

Diplom Betriebswirt  
Jochen Schwacke  
Steuer- und Unternehmensberatung



Diplom Betriebswirt  
**Jochen Schwacke**  
Steuerberater  
  
Sieben Quellen 41  
45665 Recklinghausen

## Controlling für Arztpraxen

---

• Sieben Quellen 41 • 45665 Recklinghausen •  
• Telefon: 02361 / 3061920 • Mobil: 0171 / 6522278 • Fax: 02361 / 3061927 •  
• E-Mail: [stbschwacke@datevnet.de](mailto:stbschwacke@datevnet.de) •

## Inhaltsverzeichnis

Thema	Folie
▶ Definition Controlling	3
▶ Mögliche Adressaten des Controllings	4
▶ Vorteile von Controlling	5 - 7
▶ Bisherige Hindernisse für Arztpraxen	8
▶ Orientierung des Controllings an den wesentlichen Zielen	9
▶ „Controlling mittels Excel“	10
▶ Die Liquiditätsanalyse	11
▶ Die Mittelherkunfts- und Mittelverwendungsrechnung	12
▶ Die Liquiditätsplanung	13
▶ Der Soll / Ist Vergleich	14
▶ Der Soll / Ist Vergleich auf Kontenebene	15
▶ Der Soll / Ist Vergleich auf Budgetebene	16
▶ Der grafische Soll / Ist Vergleich	17
▶ Die personenbezogene Gesamtumsatzentwicklung	18
▶ Gesamtumsatzsatzanalyse für Ärzte nach Abrechnung	19
▶ Umsatz- und Kostenanalyse für Handelsunternehmen	20
▶ Kostenstellenanalyse für Ärzte inklusive Privatentnahmen	21
▶ Die monatliche Steuerhochrechnung	22



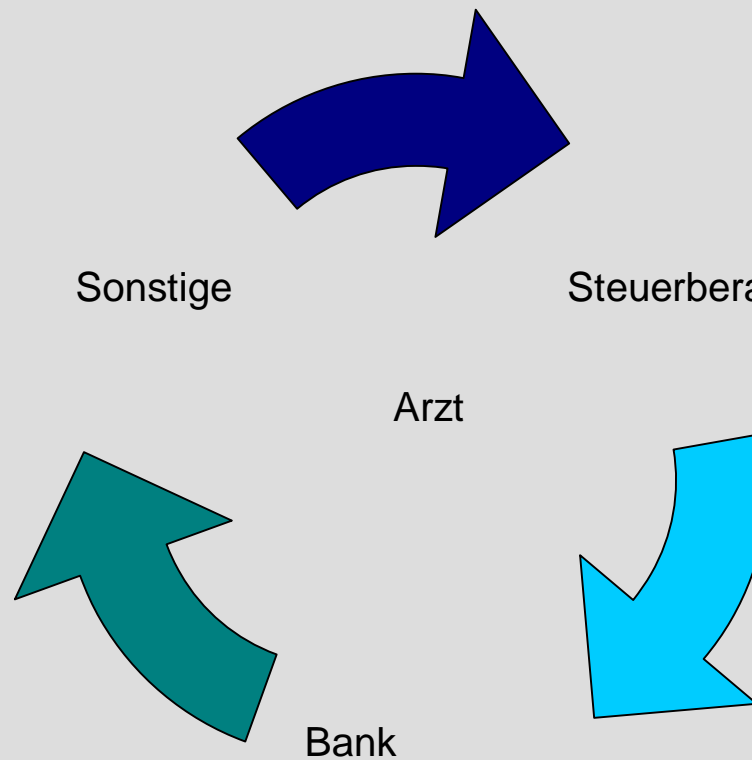
## Definition Controlling

Controlling ist die zielorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens

- Ziele sollten dabei realistisch sein und zusammenpassen
- Es sollte aus den Zielsetzungen eine kurz- und langfristige Planung erfolgen, aus denen konkrete Aufgaben abgeleitet werden können
- Mit Hilfe von regelmäßigen Soll / Ist Vergleichen sollte bei Abweichungen ggf. rechtzeitig gegengesteuert werden, um den Sollzustand doch noch zu erreichen

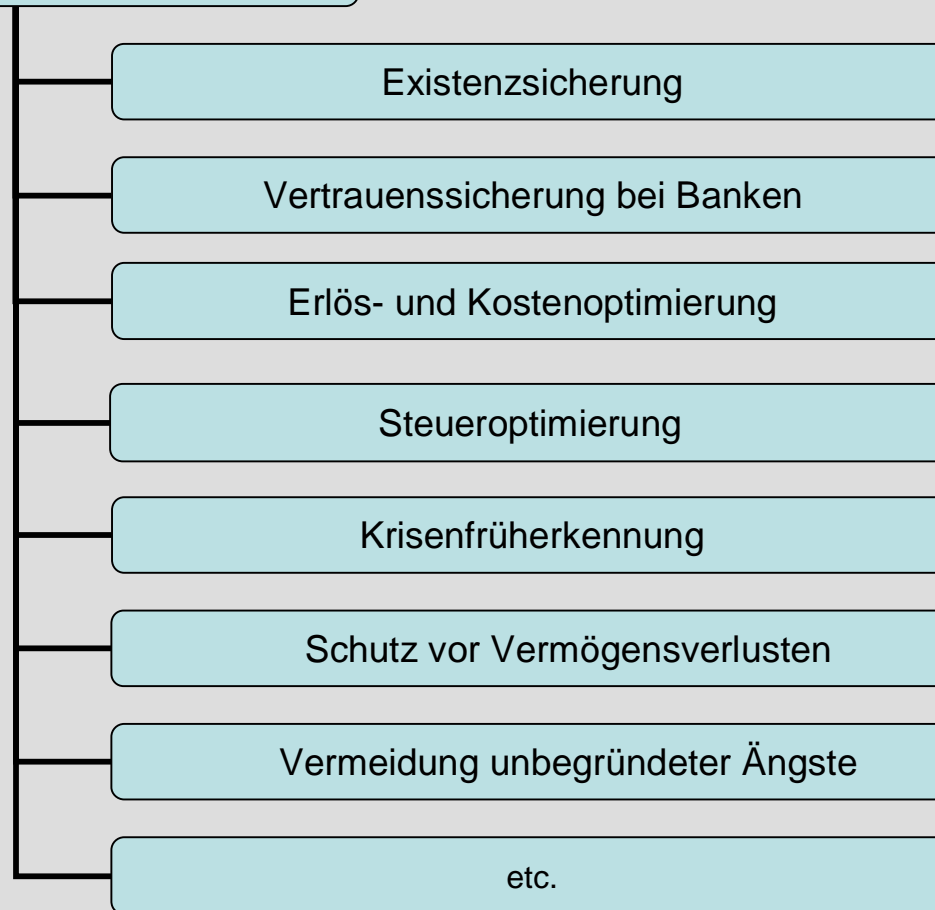


## Mögliche Adressaten des Controlling





## Vorteile eines Controllings





## Erläuterung der Vorteile eines Controlling

- a) **Existenzsicherung**  
Durch die regelmäßigen Soll / Ist Vergleiche kann der Arzt frühzeitig einen möglichen Liquiditätsengpass erkennen, und somit sich rechtzeitig auf die Situation einstellen.
- b) **Vertrauenssicherung bei Banken**  
Wenn der Arzt sein Unternehmen im Griff hat und dieses durch das Controlling gegenüber den Banken dokumentieren kann, erhält er Vertrauen.
- c) **Erlös- und Kostenoptimierung**  
Kostenträger- bzw. kostenstellenorientierte Auswertungen zeigen dem Arzt, mit welchen Dienstleistungen er Gewinne macht und mit welchen nicht.
- d) **Steuroptimierung**  
Wenn er erkennt, wohin das Unternehmensergebnis steuert, so kann er durch Hochrechnung der Steuerbelastung rechtzeitig noch vor Jahresabschluss an der Steuerschraube drehen.



## Erläuterung der Vorteile eines Controlling

d) **Schutz vor Insolvenzverschleppung**

Durch entsprechendes Controlling kann der Geschäftsführer einer GmbH (z.B. eines medizinischen Versorgungszentrums) rechtzeitig erkennen, wann die Situationen einer Insolvenz gegeben ist und das Insolvenzverfahren einzuleiten ist.

e) **Schutz vor Vermögensverlusten**

Das Controlling kann zeigen, ob es sich lohnt, weiter durch Geldeinlagen in die Zukunft des Unternehmens zu investieren oder ob das Geld anderweitig besser aufbewahrt ist. „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende“

f) **Vermeidung unbegründeter Ängste**

Schnell verspürt man in heutigen Zeiten wirtschaftlicher Restriktionen Unbehagen, weil man oft nicht weiß, wo man steht. Durch Controlling verschafft man sich Transparenz und kann sich beruhigter auf das normale Tagesgeschäft konzentrieren.



## Bisherige Hindernisse für Arztpraxen

a) **Mangel an finanziellen Mitteln**

Die meisten Controlling Systeme kosten eine Menge Geld und sprengen das vorhandene Budget von Arztpraxen.

b) **Keine Ressourcen**

Viele Controlling Systeme verlangen eine komplette Umstellung der Organisation des Unternehmens. Hierzu fehlen den meisten Arztpraxen die zeitlichen und personellen Ressourcen.

c) **Fehlende Kenntnisse**

Der Markt bietet eine Vielzahl von unterschiedlichen Produkten mit den unterschiedlichsten Einsatzmöglichkeiten. Der Arzt kann kaum einschätzen, was für ihn wichtig ist oder nicht

### Lösungsansatz:

Einsatz eines **kostengünstigen** Controllings und Orientierung an den **wesentlichen Zielen** von Arztpraxen.





## Orientierung des Controlling an den wesentlichen Zielen

Nach unserer Auffassung wahrt ein Controlling für Arztpraxen alle o. a. Vorteile, wenn es sich im Wesentlichen an folgende Zielsetzungen orientiert:

- Jederzeitige **Zahlungsfähigkeit** (=> dynamische Liquidität)
- **Gewinnmaximierung** durch Umsatzsteigerung oder Kostensenkung
- **Angemessene Verzinsung** des eingesetzten Kapitals
- Der Gewinn- bzw. der Liquiditätsüberschuss sollte kurz- und langfristig mindestens den (privaten) **Ansprüchen des Arztes** genügen

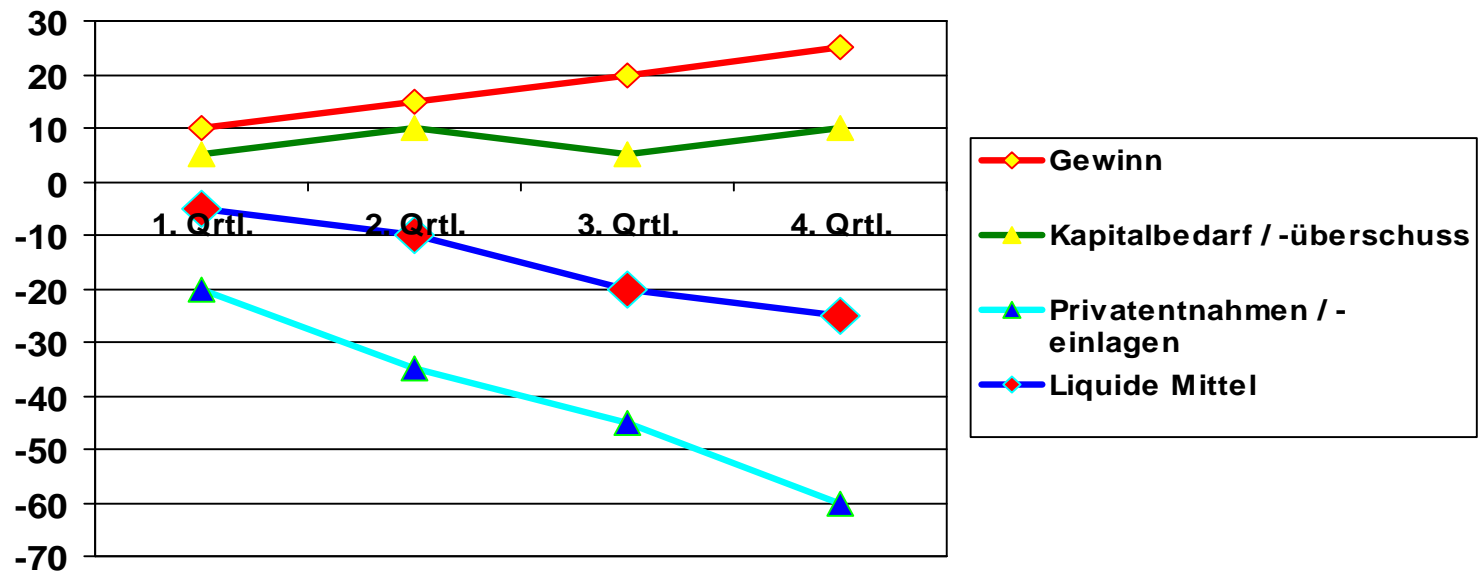


## „Controlling mittels Excel“

- Hierbei handelt es sich um ein Konzept, das auf Basis der Tabellenkalkulation „Excel“ ein **einfaches** und **zeiteffizientes** Controlling für Arztpraxen ermöglicht.
- Der Arzt muss **keine neue Software** kaufen. So fallen keine Kosten für Installation, Support und Schulung der Mitarbeiter an. Die Kosten bleiben überschaubar.
- Neben den normalen Auswertungen der Buchhaltung (z.B. BWA, Summen und Saldenliste) erhält der Arzt ein auf die individuellen Verhältnisse seines Unternehmen abgestimmtes **liquiditätsorientiertes Controlling**.
- Die **Zusammenfassung** von **Planungsinstrumenten** mit **Ist Daten** in einer Excel Tabelle führt zur **Flexibilität** hinsichtlich jeglicher Änderungswünsche und zur Vermeidung der zeitaufwendigen manuellen Erfassung der Ist Daten.
- Dadurch, dass das Controlling an den Daten der Buchhaltung anknüpft, muss der Arzt **keine Umstellung seiner Organisation** vornehmen.
- Durch viele **visuelle Effekte** ist es dem Arzt schnell möglich, sich Transparenz hinsichtlich der Unternehmenssituation zu verschaffen.



## Die Liquiditätsanalyse



Die Liquiditätsanalyse zeigt auf einen Blick, wie sich die Liquidität dieser Arztpraxis entwickelt hat.

Erkennbar ist, dass aufgrund der **hohen Privatentnahmen** die Liquiditätssituation sich verschlechtert hat. Der **betriebliche Kapitalüberschuss** reicht somit nicht aus, um die Privatentnahmen zu finanzieren.



### Die Mittelherkunfts- und Mittelverwendungsrechnung

Bezeichnung	EB Wert	MV	MH	SB
Kasse	2,00 T€			2,00 T€
Bank	5,00 T€		25,00 T€	-20,00 T€
<b>Saldo liquide Mittel</b>	<b>7,00 T€</b>		<b>25,00 T€</b>	<b>-18,00 T€</b>
Umsatzerlöse			150,00 T€	
./. Kosten			-127,00 T€	
Gewinn			23,00 T€	
+ Abschreibung			2,00 T€	
<b>Cash Flow</b>			<b>25,00 T€</b>	-25,00 T€
<b>Eigenkapital:</b>				
Zuführung (MH) / Entnahme (MV)	-20,00 T€	60,00 T€		40,00 T€
<b>Verbindlichkeiten</b>				
Zunahme (MH) / Tilgung (MV)	-20,00 T€		20,00 T€	-40,00 T€
<b>Aktivvermögen</b>				
Abnahme (MH) / Zunahme (MV)	33,00 T€	10,00 T€		43,00 T€
Σ Mittelherkunft/-verwendung		70,00 T€	45,00 T€	
<b>Veränderung liquide Mittel</b>			<b>25,00 T€</b>	
Gesamt		70,00 T€	70,00 T€	

MV => Mittelverwendung / MH => Mittelherkunft

Diese Analyse zeigt, dass dieser Arztpraxis zunächst insgesamt Mittel in Höhe von 45 T€ aus dem **Cash Flow** (25 T€) und aus der Zunahme von **Verbindlichkeiten** zuflossen (20 T€).

Da aber insgesamt mehr verwendet wurde (60 T€ für Entnahmen + 10 T€ für Investitionen), musste ein Teil über das Kontokorrentkonto (25 T€) bei der Bank refinanziert werden.



## Die Liquiditätsplanung

Bezeichnung	1. Quart	2. Quart	3. Quart	4. Quart
Erlöse	25,25 T€	61,35 T€	135,25 T€	200,00 T€
./. Kosten	-12,77 T€	-31,02 T€	-68,38 T€	-101,12 T€
<b>Gewinn</b>	<b>12,48 T€</b>	<b>30,33 T€</b>	<b>66,87 T€</b>	<b>98,88 T€</b>
+ Abschreibung	1,67 T€	3,33 T€	5,00 T€	6,67 T€
<b>Cash Flow I</b>	<b>14,15 T€</b>	<b>33,66 T€</b>	<b>71,87 T€</b>	<b>105,55 T€</b>
+/- Bankdarl.	-1,33 T€	-2,67 T€	-4,00 T€	-5,33 T€
<b>Cash Flow II</b>	<b>12,82 T€</b>	<b>31,00 T€</b>	<b>67,87 T€</b>	<b>100,21 T€</b>
./. Tilgung sonstige Verbindlichkeiten	-5,00 T€	-10,00 T€	-15,00 T€	-20,00 T€
./. Zugang Vermögen				
+ Erhöhung sonstige Verb.				
+ Abgang Vermögen				
<b>Betrieblicher Kapitalüberschuss</b>	<b>7,82 T€</b>	<b>21,00 T€</b>	<b>52,87 T€</b>	<b>80,21 T€</b>
./. Privatentnahmen	-4,67 T€	-9,33 T€	-14,00 T€	-18,67 T€
<b>Liquiditätsveränderung</b>	<b>3,15 T€</b>	<b>11,66 T€</b>	<b>38,87 T€</b>	<b>61,55 T€</b>
<b>Entwicklung Bestand liquider Mittel</b>				
<b>Anfangsbestand liquider Mittel</b>	<b>-35,00 T€</b>	<b>-31,85 T€</b>	<b>-20,18 T€</b>	<b>18,68 T€</b>
Liquiditätsveränderung	3,15 T€	11,66 T€	38,87 T€	61,55 T€
<b>Endbestand liquider Mittel</b>	<b>-31,85 T€</b>	<b>-20,18 T€</b>	<b>18,68 T€</b>	<b>80,23 T€</b>

Die Planung zeigt, dass eine positive Entwicklung der Liquidität erwartet wird.



### Der Soll / Ist Vergleich

Bezeichnung	Soll 3. Quart	Ist 3. Quart	Diff		
Erlöse	135,25 T€	70,00 T€	-65,25 T€	↓	☹
./. Kosten	-68,38 T€	-80,00 T€	-11,62 T€	↓	☺
<b>Gewinn</b>	<b>66,87 T€</b>	<b>-10,00 T€</b>	<b>-76,87 T€</b>	↓	☹
+ Abschreibung	5,00 T€	3,00 T€	-2,00 T€	↓	☹
<b>Cash Flow I</b>	<b>71,87 T€</b>	<b>-7,00 T€</b>	<b>-78,87 T€</b>	↓	☹
+/- Bankdarl.	-4,00 T€	-4,00 T€			
<b>Cash Flow II</b>	<b>67,87 T€</b>	<b>-11,00 T€</b>	<b>-78,87 T€</b>	↓	☹
./. Tilgung sonstige Verbindlichkeiten	-15,00 T€		15,00 T€	↑	☺
./. Zugang Vermögen					
+ Erhöhung sonstige Verb.		25,00 T€	25,00 T€	↑	☺
+ Abgang Vermögen					
<b>Betrieblicher Kapitalüberschuss</b>	<b>52,87 T€</b>	<b>14,00 T€</b>	<b>-38,87 T€</b>	↓	☹
./. Privatentnahmen	-14,00 T€	-28,00 T€	-14,00 T€	↓	☹
<b>Liquiditätsveränderung</b>	<b>38,87 T€</b>	<b>-14,00 T€</b>	<b>-52,87 T€</b>	↓	☹
Entwicklung liquider Mittel					
<b>Anfangsbestand liquide Mittel</b>	<b>-35,00 T€</b>	<b>-35,00 T€</b>			
Liquiditätsveränderung	38,87 T€	-14,00 T€	-52,87 T€	↓	☹
<b>Endbestand liquide Mittel</b>	<b>3,87 T€</b>	<b>-49,00 T€</b>	<b>-52,87 T€</b>	↓	☹

Im dritten Quartal zeigt sich jedoch, dass durch **zu geringe Umsätze**, **zu hohe Kosten** u. **Privatentnahmen** die geplante Liquiditätsentwicklung nicht erreicht werden konnte.



### Der Soll / Ist Vergleich auf Kontenebene

Bezeichnung	Soll 3. Quart	Ist 3. Quart	Diff	Diff in %		
Sonstige Betriebliche Aufwendungen	2.035,00 T€	1.950,00 T€	85,00 T€	4,18%	↗	☹
Sonst. betr. Aufw.	150,00 T€	120,00 T€	30,00 T€	20,00%	↗	☹
Porto	110,00 T€	100,00 T€	10,00 T€	9,09%	↗	☹
Telefon	400,00 T€	280,00 T€	120,00 T€	30,00%	↑	😊
Bürobedarf	100,00 T€	105,00 T€	-5,00 T€	-5,00%	↘	☹
Zeitschriften, Bücher	45,00 T€	45,00 T€				
Fortbildungskosten	350,00 T€	500,00 T€	-150,00 T€	-42,86%	↓	☹
Mieten für Einrichtungen	600,00 T€	600,00 T€				
Betriebsbedarf	180,00 T€	80,00 T€	100,00 T€	55,56%	↑	😊
Werkzeuge und Kleingeräte	100,00 T€	120,00 T€	-20,00 T€	-20,00%	↘	☹

Der Soll / Ist Vergleich kann auch auf **Kontenebene** erfolgen. Dieses setzt aber voraus, dass auch kontenbezogen geplant wurde.

Dieser Soll / Ist Vergleich erlaubt eine differenziertere Abweichungsanalyse als der vorherige Soll / Ist Vergleich.



### Der Soll / Ist Vergleich auf Budgetebene

Kt.	Bezeichnung		Jan	Feb	März	Gesamt
4530	lfd Kfz. Kosten	Budget	120,00 T€	120,00 T€	120,00 T€	360,00 T€
		Ist	90,00 T€	150,00 T€	110,00 T€	350,00 T€
		Diff	30,00 T€	-30,00 T€	10,00 T€	10,00 T€
4920	Telefon	Budget	150,00 T€	150,00 T€	150,00 T€	450,00 T€
		Ist	200,00 T€	200,00 T€	80,00 T€	480,00 T€
		Diff	-50,00 T€	-50,00 T€	70,00 T€	-30,00 T€
4940	Getränke	Budget	100,00 T€	100,00 T€	100,00 T€	300,00 T€
		Ist	110,00 T€	150,00 T€	150,00 T€	410,00 T€

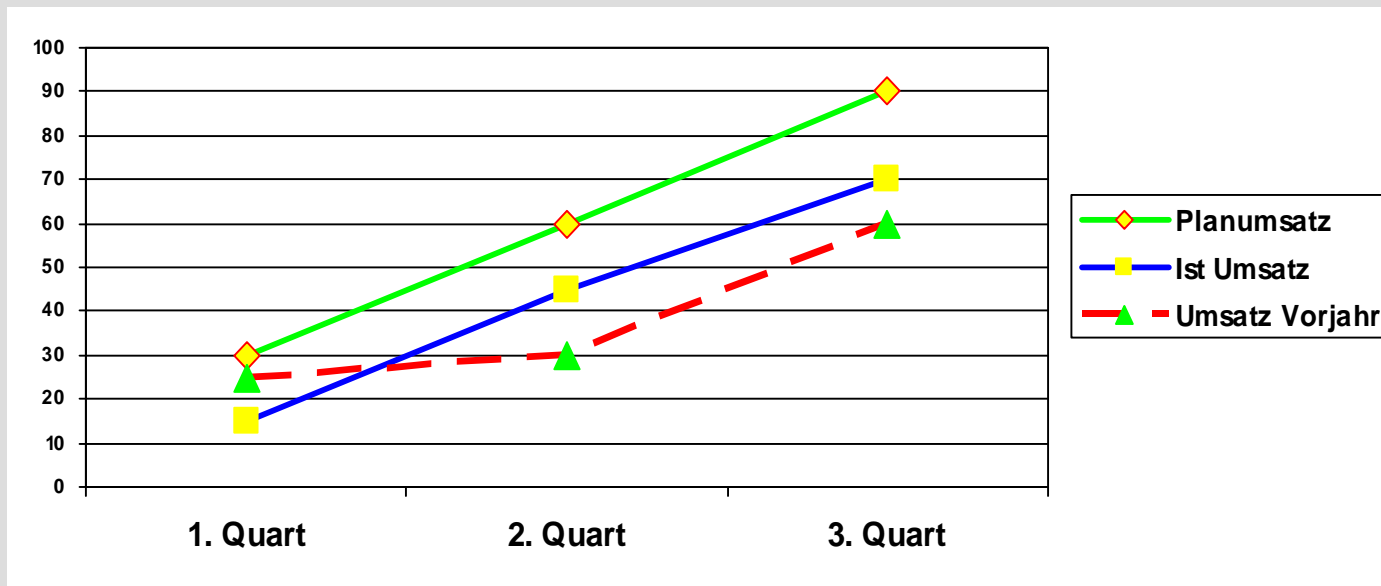
Diese Auswertung ermöglicht die Beobachtung von nur einzelnen Kosten im Rahmen einer **Budgetierung**. Nicht erforderlich ist somit die Planung aller Kostenarten auf der Kontenebene.

Anhand einer farblichen Untermalung kann der Arzt sofort erkennen, bei welchen Kosten die Entwicklung im „**grünen**“ oder „**roten**“ Bereich liegt.





## Der grafische Soll / Ist Vergleich



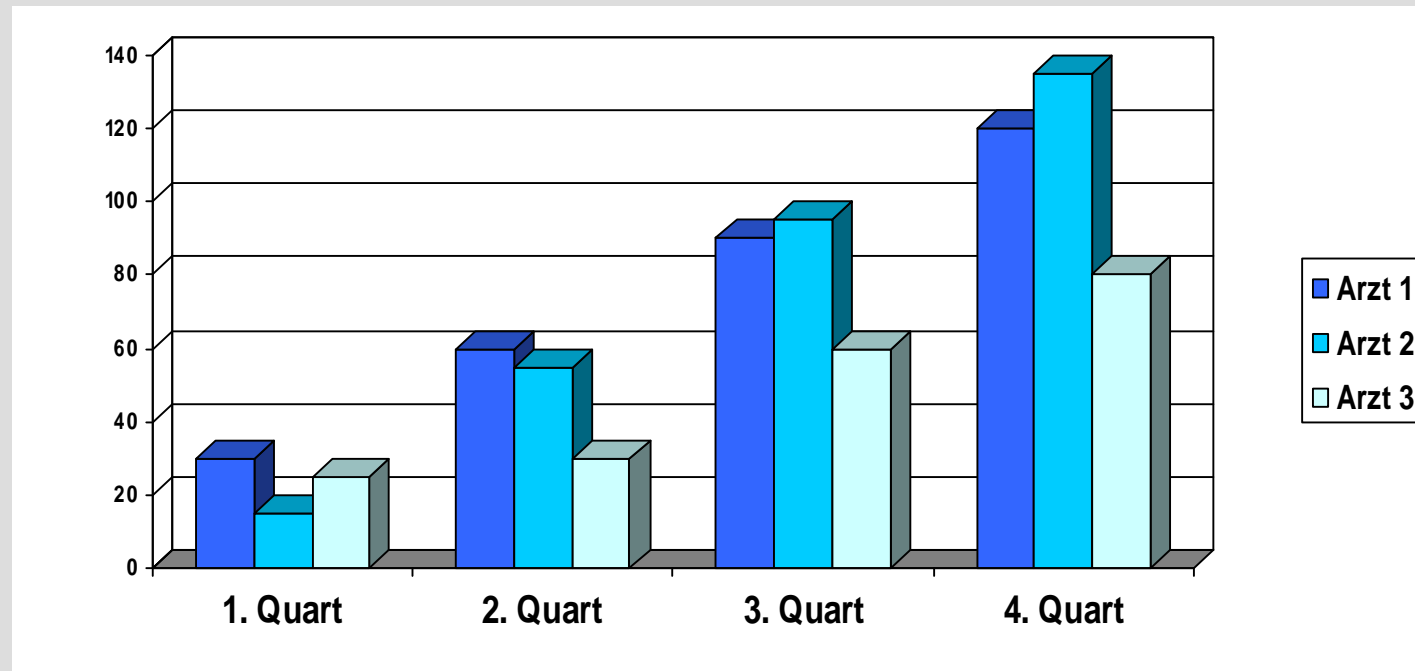
Das Diagramm vergleicht den kumulierten **Plan-** und **Vorjahresgesamtumsatz** mit dem **Ist Umsatz** bis zum 3. Quartal.

Erkennbar ist, dass der Planumsatz nicht erreicht wurde, jedoch gegenüber dem Vorjahr eine **Umsatzsteigerung** erreicht wurde.

Die Auswertung ist auch **monats-**, **abrechnungs-**, **produkt-** oder **personenbezogen** und in Bezug auf unterschiedliche **Erlös-** oder **Kostenpositionen** möglich.



### Die personenbezogene Gesamtumsatzentwicklung

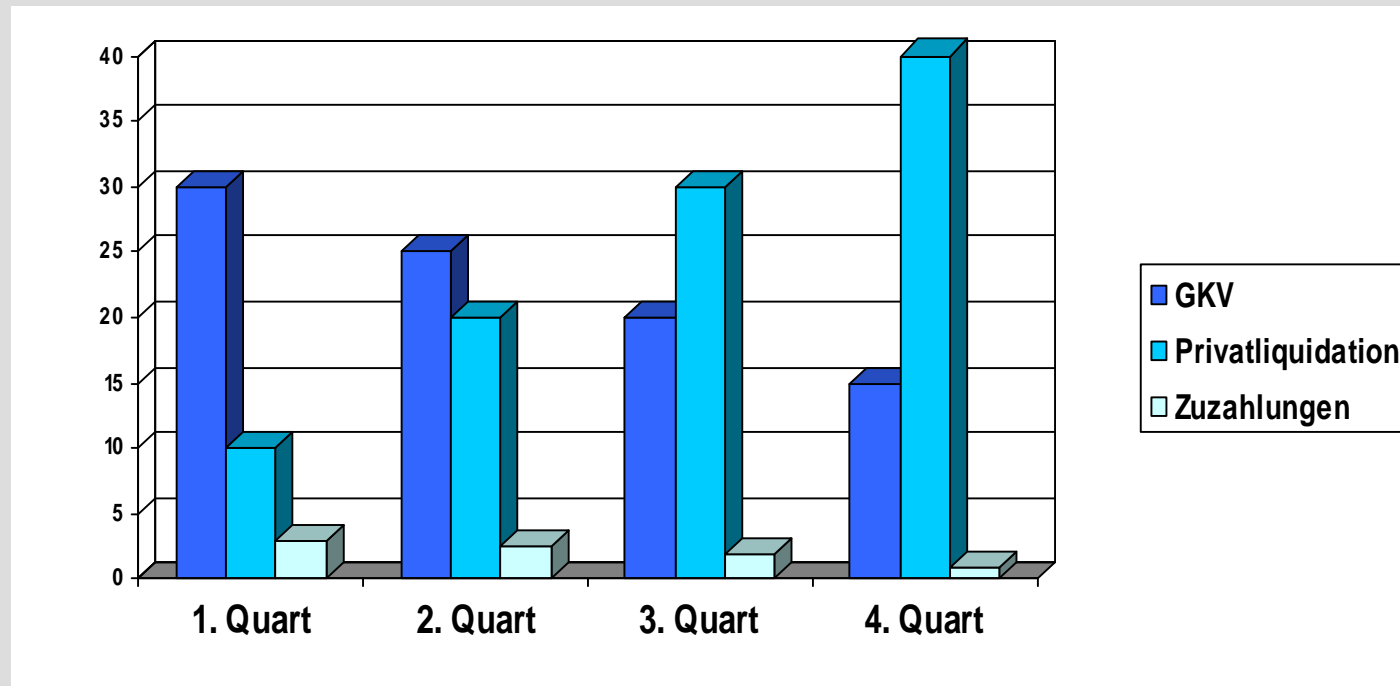


Das Diagramm zeigt die **Gesamtumsatzentwicklung** einer Gemeinschaftspraxis aufgeteilt nach den jeweiligen Ärzten.

Dem **Arzt 2** gelingt es ab dem 3. Quartal mehr Umsatz zu erwirtschaften als den beiden anderen Ärzten.



### Gesamtumsatzsatzanalyse für Ärzte nach Abrechnung

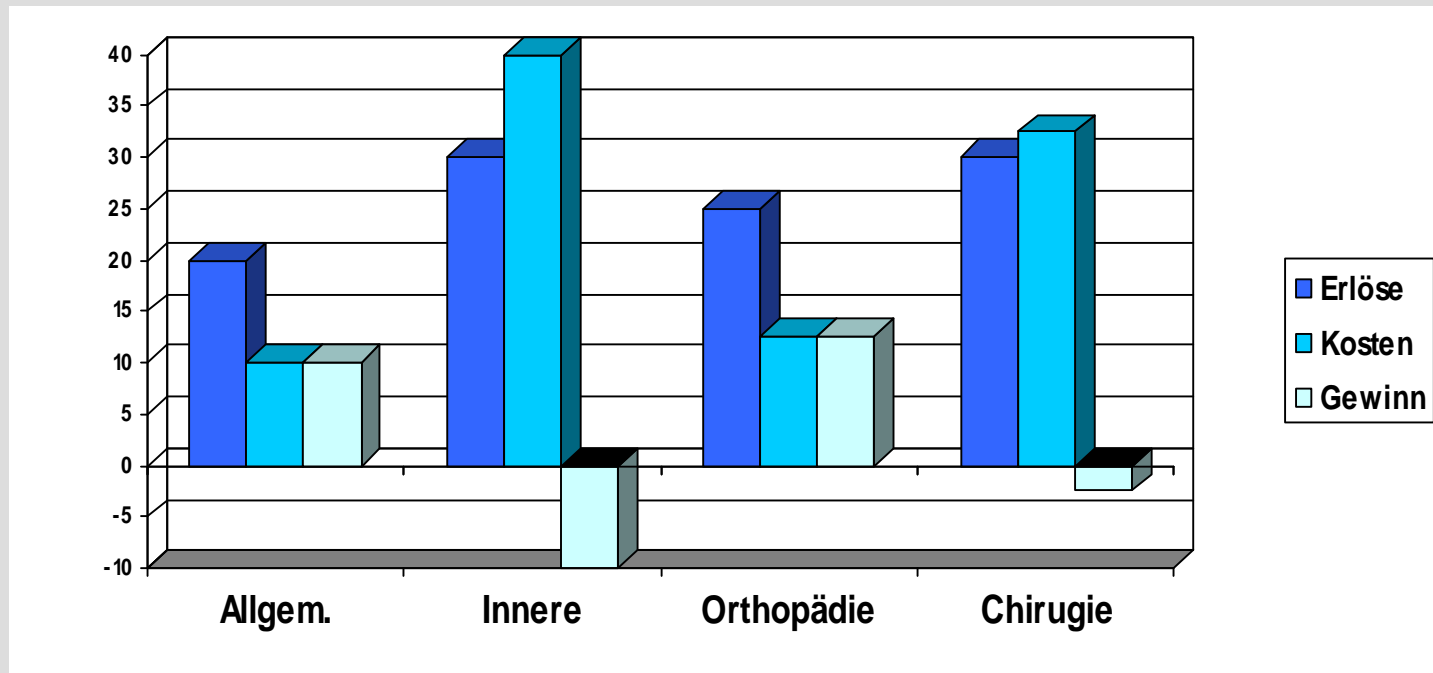


Dargestellt wird der **Umsatzanteil** von Privatpatienten, gesetzlich Versicherten und Zuzahlenden am Gesamtumsatz einer Praxis.

Die Entwicklung zeigt, dass der Umsatzanteil der Privatpatienten zunehmend steigt.



## Umsatz- und Kostenanalyse für Ärztgemeinschaften

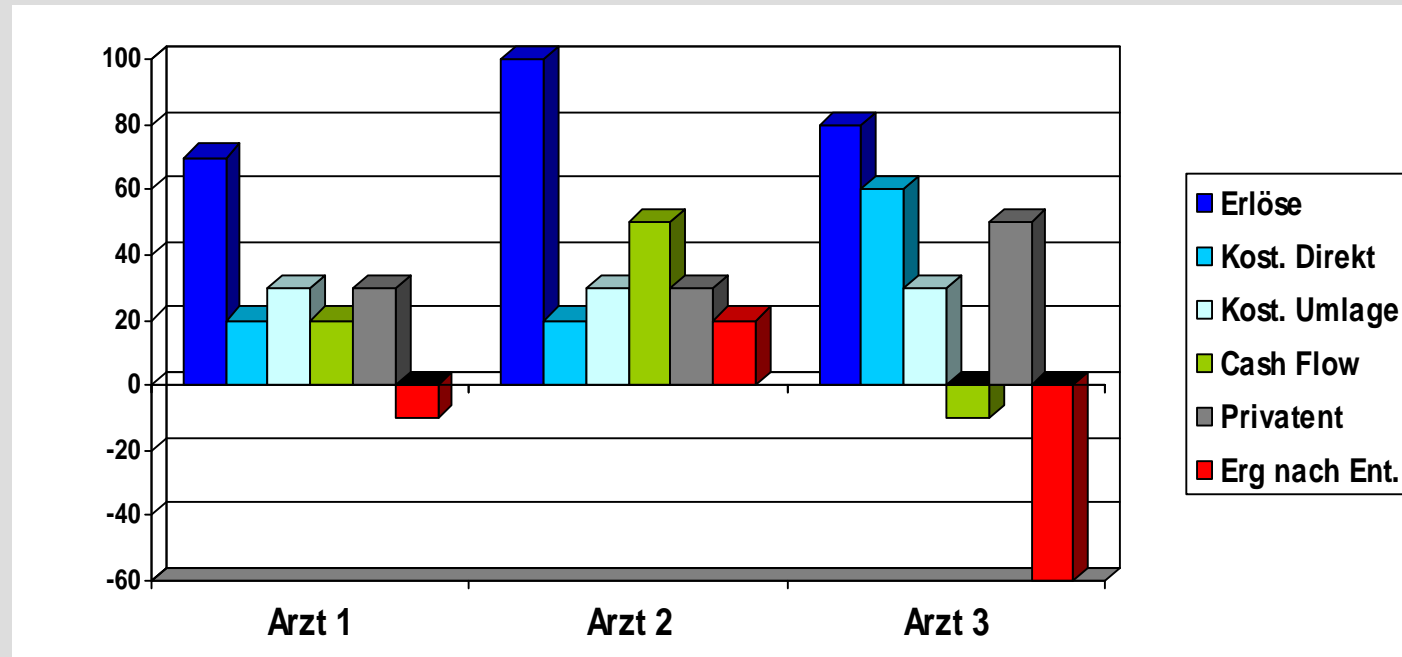


Insgesamt ist ein **positiver Rohertrag** entstanden. Ohne die **Verluste** der Inneren Medizin und der Chirurgie wäre der Rohertrag aber insgesamt höher gewesen.

Hier muss diskutiert werden, wie die Ergebnisse dieser Bereiche verbessert werden können.



### Kostenstellenanalyse für Ärzte



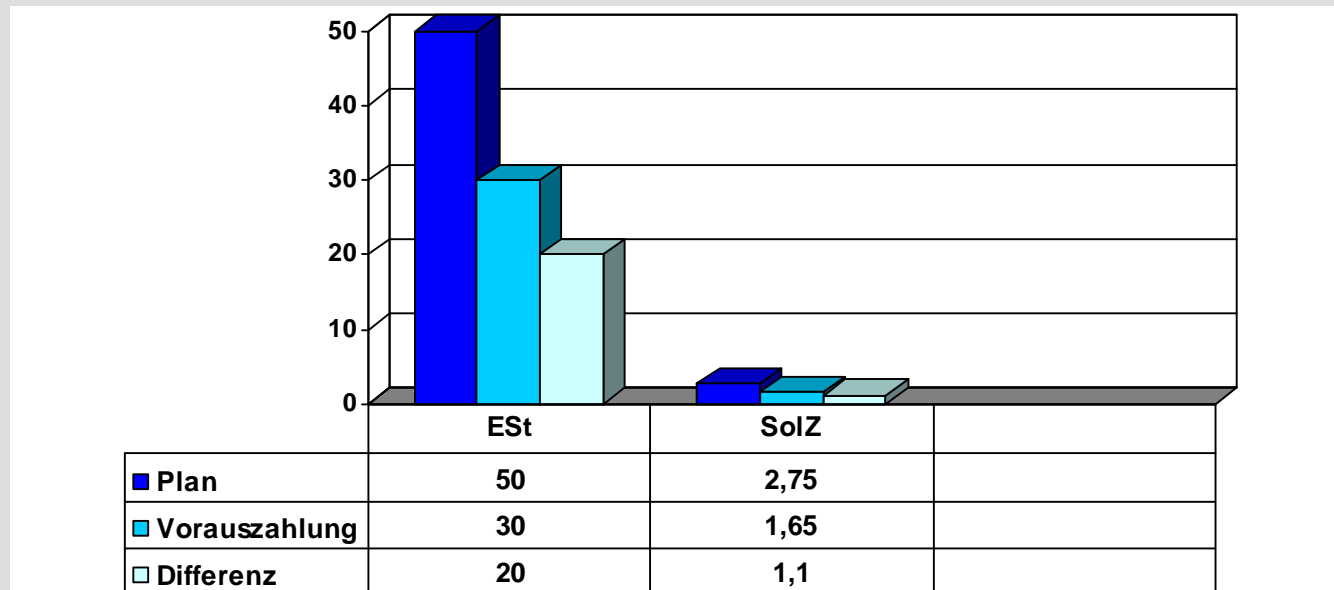
Nach Zuordnung der **direkten Kosten** werden die **allgemeinen Kosten** über Verteilungsschlüssel auf die Ärzte umgelegt.

Nach Abzug der Kosten von den Erlösen verbleibt der **Cash Flow**. Anschließend werden die jeweiligen **Entnahmen** von dem verbleibenden Cash Flow abgezogen.

Das Ergebnis zeigt, dass Arzt 1 und 3 mehr entnommen haben als sie erwirtschaften haben.



### Die monatliche Steuerhochrechnung



- Die voraussichtliche Steuerbelastung geht von den jeweils **aktuellen Planzahlen** aus. Sie wird monatlich berechnet und dem Arzt mitgeteilt.
- Es muss damit gerechnet werden, dass darüber hinaus eine weitere Liquiditätsbelastung zum Zeitpunkt der Veranlagung durch die **Anpassung der Vorauszahlungen** entsteht.
- Es ist zu überprüfen ob die Steuerbelastung durch entsprechende **Gestaltungsmaßnahmen** optimiert werden kann oder jetzt schon Liquiditätsreserven gebildet werden sollten.