

## Praxismanagement

Nur eine stimmige Planung führt zum Erfolg

Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Arztpraxis neue Behandlungsmethoden oder Serviceleistungen anbieten wollen, müssen Sie geschäftsstrategisch denken.

Dass heutzutage viele Unternehmen mit der Einführung einer neuen Produktlinie „baden gehen“, ist nichts Außergewöhnliches. Niemand kann in die Zukunft blicken und erkennen, was erfolgreich sein wird und was nicht. Allerdings kann diese Gefahr durch eine stimmige Planung minimiert werden – das gilt auch für Praxisinhaber, die daran denken, Ihr Leistungs- und/oder Serviceportfolio auszuweiten.

### Eigene Annahmen kritisch hinterfragen

Ein wesentlicher Grund für den ökonomischen Misserfolg von Unternehmen ist, dass die Planer ihre eigenen Annahmen nicht kritisch durchleuchten: so, als würden sich Leistungen von alleine verkaufen, als gäbe es keinen Wettbewerb.

Das zeigt, wie wichtig es ist, die Annahmen und impliziten Hypothesen der Planung deutlich zu machen und zu hinterfragen. Sie müssen getestet und gegebenenfalls angepasst werden, wenn die Planung halbwegs etwas mit der Realität zu tun haben will. Bei strategischen Entscheidungen sollten daher einige Punkte berücksichtigt werden:

Eine stimmige Planung muss bei der Frage beginnen, welcher Ertrag mit der neuen Leistung insgesamt erzielt werden soll. Aus dieser Zahl leiten sich dann die anderen finanziellen Größen ab, insbesondere der benötigte Umsatz und die dafür anfallenden Investitionen und laufenden Kosten. So lässt sich schnell erkennen, ob die Planung realistisch ist und welche Größenordnungen der Umsatz erreichen muss, damit das angestrebte Ziel erreicht wird und sich die Investitionen rechnen.

Bei der Kalkulation müssen alle relevanten Kosten (zeitlicher Aufwand, Personalkosten!) in die Gesamtkostenrechnung ein-

fließen. Wenn Zweifel auftauchen und sich aus den zulässigen Kosten und dem angestrebten Gewinn ein notwendiger Umsatz ergibt, der nur schwer erreicht werden kann, sollten Sie Ihre geschäftsstrategische Entscheidung überdenken

### Die Planung

Grundsätzlich sollten in einer stimmigen Planung alle Annahmen, auf denen er fußt, sichtbar gemacht werden. Viele Kriterien sind dem Arzt aber oft gar nicht wirklich bewusst. Eine gute Hilfestellung bietet hier ein offenes und ausführliches Gespräch mit Ihren Assistentinnen: Fragen Sie sie, was sie von dem insgesamt Plan halten, welche Annahmen Ihre Mitarbeiterinnen für unrealistisch halten, und in welchen Punkten sie mit Ihnen nicht einer Meinung sind. Besonderes Augenmerk sollten Sie dabei auf die Frage lenken, wie hoch Ihre Assistentinnen den zusätzlichen Zeitaufwand für die neue Serviceleistung einschätzen, und ob ihrer Meinung nach für die Umsetzung zusätzlich Personal aufgenommen werden muss. Wichtig ist es hierbei, größtmögliche Transparenz zu schaffen.

In der anfänglichen Euphorie werden oft unrealistische Gegebenheiten angenommen. Bei der Planung eines „Zusatzgeschäftes“, sind viele Unternehmer und damit auch Praxisinhaber sehr optimistisch. Das ist einerseits gut, weil Motivation ein wichtiges Kriterium für den Erfolg ist, andererseits führt dies aber auch zu Fehleinschätzungen (siehe Kasten).

### Umsetzung des Projektes

Mit den ökonomischen Zielen, den tragbaren Kosten und transparenten Annahmen lassen sich Stimmigkeit und Plausibilität der Planung hinterfragen. Hier muss alles zusammenpassen, damit die Chance auf einen Erfolg gegeben ist. Nichtsdestoweniger müssen Sie Ihren Plan im Projektver-

lauf aber immer wieder überprüfen – am besten anhand von Etappenzielen –, entweder nach einer bestimmten Zeitdauer oder wenn konkrete Zwischenergebnisse vorliegen. Prüfen Sie dabei genau, ob sich die Annahmen und Rahmenbedingungen verändert haben, einzelne Faktoren falsch eingeschätzt wurden und ob sich Fehler in den Berechnungen zeigen. Sie sollten in jedem Fall schon vorab Abbruchkriterien definiert haben, anhand derer Sie entscheiden, ob sich eine Fortführung lohnt oder nicht.

### Planung: Zu großer Optimismus führt zu falschen Annahmen

- Die Patienten werden die neue Leistung in Anspruch nehmen, weil ich überzeugt bin, dass sie gut ist.
- Die Serviceleistung verkauft sich von selbst.
- Wir entwickeln das Projekt sicher exakt nach Zeitplan und innerhalb der Budgetvorgaben
- Es gibt keine Probleme, die notwendigen Mitarbeiter zu finden und einzustellen.
- Der Mehraufwand ist nicht so hoch – es gibt keine Probleme, ihn zu bewältigen.
- Wir können die Serviceleistung vom Wettbewerb abschirmen.
- Alle im Unternehmen Arztpraxis unterstützen mich gerne und sind ebenso überzeugt vom Erfolg wie ich



VIKTORIA HAUSEGGER  
mehr.wert.

für ärzte und apotheker.  
marketing, das gezielt bewegt.  
Tel.: 0664/460 16 35  
office@mehrwertmarketing.at  
www.mehrwertmarketing.at