

Volker Schulte<sup>1</sup>, Emilio Sutter<sup>1</sup>, Lukas Zemp

# Planung ohne Kontrolle ist auch für eine Arztpraxis sinnlos

**Zum Führen einer Arztpraxis kann unter anderem das kleine ABC des Management Accounting sehr hilfreich sein. Dieses befasst sich mit Finanzbuchhaltung (FiBu), Betriebsbuchhaltung (BeBu), Planungsrechnung und der Investitionsentscheidungssituation. Was auf den ersten Blick sehr trocken wirkt, zahlt sich mittelfristig aber für die erfolgreiche Gründung oder Führung einer Praxis aus.**

Der Fokus dieses Artikels liegt auf der Planungsrechnung. Bei der Planungsrechnung ist die Vorausschau gefragt. Um in Zukunft einen neuen Zustand anzustreben, muss aufgezeigt werden, wie man zu den Fernzielen gelangen kann. Hierzu muss die Ausgangslage analysiert werden. In der Planungsrechnung lernen wir, was quantitativ erfasst werden kann aber auch wo die Grenzen sind. Planungsrechnung ist eine Teildisziplin des Management Accounting. Es kann als systematische, regelmässige oder fallweise durchgeführte Erfassung, Aufbereitung, Auswertung und Übermittlung der quantitativen Daten, welche das Betriebssystem betreffen, verstanden werden. Diese brauchen wir für das Controlling innerhalb des Betriebes sowie zur Information externe Austauschpartner wie z.B. Kapitalgeber und/oder Kreditgeber.

<sup>1</sup> Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)

## Hauptbestandteile des Controllings

Planung, Steuerung und Kontrolle sind die drei Hauptbestandteile des Controllings. Controlling wird vom Management betrieben. Somit stellt sich die Frage nach dem Management- bzw. Planungssystem. Beim Planungssystem geht es stark vereinfacht darum, aufeinander abgestimmte Verfahren der *Analyse, Planung und Kontrolle, Gewinnung und Bereitstellung*, der dafür benötigten Informationen zu entwickeln beziehungsweise bereitzustellen. Hierbei kann von folgenden Fragestellungen ausgegangen werden:

- Welchen Zweck muss/sollte ein Planungssystem einer Unternehmung erfüllen?
- Wie kann das Planungssystem grob gegliedert werden?
- Welches sind die Aufgaben, die ein Planungssystem erfüllen muss?

Das heisst, mit dem Planungssystem sollen – möglichst abgeleitet aus der Unternehmenspolitik mit Vision und im Einklang mit einem bereits existierenden Leitbild – folgende Punkte etabliert werden können:

- Ziele definieren
- Strategien erarbeiten
- Voraussetzungen berücksichtigen
- Massnahmen definieren
- Ressourcen koordinieren und optimal einsetzen
- Die Kontrolle zur laufenden Sicherstellung der Zielerreichung

**Tabelle 1**

Das Planungssystem kann grob gesprochen in drei Phasen gegliedert werden.

Analyse	Planung	Kontrolle
Analyse und Kontrolle sind eng miteinander verknüpft. Kontrolle als Teil des Controllings ist im Sinne von Abweichungsanalyse zu verstehen.	Die Planung ist das Kernstück der Planungsrechnung. Sie kann aber nur in Zusammenhang mit der Analyse und Kontrolle betrieben werden. Im Einklang mit der Unternehmenspolitik werden je nach Planungshorizont folgende Planungen unterschieden: – Strategische Planung – Operative Planung – Dispositive Planung (optimale Steuerung repetitiver Prozesse) – Projektplanung (z.B. EDV, Bauvorhaben etc.)	Kontrolle ist hier im Sinne von Abweichungsanalyse zu verstehen und geht somit fliessend in die erste Phase der Analyse über.

**Tabelle 2**

Pro Phase des Planungssystems sind schwergewichtig folgende Aufgaben zu nennen.

Analyse	Planung	Kontrolle
Umweltgegebenheiten und ihre Entwicklung erfassen Stärke/Schwäche-Profil darstellen	Visionen entwickeln Leitbild festlegen Auf dieser Basis sind zu definieren, aufeinander abzustimmen und festzulegen: – Ziele – Strategien – Prämissen – Massnahmen – Ressourcen	– Überwachung der Zielerreichung – Frühwarnung Ziel der Überwachung und insbesondere der Frühwarnung muss es sein, Abweichungen festzustellen bzw. zu orten, bevor die Probleme auftauchen.

## Phasen des Planungssystems

### Kurzdefinitionen der Planungssystem-Phasen

#### Analyse

Als nützliches Analyseinstrument führen wir in die Balanced-Scorecard- und in die SWOT-Analyse ein. Bei der Balanced Scorecard werden verschiedene Perspektiven analysiert und Massnahmen hierzu festgelegt. Sie ist ein praktikables strategisches Analyseinstrument. Bei der SWOT-Analyse werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer Unternehmung angeschaut und nach internen und externen Faktoren unterschieden.

#### Planung

Die Planung kann dann auf den Analyseinstrumenten und ihren Ergebnissen aufbauen. Hier wird zwischen der strategischen Planung (längerfristig) und der operativen Planung (kurzfristig) unterschieden. Strategisch bedeutet den Aufbau von Potenzialen und operativ deren Nutzung und Anwendung.

#### Kontrolle

Das Planungssystem einer Unternehmung ist mit einem Regelkreis – also mit einem Feedback-System vergleichbar. Sobald die Ziele verabschiedet sind, können periodische Soll/Ist-Vergleiche vorgenommen werden.

### Managementfortbildung SGIM/FHNW – praxisorientiert und fundiert

Der vorliegende Artikel am Beispiel der betrieblichen Planungsrechnung verdeutlicht, was im Rahmen des Zertifikatskurses «Certificate of Advanced Studies (CAS) – Management of Medical Units» SGIM/FHNW vermittelt wird. Dabei vertreten wir den Grundsatz, dass Planung ohne Kontrolle sinnlos und Kontrolle ohne Planung gar nicht erst möglich ist. Kursleitung Prof. Volker Schulte (FHNW). Zusätzliche Informationen zur Managementfortbildung SGIM/FHNW sind zu finden unter: [www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/cas](http://www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/cas) oder [www.sgim.ch/veranstaltung](http://www.sgim.ch/veranstaltung). Der Anmeldeschluss für den Zertifikatskurs 2014 ist der 31. März 2014.

---

#### Korrespondenz:

Lukas Zemp

Generalsekretär SGIM

SGIM, Schweiz. Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin

Postfach

4002 Basel

[lzemp\[at\]sgim.ch](mailto:lzemp[at]sgim.ch)