

Mandantenbrief

Wenn die Praxisstruktur den Erfolg verhindert

Grundlagen analysieren und Potentiale erkennen

Die Situation

Seit uns die Politik 2004 das GMG beschert hat, taucht der Begriff „Wirtschaftlichkeit“ immer häufiger im Zusammenhang mit der ärztlichen / zahnärztlichen Vergütung, der Praxisführung und auch bei der Praxisbewertung- und Abgabe auf.

Zwischenzeitlich sollte der Praxisinhaber zum Unternehmer werden und Patienten ausschließlich als Kunden behandeln.

Für viele war und ist die Konfrontation mit Begriffen aus der Betriebswirtschaft immer noch ein Dorn im Auge – andere wiederum haben begriffen, dass die Integration einzelner betriebswirtschaftlicher Prinzipien für die Praxis und das medizinische Leistungsspektrum durchaus förderlich sind.

Die meisten Praxen werden immer noch durch „das professionelle Bauchgefühl“ des/der Inhaber gesteuert. Übersetzt heißt das (Zitat eines Kollegen):

„Wir haben alles im Blick, haben viele Patienten, kennen unsere Punktwerte, wissen, wann die Abrechnungsvolumen voll sind, und auch, dass für den ganzen Aufwand eigentlich mehr in der Kasse übrig bleiben müsste – aber daran kann man ja nichts ändern“ – Meint man.

Potentiale erkennen

Hier geht es dem Praxisinhaber auch nicht anders als dem Geschäftsführer eines mittelständigen Unternehmens: Ohne objektive Grundlagen (Zahlen, Daten, Fakten) hat man kaum eine Möglichkeit, evt. Ertragreiches auszubauen, Potentiale zu entwickeln, bzw. Schlechtes zu reduzieren oder abzustellen.

Das Bauchgefühl hat dabei schon so manchen Praxisinhaber beim erzielten Verkaufspreis für die Praxis getäuscht. Den Erwerber, den Investor oder die Bank interessiert dabei der gefühlte Wert wenig, hier hält man sich an markübliche Kennzahlen und Benchmarks – oft zum Nachteil des Abgebers.

Entscheidend ist es heute und in Zukunft für jeden Praxisinhaber, Prozesse in der Praxis transparent, und somit nachvollziehbar darzustellen. Nicht nur im Hinblick auf die gesetzlichen Auflagen (vgl. §135 ff., SGB V), sondern vor allem für den Erfolg der eigenen Praxis ist dies die beste Zukunftssicherung.

„If you can't measure it – you can't manage it! Dieser wohlbekanntes Ausspruch von Peter F. Drucker gehört seit Jahrzehnten zum 1x1 des Managements. Für die Praxis heißt das nichts anderes, als das was man tut, bildlich und zahlenmäßig abzubilden. Vieles davon liegt dabei schon vor (z.B. in der Praxis EDV!) – wird von den meisten nur nicht konsequent verwendet und eingesetzt.

Was sollte man messen?

Hat man in der Praxis noch keine Messinstrumente eingesetzt, so gilt es zunächst die Praxisstruktur zu erfassen und zu analysieren, um zu erkennen wo man ansetzen soll. Grundsätzlich unterscheidet man zu Beginn zwischen 3 Bereichen:

Den behandlungsbezogenen und wirtschaftlichen Kennzahlen, sowie den organisatorischen Prozessen (im Ergebnis sind natürlich alle interdependent):

Wirtschaftliche Kennzahlen:

Bei der ausführlichen Analyse Ihrer Vergangenheitsdaten erhält man einen wichtigen Überblick über die finanzwirtschaftliche Leistungsfähigkeit Ihrer Praxis. Um einen umfassenden Überblick zu erhalten, bedarf es der Durchsicht u.a. folgender Auswertungen:

- Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)
- Jahresabschluss (inkl. 2-3 Vorjahre)
- Summen-Saldenliste
- Honorarabrechnung KV
- Kooperationsverträge
- Darlehnverträge
- etc.

Behandlungsbezogene Verhältniswerte

Aus den behandlungsbezogenen Daten erhält man wichtige Aussagen zum Status Quo der Praxis und zur Unterlegung der wirtschaftlichen Kennzahlen. Wichtig ist vor allem zu erkennen, wie und womit man den erreichten Umsatz erzielt. Einen Großteil der Daten liefert die Praxis EDV, andere sollte man strukturiert erfassen. Dazu gehören u.a.:

- Fallzahlen nach Geschlecht und Status
- Punktverteilung nach Geschlecht
- Altersstruktur
- Punkte und Kontakte nach Wochentagen
- Verteilung nach Kassenarten
- Kontaktverteilung nach Geschlecht und Versichertengruppe
- Fälle und Kontakthäufigkeit
- Zuweiserstatistik
- Kassenpatienten/Quartal
- Scheinzahl/Quartal
- Kontakte pro Schein
- Budgetüber-/Unterschreitung
- Zeitbedarf für Budgeterfüllung
- Privatpatienten/Quartal
- Selbstzahler/Quartal
- Selbstzahlerleistungen gegliedert
- Selbstzahler aus Kassenpat./Quartal
- etc.

Aus der Abbildung dieser oben genannten Werte können Sie selbst oder mit Unterstützung von Fachleuten einen Status erstellen, der für einen Veränderungsprozess unabdingbar ist.

Ein weiterer wichtiger Teil einer Strukturanalyse stellt den Bereich der Organisation dar.

Organisation und Verwaltung

Hier geht es zu Beginn darum, sich ein möglichst objektives „Bild“ über die Praxis zu machen. Dazu werden Praxisinhaber und Mitarbeiter u.a. zu folgenden Punkten wichtige Aussagen geben:

- Beschreibung der Praxis (Personalstand, Ausstattung, Schwerpunkte, etc.)

- Ablauforganisation
(Terminplanung, Wartezeitenorga., Patientenflow, etc.)
- Praxismarketing / Patientenmarketing
(Homepage, Patienteninfos, Wartezimmer, etc.)
- Zuweisermarketing
(Aktionen, Behandlungsangebote, etc.)
- Verwaltung
(Zeiterfassung, Vergütungssysteme, Verantwortlichkeiten, etc.)

Welche Potentiale kann man erkennen?

Während der Analyse wird die Praxis quasi „einmal umgedreht“. Durch den umfassenden Einblick erhält man in aller Regel zahlreiche Hinweise, die Potentiale eröffnen können – je nachdem was der Praxisinhaber für Ziele definiert hat (z.B. mehr Zeit, mehr Geld, Zukunftssicherung, etc.)

Typische Ergebnisse aus einer umfassenden Strukturanalyse können z.B. sein:

- Das effiziente KV-Budget wird nicht richtig ausgenutzt
- Bestimmte Patientengruppen blocken zu viele zeitliche Ressourcen
- Kontakte pro Fall blockieren Privatumsatzressourcen
- Patientensteuerung / Terminmanagement mit zu vielen Medienbrüchen
- Unstrukturierte und unkoordinierte Preisbildung verursacht Mehrarbeit
- Suboptimale Zeitausnutzung (Behandlung/Verwaltung/Delegation) bindet Inhaber zu stark ein
- Marketingmaßnahmen greifen nicht, da nicht Zielgruppenkonform
- Mitarbeiterproduktivität im Verhältnis zu den Umsatzgruppen zu gering
- etc.

Jeder der oben genannten Punkte stellt eine Option dar, die der/die Praxisinhaber potentiell verbessern können – wie gesagt, gemessen an den persönlichen Zielen.

Nächste Schritte und Fazit

Durch die Grundlagenarbeit weiß man, wo man gezielt ansetzen kann, um die Praxis zu professionalisieren. Im nächsten Schritt gilt es nun, das Analytische umzusetzen. Wichtig ist dabei die Mitarbeit aller, des Chefs und seinem Team. In Workshops wird gezielt das jeweilige Problem bearbeitet und im Sinne des gemeinsamen Erfolgs (mehr Geld, mehr Zeit, mehr Zufriedenheit, mehr Sicherheit, mehr Praxiswert) umgesetzt. In aller Regel ist die Arbeit ein laufender Prozess über Monate.

Das Ergebnis gibt dafür Sicherheit: Zu wissen, das man die Potentiale richtig ausnutzt, dass man seine Praxisstruktur von A-Z kennt und darstellen kann, und jederzeit reagieren kann, wenn sich etwas ändert oder mal nicht so gut läuft, weil man weiß, wo und wie man zu reagieren hat – ein unglaublich gutes Gefühl!