



Briefing Paper

Ambulante Medizin: Teufelskult Betriebswirtschaft

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.: +49-211-461329
Mail: post@ifabs.de
Home: www.ifabs.de

©IFABS / Thill

Die Medizin, das Gesundheitswesen sowie die in dieser Publikation beschriebenen Sachverhalte unterliegen einem fortwährenden Entwicklungsprozess, so dass 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. Im Übrigen gelten die gesetzlichen Vorschriften.

Worum es geht

Niedergelassene Ärzte haben ein distantes bis ablehnendes Verhältnis zum Begriff „Betriebswirtschaft“. Vor allem Unwissen und Vorurteile sind hierfür verantwortlich. Doch durch diese Einstellung kommen wichtige Hilfsmittel für das Praxismanagement, die akut die Patientenversorgung verbessern, mittelfristig die für die Transformation benötigte Flexibilität gewährleisten und langfristig den Praxiserfolg sichern können, nicht zum Einsatz.

Der größte Teil der Arbeiten in Arztpraxen ist betriebswirtschaftlicher Natur

- „Betriebswirtschaft, das macht doch der Steuerberater!“
- „Die Betreuung meiner Patienten lässt sich nicht in Kennziffern fassen!“
- „Die Ökonomisierung schadet der Medizin!“
- „Ich bin Mediziner und kein Unternehmer!“

Den meisten Praxisinhaber machen sich nicht bewusst, dass die Qualität der Patientenversorgung nicht nur durch ihre medizinischen Fähigkeiten bestimmt wird, sondern vor allem auch durch die Qualität des Praxismanagements, d. h. durch die Art des Transfers der diagnostischen und therapeutischen Leistungen an die Patienten.

Zwei Drittel der Arbeiten im „Dienstleistungsunternehmen Arztpraxis“ sind betriebswirtschaftlicher Art und können durch zugehörige Methoden und Instrumente so gestaltet werden, dass eine weitgehend reibungslose Funktionalität entsteht. Hierzu zählen nicht nur Aktionsbereiche des Praxismanagements wie die Planung einschließlich der Entwicklung einer Praxis-Strategie, sondern auch Marktforschung und Patientenbetreuung, Personalführung, Marketing, Organisation und Kommunikation bis hin zu Abrechnung und Controlling.

Der Arzt bestimmt die Richtung

Die hiermit verfolgten Ziele sind aber nicht genereller Natur, z. B. in Form eines Strebens nach Gewinnmaximierung, wie Ärzte es fälschlicherweise annehmen, sondern werden durch jeden Praxisinhaber individuell definiert. Im Wesen ist die Betriebswirtschaftslehre als Hilfestellung für seine Zielerreichung angelegt. Sie istforderungs- sowie vorgabenfrei und stellt Tools zur Verfügung, um die Ziele der Praxisinhaber qualitativ wie quantitativ optimal zu erfüllen. Das schließt auch Aspekte wie die Work-Life-Balance mit ein.

Es geht um Effizienz

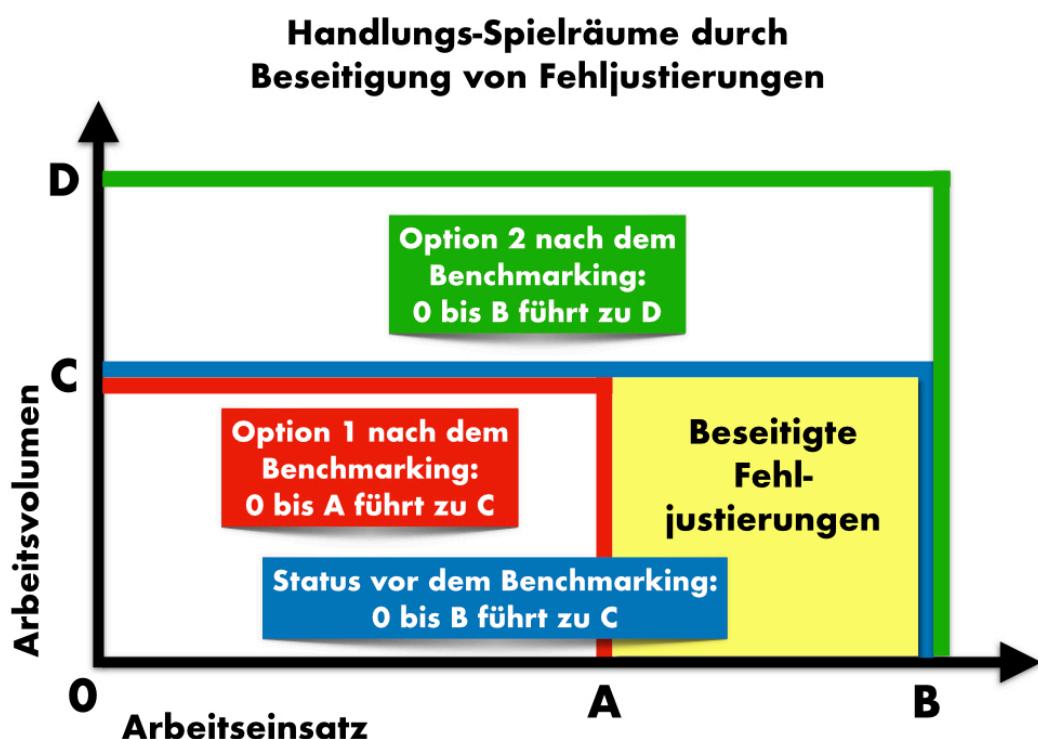
Das Hauptziel der Anwendung und des Einsatzes betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente ist Effizienz. Auch dieser Begriff ist bei vielen Ärzten ein negativ belastetes Buzzword und wird mit Begriffen wie „Fließbandmedizin“, „Gewinnorientierung“ oder „Entmenschlichung“ assoziiert. Doch das ist eines der toxischen Mindsets, die die ambulante Medizin prägen.

Das Praxismanagement fungiert als Transmitter der ärztlichen Kompetenz, der Arbeit der Medizinischen Fachangestellten und des Ressourcen-Einsatzes (Geräte, Räume etc.) in die Patientenversorgung. Je effizienter das Praxismanagement funktioniert, desto besser ist die Versorgungs- und Betreuungsqualität der Praxisbesucher.

Effizienz bedeutet, dass alle unnötigen „Zeit-Killer“ und Fehljustierungen des Praxismanagements ausgeschaltet werden, um so zu einer Balance zwischen Arbeitseinsatz, Leistungs-Anforderungen und Praxis-Zielen zu gelangen.

Dieser Zustand kann durch Anwendung eines Praxismanagement-Benchmarkings erreicht werden. Das betriebswirtschaftliche Konzept vergleicht den Best Practice-Standard der Praxisführung mit seinem Umsetzungs-Grad in der einzelnen Praxis, um alle existierenden Fehljustierungen zu beseitigen. Der Standard beschreibt alle Instrumente, Regelungen und Verhaltensweisen, die für eine auch unter wechselnden Anforderungen reibungslos funktionierende Arbeit unerlässlich sind.

Was die daraus entstehende Effizienz bewirken kann, veranschaulicht die folgende Grafik:



Auf den beiden Achsen sind der Arbeitseinsatz und das zu erledigende Arbeitsvolumen aufgeführt. In einer Praxis-Situation ohne Beseitigung der Fehljustierungen ist der Arbeitseinsatz zwischen den Punkten „0“ und „B“ erforderlich, um das Resultat „C“ zu erreichen. Die Einsatz-Intensität von „A“ bis „B“ ist jedoch überflüssig. Werden die vorliegenden Fehljustierungen durch ein Benchmarking identifiziert, kann mit dem geringeren Einsatz von „0“ bis „A“ das gleiche Resultat „C“ wie vor der Optimierung erreicht werden (Option 1), allerdings mit deutlich geringerem Arbeitsaufwand.

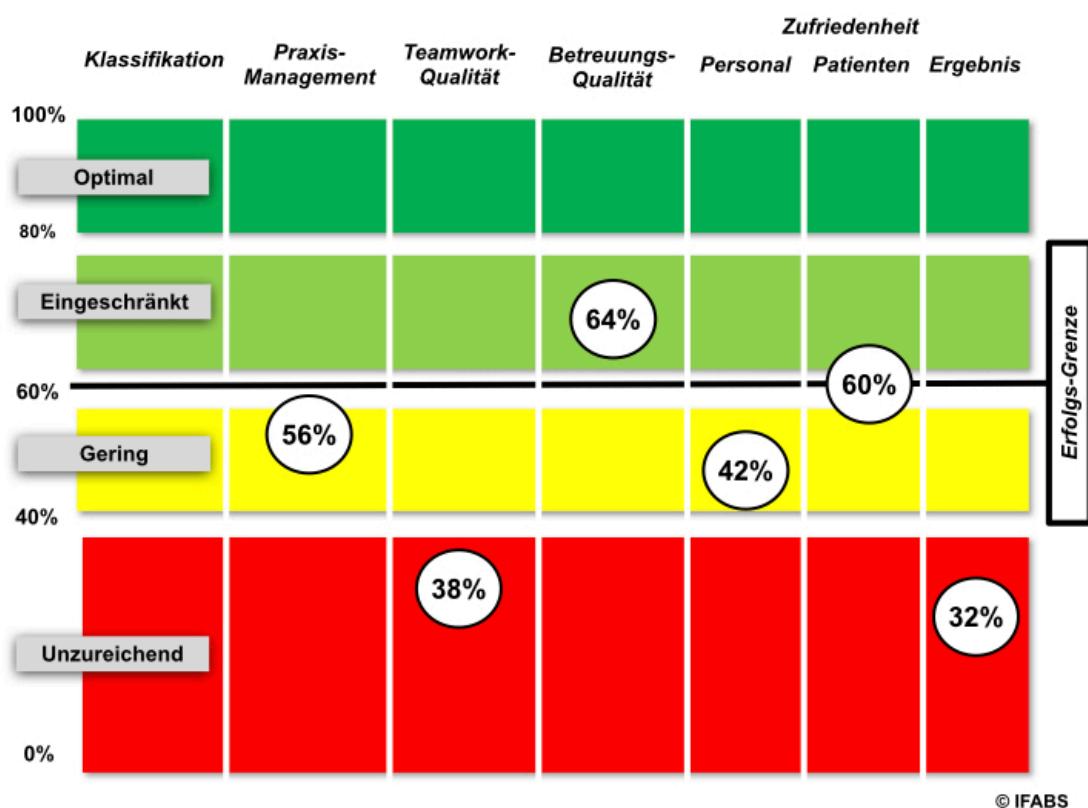
Es ist jedoch auch möglich, die Arbeitsenergie ohne Fehljustierungen von „A“ nach „B“ auszuweiten (Option 2) und dann das deutlich höhere Volumen von „D“ zu realisieren. Welche Option zum Tragen kommt, hängt vom Praxisinhaber und seiner Strategie ab.

Effizienz führt also letztlich zu Qualitäts-Steigerung plus Handlungs- und Entscheidungsfreiheit.

Beispiele für praktische betriebswirtschaftliche Helper

Kennzahlen - die MRT-Aufnahme des Praxismanagements

Kennzahlen lösen das Problem, dass „das“ Praxismanagement ein Konglomerat aus vielen verschiedenen Aktionsbereichen ist, die eng miteinander verknüpft sind und sich zum großen Teil gegenseitig bedingen und beeinflussen.



Nur wenn alle Bereiche wie feinjustierte Zahnräder ineinander greifen, entsteht ein reibungloser Praxisbetrieb. Kennzahlen wie die Key Performance Indikatoren (KPI) ermöglichen es,

- die Vielschichtigkeit der Praxisführung durch Verdichtung auf Schlüssel-Orientierungsgrößen überschaubar und erfassbar zu machen,
- ohne großen Aufwand den Ist-Zustand des Praxismanagements zu bestimmen und
- gleichzeitig Stärken, aber eben auch Defizite und Risikofaktoren sowie ungenutzte Chancen und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Mit ihrer Hilfe lassen sich konkrete Zielparameter für die Praxisarbeit definieren und perspektivisch einfach, aber umfassend überwachen und steuern.

SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse hilft, einen klaren Überblick über die internen Stärken und Schwächen einer Praxis sowie die externen Chancen und Risiken in der Umgebung zu erhalten. Das Wesen einer SWOT-Analyse besteht darin, das Praxismanagement qualitativ zu untersuchen und in vier Kategorien einzuteilen:

- **Stärken (Strengths):** Hier werden die praxisinternen positiven Merkmale identifiziert, die zu einem Wettbewerbsvorteil führen können, wie z. B. qualifiziertes Personal, gute Patientenbewertungen oder moderne medizinische Ausstattung.
- **Schwächen (Weaknesses):** Diese Kategorie umfasst alle internen Faktoren, die die Leistung beeinträchtigen, wie z. B. ineffiziente Verwaltungsprozesse, begrenztes Fachwissen oder Probleme mit der Terminverwaltung.
- **Chancen (Opportunities):** In diese Gruppe fallen alle externen Faktoren, die für die Praxis vorteilhaft sind, wie z. B. die Erschließung eines Neubaugebietes in der Nähe oder die Möglichkeit, mit einem weiteren lokalen Gesundheits-Anbieter zu kooperieren.
- **Risiken (Threats):** Hier werden externe Faktoren betrachtet, die potenziell negative Auswirkungen auf die Praxis haben, beispielsweise verstärkter Wettbewerb durch neue Praxen oder Änderungen in der Gesetzgebung.

Der Nutzen einer SWOT-Analyse besteht darin, dass sie dem Arzt dabei hilft, ein klares Bild von seiner Praxis und der Umgebung zu bekommen. Indem er die Stärken und Schwächen seiner Praxis identifiziert, kann er gezielt daran arbeiten, die internen Abläufe zu verbessern und Schwachstellen zu beheben. Gleichzeitig ermöglicht die Analyse das Erkennen von Chancen und Risiken, sodass der Arzt fundierte Entscheidungen treffen kann, um das Potenzial seiner Praxis auszuschöpfen und Risiken zu minimieren. Letztendlich hilft die SWOT-Analyse dem Arzt dabei, langfristige Strategien zu entwickeln und die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität seiner Praxis zu steigern.

Laufwege-Analyse

Ein sehr pragmatisch ausgerichtetes Tool zur Organisationsoptimierung ist die Laufwege-Analyse, denn die räumliche Anordnung der Anlaufstellen und die Koordination von Arbeiten bzw. der aus ihnen resultierenden Laufwege beeinflussen wesentlich die für die Patientenbetreuung zur Verfügung stehende Zeit.

So betrug in einer internistischen Praxis die Entfernung zwischen dem Materialraum und dem Behandlungszimmer 36 Meter. Aus der Anzahl der Gänge / MFA und der hierfür benötigten Zeit ergab sich, dass das Praxisteam pro Tag knapp zwei Stunden mit Laufzeit zwischen den beiden Praxispunkten verbrachte. Eine Verlegung des Materialraums direkt neben den Behandlungsbereich – eine entsprechende Option existierte –, setzte diese Zeit täglich für andere Arbeiten frei.

Nutzwert-Analyse

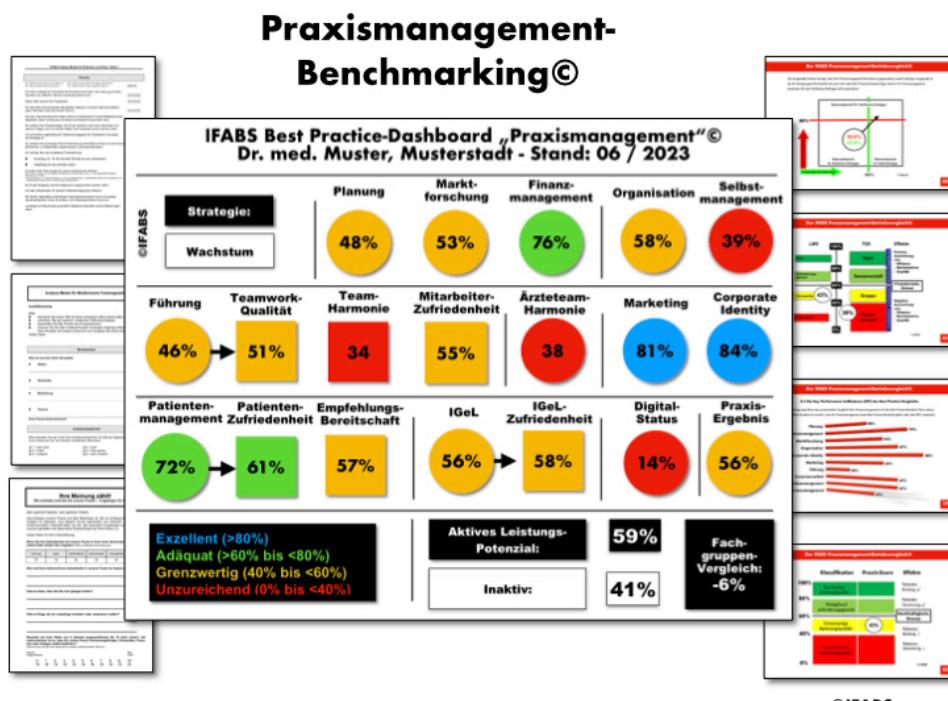
Situationen, in denen verschiedene Alternativen zur Auswahl stehen und gleichzeitig mehrere Kriterien für die Entscheidung relevant sind, sind das Einsatzfeld der Nutzwertanalyse, die auch unter den Bezeichnungen „Scoring-Modell“, „Utility Analyse“ oder Punktbewertungs-Verfahren bekannt ist.

Sie ermöglicht, auch komplexere Handlungsalternativen zu bewerten und mittels der persönlich relevanten Kriterien und Prioritäten systematisch die optimale Auswahlentscheidung zu treffen. Hierbei können sowohl quantitative als auch qualitative Auswahlgrößen verwendet werden, die individuell auf die eigene Umfeld- und Entscheidungssituation abstimmbaren sind.

Die Break-Even-Analyse (Gewinnschwellen-Analyse)

Mit Hilfe dieser unaufwendig durchführbaren Untersuchung kann derjenige Punkt ermittelt werden – die sog. Gewinnschwelle oder den Break-Even-Punkt -, der bei einer Leistung oder einem Angebot - z. B. IGeL - die Verlust- von der Gewinnzone trennt. Die Gewinnschwellen-Analyse untersucht also, wann die Kosten durch die Erlöse gedeckt werden. An der Gewinnschwelle selbst gibt es folglich weder einen Gewinn noch einen Verlust, sie ist ein neutraler Punkt. Erst bei seiner Überschreitung wird ein Gewinn erwirtschaftet, bei Unterschreitung jedoch ein Verlust.

Die Benchmarking-Praxisanalyse



Sie ist ein seit vielen Jahren bewährtes System zur einfachen, schnellen und kostengünstigen, Benchmarking-basierten Standortbestimmung der betriebswirtschaftlichen Praxisarbeit.

Analysiert werden in einer 360-Grad-Sicht alle Regelungen und Instrumente des Praxismanagements in Form einer Arztbefragung: Von der Planung über die Organisation, Führung, Marketing- und IGeL-Arbeit, das Selbstmanagement bis hin zum Finanzmanagement, ergänzt die Ermittlung der Teamwork-Qualität und der Patientenzufriedenheit.

Das Einzigartige des Systems ist ein doppelter Vergleich der Praxisergebnisse:

- zum einen werden die Praxisanalyse-Ergebnisse den Resultaten gegenübergestellt, die Praxisbetriebe der gleichen Fachgruppe durchschnittlich erreichen (Fachgruppen-Benchmarking),
- zum anderen erfolgt ein Abgleich mit den Ergebnissen, die überdurchschnittlich erfolgreiche Praxisunternehmen aller Fachgruppen (Best-Practice-Benchmarking) charakterisieren.

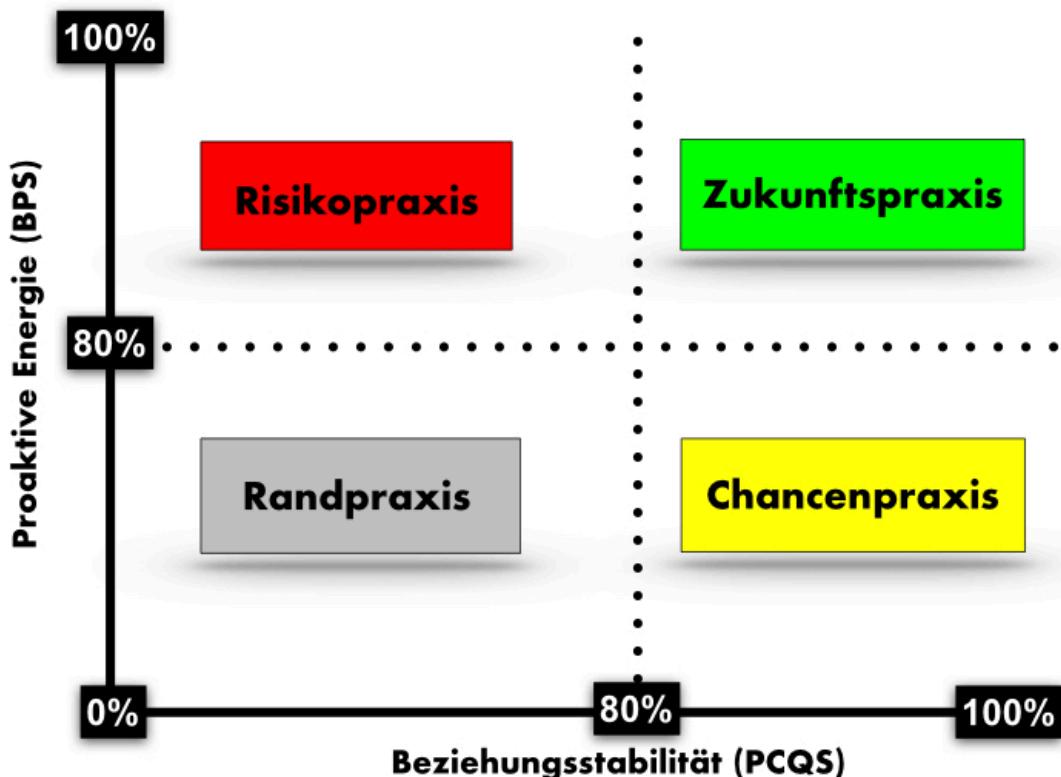
Die Durchführung bietet dem Anwender gleich vierfachen Nutzen:

- er erkennt, wo die eigene Praxis "steht" (betriebswirtschaftliche Positionsbestimmung, qualitativer Betriebsvergleich)
- er erfährt, inwieweit die Praxisarbeit geeignet ist, die Praxis-Strategie zielgerichtet umzusetzen und
- ein "Optimeter" identifiziert bislang ungenutzte Optimierungsansätze.

Fazit und Ausblick

Digitalisierung, veränderte Patientenanforderungen und der generelle Wandel des Handlungsrahmens führen dazu, dass die Arbeit für niedergelassene Ärzte in den kommenden Jahren vielschichtiger und komplexer wird. Die Betriebswirtschaftslehre kann Praxisinhabern dabei unterstützen, mit ihren Betrieben diesen Wandel erfolgreich zu bestehen, sowohl im Hinblick auf die Betreuung ihrer Patienten als auch zur Erfüllung ihrer persönlichen Ziele.

Es ist jetzt bereits absehbar, dass betriebswirtschaftliche Kenntnisse in der Zukunft für niedergelassene Ärzte noch entscheidender sein werden, um ihre Praxen erfolgreich zu führen:



- Die Gesundheitsbranche wird immer komplexer, mit neuen rechtlichen Vorschriften, sich ändernden Vergütungssystemen und einer Vielzahl von administrativen Herausforderungen. Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten sind notwendig, um sich diesen Herausforderungen anzupassen und die Praxis effektiv zu organisieren.
- Um weiterhin wirtschaftlich erfolgreich zu sein und eine kontinuierliche Versorgung der Patienten zu gewährleisten, müssen Ärzte ihre finanziellen Ressourcen effizient verwalten. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse helfen bei der Budgetierung, Kostensenkung und Rentabilitätssteigerung.
- Betriebswirtschaftliche Methoden helfen, Arbeitsabläufe zu optimieren und die Praxis effizienter zu gestalten. Zeit- und Ressourcenmanagement sind entscheidend, um den Patienten eine schnelle und qualitativ hochwertige Versorgung zu bieten, gleichzeitig aber auch die dabei entstehende Belastung des eigenen Betriebes zu steuern.
- Betriebswirtschaftliche Fähigkeiten spielen eine Rolle bei der Verbesserung der Patientenzufriedenheit. Eine positive Erfahrung führt zu einer besseren Patientenbindung und Empfehlungen, was wiederum den Erfolg der Praxis unterstützt.
- Der Wettbewerb um Patienten wird im Gesundheitswesen deutlich zunehmen. Ärzte müssen sich von anderen Anbietern abheben, was eine kluge Positionierung, effektive Marketingstrategien und eben auch betriebswirtschaftliche Geschicklichkeit erfordert.
- Die zunehmende Integration digitaler Technologien in die medizinische Praxis eröffnet neue Möglichkeiten, erfordert jedoch auch Investitionen

und strategische Entscheidungen. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind hierbei notwendig, um die richtigen technologischen Lösungen auszuwählen und optimal einzusetzen.