

## Die BWA des Steuerberaters ein Zahlenfriedhof?



# Kennziffern, die Sie im Blick haben sollten – Teil 1

Was machen Sie mit der BWA, die Ihnen Ihr Steuerberater regelmäßig schickt?  
Abheften, weil Sie den Sinn der vielen Zahlen eh nicht kennen?  
Aufklärung tut hier not.

Es gibt insgesamt fünf entscheidende Kennziffern, die Sie sich immer mal wieder anschauen sollten, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Als Erstes betrachten Sie sich Ihren Praxisumsatz. Wissen Sie, wie hoch der monatliche Umsatz ~~anzusetzen ist~~? Die Zahl muss Ihnen unbedingt vertraut sein.

### Die Umsatzentwicklung

Berechnet wird diese Kennzahl, indem die Praxiskosten und der Wunschgewinn pro Monat addiert werden. Bedenken Sie, dass Sie vom Wunschgewinn noch

Steuern und Ihre Versicherung bezahlen müssen, allen voran die Kranken- und die Rentenversicherung.

### PRAXISBEISPIEL

Sie möchten 4.000 Euro monatlich für sich zur Verfügung haben. Dann sollte der Gewinn entsprechend 8.000 Euro pro Monat betragen. Belaufen sich die Praxiskosten auf 20.000 Euro im Monat, beträgt Ihr Zielumsatz 28.000 Euro.

Vereinfacht: Kalkulieren Sie das Doppelte vom Wunschnetto ein.

Prüfen Sie als Erstes, ob der angestrebte Umsatz realistisch ist und Sie ihn erreichen. Sie haben das Ziel verfehlt? Das kann verschiedene Ursachen haben: Vielleicht war ein Mitarbeiter krank oder Sie haben viele angearbeitete Rezepte. Ein Monat ist also noch kein Problem, es zählt eher der Jahresdurchschnitt. Wenn Sie sich die BWA-Auswertung für den April ansehen, sollte der kumulierte Umsatz 120.000 Euro ergeben.

Das ist nicht der Fall? Hatten Sie im Jahr zuvor Umsätze in dieser Größenordnung? Falls nicht, dann ist Ihr Ziel zunächst unrealistisch.

Schauen Sie sich deshalb im nächsten Schritt in der BWA die Umsatzentwicklung im Vergleich zum Vormonat und im Vergleich zum Vorjahr an. Da es in den letzten Monaten mehrfach Anpassungen in den Preisen gegeben hat, sollten Sie eine positive Entwicklung feststellen. Ist das nicht so, gehen Sie unbedingt auf Ursachensuche.

Häufig liegt es an längeren Fehlzeiten. Alternativ prüfen Sie am besten auch die Anzahl der abgerechneten Rezepte und den Rezeptwert.

**WICHTIG**

Die Angaben zu den abgerechneten Rezepten und dem Rezeptwert finden Sie nicht in der BWA. Die meisten Abrechnungszentren liefern Ihnen dazu jedoch aussagekräftige Abrechnungen.

**Die Personalkostenquote**

Als Nächstes schauen Sie sich den Verlauf der Personalkosten an. Natürlich ist es sehr interessant, die Höhe dieser Position im laufenden Monat, im laufenden Jahr und im Vergleich zum Vormonat zu kontrollieren.

Wichtiger ist es jedoch, die Entwicklung der Personalkosten im Verhältnis zum Umsatz zu untersuchen. Diese Kennziffer nennt man Personalkostenquote.

Und was sagt Ihnen die Zahl? Eine Personalkostenquote von 33 Prozent besagt zunächst, dass Sie 33 Prozent vom erwirtschafteten Umsatz an Ihren Mitarbeiter auszahlen. Anders gesagt: Von jedem Euro Umsatz erhalten die Mitarbeiter 33 Cent.

Ist das jetzt gut oder schlecht? Um die Kennzahlen einordnen zu können, brauchen Sie den Vergleich mit anderen Physiotherapie-Praxen.

Die Firma Datev erstellt auch für Therapeuten einen Betriebsvergleich. Die Zahlen stammen aus den Buchhaltungen von Therapiepraxen, die von Steuerberatern aus ganz Deutschland bei Datev eingereicht werden. Die Praxen werden generell in vier Größenklassen eingeteilt.

Die Personalkostenquote steigt mit zunehmendem Umsatz, da der erwirtschaftete Umsatz des Praxisinhabers im Verhältnis zum Gesamtumsatz immer weniger ins Gewicht fällt.

Während in der Größenklasse bis 60.000 Euro Umsatz im Jahr oftmals nur eine Teilzeitkraft beschäftigt wird und der

**FORMEL**

$$\text{Personalkostenquote in \%} = \frac{\text{Personalkosten}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

KENN-ZIFFER	UMSATZ IM JAHR			
	9 – 60.000 €	60 – 120.000 €	120 – 240.000 €	240 – 1.200.000€
Umsatz	41.464 €	94.511 €	179.629 €	461.886 €
Personalkostenquote	19,5 %	23,2 %	39,5 %	50,0 %



erwirtschaftete Erlös im Wesentlichen der Leistung des Praxisinhabers entspricht, verliert der produktive Umsatz des Praxisinhabers in der Größenklasse bis 1,2 Millionen Euro jährlich an Bedeutung – sofern er überhaupt noch am Patienten tätig ist. Der Umsatz wird von den Mitarbeitern erbracht, was zu einer höheren Personalkostenquote führt.

### Ihre Personalkostenquote ist zu hoch?

Das kann ganz unterschiedliche Ursachen haben. Überlegen Sie sich, ob es in Ihrem Terminplan zu viele Lücken gibt. Entweder weil Sie zu wenig Rezepte, zu wenig Behandlungen haben oder Patienten nicht zum Termin kommen oder die Behandlungen schlecht geplant werden.

Ein weiterer Aspekt ist eine zu lange Taktzeit. Damit ist nicht die Zeittaktung gemeint! Es gibt Praxen, die im 30-Minuten-Takt arbeiten und eine sehr gute Personalkostenquote aufweisen, und Praxen, die im 20-Minuten-Takt arbeiten und deutlich unter der Branchenquote liegen. Es ist vielmehr eine Frage der tatsächlichen Taktzeit. Durch Ausfallzeiten und Lücken im Terminplan werden weniger Behandlungen ausgeführt als bei einer vollen Auslastung maximal möglich wären. Rein rechnerisch steigt damit die Taktzeit.

#### PRAXISBEISPIEL

Bei einem 30-Minuten-Takt und einem 8-Stunden-Arbeitstag könnten am Tag 16 Behandlungen erfolgen. Erscheint ein Patient nicht zum vereinbarten Termin und ein Termin wurde nicht vergeben, werden allerdings nur 14 Behandlungen erbracht. Es ergibt sich eine rechnerische Taktzeit von 35 Minuten:

$$8 \text{ h} \times 60 \text{ min} = 480 \text{ min}$$

$$480 \text{ min} : 14 \text{ Behandlungen} \approx 35 \text{ min}$$



## Thera-BIZ Checkliste

### Berechnung des Zielumsatzes je Mitarbeiter

Mithilfe der Personalkostenquote lässt sich auch ein möglicher Zielumsatz für die Mitarbeiter berechnen.

#### PRAXISBEISPIEL

Der angestellte Therapeut erhält 14 Euro pro Stunde. Bei einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 172 Stunden im Monat – bei einer 40-Stunden-Woche – ergibt sich ein monatlicher Bruttolohn von 2.408 Euro. Hinzu kommt der Arbeitgeberanteil in Höhe von ca. 25 Prozent: Das sind in diesem Fall 602 Euro. Die Personalkosten betragen damit insgesamt 3.010 Euro. Bei einer Personalkostenquote von maximal 50 Prozent ergibt sich ein monatlicher Zielumsatz von 6.020 Euro.

Ein Faktor, der ebenfalls die Personalkostenquote nach oben treibt: Der Durchschnittswert der Therapie liegt unter dem Branchenschnitt, weil in Ihrer Praxis beispielsweise der Anteil an verordneten Massagen besonders hoch ist.

Zudem ist es möglich, dass der erwirtschaftete Umsatz im Verhältnis zur Vergütung der Mitarbeiter zu niedrig ausfällt. Das kann zum einen durch die Auslastung, den Behandlungswert oder aber eben auch durch die gezahlte Entlohnung begründet sein. In Beratungen ist zunehmend zu erleben, dass Praxisbetreiber aus der Not des Fachkräftemangels heraus zu viel an ihre Mitarbeiter ausschütten. Dabei ist meist gar nicht das monatliche Brutto zu hoch! Oft sind es die sonstigen Gehaltsbestandteile wie zum Beispiel Tankgutschein, Kindergartenzuschuss, Diensthandy, Fahrtkostenzuschuss, Fortbildungskosten. Das sind alles sehr gute Mittel zu einer optimalen Vergütungsgestaltung. Allerdings verlieren viele Praxisinhaber die Gesamtausstattung aus den Augen. Besprechen Sie die Auswirkungen regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern, die haben nämlich oft nur ihren Nettolohn im Blick.

#### Fazit

Da die Personalkosten mit bis zu 50 Prozent der mit Abstand größte Kostenblock in der Therapiepraxis sind, behalten Sie sie unbedingt im Blick und analysieren die Lohnentwicklung im Verhältnis zum Umsatz regelmäßig.

Das gilt umso mehr, da hervorragende Fachkräfte zu Recht auch gutes Geld für ihre Arbeit fordern. Allerdings kann dies nicht zulasten der Praxis gehen und darf im schlimmsten Fall den Fortbestand der Therapieeinrichtung nicht gefährden. Deshalb sollten Lohnerhöhungen immer mit entsprechenden Erhöhungen der Einnahmen gekoppelt sein.

In der nächsten Ausgabe erfahren Sie, wie Sie Raumkostenquote, Gesamtkostenquote und Gewinnquote berechnen und wie Sie diese Kennziffern optimieren können.

#### AUTORIN

##### Karola Jessing

Diplomökonomin,  
Steuerberaterin,  
Unternehmensberaterin  
und Geschäftsführerin von A.d.l.e.r Consulting GmbH  
E-Mail: [info@adler-consulting.net](mailto:info@adler-consulting.net)



Die Berechnung des Zielumsatzes je Mitarbeiter finden Sie zum Download im Internet auf [thera-biz.com](http://thera-biz.com)