



#60000365

## Antizyklische Praxisführung – ein Weg aus der Zwickmühle

*Dörte Kruse und Franco Tafuro*

Während viele Patienten immer höhere Ansprüche an die ärztliche Versorgung stellen, werden viele Ärzte mit Leistungsbudgetierungen konfrontiert, die eine wirtschaftliche Praxisführung meist behindern. Oft lautet die natürliche Reaktion dann: Kosten senken! Doch gerade in konjunkturell eher schwachen Phasen kann eine antizyklische Geschäftsführung aus der Sackgasse führen.

### Häufiger Praxisalltag

Gegensätzliche Fakten stehen sich gegenüber: Auf der einen Seite der zunehmende Wunsch vieler Patienten nach einer hochwertigen medizinischen Versorgung, auf der anderen

Seite die aktuelle Situation der gesetzlichen Krankenkassen und Privatversicherungen. Darauf muss der Unternehmer und Mediziner in seinem heutigen Praxisalltag reagieren. Lässt er sich auf die Politik der Versicherungen ein, so ist er gezwungen,

medizinische Kompromisse einzugehen.

Die Alternative ist, höherwertigere Leistungen bereitzuhalten, die seinen Idealen einer qualitätsbewussten Medizin entsprechen und vom Patien-

ten – unabhängig von seiner Versicherungsform – bezuschusst werden müssen. In dieser Zwickmühle befinden sich zur Zeit viele Praxen. Und das, obwohl die Erfahrung zeigt, dass nach persönlicher und professioneller Aufklärung rund 75 Prozent der deutschen Patienten bereit sind, Zuzahlungen zu leisten oder die Kosten für eine höherwertige Versorgung selbst zu tragen.

### In die Zukunft investieren

Ein Arzt, der sich entschließt, seine Praxis als Unternehmen und sein Leistungsangebot fit für die Zukunft zu machen, sollte ein Gleichgewicht schaffen zwischen Investitionen, die eine Umsatzsteigerung bewirken, und solchen, die einer Steigerung der Service-Orientierung und der Patientenzufriedenheit dienen. Nur eine gelungene und ausgeglichene Kombination beider Faktoren bildet die beste Voraussetzung für den Praxiserfolg.

Nicht zuletzt sollte sich der Mediziner auch fragen, wie sehr diese Investitionen sein Behandlungskonzept bereichern oder Mehrwertbehandlungen schaffen, die letztlich eine Win-Win-Situation für Patient und Praxis herstellen. Um zum Erfolg zu führen, müssen beide Voraussetzungen effizient miteinander kombiniert werden.

### Umdenken ist nötig

Dennoch scheuen viele Ärzte eine Modernisierung und partielle Neuaufstellung, um aus ihren Praxen moderne und zeitgemäße Dienstleistungsunternehmen zu machen – Praxen,

in denen der Patient mit seinen Wünschen und Vorstellungen im Mittelpunkt steht. Eine solche moderne und zukunftsorientierte Praxis bietet dem Patienten ein vielseitiges Angebot hochwertiger Versorgungsleistungen mit verschiedenen Finanzierungsvarianten. Für den Arzt bedeutet sie gleichermaßen eine adäquate Bezahlung für seine erbrachte Leistung.

### Mit System aktiv werden

Oft ist es eine Frage des Selbstverständnisses und des Mutes, welchen Weg ein Arzt für sich und seine Praxis wählt. Entscheidet er sich dafür, seine Zukunft selbst aktiv zu gestalten und auf aktuelle Marktgegebenheiten zu reagieren, dann ist dies mit Investitionen unterschiedlichster Art verknüpft.

Diese müssen nicht unbedingt in der Anschaffung neuer Sachgüter bestehen, sondern können ebenso gut Investitionen in die eigene Fortbildung oder in die der Angestellten sein – oder in die Umgestaltung der Praxisräume. Entscheidend für den Erfolg solcher Maßnahmen ist das systematische Konzept, in das sie gebettet sind. Investitionen sollten keine Zufallsprodukte sein. Daher ist es unerlässlich, sich über die Ausgangsposition der eigenen Praxis im Klaren zu sein, seine Ziele konkret zu benennen und die Wege dorthin eindeutig zu bestimmen.

### Der individuelle Weg zum Erfolg

Jede Praxis ist individuell, hat ihre eigene Geschichte und ihre spezifische Ausrichtung. Sie hat Persönlichkeit und Profil. Deshalb kann auch nur eine indivi-

duelle Strategie zum gewünschten Erfolg führen. Diese sollte der eigenen Situation und den Wünschen des Arztes gerecht werden – also dessen Stärken und bevorzugte Fachgebiete der Medizin aufgreifen und widerspiegeln.

Spätestens an diesem Punkt stellt sich die Frage nach der Art der Investitionen, die eine Praxis tätigt. Grundsätzlich müssen diese in Einklang mit den Zielen stehen, die ein Arzt anstrebt. Wenn er etwa als zentrales Ziel die verbesserte Wirtschaftlichkeit seiner Praxis – konkret gemessen am Ergebnis vor Steuern – angibt, ist zu überlegen, mit welchen Investitionen er dieses Ziel erreichen kann.

### Direkte Investitionen

Deshalb unterscheidet man grundsätzlich zwei Arten von Investitionen: Zum einen Investitionen, deren Wirkung sich innerhalb kurzer Zeit anhand harter Fakten, etwa einer unmittelbar zuzuordnenden Umsatzsteigerung, erkennen lässt. Diese Investitionen sind nach außen hin direkt erkennbar und werden vom Patienten unmittelbar wahrgenommen.

Als Beispiel dient uns ein Zahnarzt, der in moderne CAD/CAM-Technologie investieren möchte, um seinen Patienten eine zeitsparende Lösung für ästhetische Vollkeramik zu bieten und sich zusätzliche Praxis-honorare und attraktive oder vom Patienten gern empfohlene Alternativen zur herkömmlichen Füllungstherapie zu schaffen. Voraussetzungen hierfür sind fundierte Kenntnisse und praktische Weiterbildung, um von den heutigen Möglichkei-

ten der CAD/CAM-Technologien langfristig profitieren zu können.

### Langfristig wirksame Investitionen

Auf der anderen Seite kann ein Arzt Investitionen tätigen, deren Effekt nicht unmittelbar ablesbar sein muss. Investitionen, die sich nach innen richten, aber dennoch einen unbestreitbaren Wert für die Entwicklung einer Praxis haben.

Hierzu zählen alle Maßnahmen, die im weitesten Sinne die Philosophie einer Praxis nach außen kommunizieren. Erst, wenn eine Praxis von innen heraus gestärkt und einheitlich aufgestellt ist und gemeinsam eine klare Philosophie verfolgt, kann man nach außen modern und kompetent auftreten und mit einem eindeutigen Praxisprofil vom Wunschklientel wahrgenommen werden.

Ein aktives Qualitätsmanagement, ein Patienteninformationsprogramm, Weiterbildungen für das Behandlungsteam und eine lebendige interne Kommunikation können diesem Zweck ebenso dienen wie die notwendige Praxisrenovierung.

### Fazit

Die Investitionen, durch die ein zeitnahe Gewinn erwirtschaftet wird, sollten jene Maßnahmen stützen, durch die sich keine unmittelbaren finanziel-

len Auswirkungen ergeben, die aber zu einer Erhöhung der positiven Patienten-Orientierung beitragen. Auf diese Weise ist es möglich, bei der Entwicklung der eigenen Praxis klug zu kalkulieren, die Kosten zu kontrollieren und für eine schnelle Rentabilität zu sorgen.

Zu beachten ist dabei besonders, dass alle Kosten (inklusive Einweisungen und Praxisausfälle) in die Rechnung einfließen. Außerdem empfiehlt es sich, mit dem Steuerberater zu prüfen, welcher Rechnungszins in ein eventuelles Leasingangebot einfließt. Hier verstecken sich leider häufiger indirekte Provisionen, die diese Investitionen unnötig verteuern.

Oftmals fällt der Gedanke an Verbesserungen und Modernisierung leider erst kurz vor oder bereits in einer existenziell bedrohlichen Zeit, in der man diese Maßnahmen als letzten Strohalm erachtet. In diesem Denken liegt der Fehler. Der Anstoß zur Modernisierung und Investition erfolgt idealerweise antizyklisch, sprich in einer wirtschaftlich guten Situation. Denn dann hat der Arzt die besten

Möglichkeiten, bedacht und mit System viel versprechende und umfangreiche Maßnahmen für eine erfolgreiche Zukunft seiner Praxis zu ergreifen und diese Investitionen bedenkenlos tragen zu können.

Die Erfolgsformel ist im Grunde recht einfach: Qualität und persönliche Zufriedenheit des Behandlers und des Behandlungsteams zahlen sich aus. Also lohnt sich auch die Investition in die Erhöhung der Zufriedenheit des Behandlers. Denn gerade in Zeiten, in denen viele zögern, kann derjenige schnell zum Gewinner werden, der mit Eigenmotivation und klarem Ziel die Zukunft seiner Praxis selbst in die Hände nimmt.

#### Korrespondenzadresse

Dörte Kruse, Franco Tafuro  
Tafuro & Team  
Grelckstr. 36  
22529 Hamburg  
Tel. 040 / 76 97 39 67  
info@tafuro-und-team.de  
www.tafuro-und-team.de

Die Autoren sind Unternehmenscoaches und Praxisberater.

Dörte Kruse und Franco Tafuro

