

01.04.2020 **Niederlassung**

Die Säulen der Praxisführung – was macht meine Arztpraxis betriebswirtschaftlich erfolgreich?

S. Hoch



© iStock/onurdongel

Es ist nicht immer leicht, das Unternehmen „Arztpraxis“ betriebswirtschaftlich erfolgreich zu führen. Gerade betriebswirtschaftliche Kenntnisse müssen sich niedergelassene Ärzte häufig über Jahre hinweg mühevoll aneignen, denn eine ausreichende und praxisnahe Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Grundlagen fehlt im Medizinstudium bis heute.

Für die meisten Praxisinhaber besteht die Anwendung von „Betriebswirtschaft“ daher meist aus dem Schöpfen aus Erfahrungswissen und intuitiven Bauchentscheidungen. Oft wird dadurch viel

Potenzial verschenkt, sodass Praxisstrategie, Wirtschaftlichkeit und damit auch die Zielerreichung leiden können. Das kann mit einfachen betriebswirtschaftlichen Instrumenten jedoch vermieden werden.

Ziele definieren und Entscheidungen treffen

Ausgangspunkt einer wirtschaftlich erfolgreichen Praxis ist das konkrete Definieren von persönlichen und beruflichen Zielen. Im Idealfall sollten beide Zielsetzungen bereits mit dem Beginn der Niederlassung konkret gefasst und aufeinander abgestimmt sein.

Die Ziele, möglichst viel Freizeit zu haben und gleichzeitig einen hohen Praxisertrag zu erreichen, passen i. d. R. nicht zusammen. Je mehr die Praxisziele aber auf die persönlichen Ziele abgestimmt sind, umso klarer sind die Maßnahmen, die zur Zielerreichung führen. Sämtliche vom Praxisinhaber entschiedenen Maßnahmen, die bspw. Investitionen, Personalentscheidungen, Werbemaßnahmen, medizinische Leistungen, Prozesse etc. betreffen, wirken dann in ein und dieselbe Richtung. Mit jeder rational auf die Ziele ausgerichteten Entscheidung rückt die Zielerreichung näher. Werden Entscheidungen jedoch nicht rational, sondern bspw. nach der Tagesform getroffen, treiben diese Entscheidungen die Praxis heute in die eine, und morgen in die andere Richtung. Ein Fortschritt oder gar eine Zielerreichung ist ohne klare Orientierung daher meist nicht möglich.

Entscheidungsspielräume gewinnen

Voraussetzung für das Erreichen der persönlichen Ziele ist mitunter, das Gewinnen von unternehmerischen Entscheidungsspielräumen. Dabei ist für die Eroberung von echten Entscheidungsspielräumen die Unterscheidbarkeit der eigenen Arztpraxis zu Mitbewerbern entscheidend.

Um sich von Mitbewerbern in der Region zu unterscheiden, können eine Vielzahl von Stellschrauben bei der Praxisausrichtung genutzt werden. Dazu zählen beispielsweise die fachliche Qualifikation und das Leistungsspektrum, die Patientenakquise und die Praxisinfrastruktur. Zu den wichtigen Unterscheidungsmerkmalen einer chirurgischen Arztpraxis aus Patientensicht gehört aber auch ein besonderer Service, wie z. B. eine Abendsprechstunde. Schnelle Termine und kurze Wartezeiten für Patientenzielgruppen erhöhen die Attraktivität einer Praxis ebenso, wie eine überdurchschnittliche Patienten-Zuwendung.

Wichtig ist, dass die ausgewählte Positionierung entweder zu den gegebenen Rahmenbedingungen passen muss (Lage der Praxis, fachliche Qualifikation, Ausstattung, Einwohnerstruktur im Umfeld etc.) oder, dass die Rahmenbedingungen zumindest soweit veränderbar sein sollten, dass sie als Nährboden für die erwünschte Positionierung der Praxis taugen. Hierbei ist entscheidend, dass der regionale Markt regelmäßig dahingehend überprüft wird, wie Mitbewerber aufgestellt sind und welche Leistungen von den Patienten nachgefragt werden.

Praxis-Struktur und Organisation festlegen

Mitentscheidend für den ärztlichen Praxis-Erfolg und die Arbeitszufriedenheit des Praxisinhabers sind die Qualität der internen Praxisstruktur und der reibungslose Ablauf durch die Praxis-Organisation.

Die Basis für möglichst reibungslose und effiziente Abläufe im Praxisalltag besteht in durchdachten und klar definierten Zuständigkeiten für die medizinischen Mitarbeiter. Je besser und eindeutiger die Frage „Wer macht was in der Praxis?“ beantwortet wird, desto weniger Zeit geht verloren durch fallweise Abklärung, wer welche Aufgabe zu übernehmen hat oder eben auch nicht. Unklare Zuständigkeiten kosten Zeit und Nerven und sind eine unerschöpfliche Fehlerquelle.

Eine klar strukturierte Praxis-Organisation sollte den Mitarbeitern bereits im Vorfeld alle notwendigen Antworten auf die Fragen geben, wie beispielsweise die chirurgische Praxis und die dazu gehörige Honorar-Abrechnung, Terminplanung und das Bestellsystem funktioniert. Auch der Umgang mit medizinischer Technik sollte bekannt sein, ebenso, wie welcher Dienstleister oder Kooperationspartner – z. B. Zuweiser – bei Bedarf anzusprechen ist. Je besser und klarer die Organisation somit festgelegt ist, umso effizienter ist der laufende Verwaltungsaufwand.

Vermarktungs-Strategie festlegen

Der Erfolg einer Arztpraxis steht und fällt mit dem Patientenaufkommen und der Patientenstruktur. Wie erfolgreich eine Arztpraxis funktioniert, hängt eng mit der Qualität der Antworten auf folgende Fragen zusammen: „Woher kommen die Patienten? Warum kommen Sie zu mir?“. In einer ländlichen Region sind die beiden Fragen schnell beantwortet. Die Patienten kommen alleine schon mangels Alternative in großer Zahl in die Praxis. Anders sieht es in wettbewerblich geprägten Praxislagen aus. Gerade, wenn die Patienten unter mehreren Ärzten auswählen können, kommt es auf für Patienten erkennbare und wertige Praxisbesonderheiten an (vgl. auch Punkt Entscheidungsspielräume gewinnen).

Einfluss hat der Praxisinhaber beispielsweise auf Faktoren, die auf Patientenbindung und Patientenneuzugang wirken. Die Patientenbindung wird vor allem beeinflusst von der Qualifikation und der Persönlichkeit des Arztes, aber daneben auch von der Lage und vom Erscheinungsbild der Praxis sowie des Terminmanagements.

Die Beeinflussung des Patientenneuzugangs hingegen ist etwas schwieriger. Denn Patienten, die noch nicht vor Ort in der Praxis waren, können diese selber auch nicht beurteilen. Die Entscheidung von potenziellen Neu-Patienten für oder gegen eine Praxis wird daher anhand von Ersatzkriterien gefällt. Und diese Ersatzkriterien sind der Ansatzpunkt für eine erfolgreiche Vermarktungs-Strategie.

Eine Rolle hierbei spielen die persönliche Empfehlung durch Bekannte/Freunde und das persönliche Umfeld des Patienten, die gezielte Ausrichtung der chirurgischen Arztpraxis auf die Bedürfnisse der Patienten und der öffentliche Auftritt der Praxis bspw. über die eigene Praxishomepage. Manchmal können aber auch eine regelmäßige persönliche Präsenz des Arztes in der unmittelbaren Gesellschaft (Vereine, Kultur, Sportevents etc.) oder Presse von besonderer Bedeutung sein.

Entscheidend ist der relative Vorteil gegenüber den Mitbewerbern, daher sollten deren Aktivitäten und Positionierungen regelmäßig beobachtet werden.

Personal führen und fördern

Ein reibungsloser Praxisablauf bei der medizinischen Tätigkeit und auch der Verwaltungstätigkeit stellt für Ärzte häufig einen wichtigen Faktor für die persönliche Arbeits- und Lebensqualität dar. Neben einer strukturierten Ablauforganisation ist eine weitere Voraussetzung für einen effizienten Praxisbetrieb eine ausreichende Anzahl des auf die einzelnen Tätigkeitsbereiche passenden Personals. Parallel dazu hat das Führungsverhalten des Praxisinhabers ganz wesentliche Auswirkungen auf die Arbeitseffizienz des medizinischen Praxisteams.

Für ein positives Führungsverhalten im Praxisalltag bedeutet das insbesondere, dass Feedback gegeben werden sollte, sowohl positiv als auch negativ. Dabei sollten Kritik und insbesondere auch Lob immer auf einen ganz konkreten Anlass bezogen sein und möglichst zeitnah erfolgen. In beiden Fällen unbedingt „unter vier Augen“ und nicht vor den Kolleginnen, um Neid oder Hänseleien zu vermeiden.

Auch das richtige Delegieren von Aufgaben demonstriert den Mitarbeitern nicht nur eine positive Führungsqualität, sondern spiegelt insbesondere entgegengebrachtes Vertrauen wider. Mitarbeiter/innen, die auf diese Weise Förderung, Rückendeckung und Wertschätzung durch die Praxisleitung erfahren, werden motiviert sein, das entgegengebrachte Vertrauen zu rechtfertigen. Gleichzeitig entlastet das Delegieren den Praxisinhaber und schafft Raum für die Erledigung wichtiger Aufgaben.

In diesem Zusammenhang spielt für den Praxiserfolg erfahrungsgemäß auch die Fehlerkultur einer Praxis eine wichtige Rolle. Nur wenn die Mitarbeiter/innen das Gefühl haben, dass aus der Bekanntgabe eines eigenen Fehlers keine persönlichen Nachteile entstehen, kann die Praxisleitung sicher sein, von (in jeder Arztpraxis auftretenden) Fehlern zeitnah zu erfahren.

Geld verdienen

Ein Grundsatz für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens lautet „Umsatz vor Kosten“. Dies bedeutet nicht, dass ungünstige Kostenstrukturen ignoriert werden sollen, aber dass Maßnahmen zur Umsatzsteigerungen üblicherweise eine höhere Priorität in der Unternehmenssteuerung haben sollten, als Maßnahmen zur Kostensenkungen.

Hintergrund dieser Regel ist, dass sich Kostensenkungsmaßnahmen – sofern keine Überkapazitäten in der chirurgischen Arztpraxis bestehen – häufig nur kurzfristig positiv auf das Betriebsergebnis auswirken. Langfristig verursachen solche Maßnahmen einen Verlust bei Qualität und Quantität der Leistung.

Beispielhaft kann die Ressource medizinisches Personal in diesem Zusammenhang betrachtet werden: Personaleinsparungen, die dazu führen, dass sich der Praxisinhaber nicht mehr vollständig auf die Behandlung von Patienten (also das Erzielen von Umsatz) konzentrieren kann, mindern den Erfolg. Der Bestand an qualifiziertem medizinischem Personal sollte daher in einer Arztpraxis ausreichend groß sein. Umsatzsteigerungsmaßnahmen hingegen, die mit dem bestehenden Personalstamm erzielt werden können, haben meist einen langfristigen Effekt. Ohne neues Personal einzustellen, können beispielsweise unwirtschaftliche Leistungen reduziert und durch wirtschaftlichere Leistungen ersetzt werden. Entscheidend ist hierbei die genaue Kenntnis, welchen wirtschaftlichen Effekt einzelne Leistungen haben.

Tipp

Der BDC hat die Unternehmensgruppe Frielingsdorf für eine Kooperation gewinnen können. Davon profitieren BDC-Mitglieder unmittelbar, wenn sie Leistungen der Unternehmensgruppe Frielingsdorf in Anspruch nehmen. Folgende Leistungen können Sie als BDC-Mitglied zu Vorzugskonditionen erhalten:

- Praxiswertgutachten
- KV-Abrechnungs-Check
- Praxisabsicherung für den Todesfall des Praxisinhabers

Um für die o. a. Leistungen Vorzugskonditionen bei Frielingsdorf erhalten zu können, wenden Sie sich bitte an das Sekretariat im BDC, Frau Löprick unter mail@bdc.de oder 030/28004-150.

[Mehr Informationen...](#)

Hoch S: Die Säulen der Praxisführung – was macht meine Arztpraxis betriebswirtschaftlich erfolgreich? Passion Chirurgie. 2020 April, 10(04): Artikel 04_02.

Autor des Artikels



Dipl.-Kfm. Stefan Hoch

Geschäftsführender Gesellschafter
Frielingsdorf Consult GmbH
Hohenstaufenring 48-54
50674 Köln