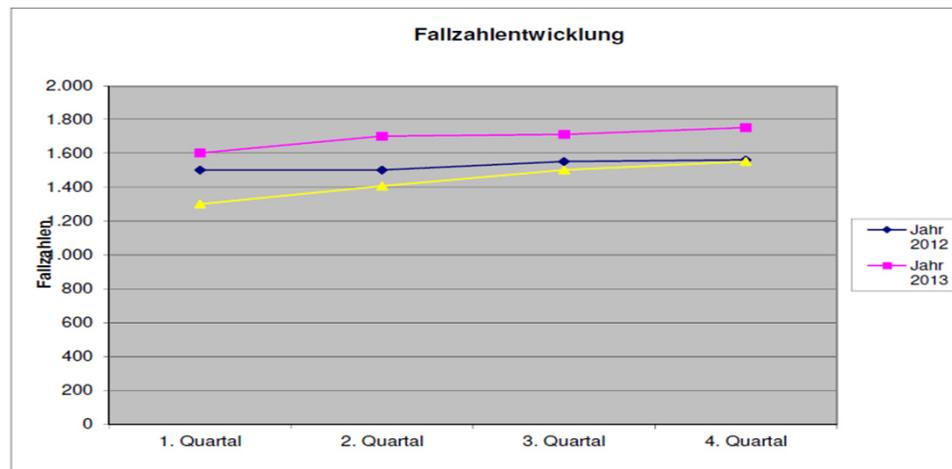
Umsatz der Quartale	Jahr 2012	Jahr 2013	Jahr 2014	Veränderung 2013 zu 2012	Veränderung 2014 zu 2013
1. Quartal	87.000	94.400	79.300	8,51%	-16,00%
2. Quartal	87.000	96.900	78.736	11,38%	-18,75%
3. Quartal	93.000	99.180	91.500	6,65%	-7,74%
4. Quartal	95.160	105.000	93.000	10,34%	-11,43%
<b>Gesamt</b>	<b>362.160</b>	<b>395.480</b>	<b>342.536</b>	<b>9,20%</b>	<b>-13,39%</b>



## Vergleich der Fallzahlen (Honorarbescheid) im GKV-Bereich

Fallzahlentwicklung  
der Praxis Dr. Beispiel

Fallzahlen der Quartale	Jahr 2012	Jahr 2013	Jahr 2014	Veränderung 2013 zu 2012	Veränderung 2014 zu 2013
1. Quartal	1.500	1.600	1.300	6,67%	-18,75%
2. Quartal	1.500	1.700	1.406	13,33%	-17,29%
3. Quartal	1.550	1.710	1.500	10,32%	-12,28%
4. Quartal	1.560	1.750	1.550	12,18%	-11,43%
<b>Gesamt</b>	<b>6.110</b>	<b>6.760</b>	<b>5.756</b>	<b>10,64%</b>	<b>-14,85%</b>

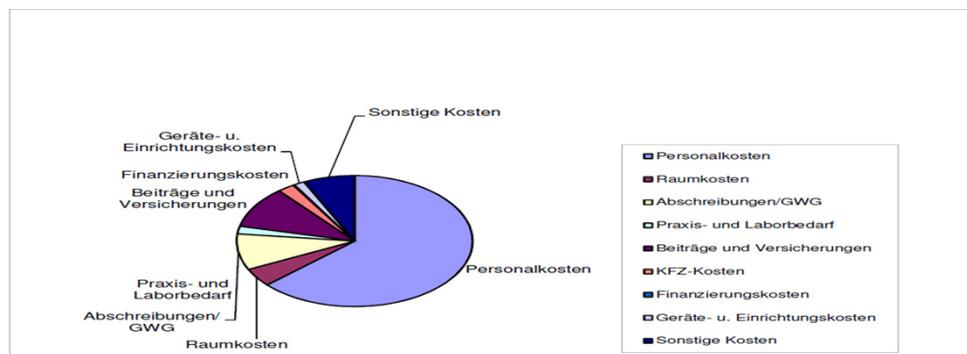


## Externer Betriebsvergleich:

Vergleich der Praxiszahlen über einen bestimmten Zeitraum mit den Zahlen der Fachgruppe: Vergleich der Umsätze und der Kosten (ZI-Praxis-Panel) oder KV-spezifische Daten

**Vergleich der Einnahme- und Kostenstruktur**  
mit der Fachgruppe der Hausärzte  
(Grundlage der Daten der FG ist eine ZIP- Statistik)

Daten aus Gewinnermittlung	Praxis	Anteile	Anteile Fachgruppe per 2009
KV-Einnahmen	417.709,22 €	85,41%	82,50%
Privatpatienten	64.950,01 €	13,28%	13,10%
Eigenverbrauch	6.407,00 €	1,31%	0,00%
Sonstige Einnahmen	0,00 €	0,00%	4,40%
<b>Praxiseinnahmen gesamt</b>	<b>489.066,23 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Personalkosten	132.089,71 €	27,01%	24,60%
Raumkosten	9.465,91 €	1,94%	5,80%
Abschreibungen/GWG	18.516,78 €	3,79%	2,80%
Praxis- und Laborbedarf	3.940,10 €	0,81%	1,60%
Beiträge und Versicherungen	21.440,07 €	4,38%	2,60%
KFZ-Kosten	4.939,37 €	1,01%	2,20%
Finanzierungskosten	327,81 €	0,07%	1,50%
Geräte- u. Einrichtungskosten	3.139,74 €	0,64%	0,80%
Sonstige Kosten	14.705,62 €	3,01%	6,10%
<b>Praxisausgaben gesamt</b>	<b>208.565,11 €</b>	<b>42,65%</b>	<b>48,00%</b>
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>280.501,12 €</b>	<b>57,35%</b>	<b>52,00%</b>



### **Einstieg einer angestellten Ärztin ohne Leistungsbegrenzung in eine hausärztliche Praxis:**

Angestellte Ärztin sollte abwägen:

Frage: Wert der Praxis

Gewinnverteilung (wieviel kann jeder Partner nach Finanzierung etc. verdienen?)

Lohnt sich der Wechsel von der Anstellung in die Partnerschaft?

Welche Kosten fallen zukünftig an?

Verändert sich der Umsatz?

Sind sonstige Veränderungen in Zukunft vorgesehen?

## BEISPIELE UND FRAGESTELLUNGEN

### **Kinderarzt:**

Bisher sehr große Einzelpraxis im gesperrten Planungsbereich,  
junge Ärztin soll Partnerin werden

Frage: Wert der Praxis

Rechnet sich eine Partnerschaft im Rahmen des Job-Sharings?

Ist ein Sonderbedarf möglich?

Macht die Teilung der Zulassung Sinn?

Bestehen Kooperationsmöglichkeiten mit anderen niedergelassenen

Kinderärzten?

## ERGEBNIS DER BERATUNG

- Erkenntnis über den Ist-Zustand
- Entscheidungshilfen für weitere Vorhaben
- Handlungsempfehlungen

**VIELEN DANK  
FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!**

