

# Mandantenbrief

## Die geplante Praxis

Grundlagen, Inhalte und Nutzen betriebswirtschaftlicher Praxisplanung

## Die Situation

Auswirkungen der Strukturveränderungen des GMG wurden den meisten niedergelassenen Ärzten spätestens mit der Einführung des EBM 2000plus bewusst. Von der Gesundheitspolitik wird dabei immer wieder betont, dass die Behandlungsprozesse unter den Leistungserbringern verbessert und effizienter gestaltet werden sollen. Zahlreiche Modelle wie die Integrierte Versorgung, ambulant-stationäre Kooperationen, Medizinische Versorgungszentren oder überörtliche Teilgemeinschaftspraxen stellen nur einige zukunftsweisende Modelle dar. Egal auf welche Art der Berufsausübung die Wahl fällt, gelten die gleichen Grundsätze: Damit die gewünschten Effekte eintreten, bzw. in Zukunft auf Veränderungen reagiert werden kann, bedarf es einer betriebswirtschaftlichen Planung der Praxis oder des zukünftigen Projektes. Leider glauben noch immer viele Mediziner, dass z.B. die „nicht planbaren KV-Einnahmen“ eine Planung von vorn herein ausschließen. Für andere erschien eine Planung auf Grundlage der guten wirtschaftlichen Verhältnisse der Vergangenheit nicht weiter notwendig. Im schlimmsten Fall werden drohende finanzielle Engpässe übersehen und erst dann reagiert,

wenn die ersten Lastschriftrückgaben der Bank eintreffen.

## Was ist betriebswirtschaftliche Planung?

Per Definition ist Planung die gedankliche Vorwegnahme und Gestaltung zukünftiger Strukturen, Prozesse und Ereignisse. Für die meisten Wirtschaftsunternehmen ist die Planung einer der wichtigsten Bestandteile des Managements. Die Planung selbst ist in viele Teile zu gliedern, je nachdem welche Aussage oder welches Ziel jeweils verfolgt wird. So unterscheidet man u.a. zwischen:

- Umsatzplanung
- Kostenplanung
- Liquiditätsplanung
- Investitionsplanung
- oder Businessplanung

Ziel einer jeden Planung ist es, ein angestrebtes (geplantes) Ziel zu erreichen oder Auswirkungen möglicher Ereignisse unter sonst gleichen Umständen zu betrachten. So ist die Planung einerseits eine einmalig aufgestellte Richtlinie, die es zu erreichen gilt (Soll-Ist-Vergleich), oder andererseits der Versuch, mögliche Geschäftsentwicklungen zu antizipieren, um daraus ein Vorgehen abzuleiten (z.B. Szenarien Best Case, Worst Case).

Die Planung und Steuerung der Praxis, auch Controlling genannt, ist somit ein wesentliches Element zur nachhaltigen finanziellen Sicherung des Unternehmens Arzt- und Zahnarztpraxis.

### Was macht eine gute Planung für die Praxis aus?

Die Planung ist für die meisten Praxen ein neues Thema. Bis Ende der 90iger Jahre wurde die Notwendigkeit in vielen Arzt- und Zahnarztpraxen bei einer allgemein guten Einnahmesituation auch im KV/KZV Bereich kaum erkannt. So war die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) neben dem Kontostand das einzige Instrument, an dem Veränderungen sichtbar wurden.

Nicht zuletzt wegen der EBM-Entwicklung und zukünftiger morbiditätsorientierter Regelleistungsvolumen, Mehrabrechnungsmodellen wie MVZ oder privatärztliche Teilgemeinschaftspraxen oder Integrierte Versorgungsverträge sowie der Nachweispflicht für Ärzte bei Banken durch Basel II (wir berichteten), wird die Planung dieser Bereiche für die Praxen von entscheidender Bedeutung. An einem Beispiel möchten wir 2 verschiedene Planungsansätze exemplarisch beschreiben:

- *Situation 1 (Liquiditätsplanung)*

Dermatologe Dr. Muster verzeichnet in seiner Einzelpraxis durch den EBM einen Umsatzrückgang von -20%. Über die hohen Verbindlichkeiten im privaten Bereich hat er die Übersicht verloren. Eigentlich ist seine Praxis

voll, aber es bleibt dennoch nicht genug übrig.

Wie hätte er sich vor dieser Situation schützen können?

Planung I: Die Liquidität betrachtet die Fähigkeit, zwingend fälligen Verbindlichkeiten jederzeit und uneingeschränkt nachkommen zu können. Damit erklärt sich auch, dass eine Planung in diesem Bereich neben der Praxis auch den Privaten und Vermögensbereich mit einschließen muss.

Stellt man bei der Analyse von Praxis Dr. Muster z.B. fest, dass er durch die hohen privaten (fixen) Verbindlichkeiten keine Möglichkeit hat, kurzfristig auf Einnahmeverluste seiner Praxis zu reagieren, ist er mitten in der Liquiditätsfalle. Eine gute Planung nimmt daher die Ist-Situation aller drei oben genannten Bereiche vor der Krise auf (betrieblich/privat/vermögen) und plant eine evt. Umsatzeinbuße vorausschauend mit ein.

Damit in Zukunft eine vergleichbare Situation vermieden werden kann, werden die drei Bereiche in der Planung über einen Zeitraum (1-3 Jahre) im Verhältnis betrachtet und übersichtlich auf einem Blatt dargestellt:

- Kurzfristig verfügbare Liquidität:
  - aus Privat nach Steuern
  - aus Vermögen
  - Dispo-Kredit

- Private Ausgabenstruktur
  - fixe Ausgaben
  - variable Ausgaben
  
- Soll-Ist-Vergleich (der Bereiche)
  - Praxiseinnahmen
  - Praxisausgaben
  - Praxisliquidität vor Steuern
  - Privateinnahmen vor Steuern
  - Steuern
  - Privatausgaben
  - Überschuss
  
- Graphische Auswertung (Kurven)
  - Deckungsbedarf  
(Wie viel Geld brauche ich?)
  - Verfügbare Gesamliquidität  
(Wie viel Geld hätte ich?)
  - Geplante Gesamliquidität  
(Wie viel Geld wollte ich haben?)
  - Überschuss  
(Wie viel Geld habe ich wirklich?)

Durch die regelmäßige Überprüfung der jetzt transparenten Zahlen (Controlling) hätte Herr Dr. Mustermann die Sicherheit, evt. anfallende Veränderungen zeitig zu erkennen und je nachdem zeitig genug zu reagieren.

- *Situation 2 (Businessplanung)*  
Dermatologe Dr. Muster möchte mit Kollegen kooperieren und mit seiner Praxis in ein Medizinzentrum umziehen. Durch die Teilung von Ressourcen möchte er Kosten sparen und natürlich alternative Ertragssäulen aufbauen.

Welche Investitionen kommen auf Herrn Dr. Mustermann zu und wie

können sich die Einnahmen / Ausgabenbereiche entwickeln?

Planung II: Ein Businessplan ist die schriftliche Fixierung der Praxisplanung zur betriebswirtschaftlichen Absicherung von Chancen und Risiken bei einer Neugründung oder Unternehmenserweiterung.

Für Herrn Dr. Mustermann wäre die Reihenfolge der Planungsstufen wie folgt:

- Ziele und Inhalte des Vorhabens
- Definition und Planung des eigenen Leistungsangebotes (Kasse/Privat)
- Geplante Ressourcenteilung (z.B. bei)
  - Geräten
  - Personal
  - Zentraler Empfang
  - Zentrale Wartezone
  - Internet
  - Terminmanagement
  - Marketing
  - etc.
- Umfang Ausbau der Räume

Danach wird geplant, welche Ausgabenbereiche durch die Zusammenlegung eingespart werden können und welche z.B. durch den Umzug, den Ausbau der Räumlichkeiten, höhere Miete und weitere Investitionen, z.B. in gemeinsame Geräte, dazukommen.

Herr Dr. Mustermann definiert danach seine Einnahmebereiche, die er ebenfalls plant. Er geht dabei davon aus, dass sich ein Umsatzrückgang im GKV Bereich fort-

setzt. Diesen möchte er vermehrt durch Privatpatienten, Privatzahlerleistungen, Gutachten, Beteiligungen (z.B. MVZ) oder IV-Verträge kompensieren. Usw...

Insgesamt werden bei der Businessplanung sämtliche Einnahme und Ausgabenkonten auf einen Zeitraum von 3-5 Jahren geplant und bei professioneller Durchführung mit einem laufenden Soll-Ist-Vergleich und mit externen Vergleichszahlen der Fachgruppe überprüft. Nicht zuletzt die Banken fordern nach Basel II bei der Kreditvergabe, aber auch bei der Kreditführung eine deutlich höhere Transparenz von den Ärzten und Zahnärzten zur Minderung ihres eigenen Risikos.

Dr. Mustermann erhält durch die professionelle Planung seines Vorhabens nicht nur die Gewissheit, Risiken optimal abgesichert zu haben, sondern erkennt auch die mittel- und langfristigen Ziele seines Vorhabens und die Einnahmepotentiale, die sich daraus für ihn erschließen können.

### **Wo liegt der Nutzen für meine Praxis?**

Eine betriebswirtschaftliche, vorausschauende Planung trägt wesentlich zur Risikominderung und damit langfristig zur Existenzsicherung der Praxis bei. Selbstverständlich bedarf es dazu der Unterstützung von Fachleuten, die die Arzt- und Zahnarztpraxis kennen und durch die Kenntnis des GMGs die vielen Herausforderungen gestalten können. Bei professioneller Planung kann danach folgender Nutzen für die Praxisinhaber entstehen:

- Bessere Übersicht über die finanzielle Gesamtsituation
- Erkennen von Schwachstellen
- Finanzielle Absicherung
- Beeinflussung der zukünftigen Praxisentwicklungen
- Absicherung von aktuellen Risiken
- Absicherung vor zukünftigen Risiken und Krisen
- Effizienzsteigerung
- Flexibilität bei neuen Anforderungen
- Zielfokussiertes arbeiten
- Besseres Rating (bei Banken)
- Langfristige Existenzsicherung

### **Fazit**

Die betriebswirtschaftliche Planung ist für die Praxis das entscheidende Thema. Sie professionalisiert den Arztbetrieb zu einem modernen Unternehmen und sichert die Praxis und den Inhaber vor zukünftigen Risiken. Zum Abschluss dazu ein Zitat von Autor und Zukunftsforscher Robert Jungk:

*"Das Morgen ist schon im Heute vorhanden, aber es maskiert sich noch als harmlos, es tarnt und entlarvt sich hinter dem Gewohnten. Die Zukunft ist keine sauber von der jeweiligen Gegenwart abgelöste Utopie: die Zukunft hat schon begonnen. Aber noch kann sie, wenn rechtzeitig erkannt, verändert werden."*