

01.02.2022 **Niederlassung**

# Praxiscontrolling – einfach und leistungsorientiert

B. Wittrin, K. U. Groß



*Die Autoren, Dr. med. Bertram Wittrin und Kai-Uwe Groß, berichten anschaulich aus eigener Projekterfahrung über die Vorteile eines modernen Praxiscontrollings mit Fokussierung auf das praxisindividuelle Leistungsspektrum und die dahinter liegende Kostenstruktur. Dr. med. Bertram Wittrin – seit 2004 niedergelassener Chirurg, engagiert sich seit vielen Jahren für die Stärkung der niedergelassenen Chirurgen in verschiedenen Verbänden und Funktionen. Kai-Uwe Groß, Dipl.-Ing. (FH) und Master of Business Consulting, beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit betriebswirtschaftlichen*

*Fragestellungen in Unternehmen des Mittelstands.*

*Ziel der Autoren war es, eine Lösung des Praxiscontrollings zu entwickeln, welche die Praxen ganzheitlich und leistungsspezifisch betrachtet. Das gewonnene betriebswirtschaftliche Know-how soll die Praxen stärken und ihren Stellenwert im Gesundheitssystem zukünftig sichern.*

In Zeiten stagnierender bis rückläufiger Honorare und steigender Kosten sollten sich Praxisinhaber unternehmerische Entscheidungen über die zukünftige Ausrichtung der Praxis und über die Abrechnungsmöglichkeiten erbrachter Behandlungen bewusstmachen. Der Blick der niedergelassenen Ärzte sollte sich auch auf die Finanzen, hier insbesondere auf die Behandlungskosten, und auf die Entwicklung der Anzahl erbrachter Behandlungen richten.

## Welche Vorteile bietet ein modernes Praxiscontrolling?

Ein Praxiscontrolling bietet unmittelbare und mittelbare Vorteile. Diese sind im Folgenden aufgeführt.

### Unmittelbare Vorteile

Bewusstsein und Transparenz über die

- tatsächlich erbrachten Behandlungen,
- leistungsspezifische Kostenverursachung,
- leistungsspezifische Erlössituation.

Durch das gewonnene Bewusstsein und die Transparenz erhält der Praxisinhaber jederzeit eine positive Rückmeldung und ein begründetes Sicherheitsgefühl bei der erfolgreichen Praxisführung.

### **Mittelbare Vorteile**

Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlagen, um Arztpraxen leistungsbasiert zu steuern und so auf zukünftige Veränderungen vorzubereiten.

Zukünftige Veränderungen können beispielsweise sein

- veränderte Leistungen in Art und Anzahl,
- Kosten und Erlöse,
- Anstellung eines Arztes,
- Praxisveräußerung,
- Investitionserfordernisse,
- Teilnahme an IV-Verträgen.

Insgesamt bieten die Erkenntnisse aus diesen Überlegungen eine nachvollziehbare, über das Bauchgefühl hinausgehende Entscheidungsgrundlage, die mit den Stakeholdern geteilt und erörtert werden kann.

## **Welche Vorteile bietet ein an der Behandlung ausgerichtetes Praxiscontrolling?**

In verschiedenen Arbeiten werden die Herausforderungen des Kalkulierens in Arztpraxen aufgezeigt. [1] Zumeist stellen vorliegende Beiträge auf Einzelaspekte des Praxiscontrollings ab und betrachten weniger häufig die Praxis ganzheitlich.

Ziel der Autoren war es daher, eine Lösung zu entwickeln, welche die Praxen ganzheitlich und leistungsspezifisch betrachtet. Das dabei gewonnene betriebswirtschaftliche Know-how soll die Praxen stärken und ihren Stellenwert im Gesundheitssystem zukünftig sichern.

Methodisch basiert das Vorgehen auf der Prozesskostenrechnung nach Horváth [2], welche in Unternehmen mit signifikanten Gemeinkosten im Rahmen von Kostenkalkulation, u. a. auch in Krankenhäusern [3], eingesetzt wird.

Die Prozesskostenrechnung sieht zunächst vor, alle Behandlungen zu definieren und in Teilschritte zu gliedern. Das Ergebnis dieses Analyseschrittes ist eine ganzheitliche Sichtweise auf das Behandlungsspektrum der Arztpraxis. Diese bildet die Grundlage für eine verursachungsgerechte Zuweisung der Kosten und führt zu einer hohen Ergebnisqualität bei den Kalkulationsergebnissen.

Das entstandene Zahlenwerk aus Fallzahlen, Kostenarten und kalkulierten Kosten je Behandlungsschritt und Behandlungsablauf, bildet eine fundierte Grundlage für die Steuerung einer Arztpraxis.

## Welche Schritte sind zur Implementierung erforderlich?

Idealerweise beginnt der Aufbau des Praxiscontrollings mit einem Onlineseminar. Ziel des ersten Schrittes ist es, Leistungen identifizieren und systematisch erfassen zu können. Ergebnis dieses Schrittes ist ein vollständiges Abbild der Behandlungen in Art und Anzahl.

Der zweite Schritt richtet den Blick auf die Praxiskosten. Diese werden analysiert, interpretiert und verursachungsgerecht den Behandlungen zugewiesen.

Nach diesen beiden Schritten liegt bereits ein erstes Ergebnis über die jeweiligen Behandlungskosten vor.

Durch das Hinterlegen der durchschnittlichen Behandlungshonorare je Behandlung, wird der Deckungsbeitrag und Überschuss für jede Behandlung ausweisbar.

Eine monatliche oder quartalsweise Aktualisierung der Fallzahlen und Kostendaten gewährleistet eine fortlaufende Aktualität der Kalkulationsergebnisse.

## Welche betriebswirtschaftlichen Faktoren sind für ein Praxiscontrolling bedeutend?

**Liquidität** erfordert eine laufende Überprüfung sämtlicher Einnahmen und Ausgaben und deren Ursache. Hierbei sollten leistungsspezifische Deckungsbeiträge ermittelt und „negative“ Einzelleistungen identifiziert werden. Grundlage ist eine aktuelle und ganzheitliche Leistungserfassung und Kostenrechnung in der Arztpraxis.

**Fixkosten** zu bewerten und zu steuern bedeutet Kapazitätsauslastungen und Bearbeitungsschritte zu identifizieren und ggf. diese zu erhöhen.

**Personalkosten** aktiv steuern beinhaltet das Personalstundenaufkommen an den Leistungszahlen auszurichten. Das Ziel ist, möglichst stabile Personalkosten je Behandlungsart zu erzielen.

**Periodisches Controlling** bedeutet Leistungszahlen und Praxiskosten gegenüberzustellen und die sogenannte „Performance“ der Arztpraxis zu bewerten. Anhand der Datenhistorie im Monats-, Quartals- und Jahresverlauf können Veränderungen sofort erkannt werden.

**Szenarien-Berechnungen** helfen die Auswirkungen erwarteter Kostensteigerungen für Personal, Praxis- und Servicekosten auf die Behandlungskosten zu ermitteln. Zudem kann der Einfluss unterschiedlicher Leistungszahlen auf die Behandlungskosten, Deckungsbeiträge und Überschüsse aufgezeigt werden.

# controlguide.med GbR unterstützt Praxen und MVZ bei der Implementierung

Das Praxiscontrolling wird durch eine von den Autoren entwickelte webbasierte Software zur Verfügung gestellt, welche ein umfangreiches, leistungs-, finanz- und kennzahlenbasiertes Controlling zur Verfügung stellt. Eine zusätzliche Installation von Hard- oder Software ist nicht erforderlich.

Die von den Autoren gegründete controlguide.med GbR kann die benötigten Daten in die Software einpflegen und alle notwendigen individuellen Anpassungen vornehmen. Sobald die grundlegenden Daten (Leistungsdaten und betriebswirtschaftliche Auswertung) aus der Praxis- und Buchhaltungssoftware übernommen wurden, stellt die Controlling-Software die beschriebenen Ergebnisse vollständig zur Verfügung.

Das Programm kann für Praxen und MVZ jeder Größe eingesetzt werden und verfügt über eine Vielzahl vordefinierter Behandlungsabläufe. Der geringe laufende Zeitaufwand erfordert keine zusätzliche Arbeitskraft. Es werden keine personenbezogenen Daten benötigt, damit entfällt die Diskussion um den Datenschutz.

## Literatur

- [1] Plausibilität der Kalkulation des Einheitlichen Bewertungsmaßstabs (EBM) Expertise im Auftrag des GKV-Spitzenverbands Berlin, August 2010 IGES Institut GmbH, <https://www.iww.de/zp/archiv/praxiskosten-was-kostet-eine-zahnarztstunde-f35600>, <https://www.iww.de/pfb/steuergestaltung/praxiscontrolling-so-behaelt-ihr-mandant-seine-zahlen-im-griff-f83204>
- [2] Horvath, P.-R. Mayer: Prozesskostenrechnung. Der neue Weg zu mehr Kosten-transparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: CONTROLLING, 1. Jg. (1989), Heft 4, S. 214–219.
- [3] Greiling, M./Thomas, F. (2002): „Prozessorientierung im Krankenhaus – Die Einführung der Prozesskostenrechnung als Grundlage zur Kalkulation der DRGs“. Deutsche Krankenhaus Verlagsgesellschaft, Düsseldorf

Wittrin, B, Groß, K U: Praxiscontrolling – einfach und leistungsorientiert. *Passion Chirurgie*. 2022 Januar/Februar; 12(01/02): Artikel 03\_05.

### Mehr erfahren?

Wir informieren Sie gern in einem individuellen Gespräch oder besuchen Sie uns auf den kostenlosen Webinaren.

**Webinar-Termine: 16. Feb. 2022 und 4. März 2022 – jeweils um 16 Uhr**

Anmeldung erbeten wir unter [office@controlguide.de](mailto:office@controlguide.de) mit Angabe des Vor- und Zunamens, des Praxisnamens sowie der Personenanzahl.



controlguide.med GbR  
Kai-Uwe Groß (M.BC, Dipl.-Ing FH)  
Dr. med. Bertram Wittrin  
Holtenauer Str. 73, 24105 Kiel

[office@controlguide.de](mailto:office@controlguide.de)

[www.med.controlguide.de](http://www.med.controlguide.de)

## Autor:in des Artikels



**Dr. med. Bertram Wittrin**

Facharzt für Chirurgie/Phlebologie  
Holtenauer Str. 73  
24105 Kiel  
[> kontaktieren](#)



**Kai-Uwe Groß (M.BC, Dipl.-Ing FH)**

[> kontaktieren](#) GbR

[www.bdc.de](http://www.bdc.de)

[Rubrik Wissen](#) / [Fachgebiete](#) / [Niederlassung](#)