

# Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätsplanung in der radiologischen Praxis

Aktuelle Fragen der Honorarabrechnung in der Radiologie - Rechtliche  
und betriebswirtschaftliche Herausforderungen

**95. Deutscher Röntgenkongress**  
**Management-Workshop Freitag, 30.05.2014**

Dipl.-Kfm. Tobias F.W. Finn

# Wann wird ein Businessplan benötigt?

---

- Investitionen.
  - Neuinvestition
  - Erweiterungsinvestition
- Eigentümerwechsel.
  - Praxisabgeber
  - Praxisübernehmer / Bank
- Auf der Suche nach Optimierungsmöglichkeiten.
- Wenn es eng wird auf dem Bankkonto.



# Der Businessplan

---

## **Rentabilitätsplanung**

- Von der Idee zum Plan.
- Macht das Sinn?
- Werden wir mehr Geld verdienen? Wenn ja, wann?
- Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren?
- Risiko/Nutzen-Relation.
- Ertrag und Aufwand.

## **Liquiditätsplanung**

- Vom Plan zur Umsetzung.
- Wie können wir es machen?
- Wie hoch sind die Anlaufkosten?
- Kontokorrent heute und in der Zukunft?
- Private Liquidität.
- Einnahmen und Ausgaben.

# Rentabilitätsplanung: Bedarf

---

- **Bedarfsanalyse I z.B.**
  - Wie groß ist das Einzugsgebiet?
    - Einwohner nach PLZ.
  - Gerätedichte und Konkurrenzpraxen
    - Webrecherche / Gang zur KV.
    - Wie sind die Patientenflüsse heute.
    - Gewachsene Strukturen / Fahrtwege.

# Rentabilitätsplanung: Bedarf II

---

- **Bedarfsanalyse II z.B.**
  - Planung des Marktanteils
    - Korrelation der Einwohnerzahlen mit Untersuchungshäufigkeiten gem. Bundesamt für Strahlenschutz.
  - Eigene Untersuchungszahlen ableiten
    - Welchen Anteil können wir haben?
      - Nach Einwohner und PLZ.
- **Ergebnis: Patientenzahlen**

# Rentabilitätsplanung: Umsätze

---

- Ausgangslage : Patientenzahlen
- **Planung der Umsätze nach Kostenträger**
  - **amb. GKV – budgetär, extrabudgetär**
  - Vorhandene Leistungsmenge – steigerbar?
  - Welcher Fallwert kann noch erzielt werden?  
HVV, Anträge, Abrechnungsgenehmigung?
  - Sicherheitsabschläge!
  - **Planungstiefe: GOP EBM**

# Rentabilitätsplanung: Umsätze

---

- Ausgangslage : Patientenzahlen
- **Planung der Umsätze nach Kostenträger**
  - **amb. PKV, BG.**
  - Fallwerte kalkulieren nach GOÄ.
  - Zulässige / unzulässige Zifferkombinationen und Faktoren.
  - Sicherheitsabschläge !!!
  - **Planungstiefe: GOP GOÄ**

# Rentabilitätsplanung: Umsätze

---

- Ausgangslage : Patientenzahlen
- **Planung der Umsätze nach Kostenträger**
  - **Krankenhaus: Stat. GKV, WL, BG.**
  - Fallwerte aus Koop.-Vertrag ableiten.
  - Bei WL ggf. Abschläge gem. § 6 a GOÄ.
  - Sicherheitsabschläge !!!
  - **Planungstiefe: Fallwert**

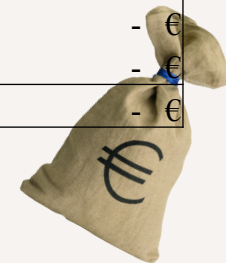


# Rentabilitätsplanung: Umsätze

- Layout Beispiel:

## Businessplan

| Pos.: | Kostenstelle / Kostenträger                   | Modalität 1 z.B. MRT      |                           | Modalität n       |                   |
|-------|---|---------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|
|       |   | KT 1 z.B. KV<br>Patienten | KT n z.B. BG<br>Patienten | KT 1<br>Patienten | KT n<br>Patienten |
| 1.    | Untersuchungszahlen PLAN                      |                           |                           |                   |                   |
| 2.    | Fallwert PLAN                                 | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
|       | <b>Umsatz</b>                                 |                           |                           |                   |                   |
| 3.    | Leistungen / Einnahmen I                      | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 4.    | Leistungen / Einnahmen II Entgelt KH          | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 5.    | Leistungen (WL Pat. gemindert gemäß § 6a GOÄ) | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 6.    | Σ Umsatz Plan                                 | - €                       | - €                       | - €               | - €               |



# Rentabilitätsplanung: Aufwendungen

---

- Ausgangslage : Patientenzahlen
- **Planung der Investitionskosten**
  - Geräteauslastung / Belegung (ggf. nach GOP).
  - Erforderliche Kapazität.
  - Geräteauswahl inkl. Klima etc.
  - Umbau und Einbaukosten, Unvorhergesehenes.
  - **Planungstiefe: Angebote einholen.**
  - **Ergebnis: Kapitalbedarf.**

# Rentabilitätsplanung: Aufwendungen

---

- Ausgangslage : Kapitalbedarf
- **Planung der Investitionskosten II**
  - **Periodisierung des Kapitalbedarfs**
    - Abschreibungen.
    - Zinsen.
    - **Planungstiefe: Angebote einholen.**
    - **Ergebnis: Jährlicher Aufwand.**

# Rentabilitätsplanung: Aufwendungen

---

- Ausgangslage : Patientenzahlen
- **Planung der Personalkosten**
  - **Personalbedarf ermitteln**
    - Ärzte (ggf. nach GOPs).
    - MTRAs (ggf. nach GOPs / Gerätelaufzeiten).
    - Anmeldung, Schreibkräfte und Büro.
  - **Ergebnis: Jährlicher Aufwand  
Bruttopersonalkosten.**

# Rentabilitätsplanung: Aufwendungen

---

- Ausgangslage : Geräteentscheidung
- **Planung weiterer Kosten**
  - Wartungskosten gem. Vertrag.
  - Energiekosten (Angebot einholen).
  - Miete und sonstige Nebenkosten.
  - Versicherungen (Angebot einholen).
  - Sach- und Laborbedarf.
  - **Ergebnis: Jährlicher Aufwand.**

# Rentabilitätsplanung: Ergebnis

- Beispiel Layout:

| Pos.: | Kostenstelle / Kostenträger                                | Modalität 1 z.B. MRT      |                           | Modalität n       |                   |
|-------|--|---------------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|
|       |  | KT 1 z.B. KV<br>Patienten | KT n z.B. BG<br>Patienten | KT 1<br>Patienten | KT n<br>Patienten |
| 1.    | Untersuchungszahlen PLAN                                   |                           |                           |                   |                   |
| 2.    | Fallwert PLAN  | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
|       | <b>Umsatz</b>  |                           |                           |                   |                   |
| 3.    | Leistungen / Einnahmen I                                   | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 4.    | Leistungen / Einnahmen II Entgelt KH                       | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 5.    | Leistungen (WL Pat. gemindert gemäß § 6a GOÄ)              | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 6.    | Σ Umsatz Plan  | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 7.    | <b>Aufwendungen</b>  |                           |                           |                   |                   |
| 8.    | <i>Gemeinkostenschlüssel</i>                               |                           |                           |                   |                   |
| 9.    | Sach- und Laborbedarf                                      | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 12.   | Personalkosten   | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 15.   | Diverse Aufwendungen n                                     | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 25.   | Gerätekosten   | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 26.   | <i>Großgeräte Wartung</i>                                  | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 27.   | <i>Großgeräte Energie</i>                                  | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 28.   | <i>EDV Wartung</i>   | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 29.   | <i>Strahlenschutz sonst. Gebühren und TÜV</i>              | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 30.   | Abschreibungen   | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 31.   | <i>Abschreibungen Großgeräte</i>                           | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 32.   | <i>Abschreibungen Umbau</i>                                | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 33.   | <i>Abschreibungen EDV</i>                                  | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 34.   | Overheadkosten (Büro, Abrechnung, Befund)                  | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 35.   | Σ Aufwendungen   | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 36.   | Umsatz ./ . Aufwendungen nach<br>Kostenstellen und Trägern | - €                       | - €                       | - €               | - €               |
| 37.   | <b>Ergebnis</b>  |                           |                           |                   | <b>- €</b>        |



# Wann wird ein Businessplan benötigt?

---

- Investitionen.
  - Neuinvestition
  - Erweiterungsinvestition
- Eigentümerwechsel.
  - Praxisabgeber
  - Praxisübernehmer / Bank
- Auf der Suche nach Optimierungsmöglichkeiten.
- Wenn es eng wird auf dem Bankkonto.

# Die Liquiditätsplanung

---

- Wechsel der Perspektive

## von Ertrag und Aufwand zu Geldflüssen.

**Rentabilität** wird erreicht, wenn eine Praxis über seine Umsätze Kosten und Aufwendungen einer Periode deckt und einen zum Umsatz angemessenen Gewinn erzielt.

**Liquidität** ist gegeben, wenn alle Ausgaben zu jedem Zeitpunkt des Bestehens einer Praxis gedeckt sind, damit alle Zahlungen geleistet werden können.



# Die Liquiditätsplanung

---

- Ausgangslage : Z.B. Rentabilitätsplanung & aktueller Saldo
  - Timing der Geldflüsse ist entscheidend.
  - Unterjährige Planung erforderlich.
  - Einzahlungen (Abschläge, Nachzahlungen etc.)
  - Abschreibungen vs. Tilgung.
  - **Entnahmen der Gesellschafter berücksichtigen.**
    - Private Liquiditätsplanung berücksichtigen!

# Die Liquiditätsplanung

---

- Ausgangslage : Z.B. Rentabilitätsplanung & aktueller Saldo
  - Zahlungseingänge für alle Kostenträger planen.
    - **Planungstiefe, Monat, Dekade, Woche.**

**Liquiditätsplan**

| Pos.: | Einnahmen / Ausgaben                     | Monat I | Monat n |
|-------|--|---------|---------|
|       | <b>Einnahmen</b>                         |         |         |
| 1.    | Einnahmen I GKV, amb. Abschläge          | - €     | - €     |
| 2.    | Einnahmen II GKV, amb. Quartalsbrechnung | - €     | - €     |
| 3.    | Einnahmen II PKV, amb.                   | - €     | - €     |
| 4.    | Einnahmen III Entgelt KH                 | - €     | - €     |
|       |  | - €     | - €     |
| 5.    | ∑ Einnahmen Plan                         | - €     | - €     |

# Die Liquiditätsplanung

---

- Ausgangslage : Z.B. Rentabilitätsplanung & aktueller Saldo
  - **Ausgaben planen:**
    - Zins- und Tilgung
      - Verträge auswerten.
    - Wann sind die Versicherungen /  
Wartungsverträge fällig?
      - Verträge auswerten, Kostensteigerung?

# Die Liquiditätsplanung

---

- Ausgangslage : Z.B. Rentabilitätsplanung & aktueller Saldo
  - **Ausgaben planen II:**
    - Urlaubs- und Weihnachtsgelder?
    - Strom und Nebenkostenabrechnungen?
  - **Entnahmen planen:**
    - Gewinnanteile / Steuerzahlungen.
    - Finanzierungen im SBV?
    - Private Immobilie?

# Die Liquiditätsplanung

## Liquiditätsplan

| Pos.:      | Einnahmen / Ausgaben  | Monat 1    | Monat n    |
|------------|---|------------|------------|
|            | <b>Einnahmen</b>  |            |            |
| 7.         | <b>Ausgaben</b>   |            |            |
| 8.         | Sach- und Laborbedarf   | - €        | - €        |
| 9.         | <i>Med. Sachkosten</i>  | - €        | - €        |
| 10.        | <i>Materialkosten</i>   | - €        | - €        |
| 11.        | nnn Betriebsausgaben  | - €        | - €        |
| 29.        | Tigungsleistungen   | - €        | - €        |
| 30.        | <i>Tilgungen Großgeräte</i>   | - €        | - €        |
| 31.        | <i>Tilgungen Umbau</i>  | - €        | - €        |
| 32.        | <i>Tilgungen EDV</i>  | - €        | - €        |
| 33.        | Overheadkosten (Büro, Abrechnung, Befund)                             | - €        | - €        |
| 34.        | <b>Σ Auszahlungen Praxis</b>  | - €        | - €        |
| <b>35.</b> | <b>Liquiditätsergebnis Praxis ( Einnahmen ./. Ausgaben)</b>           | <b>- €</b> | <b>- €</b> |
| 36.        | ./. Entnahmen der Gesellschafter                                      | - €        | - €        |
| 37.        | + Einlagen der Gesellschafter   | - €        | - €        |
| 38.        | <b>Liquiditätsergebnis Praxis nach Entnahmen</b>                      | <b>- €</b> | <b>- €</b> |
| 39.        | <b>Entwicklung des Kontokorrentkontos</b>                             |            |            |
| 40.        | KK Beginn der Periode   | - €        | - €        |
| 41.        | + ./. Veränderung Periode (entspricht Liquiditätsergebnis der Praxis) | - €        | - €        |
| 42.        | <b>KK Ende Periode</b>  |            | - €        |

# Fortlaufender Prozess

---

## Projekt Businessplan abgeschlossen?

- Das erstellte Rechenwerk bietet sich zur laufenden Kontrolle an und sollte lfd. aktualisiert werden.
- Ein Abgleich zwischen Rentaplanung und Entnahmen kann frühzeitig Aufschluss über die Entwicklung der Eigenkapitalkonten geben (nur GbR).

Vielen Dank für Ihr Interesse!

# Unsere Leistungen in der Übersicht

