

1.2 Kosten-Struktur-Analyse

Betrachtet man die Arztpraxis als ein Wirtschaftsunternehmen, so sind auch die für Unternehmen geeigneten Management-Werkzeuge zur Kosten-, Ertrags- und Strukturanalyse nutzbar.

Allerdings findet die unternehmerische Tätigkeit der Arztpraxen in einem stark regulierten Gesundheitsmarkt mit eigenen Regeln (Fünftes Sozialgesetzbuch, KV-Recht, EBM) und Rahmenbedingungen (Bedarfsplanung) statt.

1.2.1 Management in der Arztpraxis

Menning wies bereits 2007 in seinem sehr lesenswerten Buch¹ auf relevante Managementfaktoren zur erfolgreichen Praxisführung hin:

- **Administration und Prozessmanagement:**
 - Vor- und Nachbereitung der Behandlung
 - Einkauf und Investitionen
 - Terminmanagement
 - Abrechnungs- und Forderungsmanagement
 - Prozessverständnis und -organisation
 - Kooperationsmanagement
- **Patienten:**
 - Patientenbindung und -gewinnung
 - Umgang mit Patientenerwartungen
 - Patientenschulung und -qualifikation
 - Atmosphäre (Räume/ Service)
- **Mitarbeiter:**
 - arbeitsrechtliche Dokumentation
 - Nutzung des Mitarbeiterpotenzials
 - strategische Führung
 - Mitarbeiterplanung
 - Gewinnung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter
 - Qualifikation und Potenzialentwicklung

¹ Menning, Michael (2006). Management als Erfolgsfaktor der Integrierten Versorgung – Von der Notwendigkeit als Arzt auch Unternehmer zu sein. ISBN 10: 3-8334-6531-X, S. 128 ff

- **Finanzen:**
 - Datenerfassung
 - Datenaufbereitung
 - Interpretation und Konsequenzen
 - Grundsätzliches Kostenmanagement
- **Strategie:**
 - Status-quo-Bestimmung
 - differenzierte Zukunftsbetrachtung
 - Optionen, Bewertung und Entscheidung
 - Veränderungsmanagement

Damit sind die wesentlichen Bereiche und ihre Unterthemen definiert, die ein effektives Praxismanagement ausmachen. Diese Managementfaktoren orientieren sich an dem System der Balanced Score Card nach Kaplan und Norton (*s. Kap. 1.2.3*), die ein etabliertes Werkzeug im etablierten Unternehmensmanagement darstellen.

Im Folgenden lege ich den Fokus auf das Thema der Finanzen einer Arztpraxis und die sich aus einer systematischen und regelmäßigen Datenerfassung, transparenten Datenaufbereitung ergebende Interpretation der erhaltenen Informationen und die Ableitung von Konsequenzen, die in einem grundsätzlichen Kostenmanagement münden sollten.

1.2.2 Organisation – Struktur – Abläufe

Wesentlich ist es, neben dem Blick auf die Einnahmen, vor allem die Kosten für die erbrachten Leistungen unter Kontrolle zu behalten. Die Abläufe und die Strukturen der Praxis müssen so gestaltet werden, dass der finanzielle, organisatorische und personelle Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum dadurch erwirtschafteten Ertrag steht.

Die größten Kostenblöcke fallen, je nach Fachgebiet, im Bereich des Personals (Allgemeinmedizin) oder in der Technik (investiver Bereich – z.B. in der Radiologie) an. Auch fachinternistische Praxen mit invasiver Diagnostik wie Gastro- und Koloskopien,