

Geplante Ziele und realisierte Ergebnisse

Controlling in der Arztpraxis - Abweichungsanalyse nach Soll-Ist-Vergleich zeigt Korrekturbedarf

VON HENNING A. GOEBEL

DÜSSELDORF - Rückläufige oder stagnierende Einnahmen, steigende Ausgaben und somit sinkende Gewinne - davon sind inzwischen viele Arztpraxen in Deutschland betroffen. Aber nur die Ärzte, die ihre wirtschaftliche Situation richtig und zeitnah bestimmen und einschätzen können, werden in der Lage sein, eine finanzwirtschaftliche Schiefelage rechtzeitig zu vermeiden respektive zu korrigieren.

Die alleinige Betrachtung der Einnahmen-Überschuss-Rechnungen oder der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen reicht dazu heute nicht mehr aus. Erforderlich ist ein modernes Praxis-Controlling, das ein Steuerungs- und Führungsinstrument darstellt, um umgehend auf Entwicklungen reagieren zu können und den Arzt bei unternehmerischen Entscheidungen unterstützt.

Der Einsatz eines Controlling-Systems umfasst unter anderem die Zielsetzung und die Planung der Praxisaktivitäten, das Berichtswesen und den Plan-Ist-Vergleich, die Abweichungsanalyse und Kontrolle sowie die erforderliche Gegensteuerungsmaßnahmen.

Das Controlling wird an den von dem Arzt festgelegten strategischen Praxiszielen ausgerichtet. Diese stellen die Richtwerte für die Aktivitäten dar und müssen in Bezug auf Inhalt, Ausmaß und zeitlichen Rahmen eindeutig definiert werden. Zu den Praxiszielen können zum Beispiel Steigerungen der Privatliquidationen, Senkung der Material- und/oder Personalkosten, Erhöhung der Patientenzufriedenheit oder die Verbesserung der Rentabilität der Praxis zählen. Abweichungen zwischen Richt- und tatsächlichen Werten können dann im Rahmen des Controllings problemlos analysiert werden.

Durch den Soll-Ist-Vergleich wird das Ergebnis der realisierten Praxisaktivitäten mit den geplanten Praxisergebnissen verglichen. Zunächst wird der als wünschenswert angesehene beziehungsweise erforderliche „Soll-Zustand“ definiert und festgelegt. In regelmäßigen Abständen ist diesem dann der erreichte „Ist-Zustand“ gegenüber zu stellen. Dabei ist zwingend darauf zu achten, dass die Daten vergleichbar sind. Der Soll-Ist-Vergleich lässt insbesondere auch eine Aussage über die Planungsqualität des Arztes zu. Darüber hinaus können sich in den Soll-Werten die Zielwerte für die Einnahmen- und Ausgabenpolitik der Praxis widerspiegeln.

Die Konsequenz des Soll-Ist-Vergleichs ist die Abweichungsanalyse. Sie zeigt die Ursachen auf, die zum Ist-Wert und nicht zum Soll-Wert geführt haben. Abweichungsursachen können zum Beispiel Abweichungen bei den Preisen (Honorare, Materialkosten, Praxisbedarf), beim Beschäftigungsgrad (unterschied-

liche Auslastung der Praxis), beim Verbrauch (Mehr- oder Minderverbrauch gegenüber Plan) oder bei der Struktur (Patientenstruktur, Leistungsstruktur, Nachfragestruktur) sein. Die Analysen dienen dazu, im Sinne eines Lernprozesses zur Verbesserung der Planungs- und Umsetzungsarbeit beizutragen. Sie bieten somit die Chance, die Praxisentwicklung nicht als linearen, sondern als vernetzten Prozess mit vielen gegenseitigen Abhängigkeiten zu verstehen. Abweichungsanalysen sollten unmittelbar im Anschluss an

den Soll-Ist-Vergleich durchgeführt werden und zu Korrekturentscheidungen beziehungsweise Gegensteuerungsmaßnahmen führen.

Diese sind auf der Einnahmenseite erforderlich, wenn die Umsätze und Preise aufgrund von Mengen-, Wert- oder Strukturverschiebungen nicht mehr stimmen. Auf der Kostenseite werden Maßnahmen veranlasst, um fixe und variable Kosten zu beeinflussen.

Die Praxis sollte sich bei der Implementierung eines Controlling-Systems von ihrem Steuerberater

oder einem anderen Spezialisten unterstützen lassen. Das System sollte so gewählt werden, dass nicht am Ende der Steuerberater das Controlling allein übernimmt, sondern die Ärzte nach einer Probephase das Controlling selbst durchführen können. Nur wenn der Arzt sich unmittelbar selbst mit dem Controlling befasst, kann es optimal als Steuerungs- und Führungsinstrument genutzt werden. Ist das System nicht nur theoretisch sondern auch individuell auf die eigene Praxis ausgerichtet, ist der zeitliche Aufwand für

das Betreiben des Controllings sehr gering. Zudem können die Kosten für eine externe Betreuung eingespart werden. Da die meisten Steuerberater Mitglied bei der DATEV sind, besteht zudem die Möglichkeit zu Quervergleichen mit entsprechenden Vergleichspraxen. DATEV hält verschiedene Statistiken und sonstige Vergleichsdaten bereit, die über den Steuerberater abgerufen werden können.

Informationen:

web: www.optimed-duesseldorf.com

21. Internationaler Kongress der Deutschen Ophthalmochirurgen

Joint-Meeting DOC - ISRS/AAO

12. - 15. Juni 2008

Messezentrum Nürnberg

www.doc-nuernberg.de

LIVE SURGERY 12. UND 13. JUNI 2008

HAUPTTHEMEN

- ⇒ Kataraktchirurgie
- ⇒ Refraktive Chirurgie
- ⇒ DOC - ISRS / AAO Symposium
- ⇒ Glaukomchirurgie
- ⇒ Netzhaut-/Glaskörperchirurgie
- ⇒ Hornhautchirurgie
- ⇒ Orbita, Tränenwegs- und Lidchirurgie
- ⇒ Augenchirurgie in den Entwicklungsländern

ISRS | AAO

WISSENSCHAFTLICHE KURZVORTRÄGE*

WISSENSCHAFTLICHE POSTER*

VIDEOFILMFESTIVAL*

FORTBILDUNG FÜR OPHTHALMOLOGISCHES ASSISTENZPERSONAL (OAP)MANAGEMENT IN KLINIK UND PRAXIS

KURSE - SEMINARE - WETLABS

SPEZIELLES PROGRAMM FÜR ASSISTENZÄRZTE:

- KURSE UND WETLABS
- SEMINAR FÜR DEN NIEDERGELASSENEN AUGENARZT
- KONTAKTLINSEN-SYMPOSIUM
- STRABOLOGISCHES SYMPOSIUM
- ANÄSTHESIE-SYMPOSIUM
- IGEL-SYMPOSIUM
- BERUFSPOLITISCHE SITZUNG

RAHMENPROGRAMM

- ⇒ Offizielle Eröffnung mit Poster- und Videofilm-Preisverleihung
- ⇒ DOC-Sommerfest

Während der Tagung lädt eine umfassende Industrieausstellung mit Exponaten und Informationsmaterial aus dem medizinisch-technischen Geräte- und Pharmazeutikabereich in der Halle 7 A sowie Übergang + Foyer CCN-Ost zum Besuch ein.

21. Internationaler Kongress der Deutschen Ophthalmochirurgen, Messezentrum Nürnberg, 12. - 15. Juni 2008

Bitte senden Sie mir ein Vorprogramm

MCN Medizinische Congressorganisation Nürnberg AG
Neuwieder Str. 9
90411 Nürnberg

☎ 09 11 / 3 93 16 25 FAX 09 11 / 3 93 16 20
E-Mail: doc@mcnag.info

Name / Vorname / Titel _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

☎ _____ FAX _____

E-Mail _____