



White Paper  
Warum Haus- und Fachärzte ihre Praxisbetriebe  
unternehmerisch führen sollten

Institut  
für betriebswirtschaftliche Analysen,  
Beratung und Strategie- Entwicklung  
(IFABS)

Stand: 06 - 2023

## Impressum

Institut  
für betriebswirtschaftliche Analysen,  
Beratung und Strategie-Entwicklung  
(IFABS)

Dipl.-Kfm. Klaus-Dieter Thill  
40474 Düsseldorf, Homberger Str. 18  
Tel.: +49-211-451329  
Mail: [post@ifabs.de](mailto:post@ifabs.de)  
Home: [www.ifabs.de](http://www.ifabs.de)

## ©Copyright

Die Medizin, das Gesundheitswesen sowie die in dieser Publikation beschriebenen Sachverhalte unterliegen einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass alle Angaben dieses Ratgebers immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung entsprechen können.

Der Leser / Benutzer / Anwender selbst bleibt verantwortlich für den Einsatz und die Umsetzung der vermittelten Inhalte. Der Verfasser übernimmt infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung für Schäden, die aus der Benutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstehen.

Die Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der persönlichen Nutzung einschließlich der Vervielfältigung ist ausgeschlossen. Im Übrigen gelten die gesetzlichen Vorschriften.

## Worum es geht

Die Veränderungen des Gesundheitswesens, die nicht nur durch die Digitalisierung angestoßen wurden, sondern auch durch medizinische, soziale und politische Entwicklungen, sind bislang für den einzelnen Arzt noch weitgehend überschaubar, da vieles bislang nur in Ansätzen existiert und sich noch nicht unmittelbar auf die tägliche Arbeit auswirkt. Doch dieser Zustand wird sich rasch ändern. Für Haus- und Fachärzte stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wie sie kurz-, mittel- und langfristig ihre Praxisführung in der Form auf den Wandel ausrichten, dass sie die Gestaltung ihrer Praxisarbeit aktiv in der Hand behalten und nicht „Opfer“ der Veränderungen werden. Die hierfür benötigte Strategie besteht in einer unternehmerisch orientierten Praxisführung in Form eines professionell umgesetzten Best Practice-Praxismagements.

### 1 Der Wandel ist mehrdimensional und radikal

Bislang machen sich erst (zu) wenige Praxisinhaber Gedanken über die zukünftige Entwicklung ihrer Betriebe. Ein Blick auf die sich inzwischen abzeichnenden Auswirkungen des Umbruchs im Gesundheitswesen zeigt aber, dass Ärzte gut beraten sind, bereits jetzt die wesentlichen Vorkehrungen für die Zukunft zu treffen:

#### 1.1 Tragweite

Unter diesem Aspekt zeigt bereits die Gegenwart, dass die Veränderungen des Gesundheitswesens alle Sektoren und ihre Schnittstellen betreffen. Das ist - betrachtet man die Digitalisierung - nicht nur erklärtes Ziel, sondern auch sachbezogen betrachtet die einzige sinnvolle Möglichkeit, alle möglichen Nutzen-Effekte vollständig zu aktivieren. Für Haus- und Fachärzte bedeutet das u. a., dass neben der internen Neuausrichtung auch von ihren Kooperationspartnern Veränderungs-Erwartungen an sie herangetragen werden, denen sie gerecht werden müssen, um nicht ins Abseits zu geraten.

#### 1.2 Intensität

Viele Veränderungen betreffen nicht nur einzelne Leistungs-Aspekte von Arztpraxen, sondern wirken sich ganzheitlich auf Strukturen, Prozesse und damit auch auf Ergebnisse aus. Häufig werden die Effekte nicht nur in reinen Umstellungen, z. B. von Abläufen, bestehen, sondern dazu führen, dass Tätigkeiten vollständig neu zu definieren sind bzw. neu hinzukommen. Ihr Umbau und ihre Einbindung können aber nur erfolgreich sein, wenn das Praxismangement schon vorher reibungslos funktioniert, da ein Aufsetzen neuer Strukturen und Prozesse auf eine brüchige Basis unweigerlich ins Chaos führt.

#### 1.3 Geschwindigkeit

Ein Blick auf die Schnelligkeit, mit der bereits heute neue Gesundheits-Angebote auf den Markt kommen oder wie sich das Patientenverhalten verändert, legt nahe, dass es für Praxisinhaber darauf ankommt, möglichst frühzeitig mit der Entwicklung ihrer Betriebe zu beginnen, um nicht von ihr überrannt zu werden. Zudem werden sich Rahmendaten und administrative Regelungen in immer kürzeren Zyklen verändern, sodass Ärzte und Personal deutlich mehr Zeit darauf verwenden müssen, auf dem Laufenden zu bleiben.

Ebenso beschleunigend wirken die elektronischen Kommunikationsmedien, die nicht nur wesentlich mehr Informationen in die Praxen leiten, sondern auch umgehende Reaktionen erwarten.

#### 1.4 Individualisierung

War die ambulante Versorgung bislang durch eine weitreichende Standardisierung und Konformität geprägt, öffnet sich das Gesundheitswesen nun der Individualisierung, Personalisierung und Vielfalt, u. a. auch in der Form, dass neue Anbieter von Gesundheitsleistungen mit niedergelassenen Ärzten in Teilbereichen konkurrieren. Diese Entwicklung wird aufgrund der finanziellen Attraktivität des Marktes deutlich zunehmen und viele Ärzte in eine für sie ganz neuartige Wettbewerbs-Situation bringen.

#### 1.5 Größe

Doch auch Haus- und Fachärzte selbst beschleunigen den Wandel, beispielsweise durch den zukünftig noch weiter zunehmenden Trend zu Arzt-Zusammenschlüssen und der verstärkten Beschäftigung angestellter Ärzte. Größere Praxen benötigen jedoch auch deutlich mehr Management-Aktivitäten, um die wachsende und mehrschichtige Komplexität zu bewältigen.

#### 1.6 Investitionen

Für Arztpraxen wird sich zukünftig wesentlich häufiger die Notwendigkeit von Investitionen in Personal, Geräte oder Räume ergeben, um ihre Position in ihrem regionalen Umfeld zu behaupten. Um hier auf das „richtige Pferd“ zu setzen, müssen nicht nur Praxis-Strategien existieren, sondern auch tragfähige Investitions-Entscheidungen getroffen werden.

### 2 Die unternehmerische Orientierung als Lösung

Für Haus- und Fachärzte geht es vor diesem Hintergrund darum, in diesem vielschichtigen Geschehen mit allen seinen Unabwärbarkeiten dennoch proaktiv erfolgreich zu agieren - und nicht passiv ohne größere Entscheidungsfreiheit nur reagieren zu können. Das ist mithilfe einer unternehmerisch orientierten Praxisführung in Form eines professionell umgesetzten Best Practice-Praxismanagements erreichbar.

Ihre Zielsetzung ist eine zukunftsbeständige, flexible Praxisführung, die gleichermaßen

- die bestmögliche medizinische Versorgungsqualität für die Patienten,
- eine ausgewogene und motivierende Arbeitsqualität für Arzt / Ärzte und Medizinische Fachangestellte und
- den wirtschaftlichen Erfolg sicherstellt.

#### 2.1 Strukturiert zum Erfolg

Der Begriff „Best Practice-Praxismanagement“ bezeichnet die Gesamtheit aller Regelungen, Instrumente, Maßnahmen und Verhaltensweisen, die - fachgruppenübergreifend - in den Aktionsbereichen

- Planung,
- Organisation,
- Marktforschung,
- Führung und Zusammenarbeit,
- Zeit- und Selbstmanagement,
- Patientenmanagement,
- Marketing und
- Finanzmanagement

eingesetzt werden müssen, um einen auch unter wechselnden Anforderungen reibungslos funktionierenden Praxisbetrieb zu gewährleisten. Gleichzeitig definieren sie die unternehmerischen ärztlichen Aktivitäten in den Management-Grundfunktionen „Analyse“, „Planung“, „Umsetzung“ und „Kontrolle“ von „A“ wie „Adhärenz“ bis „Z“ wie „Zielgruppe“.

## 2.2 Wie auf Schienen zur Zukunftsfähigkeit

Das Best Practice-Praxismanagement fungiert als Transmitter der medizinischen ärztlichen Kompetenz, der Tätigkeiten der Medizinischen Fachangestellten sowie der eingesetzten Ressourcen in die konkrete Versorgung der Patienten. Von der Qualität seiner Gestaltung hängt es ab, wie umfassend das Können der Ärzte und die Fähigkeiten des Personals den Patienten in Form umfassender Hilfestellungen zuteilwerden. Darüber hinaus bestimmt sie, wie frühzeitig und schnell Praxisteam auf Entwicklungen jeglicher Art reagieren, diese implementieren und von ihrem Nutzen profitieren können (Beispiel: Digitalisierung).

Ein wesentlicher Anteil des Best Practice-Standards sind arztpraxisbewährte betriebswirtschaftliche Methoden und Instrumente, die sicherstellen, dass alle internen und externen Anforderungen an die Praxisarbeit erfüllt werden. Dadurch bietet er Praxisinhabern als Praxisführung-Konzept nicht nur eine hohe Erfolgs-Garantie, sondern ist aufgrund seines Katalog-Charakters - alle Instrumente und Aktivitäten sind eindeutig definiert - einfach abzuarbeiten.

## 2.3 High Performance-Praxen profitieren schon heute

Der beschriebene Ansatz findet sich heute in etwa 1/3 der deutschen Arztpraxen. Für die dort arbeitenden Teams sind agiles Management, professionelle Mitarbeiterführung, eine reibungslos funktionierende Organisation, digitaler Support ihrer Arbeit und eine systematisch-konsequente Patientenorientierung keine Absichtserklärungen, sondern im Arbeitsalltag umgesetzte Realität. Diese Praxisbetriebe sind Patienten-Magneten und haben bereits heute Referenz-Charakter für andere. Ihre Arbeit und Erfahrungen als Ergebnis einer synergistischen Kombination aus Medizin, unternehmerischem Handeln und digitalen Lösungen werden mittelfristig die Standards für die Tätigkeit in Haus- und Facharztpraxen definieren. Ihre Arbeit unterscheidet sich stark von den Gegebenheiten in der deutschen Durchschnittspraxis,

die durch ein ausgeprägtes Sicherheitsstreben, betriebswirtschaftliche Abstinentz und vor allem durch eine ausgeprägte Praxismanagement-Insufizienz gekennzeichnet ist.

### 3 Die Gegenwart: Praxismanagement-Insuffizienz

Ist das Praxismanagement nicht geeignet, den Praxisbetrieb so zu gestalten, dass es den Anforderungen des Arbeitsalltages gerecht wird und grundsätzlich reibungslos funktioniert, spricht man von Praxismanagement-Insuffizienz (PMI). Grund für ihr Auftreten ist, dass

- die Auswahl der getroffenen Vorkehrungen und realisierten Maßnahmen unvollständig und / oder falsch bzw.
- ihre Umsetzung unzureichend und / oder fehlerhaft ist

Bereits heute stößt eine Vielzahl von Praxis-Teams beim Versuch der Bewältigung ihres Arbeitsalltages an die Grenzen des Machbaren. Der Grund für den als sehr beeinträchtigend empfundenen Zeit- und Arbeitsdrucks sind aber nicht - wie vielfach angenommen - äußere Einflüsse, ein Umsetzungsgrad des Best Practice-Standards, der nur knapp über 50% liegt, High Performance-Praxen zeichnen sich durch Werte von über 80% aus. Das Verhältnis zeigt eindeutig, wo ein Teil der Reserven für die Zukunftsentwicklung von Haus- und Facharztpraxen liegen.

#### 3.1 Symptomatik

Erste Symptome einer PMI treten, zu Beginn schleichend, in Form von Ärger, Stress und Unzufriedenheit auf, sowohl innerhalb des Teams als auch seitens der Praxisbesucher. Sie werden meist einzelnen Arbeits-Situationen zugeordnet, nehmen im weiteren Verlauf jedoch in ihrer Intensität deutlich zu. Hauptsymptome der PMI sind:

- Dauerhafter Zeitmangel
- Häufige Überstunden
- Steigender Arbeitsdruck
- Eine zunehmende Fehlerquote
- Unzufriedene Patienten
- Konflikte im Praxisteam
- Demotivation.

Zudem gibt es auch symptomlose Verläufe, die durch verdeckte Risikofaktoren entstehen und die erst mittel- bis langfristig, dann aber schlagartig wirksam werden.

#### 3.2 Grade der PMI

Aufgrund der Schilderungen von Ärzten und Medizinischen Fachangestellten sowie von Patienten und - bei Facharztpraxen - Zuweisern - kann die PMI grob in vier PMI-Grade unterteilt werden:

- PMI-Grad I

Praxistteams berichten über keine größeren Probleme, die während ihrer Arbeit auftreten, es existieren jedoch Risikofaktoren, die aber noch nicht zur Wirkung gelangt sind.

- PMI-Grad II

Arzt / Ärzte und Mitarbeiterinnen sind kontinuierlich wiederkehrenden Problemen bei ihrer Arbeitserledigung ausgesetzt. Sie werden jedoch noch nicht als sehr gravierend empfunden und beeinträchtigen die Arbeitsqualität nur in geringerem Ausmaß.

- PMI-Grad III

Das Praxismanagement ist durch eine Vielzahl von täglich auftretenden Problemen gekennzeichnet, die sich in ihrem Zusammenwirken dauerhaft und spürbar auf die Arbeitsqualität, das Praxisteam selbst und die Patienten auswirken. Die Arbeitsatmosphäre ist durch wechselnde Intensitäten von Hektik und Stress charakterisiert, erste Patienten beschweren sich, Arbeiten bleiben teilweise unerledigt.

- PMI-Grad IV

Praxistteams sind kaum noch in der Lage, das tägliche Arbeitspensum zu erledigen. Es fallen viele Überstunden an, Patienten wandern kontinuierlich ab, der Zugang neuer Patienten erfolgt hierzu nur unterproportional.

### 3.3 Die PMI und ihre Folgen für Arztpraxen

Art und Intensität der Auswirkungen einer PMI sind je Praxisbetrieb in Abhängigkeit von den jeweiligen Ursachen und ihren Ausprägungen verschieden, am häufigsten ergeben sich folgende fünf generelle Konsequenzen:

- Die Patientenversorgung und -betreuung sind schlechter, als es eigentlich möglich wäre, denn die medizinische Leistung kommt nicht in vollem Umfang den Patienten zugute. Beispielsweise unterbrechen Ärzte, die unter Zeitdruck stehen, die Symptom-Schilderungen ihrer Patienten bereits nach wenigen Sekunden und treffen Entscheidungen, ohne alle Fakten zu kennen. Hinzu kommen Informations- und Kommunikations-Defizite bei der Kooperation mit anderen Leistungsanbietern.
- Die Arbeitsbelastung des Teams ist größer als notwendig, es wird viel und lange gearbeitet, das Arbeitsergebnis ist aber im Vergleich dazu nur unterdurchschnittlich, da die Arbeit nicht zu bewältigen ist. Effizienz und Produktivität des Praxisteam sind eingeschränkt, es entsteht ein Hams-terrad-Effekt. Das Personal entwickelt im Zeitablauf zwar Mechanismen, mit der PMI und ihren Folgen umzugehen, diese punktuellen Nachbes-serungen lösen aber nicht die Grundprobleme. In einigen Fällen verstärken sie die negativen PMI-Auswirkungen sogar noch.
- Die PMI schränkt generell die Leistungsfähigkeit und Entwicklungs-Mög-lichkeiten einer Praxis ein, denn wichtige Tätigkeiten kommen zu kurz, da für sie keine Zeit ist (z. B. Qualifizierung der MFA, Umsetzung von

notwendigen Veränderungen etc.), Flexibilität und Reagibilität sinken ebenso wie die Arbeitsmotivation.

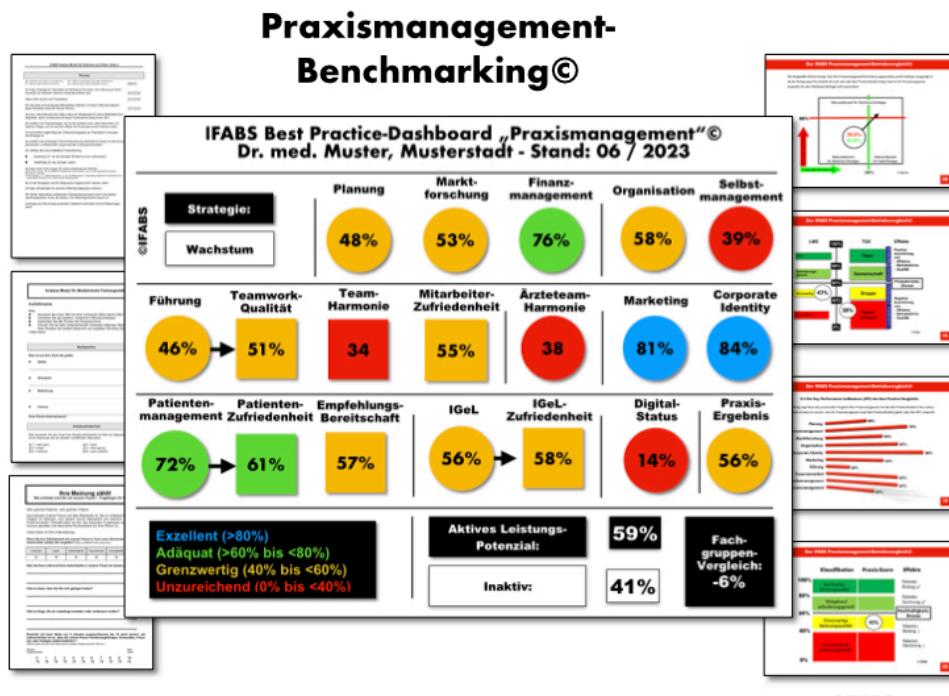
- Die Bewertung der Praxisleistung verschlechtert sich durch eine sukzessiv wachsende Unzufriedenheit der Patienten, die Weiterempfehlungsbereitschaft sinkt ebenfalls.
- Das Praxisergebnis entspricht nicht den Möglichkeiten

#### 4 Was können Ärzte tun, die ihre Praxen fit für die Zukunft machen wollen?

Die erste Aktivität für Praxisinhaber, die ihre Betriebe zukunftsorientiert aufstellen möchten, besteht in der Durchführung einer Analyse, die den aktuellen Umsetzungs-Grad des Best Practice-Praxismanagements bestimmt. Auf der Grundlage des Ergebnisses lässt sich dann ein Aktionsplan erstellen, der die weiteren Aktivitäten bestimmt.

Das Instrument hierfür ist der Praxismanagement-Betriebsvergleich®, eine ohne die Notwendigkeit eines Vor-Ort-Beraters umsetzbare, validierte Benchmarking-Analyse zur Untersuchung und Optimierung der Funktionalität des Praxismanagements.

Mehr Informationen...



©IFABS