

[zurück zur](#)
[zurück zum Inh](#)

Kammer-Info *aktuell*

Wichtiger denn je

Mehrfachstrategie entwickeln!

Sebastian Neumann, Lars Lindenau

Angesichts der täglichen Schlagzeilen aus dem Gesundheitswesen wird immer wieder die Frage nach der richtigen Strategie gestellt. Die Halbwertszeit der Nachrichten und Informationen ist denkbar gering. Die gesundheitspolitischen Diskussionen um die „Richtigkeit des Systems“ reißen nicht ab. Fraglich ist, wie eine Strategie aussehen könnte, den möglichen Entwicklungen zu begegnen. Hierfür werden die folgenden Thesen beispielhaft aufgezeigt:

Jede Praxis muss finanziell optimal aufgestellt sein. Hierfür ist die Überprüfung der Einnahmen- und Kostenseite erforderlich, um Gegenmaßnahmen einzuleiten. Hier kann der auf Ärzte spezialisierte Steuerberater mit eigenen Erfahrungswerten helfen oder auf arzt spezifische Benchmarks wie z. B. von Rebmann Research oder kompetenter Bankberater zurückgreifen. Weiterhin werden Bescheide der Kassenärztlichen Vereinigungen, die rechtswidrig sind, nicht angegangen oder z. B. das Forderungsmanagement bei privaten Krankenversicherungspatienten vernachlässigt. Daneben wird zu wenig Wert gelegt auf freundliches und motiviertes Personal, erkennbares Marketing, eine positive Außendarstellung und Internet. Eine betriebswirtschaftlich gesunde Praxis wird stets einen gewissen Wert haben, unabhängig davon, ob und wann die Zulassungsbeschränkungen für Ärzte fallen oder modifiziert werden.

Die Kooperationsmöglichkeiten bleiben nach wie vor wichtig. Für jede Praxis findet sich die richtige Strategie, die sich betriebswirtschaftlich rechnen muss. Die Möglichkeiten sind vielfältig: angestellter Arzt, Teilzulassung, Praxisübernahme, Praxisgemeinschaft, Berufsausübungsgemeinschaft (Gemeinschaftspraxis), Praxisfilialen, überörtliche Kooperationen, medizinisches Versorgungszentrum, usw. Zunächst sollte die eigene Praxissituation unter dem Blickwinkel „Wachstum“ geprüft werden, dann die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Kollegen. Arztspezifischen Benchmarks zu Folge arbeiten Praxen in einer Größe zwischen vier und sieben Teilhabern am effektivsten.

Krankenhäuser, Kliniken und weitere Akteure im Gesundheitswesen (z. B. Apotheker, Sanitätshäuser) benötigen das medizinische Versorgungszentrum zwingend, um an der ambulanten Versorgung teilzunehmen. Diese werden weitestgehend mit, aber nie gegen die niedergelassene Ärzteschaft realisiert werden können. Daher bietet sich die Chance, sektorenübergreifend zu kooperieren. Auf Seiten der Niedergelassenen genügt für fast alle o. g. Kooperationsmöglichkeiten die Berufsausübungsgemeinschaft (ehemalige Gemeinschaftspraxis), zumeist in der Rechtsform der Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Die Lösung von Haftungsfragen oder steuerrechtliche Motive führen dann unter Umständen auch zu anderen zulässigen Rechtsformen.

Das gegenwärtige (oder antizipierbare!) gesundheitspolitische Umfeld ist zu berücksichtigen. Die Kassenärztliche Bundesvereinigung geht in einem Szenario 2020 selbst davon aus, dass nur noch rund die Hälfte der in den bisherigen Gesamtverträgen gebündelt gesetzlichen Krankenversicherungsvergütungen den bisherigen Weg geht. Ein großer Teilbereich wird daneben über Selektivverträge abgewickelt und gemanagt, d. h. dies können auch Direktverträge mit Krankenkassen sein, z. B. über die Integrierte Versorgung oder auch die verbandsgemanagt und -gesteuerten Versorgungsverträge. Fraglich ist daher, wie sich eine Alternativstruktur neben der Kassenärztlichen Vereinigung im Einzelnen weiter aufbaut und entwickelt. Die Praxis sollte auf diese möglichen Entwicklungen eingestellt sein.

Wie bei jedem anderen gewerblichen Unternehmen mit Kundenkontakt kommt es entscheidend auf den Standort an. Viele Praxisstandorte lassen hier noch zu wünschen übrig, obwohl sich im Zuge städtebaulicher Entwicklung viele gute Möglichkeiten zur Standortverbesserung ergeben. Der Standort entscheidet über die Teilhabe an den Patientenströmen, auch an den privat versicherten Patienten, um sich von den gesetzlich versicherten Patienten weiter unabhängig zu machen. Weitere Gesundheitszentren werden zukünftig an attraktiven Standorten entstehen und ihre Standortmerkmale noch stärker hervorheben als bislang.

Praxisnetze sollten weiter ihre Schlagkraft verbessern: Zum einen durch eine bessere Vernetzung



Schleswig
Ärzteb

S.

und Kooperation der Mitglieder untereinander, zum anderen durch eine passende Gesellschaftsform mit entsprechender Öffentlichkeitswahrnehmung. Viele Ärztenetze fusionieren zurzeit oder bereiten sich darauf vor. Wie bei den Praxiskooperationen scheint das Motto: „Big is beautiful“ zu gelten, um eventuell Alternativstrukturen aufzubauen.

Die Mehrfachstrategie geht von einer gesunden Praxis aus. Die Optionen dazu heißen: wachstums- und kooperationsfähige Strukturen ausloten und legen, Praxisnetze nach vorne bringen und den Standort optimieren.

Sebastian Neumann, Dipl.-Finanzwirt (FH), DanRevision, Alter Kirchenweg 85, 24983 Flensburg-Handewitt, in Kooperation mit Dr. jur. Lars Lindenau, Rechtsanwalt, Rödl & Partner, Nürnberg