

Was macht Ihre Praxis zukunftsfest? Tipps für eine solide Planung

Heutzutage ist Unternehmergeist im Unternehmen Arztpraxis gefordert. Neben einem soliden medizinischen Fundament benötigt der niedergelassene Arzt auch Management-Strategien für eine verlässliche betriebswirtschaftliche Planung. Hier ist guter Rat gefragt.

Welche Aspekte sind zu berücksichtigen, wenn es darum geht, eine individuelle Praxisstrategie festzulegen?

Die meisten Arztpraxen arbeiten dann mit Strategien, wenn sich im Umfeld oder in der Gesetzgebung Veränderungen ankündigen. So etwa wenn sich im Einzugsbereich der Praxis ein jüngerer Kollege mit einem modernen, patientenorientierten Praxiskonzept niederlässt, oder, wie aktuell geplant, das Versorgungsstärkungsgesetz die freie Veräußerung der eigenen Praxis noch weiter einschränkt. Das sind Beispiele, bei denen sich Ärzte zu Strategien veranlasst sehen, die ihnen die Umwelt aufzwingt. Man nennt diese Vorgehensweise auch inkrementale Planung: Es wird immer nur eine Lösung für ein aktuell auftauchendes Problem gesucht. Herkömmliche Ansätze zum Praxismanagement betrachten somit nur isolierte Aspekte einer Arztpraxis, wie etwa Finanzierung, Steuern, Medizintechnik, Qualitätsmanagement. Alle Teilaspekte haben aber zahlreiche Rückkopplungseffekte. Ziel führend ist daher eine ganzheitliche Betrachtung der Teilaspekte in einem aufeinander aufbauenden Konzept.

In Ihren Praxisratgebern empfehlen Sie, den Privatbereich genauso professionell zu managen wie die Praxis. Welche Wechselbeziehungen bestehen hier – und wann können sie beispielsweise problematisch werden?

Wenn es heute zu wirtschaftlichen Problemen bei einem niedergelassenen

„Die Erstellung einer unternehmerischen Praxisvision steht immer am Anfang einer erfolgreichen strategischen Planung.“

Michael Schurr,
Geschäftsführer von duxxess – Gesellschaft für
Medizinisches Erfolgsmanagement, München



Arzt kommt, dann ist dies meist darauf zurückzuführen, dass es in der Vermischung von privaten und betrieblichen Liquiditätsströmen eine hohe Intransparenz gibt. Für einen Freiberufler ist beim Blick auf das Konto nicht immer ohne Weiteres festzustellen, wann welches Geld wem gehört.

Im Gegensatz zu einem Unternehmer, der seine Gewinne in der Regel in das Unternehmen reinvestiert, entnimmt der Freiberufler den Gewinn aus der Praxis, um Steuern, private Versicherungen, Altersvorsorgebeiträge, Tilgungen, Anschaffungen usw. zu begleichen. Dabei geht oft das Bewusstsein für die Auswirkungen der privaten Mittelverwendung verloren. Hält man sich vor Augen, dass im Durchschnitt für einen Euro Privatausgabe ein Praxisumsatz von vier Euro generiert werden muss, bekommt das Thema „strategische Planung des Privatbereichs“ eine neue Dimension. Ziel muss es also sein, das Zusammenspiel von Praxis- und Privatbereich sichtbar zu machen, um die richtigen Schlüsse für das weitere unternehmerische Vorgehen zu ziehen. Dadurch lässt sich in vielen Fällen

auch die Nachsteuerrendite nachhaltig optimieren.

Bei Ihren Seminaren und Praxisanalysen sind Sie dicht an der Alltagswirklichkeit der Ärzte dran. Welche Probleme werden in jüngster Zeit besonders häufig an Sie herangetragen?

Nach wie vor ist der klassische Fall ein Hilferuf bezüglich der Personalsituation: etwa dass die Qualifikation fachlich oder menschlich nicht überzeugt oder dass das Gefühl entsteht, die Fachangestellten tun nicht, was der Praxisinhaber erwartet. Sehen wir uns die Situation in der Praxis dann in einer ersten Analyse genauer an, stellen wir meist fest, dass die Probleme dadurch entstanden sind, dass der Praxisinhaber nicht klar kommunizieren kann, was genau vom Personal erwartet wird. Es gibt keine wirklich durchdachte Vision und damit auch keine kommunizierbare Strategie, nach der die im Versorgungsprozess Beteiligten handeln könnten. Obwohl die meisten Praxen inzwischen ein Qualitätsmanagement vorhalten, entstehen immer wieder individuelle Lösungsaktivitäten,

die Arzt, Mitarbeiter und Patienten irritieren. Die Erstellung einer unternehmerischen Praxisvision steht deswegen immer am Anfang einer erfolgreichen strategischen Planung.

Auf welche typischen Fehler bzw. Missverständnisse stoßen Sie in den Praxen immer wieder?

Auch hier gibt es einen Klassiker: Alle Praxen, die an der ambulanten Versorgung aktiv teilnehmen, laufen für den jeweiligen Inhaber subjektiv wirtschaftlich gut – nach dem Motto „Wenn alles so weitergeht, dann bin ich zufrieden. Mehr Umsatz würde ja nur mehr Arbeit bedeuten bzw. mehr Umsatz ist hier gar nicht möglich!“.

Wenn wir dieser Logik folgen würden und die Praxis wirklich nicht mehr wachsen könnte, dann bedeutete das, dass der Arzt allein durch Kostensteigerungen der Miete, der Personalkosten des Materials, durch evtl. Ersatzinvestitionen, Auslaufen von Abschreibungen und dadurch höhere Steuerzahlungen jedes Jahr weniger Netto auf dem Konto haben würde, ohne dass sich in der Praxis oder im privaten Bereich die Ausgabenposten verändert hätten. Konkret heißt das, dass eine Praxis bei einer Privatentnahme von 6.000 EUR im Monat, 2014 einen Umsatz von 300.000 EUR generiert haben müsste. Bei einer durchschnittlichen Teuerungsrate von 2% benötigt die gleiche Praxis zehn Jahre später einen Mindestumsatz von 380.000 EUR. Deswegen ist zum Beispiel die dynamische Break-even-Analyse eines der wichtigen Tools, die wir bei der strategischen Beratung einsetzen. Hiermit können wir leicht nachvollziehbar aufzeigen, in welche Umsatzgrößen eine Praxis in der Zukunft hineinwachsen sollte. Dies hilft dabei, rechtzeitig die wichtigsten strategischen Entwicklungsentscheidungen zu treffen. ■

Interview: Birgit Bok

duxxess - Gesellschaft für
Medizinisches Erfolgsmanagement
Maximilianstraße 2
80539 München
Michael Schurr
Mobil: 0171 95 75 950
info@duxxess.com
www.duxxess.com