

## Basel II – oder wie kreditwürdig ist meine Praxis?

# Qualitätsmanagement in der Arztpraxis

Die Infrastruktur sowie der Unterhalt einer dem Stand der Medizin entsprechenden Arztpraxis ist eine kostspielige Angelegenheit. Daran wird sich wahrscheinlich auch in Zukunft nichts ändern. Im Gegenteil, ein für viele Unternehmungen entscheidender Unterschied wird sich ab nächstem Jahr in der Kapitalbeschaffung über Bankinstitute ergeben. Die Banken sind verpflichtet, spätestens ab Anfang 2007 ihre Kunden einem weit umfassenderen Rating, einer individuellen Risikobewertung zu unterziehen, als in der Vergangenheit. Dies wird sich direkt auf die Kreditvergabe, die Kredithöhe sowie die Verzinsung des zugesprochenen Kredites nie-

Banken werden per Verordnung<sup>1)</sup> angehalten, bei Kreditvergaben entsprechende Rückstellungen zu bilden damit mögliche Kreditrisiken für die Banken gebührend abgesichert sind. Das heisst, geringe Risiken müssen mit 10%, grosse Risiken mit 100% durch die Bank mit Eigenkapital abgesichert werden. Was heisst das nun konkret für uns als Kreditbeantragende? Neu werden also Unternehmungen, darunter fallen auch Arztpraxen welche einen Bankkredit benötigen (auch Krediterhöhungen), einer Risikobeurteilung einem sogenannten Rating unterzogen. Für Firmen mit einem schlechten Rating wird es sehr schwer überhaupt einen Kredit zu erhalten und wenn, dann zu einem massiv höheren Zinssatz. Anders gesagt, Unternehmungen mit einem guten Rating werden von einem tieferen Zins profitieren.

### Rating nach Basel II

Die Basis für das Rating bilden einerseits quantitative (hard facts) als auch qualitative (Soft facts) Faktoren. Die harten Faktoren geben Auskunft über das Finanzrisiko, während die weichen Faktoren im Wesentlichen für die Beurteilung des Unternehmensrisikos der Praxis verwendet werden.

#### Finanz-Risiken:

- ▶ Finanzierung
- ▶ Ertragslage
- ▶ Umsatzrentabilität
- ▶ Eigenkapitalrendite
- ▶ Eigenfinanzierungsgrad
- ▶ Deckungsbeitrag
- ▶ Liquidität
- ▶ Abschreibungsverhalten
- ▶ Versicherungsschutz
- ▶ ...

#### Unternehmens-Risiken

- ▶ Praxisorganisation
- ▶ strategische Ausrichtung
- ▶ Qualität der Führung
- ▶ Rückverfolgbarkeit resp. Nachvollziehbarkeit
- ▶ Innovationsmanagement
- ▶ Leistungsportfolio
- ▶ Kunden-/ Patientenstruktur
- ▶ Kundenzufriedenheit
- ▶ Marktsituation
- ▶ Fachkompetenzen
- ▶ Personalentwicklung
- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit
- ▶ Qualität der Zulieferanten
- ▶ Apothekenmanagement
- ▶ Unterhalt der Infrastruktur
- ▶ ...

#### Rating-Skala

<b>AAA</b>	sehr gesundes Unternehmen
<b>AA</b>	gesundes Unternehmen, praktisch keine Risiken
<b>A</b>	gesundes Unternehmen, Risiken möglich
<b>BBB</b>	Unternehmen mit möglichen Risiken
<b>BB</b>	Unternehmen mit sehr kleinen Risiken
<b>B</b>	Unternehmen mit kleinen bis mittleren Risiken
<b>CCC</b>	Unternehmen mit mittleren bis grossen Risiken
<b>CC</b>	Unternehmen mit grossen Risiken
<b>C</b>	Unternehmen mit sehr grossen Risiken

Das Ergebnis des Ratings, welches ein Jahr gültig ist, wird für die Bemessung des Fremdkapitals und des Zinssatzes verwendet. Das Rating liefert zusätzlich auch ganz direkt Inputs für die Verbesserung und Weiterentwicklung des Unternehmens.

## Prävention

Das Schlüsselwort heisst ganz klar: „**Führung**“ - dies in **finanziellen Belangen** als auch im **operativen / organisatorischen Bereich**. Qualität ist der Schlüsselfaktor für den langfristigen Praxiserfolg. Die Erfüllung der Kundenanforderungen und -bedürfnisse sowie die Erreichung des erforderlichen Praxisertrages setzen ein umfassendes Qualitätsmanagement voraus. Klare Zielvorgaben, ein transparentes Kennzahlen- und Controllingssystem sowie eine dokumentierte Praxisorganisation - ein effizientes Praxis-Managementsystem. Etabliert haben sich dabei auch im Gesundheitswesen die beiden branchenunabhängigen Managementsysteme EFQM-Modell<sup>2)</sup> sowie der Standard ISO 9001. Beiden Systemen gemeinsam ist, dass sie nebst klar festgelegten und dokumentierten Arbeitsabläufen auf einer zielgerichteten Führung basieren.

## Führung contra Qualitätssicherung

Eine konventionelle Qualitätssicherung alleine genügt heute nicht mehr um eine Arztpraxis in allen Belangen langfristig erfolgreich zu führen. Gefordert ist ein umfassendes transparentes Führungsinstrument - ein wirksames Managementsystem. Nebst kontrollierenden und sichernden Aufgaben ist zusätzlich die, in der Vergangenheit oft vernachlässigte, Komponente „Führung“ von grösster Bedeutung geworden. Das heisst dem jährlichen Zielsetzungsprozess liegen eine klare Vision und Strategie, welche auch eine Praxis-Risikoanalyse beinhaltet zugrunde. Ein systematisches und umfassendes Controlling (Hard- und Soft facts) sowie die kontinuierliche Verbesserung sind zur unabdingbaren Voraussetzung für das langfristige Überleben der Praxis geworden. Die Arztpraxis ist ein Unternehmen - ein Unternehmen welches sich je länger je mehr am Markt, im harten Wettbewerb zu behaupten hat.

## Erfolgsfaktoren

Langsam bröckelt die im Moment noch weitverbreitete Meinung: „*ein Managementsystem (z.B. ISO9001) ist sicher für die Industrie wichtig, aber ganz bestimmt nicht für Organisationen im Gesundheitswesen*“.

**Erfolgreich** werden aber in naher Zukunft nur noch **die** Arztpraxen sein, welche den folgenden Faktoren die notwendige **Aufmerksamkeit** widmen, wie z.B.:

- ▶ erhöhte Kunden- / Patientenerwartungen
- ▶ Markttrends

- ▶ Kundenverhalten
- ▶ verschärfte und weitreichende rechtliche Forderungen
- ▶ komplexere Versorgungsstrukturen
- ▶ neue Kostenstruktur (Tarmed)
- ▶ Druck seitens Politik und Medien
- ▶ Nachweis der Leistungserbringung
- ▶ umfassendes Praxis-Riskmanagement
- ▶ erhöhte Mitarbeitererwartungen
- ▶ komplexere Infrastruktur durch Hochtechnologisierung
- ▶ freier Arbeitsmarkt
- ▶ erschwerte Beschaffung von Fremdkapital infolge Bankenrating (Basel II)

### Was ist Basel II?

- Staatliche Aufsicht über Banken zur Schadensvermeidung sowie zur Sicherung eines reibungslosen Bankensystems/Basler Ausschuss für Bankenaufsicht mit Sitz in Basel
- 1975 gegründet durch die Zentralbanken der wichtigsten Industrieländer (G-10)
- vergleichbarer und zeitgemässer Standard für Bankenaufsicht und Geschäftspraxis
- vorbeugen von Liquiditäts- und Kapitalproblemen von Banken
- Strukturierte, individuelle Beurteilung (Rating) von den Kreditnehmern bezüglich deren Kreditwürdigkeit
- Banken müssen mindestens 10% des vergebenden Kredites in Form von Eigenkapital hinterlegen
- Banken müssen risikobezogene Informationen veröffentlichen

Mit der landläufigen Meinung „mit etwas mehr Transparenz im Gesundheitswesen“ sei dem Genüge getan, kann nur Schiffbruch erlitten werden. Ein gut strukturiertes, effizientes Praxis-Managementsystem macht generell Sinn, also nicht nur wenn ein Kreditbedarf ansteht. Denn die Rahmenbedingungen des ärztlichen Handelns werden immer komplexer<sup>3)</sup>.

<sup>1)</sup> Basler Eigenkapitalverordnung der BIZ (bank for international settlements)

<sup>2)</sup> European Foundation for Quality Management

<sup>3)</sup> vgl. Beiträge in MT 6/2005 und 11/2005 (QM in der Arztpraxis)

Thomas Wettstein  
Alpha Management Consulting®  
CH-8808 Pfäffikon SZ

Tel: +41 55 420 26 17  
E-Mail: info@alpha-cons.ch  
Internet: www.alpha-cons.ch