

Praxisziele definieren, Strategien optimieren

Balanced Scorecard - was kann sie, was bringt sie?

VON HENNING A. GOEBEL

DÜSSELDORF - Die Organisation einer Arztpraxis umfasst heute eine Vielzahl von Anforderungen aus den verschiedensten Bereichen. Neben der Erfüllung der stetig wachsenden Anforderungen der Patienten als Kunden sind gleichzeitig die wirtschaftlichen Zielsetzungen der Arztpraxis zu verfolgen, um sich in einem immer stärker werdenden Wettbewerb optimal positionieren zu können.

Ein wesentliches Problem besteht jedoch oftmals darin, dass klare Praxisstrategien nicht festgelegt, Erfolgsfaktoren nicht analysiert und weiterentwickelt werden sowie das verfügbare Angebot der Praxis nicht ausreichend berücksichtigt wird. Dies ist allerdings erforderlich, um die wirtschaftliche Existenz nicht nur zu fördern, sondern auch zu sichern.

Check-up-Instrument

Ein sehr geeignetes Hilfsmittel und Steuerungsinstrument für die Umsetzung einer langfristigen Strategieplanung und zur Realisierung der Praxisziele ist die Ba-

anced Scorecard („ausgewogener Berichtsbogen“). Sie ermöglicht es dem Arzt, den aktuellen Leistungsstand jederzeit zu überprüfen und bei Bedarf zu optimieren.

Die Balanced Scorecard weist eine Reihe von Kennzahlen auf, die in ausgewogener Art dargestellt werden. Dadurch ist ein Soll/Ist-Vergleich zwischen den geplanten und den erzielten Werten möglich. Ziel ist es, diese Kennzahlen zur

- > Kundenzufriedenheit,
- > Effizienz der Geschäftsprozesse
- > und Qualität der Mitarbeiter

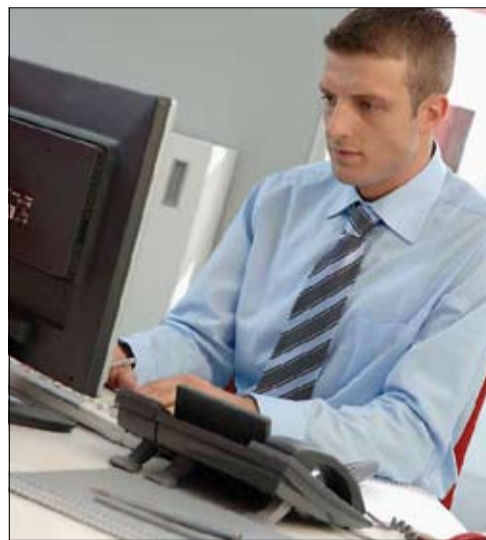
in ein Verhältnis zu den finanziellen Kennzahlen zu stellen. Dadurch kann eine Bewertung erfolgen, ob die bisherigen Maßnahmen eines vorangegangenen Zeitraums tatsächlich zur Verbesserung der Praxissituation beigetragen haben.

Durch den Einsatz einer Balanced Scorecard können die ärztliche Leitung und die Mitarbeiter zudem motiviert werden, die festgelegten Strategien auch engagiert umzusetzen. Durch das dabei verwendete Kennzahlensystem können die Zielvorgaben transparenter und somit verständlicher dargestellt werden.

Die Entwickler der Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan und David P. Norton, haben vier verschiedene Perspektiven eingeführt, aus

deren Blickwinkel die Aktivitäten einer Arztpraxis als Unternehmen bewertet werden können:

- > **Finanzperspektive** (Wie sehen die aktuellen wirtschaftlichen Ergebnisse im Vergleich zu denen früherer Aktivitäten aus?)



Jederzeit den Überblick behalten und rasch reagieren können - die Balanced Scorecard bietet ein Instrument für effektives Praxismanagement.

- > **Kundenperspektive** (Wie sehen uns unsere Kunden/Patienten?)
- > **Prozessperspektive** (Wie gut oder schlecht sind die internen Prozesse in Hinblick auf Zeit, Qualität und Kosten?) und

- > **Lern- und Innovationsperspektive** (Wie stärken wir unsere Fähigkeit, uns zu verändern und zu verbessern?)

Der erste Schritt zur Entwicklung einer Balanced Scorecard besteht darin,

ein strategisches Ziel für eine der Perspektiven zu entwickeln. Mit der konkreten Definition der erforderlichen Maßnahme(n) wird dann festgelegt, wie das definierte strategische Ziel erreicht werden soll. Im Anschluss daran werden Kennzahlen benannt, die aus konkreten Zielgrößen bestehen. Nur so kann später ein effektiver Soll/Ist-Vergleich durchgeführt werden. Zu beachten ist, dass die Kennzahlen das strategische Ziel der Arztpraxis abbilden. In regelmäßigen Abständen ist dann eine Bewertung durchzuführen, indem die aktuell ermittelten Werte mit den jeweils festgelegten Kennzahlen verglichen werden.

Ziel ist es, die Umsetzung der einzelnen Praxisstrategien anhand des Kennzahlensystems aus den

Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter umfassend beurteilen zu können.



Henning Goebel

Fehlentwicklungen erkennen

Die aus der Balanced Scorecard abgeleiteten Ergebnisse ermöglichen es dem Arzt, Fehlentwicklungen in seinem Unternehmen frühzeitig zu erkennen und entgegenzuwirken. Gleichzeitig können auch eine überdurchschnittliche Entwicklung erkannt und dadurch die zugrundeliegenden Strategien angepasst beziehungsweise optimiert werden. Darüber hinaus kann die Balanced Scorecard als sinnvoller Bestandteil in ein QM-System implementiert werden, indem sie zur Umsetzung der Anforderungen „Verantwortung der Leitung“ (Kapitel 5 DIN EN ISO 9001:2000) eingesetzt wird.

i Informationen: *optimed Impulse für Medizin-Berufe GmbH Am Wehrhahn 8, D-40211 Düsseldorf tel.: +49(0)211-54 21 88 - 0, fax: -99 e-mail: info@optimed-duesseldorf.com web: www.optimed-duesseldorf.com*

Report

URSAPHARM – Internationale Innovationen „made“ in Saarbrücken

International bedeutende Produkt- und Systempatente von einem herausragenden Familienunternehmen

Die URSAPHARM Arzneimittel GmbH & Co. KG in Saarbrücken ist ein international operierendes mittelständisches und inhabergeführtes Familienunternehmen. Im Jahr 1974 gegründet, gehört es heute auf dem Gebiet der Augenheilkunde zu den führenden deutschen pharmazeutischen Firmen.

Tradition und Expansion des Familienunternehmens

In der damaligen Bären-Apotheke in Saarbrücken hatten vor mehr als 30 Jahren vier Apotheker die Idee, Augenarzneimittel aus dem benachbarten Frankreich für Deutschland einzulizensieren und herzustellen. Dies war die Basis für die spätere erfolgreiche Entwicklung von URSAPHARM. Gegenwärtig hat das Unternehmen fast 400 Mitarbeiter an dem Hauptstandort Saarbrücken und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von ca. 70 Millionen Euro.

Die Familien der Firmengründer sind in zweiter und mittlerweile dritter Generation aktiv im Unternehmen tätig. Zusammen mit hochqualifizierten Mitarbeitern sorgen sie dafür, dass URSAPHARM mittlerweile in 53 Ländern vertreten ist. Eigene Tochtergesellschaften werden in Frankreich, Belgien, den Niederlanden, Polen, Tschechien, Russland sowie, seit Anfang 2008, in Indien unterhalten. Der Eintritt

in weitere ausländische Märkte wird vorbereitet.

URSAPHARM ist spezialisiert auf die aseptische Abfüllung von konservierungsmittelfreien Augentropfen und Nasensprays in patentierten Applikationssysteme, wie das COMOD® und das 3 K-System.

Die jährliche Produktion von ca. 23 Millionen Stück umfasst eigene Produkte, aber auch Auftragsherstellung für andere pharmazeutische, weltweit tätige Unternehmen.

Innovationen und Patente

Das von Ursapharm 1994 entwickelte COMOD®-System garantiert als einziges Airless-System Sterilität ohne Konservierungsmittel. Die Airless-Pumpe verhindert den Rückfluss von Umgebungsluft oder Flüssigkeit. Dadurch wird verhindert, dass die sterile Lösung, die sich in einem flexiblen Innenbeutel in der Flasche befindet, in Kontakt mit der Umgebungsluft kommt. Somit kann der sterile Inhalt dank des einzigartigen Pumpsystems nicht verkeimen. Dadurch ist auch zum ersten Mal eine bedenkenlose Dauerbehandlung mit Augentropfen aus einem Mehrdosisbehältnis möglich – eine sehr wertvolle Eigenschaft für Allergiker. Die Technik des COMOD®-Systems ist weltweit einzigartig und wird exklusiv von URSAPHARM eingesetzt. Diese Systeminnovation ist seit 1994

unerreicht, so dass bis heute 70 Millionen Einheiten in den Handel gebracht wurden, bei denen es zu keinem einzigen Problemfall kam – was sogar ausgewiesene Experten der Branche beeindruckt.

Auf Initiative von URSAPHARM unter Berücksichtigung des COMOD®-Systems wurde die Monographie



Sterile Produktionsstätte

„Augentropfen“ in das Europäische Arzneibuch aufgenommen, um das Patientenwohl zu schützen.

Diese besagt, dass bei einem Mehrdosenbehältnis, wie dem COMOD®-System, die Keimfreiheit gewährleistet sein muss.

Auch der Wettbewerb hat sich bereits die Innovationen von URSAPHARM zunutze gemacht. Er nutzt die hervorragenden Patente.

Viele der herausragenden Medikamente von URSAPHARM konnten noch weiter verbessert werden oder aufgrund des Meilensteins COMOD®-System erst auf den Markt gebracht werden. Beispielsweise sind hier HYLO-CARE®, HYLO-PARIN®,

HYLO-COMOD® etc. zu nennen.

Ein Äquivalent zum COMOD®-System im ophthalmologischen Bereich ist das 3 K-System für Nasenspray. Der Miniaturzerstäuber wurde speziell für die hohen Anforderungen pharmazeutischer Produkte entwickelt und ermöglicht durch hochwertige Bauteile und die Verwendung von echtem Silber den vollständigen Verzicht auf Konservierungsmittel. Die angesaugte Luft wird intensiv gereinigt und es gelangen keine Keime oder Fremdkörper in die Lösung.

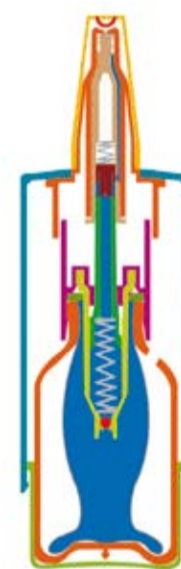
Interview mit Boris G. Röder (Marketingleiter) zu den Innovationen von URSAPHARM

Wo sehen Sie die Mängel bei den Nachahmern des COMOD®-Systems?

Da sind besonders die schlechtere Handhabung und die geringere mikrobiologische Sicherheit zu nennen.

Von den bereits genannten Punkten, was unterscheidet das COMOD®-System noch von anderen?

Die präzise Dosierbarkeit und Überkopfanwendung.



Längsschnitt der HYLO-COMOD®-Flasche

Wie würden Sie die Vorteile der Phosphat- und Konservierungsmittelfreiheit Ihrer Produkte beschreiben?

Höchste Therapiesicherheit auch bei hoch frequenter und langdauernder Therapie, auch an verletzten oder möglicherweise geschädigten Hornhäuten. Das Unternehmen bietet als einziger Hersteller konservierungsmittel- und phosphatfreie Hyaluronsäure an.

In welchen Bereichen hat URSAPHARM noch Standards gesetzt und ist State of the art?

URSAPHARM hat als erster Hersteller Befeuchtungsmittel als Medizinprodukte in den Handel gebracht. Das

wurde von den Mitbewerbern zunächst beklagt, dann nachgeahmt.

Die von uns eingesetzte Hyaluronsäure wird in ihrer elastischen Viskosität von keinem anderen Hersteller vergleichbar erreicht.

Neben Pharma Stulln ist URSAPHARM der einzige deutsche Ophthalmikaproduzent.

URSAPHARM bietet eine vollständige Palette der vom Augenarzt benötigten Präparate an.

Mit freundlicher Unterstützung der Ursapharm Arzneimittel GmbH