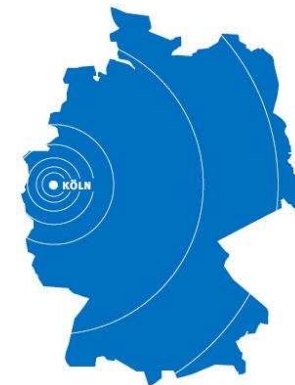




# Praxisstrategie – Vom Wandel profitieren

Vortrag am 17. September 2010  
in Göttingen

- **Erfahrung aus 20 Jahren Praxisberatung**
- **Erfahrung aus Beratung von 4.000 Praxen**
- **50% der Berater sind Ärzte**
- **Beratungsbereiche:**
  - Praxismanagement
  - Strategie und Zukunftssicherung
  - Verbesserung der Rentabilität
  - Kooperationsgründungen
  - Praxisbewertungen
  - Aufbau von Gesundheitszentren
  - Aufbau von regionalen Netzen



## Grundlegende Umgestaltung seit 2004

- Einführung des MVZ
- Einführung der Direktverträge (IV, Selektiv etc.)
- Einführung Gesundheitsfonds
- Einführung DRG-System
- Einführung neuer EBM
- Einführung RLV und einheitlicher Punktwert
- Aufhebung Niederlassungssperre Zahnärzte
- Aufhebung Zulassungssystem Sanitätshäuser
- Einführung QZV und differenzierter Punktwert
- ...

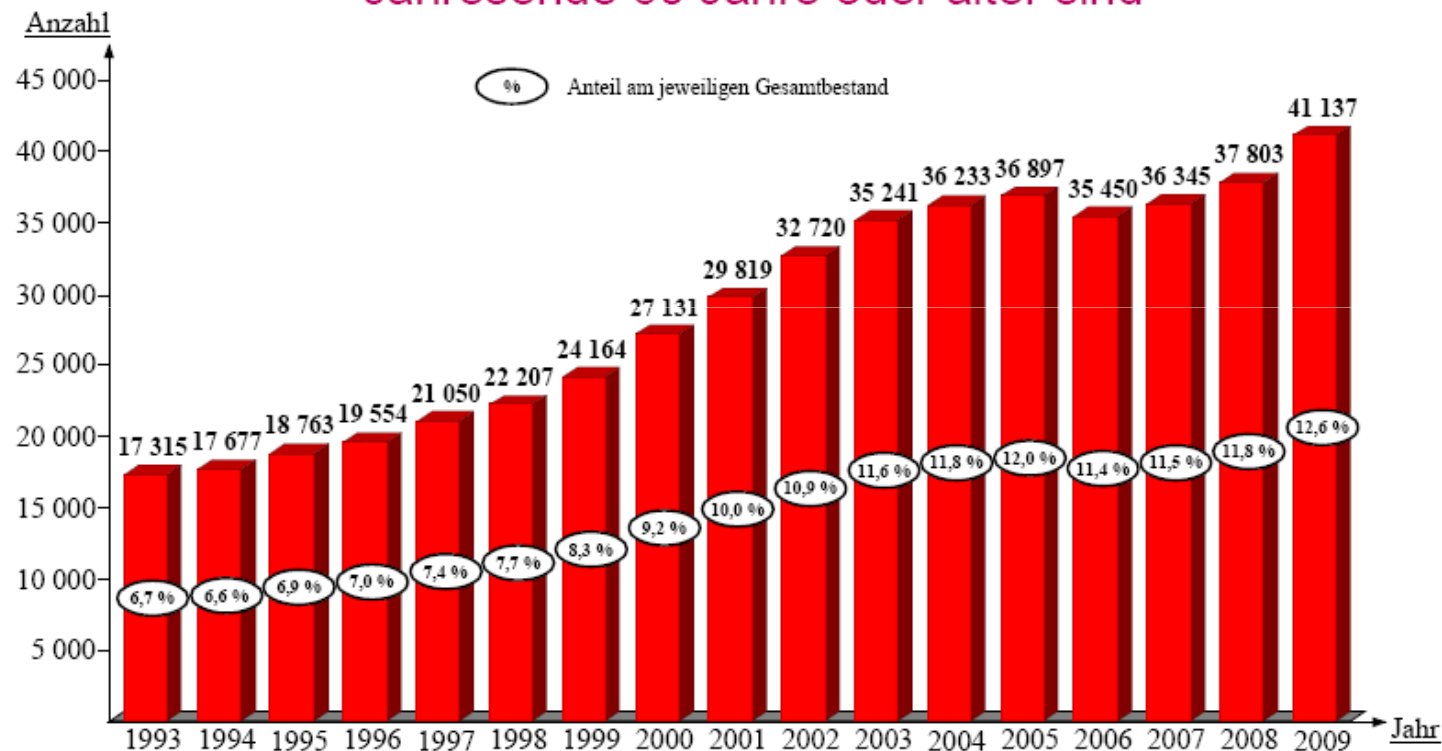
## Hauptthema auch 2010: Veränderung



## Hauptthema 2010: Veränderung – warum?

- Demographische Entwicklung
- Medizinischer Fortschritt
- = Steigende Kosten
- Anzahl der Erwerbstätigen sinkt
- = Sinkende Einnahmen
- Drohender Arztmangel
- ...

## Bestand an berufstätigen Ärzten, die zum jeweiligen Jahresende 60 Jahre oder älter sind



Folie 0120, 06/2010

Quelle: Bundesärztekammer

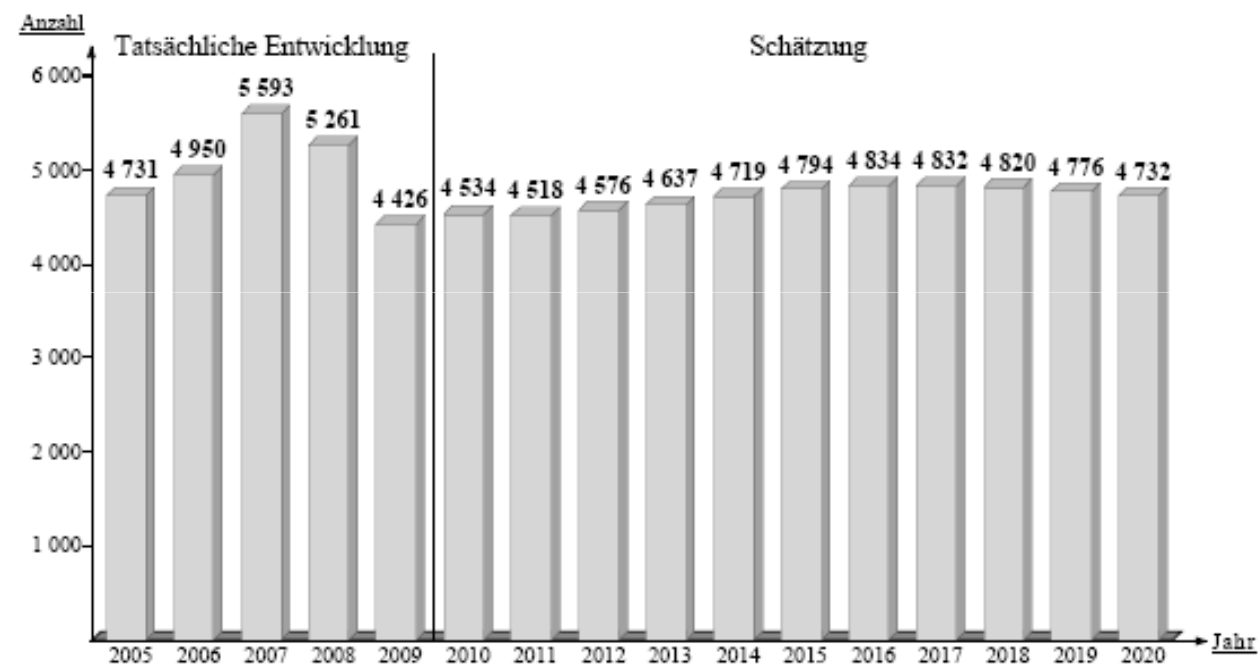
24.09.2010

(c) Frielingsdorf Consult GmbH, 2010

## Altersbedingter Ersatzbedarf an Ärzten im deutschen Gesundheitssystem

Arztgruppen	Abgang 2010 bis 2015	Abgang 2010 bis 2020
Krankenhausärzte (Ober- und Chefärzte)	8 214	19 851
Vertragsärzte: - Hausärzte	12 868	23 768
- Fachärzte	14 912	28 006
<b>Summe</b>	<b>35 994</b>	<b>71 625</b>

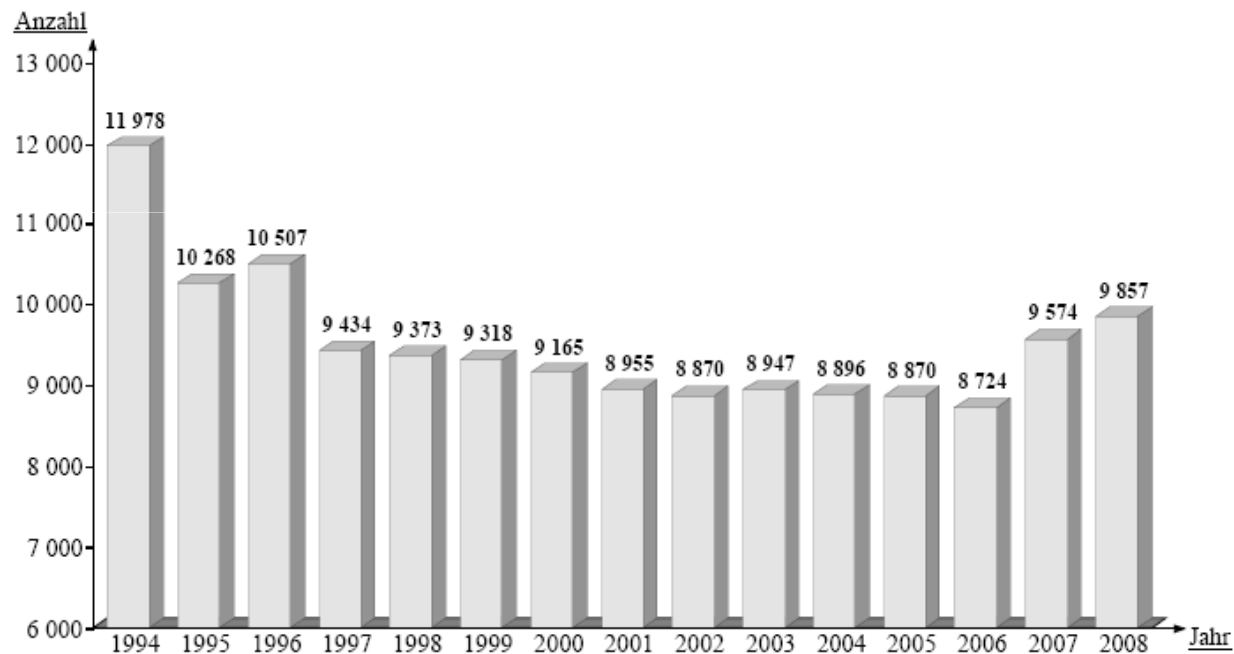
Quelle: KBV und BÄK

**Abb. 4.1: Entwicklung der Bruttoabgänge bei Vertragsärzten**

Quelle: Bundesarztregister der KBV, eigene Berechnungen



**Abb. 3.2: Entwicklung der Zahl der Absolventen im Fach Humanmedizin**



Quelle: Statistisches Bundesamt

### Teure Ärzte

So viel kostet ein Uni-Studium  
in Euro (2006)

Humanmedizin **188 000**

Ingenieurwissenschaften

**60 000**

Mathematik, Naturwissenschaften

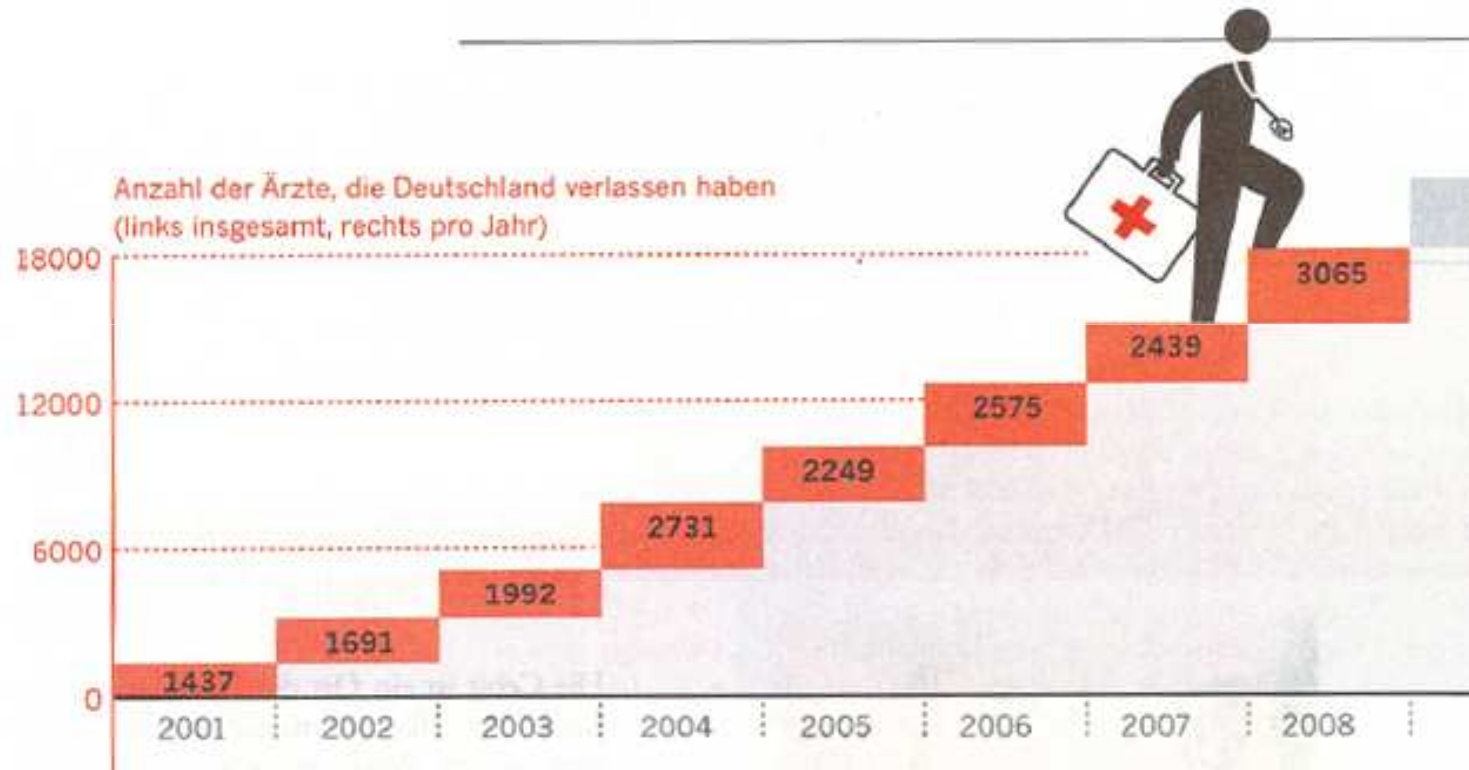
**55 100**

Sprach-, Kulturwissenschaften

**33 000**

Jura, Wirtschafts-, Sozialwissensch.

**25 400**



## Gründe für Abwanderung und Nachwuchsmangel

- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen stimmen nicht
- Mangelnde Planbarkeit der Zukunft
- Überbordende Bürokratie
- Fehlende Vernetzung / Kooperation (Einzelkämpfertum)
- ...





Hessen

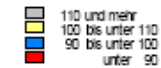
Hausärztliche  
Versorgung

2008

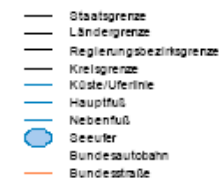


2

Versorgungsgrad in %



Grenzlegende



Maßstab

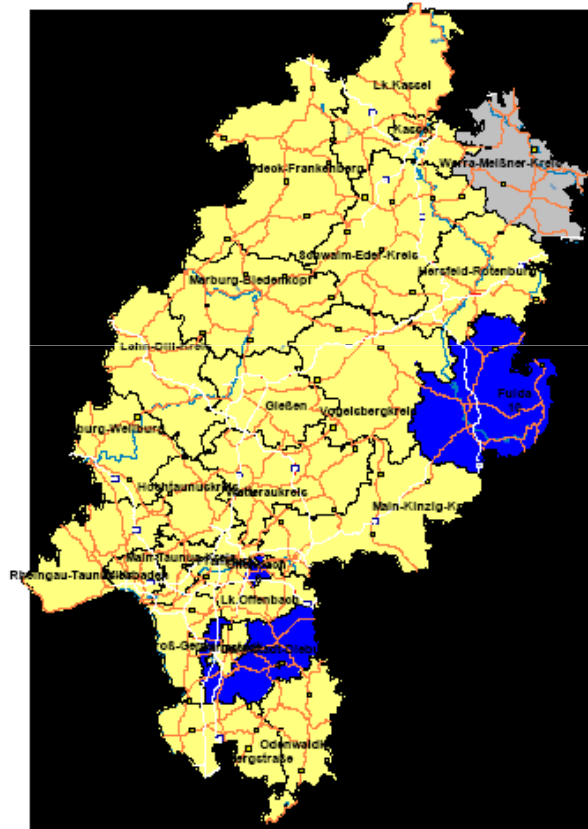
1:860 000



D:\ppi\3\Altersstrukturanalyse\Karten

24.09.2010

12



Hessen

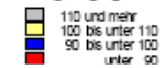
Hausärztliche  
Versorgung

2010



3

Versorgungsgrad in %



Grenzlegende

- Staatsgrenze
- Ländergrenze
- Regierungsbezirksgrenze
- Kreisgrenze
- Küste/Uferlinie
- Hauptfluß
- Nebenfluß
- Seeufer
- Bundesautobahn
- Bundesstraße

Maßstab

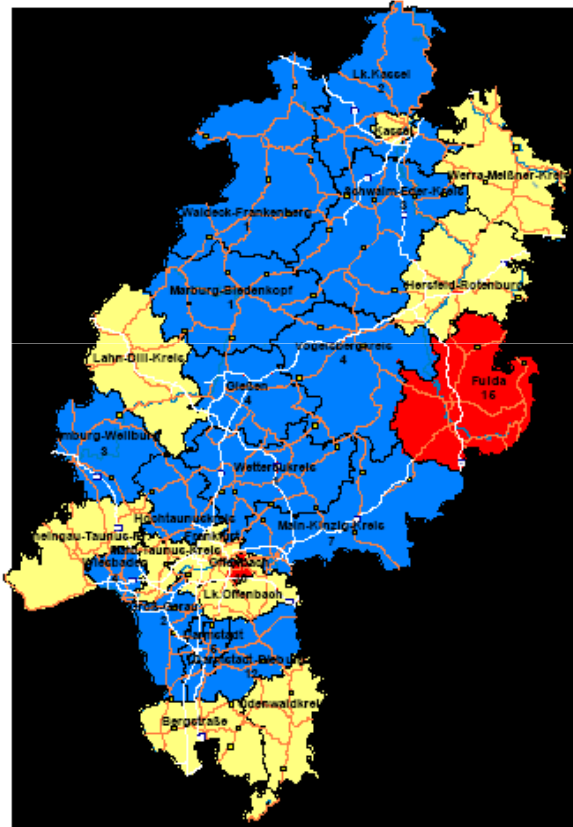
1:860 000



D:\ppt\3\Allerstrukturanalyse\Karten

24.09.2010

13



Hessen

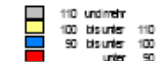


Hausärztliche  
Versorgung

4

2012

Versorgungsgrad in %



Grenzlegende

- Staatsgrenze
- Ländergrenze
- Regierungsbezirksgrenze
- Kreisgrenze
- Küste/Uferlinie
- Hauptfluß
- Nebenfluß
- Seeufer
- Bundesautobahn
- Bundesstraße

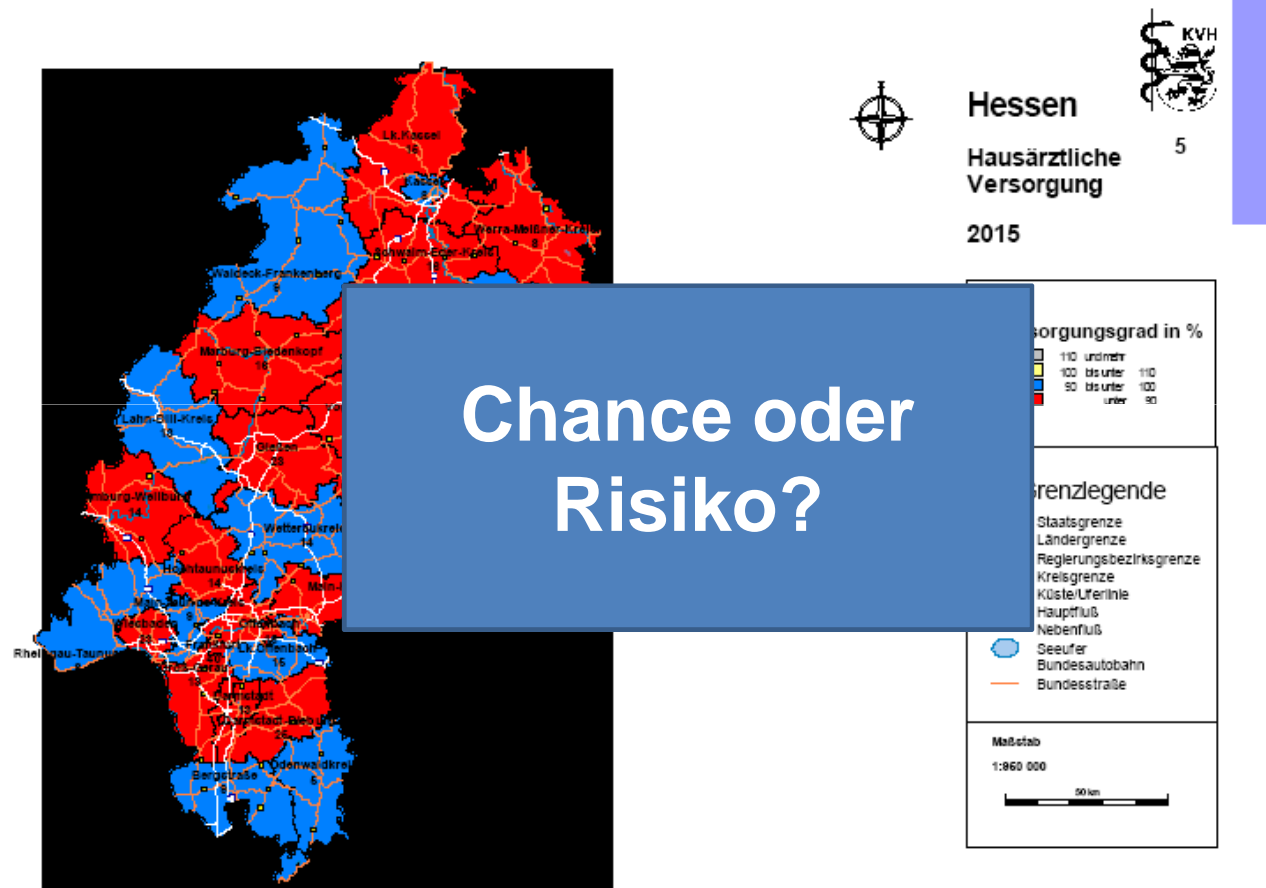
Maßstab  
1:860 000



D:\ppt\3\Altersstrukturanalyse\Karten

24.09.2010

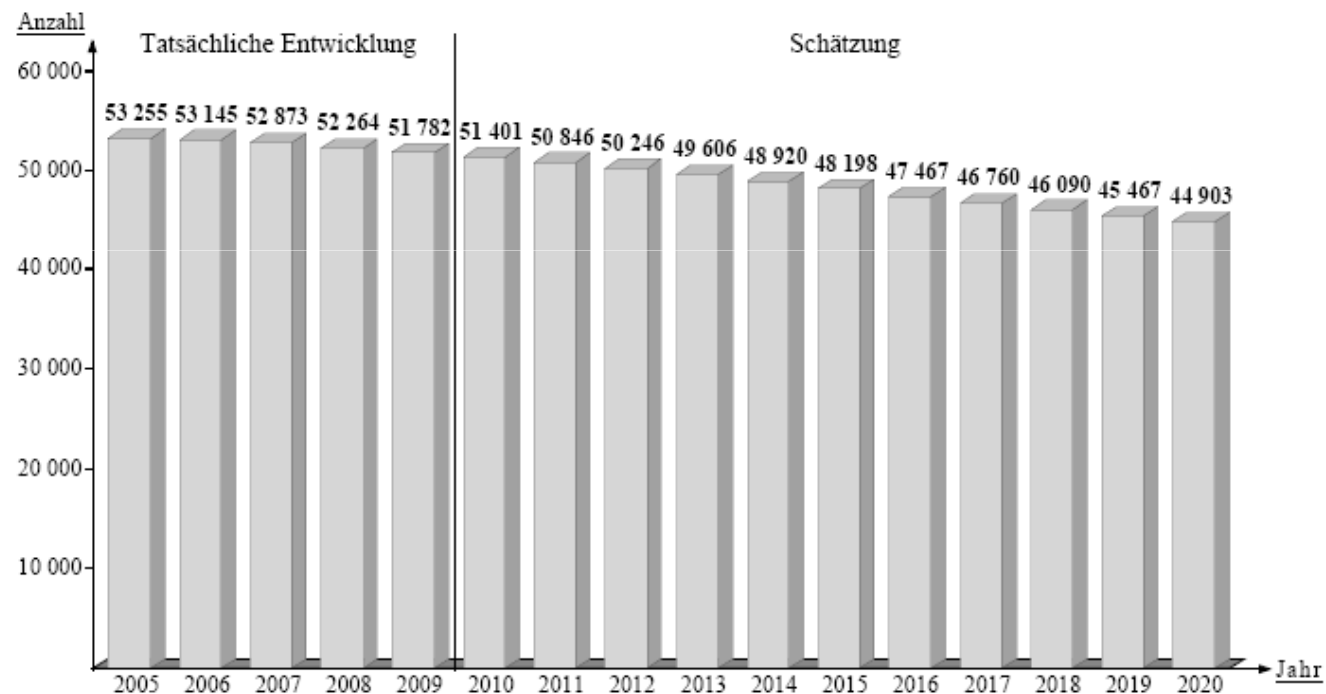
14



24.09.2010

15

**Abb. 4.13: Entwicklung der Zahl der Hausärzte (ohne Kinderärzte) bis 2020**



Quelle: Bundesarztregister der KBV, eigene Berechnungen



## Reaktionen der Gesundheits-Politik auf Finanzierungsprobleme und drohenden Ärztemangel

- Langfristig: Umstellung des Beitrags-Systems
- Kurzfristig: Ausbau der verfügbaren Mittel  
Steuerzuschüsse, Beitragssatzanhebung (+ 11 Mrd. 2008 → 2009)
- Zwangsrabatte und Ausgabenstopps (Budgets)
- Zugangskriterien für Medizinstudium lockern
- Weiterentwicklung der Versorgungsstrukturen  
Förderung von Kooperationen, Filialen auf dem Land, angestellte Ärzte
- Mikrobedarfsplanung
- Steuerung der Gelder in unterversorgte Gebiete  
(Punktwert), Prämien, Zuschüsse, Garantien



## Hauptthema 2010: Veränderung – wohin?

### Chancen

- Höhere Wertschätzung der ärztlichen Arbeit
- Mehr unternehmerische Freiräume
- Weniger Bürokratie
- Bessere Honorierung

### Risiken

- Abschaffung der Freiberuflichkeit
- Kassen setzen Honorar-Dumping durch
- Öffnung der Kliniken
- Schlechtere Honorierung

## Selber Einfluss gewinnen auf Veränderungen

- Entscheidend: Erreichen einer **kritischen Größe**



sana

Sana Kliniken AG

**BARMER**  
**GEK** die gesund  
experten

 **ASKLEPIOS**  
Gemeinsam für Gesundheit



RHÖN-KLINIKUM AG

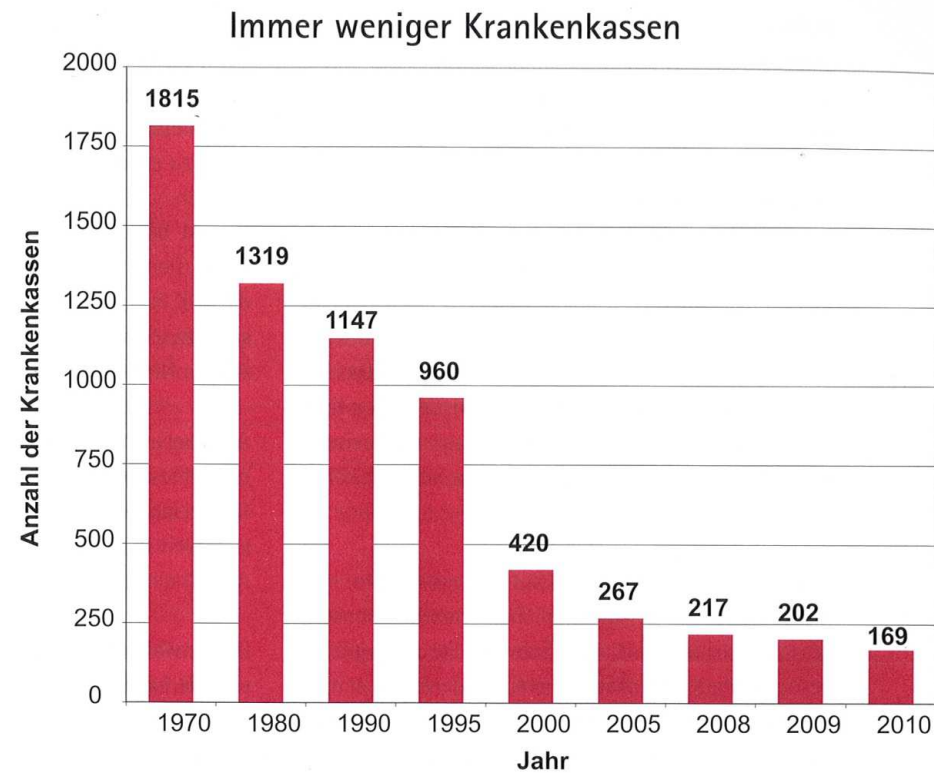
**AOK**  
Die Gesundheitskasse.  
AOK Rheinland-  
Hamburg

**IKK** **TK**  
Techniker Krankenkasse  
Gesund in die Zukunft.

 **Hamburg**  
**Münchener**  
meine Krankenkasse

**DAK**  
Unternehmen Leben

## Anzahl der Kassen sinkt durch Fusionen



Quelle: GKV-Spitzenverband; nur gesetzliche Kassen; Stichtag: 1. Januar

## Selber Einfluss gewinnen auf Veränderungen

- Entscheidend: Erreichen einer **kritischen Größe**

Was heißt „kritische Größe“ im ambulanten Bereich?

Verhandlung mit Krankenhaus: regionale Größe

Verhandlung mit Krankenkasse: regionale Größe

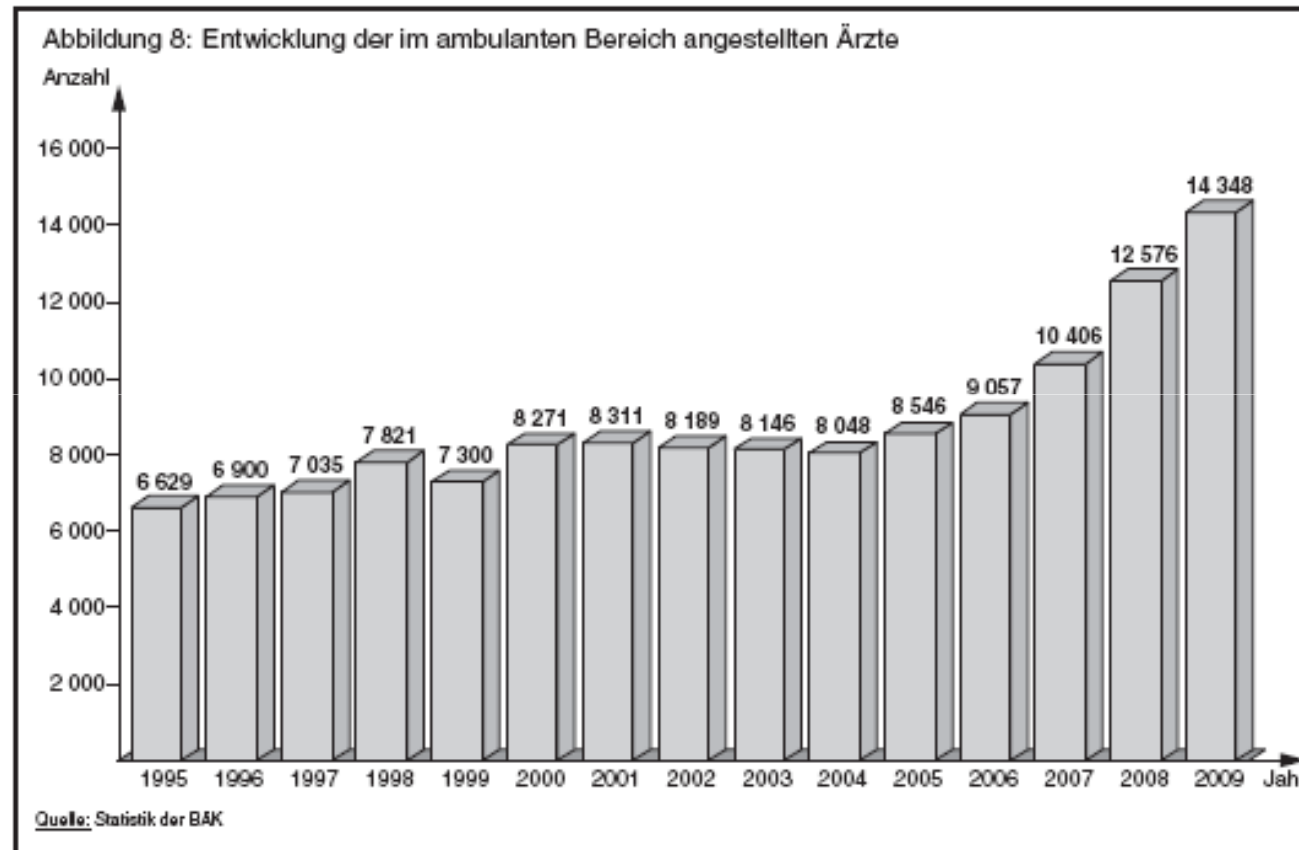
bis landesweite

Größe

Verhandlung mit Politik: bundesweite Größe

## Praxisstrategien für Wachstum

- Klassische Ansätze
  - Gemeinschaftspraxis, Praxisgemeinschaft, Apparatgemeinschaft
- Praxis erweitern
  - Filialisierung, Zulassungskauf, angestellte Ärzte etc.
- Netzwerke bilden!
  - Praxisnetze
  - Überörtliche Kooperation (ÜBAG)

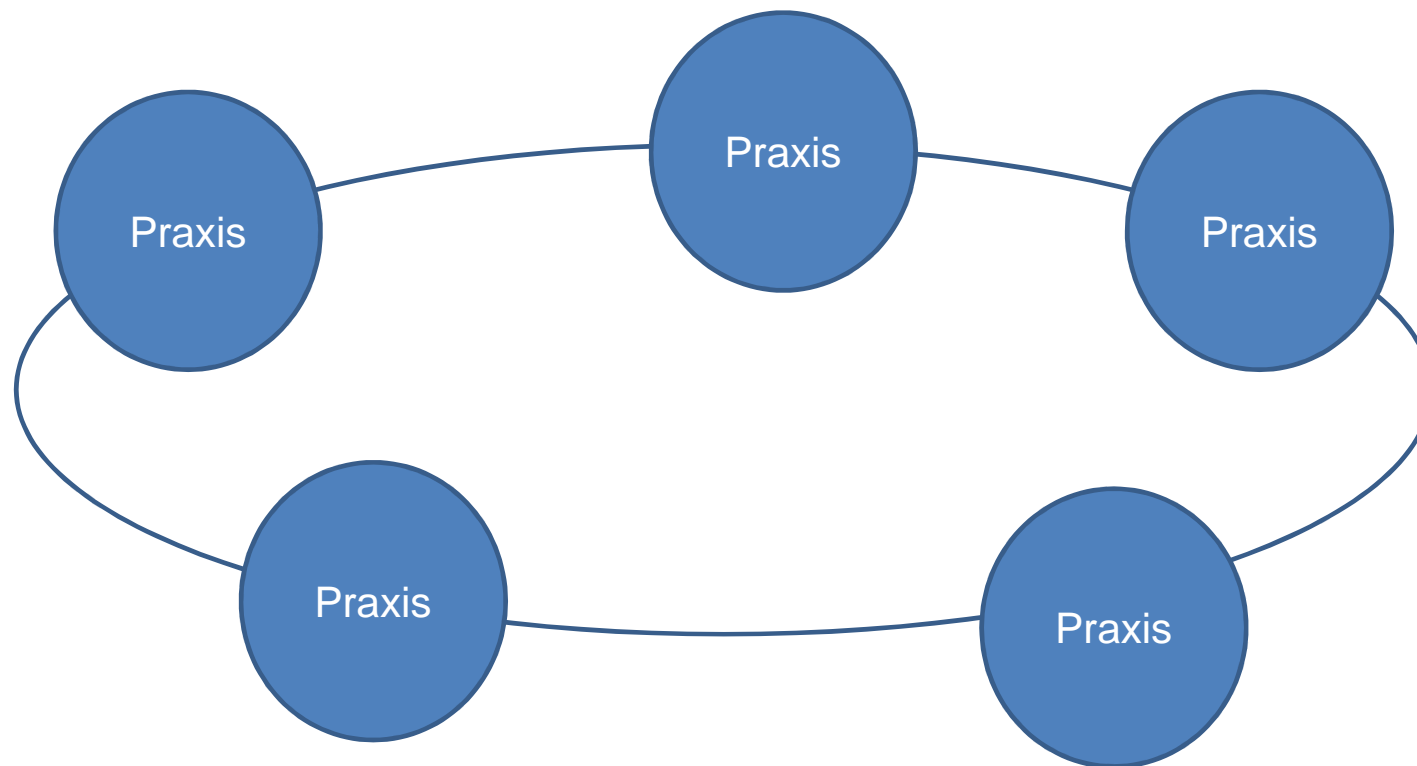


## Die Praxiskette (ÜBAG)

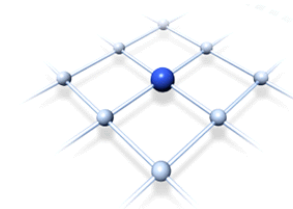




## Die Praxiskette (ÜBAG)

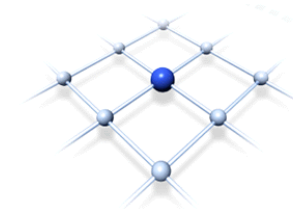


## Praxiskette (ÜBAG) - Vorteile



- Budgetverschmelzung / ggf. Budgetaufschläge
- Bündelung von Spezialleistungen
- Gegenseitige Vertretung / Arbeiten an allen Standorten
- Gemeinsamer Assistent (ggf. mit Zulassung = Budget)
- Attraktiv für junge Kollegen (Praxisnachfolge)
- Verhandlungsstärke gegenüber Kassen und Kliniken
- Verbindlichkeit im kleineren Kreis  
(Vorteil gegenüber Praxisnetzen)

## Wir sind eine ÜBAG – was nun ?



- Gewinnverteilung nach Zusammenführung (Profitzentren oder ein Topf) ?
- Geschäftsführung (je Standort oder übergreifend)
- Installation eines profitcenterorientierten Rechnungswesen
- Installation eines Controllings/ Managements-Systems

## Honorarverteilung und Steuerung der Zahlungsströme:

- Sollen alle Honorare nach Leistung verteilt werden, oder soll ein Teil der Honorare nach Köpfen verteilt werden?
- Gibt es Leistungen die nicht nach LANR verteilt werden, sondern bspw. nach BSNR oder auf mehrere LANR verteilt werden?
- Nach welchem Schlüssel werden die ÜBAG-Kosten getragen?
- Wie wird ungenutztes RLV zwischen den Partnern verteilt (50:50-Regelung)?
- Wie werden die Abschlagszahlungen verteilt?
- Wie und von wem werden die Zahlungsströme gesteuert (Quartalsabschluss)?

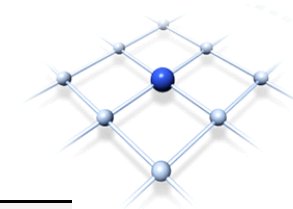


## Praxiskette (ÜBAG) Leistungsanteile

		Honoraranteil je Arzt			
LANR	Gesamt	000000000	000000000	000000000	000000000
Name		A	B	C	D
Abgerechnete Leistung	464.980 €	89.709 €	226.815 €	50.334 €	98.121 €
Freie Leistungen	158.592 €	27.838 €	129.109 €	773 €	873 €
RLV-Leistungen PK/EK	292.180 €	60.295 €	92.032 €	49.332 €	90.521 €
Eigenes RLV	269.590 €	63.716 €	93.927 €	35.008 €	76.939 €
RLV-Vergütung	264.274 €	60.295 €	92.032 €	35.008 €	76.939 €
RLV-Rest (inkl. ggf. ruhende Zulassungen)	5.316 €	3.421 €	1.895 €	0 €	0 €
Anwendung RLV-50:50-Regelung		1.711 €	948 €	-1.365 €	-1.294 €
Zusatzleistungen PK/EK	6.799 €	1.521 €	5.127 €	0 €	151 €
Zusatzbudget	19.321 €	14.526 €	2.544 €	773 €	1.478 €
Zusatz-Vergütung	6.799 €	1.521 €	5.127 €	0 €	151 €
Summe Restleistungen	27.906 €	0 €	0 €	14.324 €	13.582 €
Umlage RLV	5.316 €	0 €	0 €	2.729 €	2.587 €
Vergütung Restleistungen (aus Umverteilung RLV + Vergütung Restleistungen)	8.327 €	0 €	0 €	4.274 €	4.053 €
RLV-Leistungen Sonstige Kassen	7.409 €	55 €	548 €	230 €	6.577 €
Laborbonus	4.457 €	1.114 €	1.114 €	1.114 €	1.114 €
Vergütung	449.858 €	92.535 €	228.877 €	40.033 €	88.412 €
Leistungsanteil	100%	20,57%	50,88%	8,90%	19,65%

24.09.2010

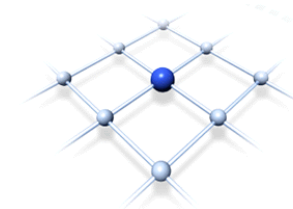
## Praxiskette (ÜBAG) - Zahlungsströme



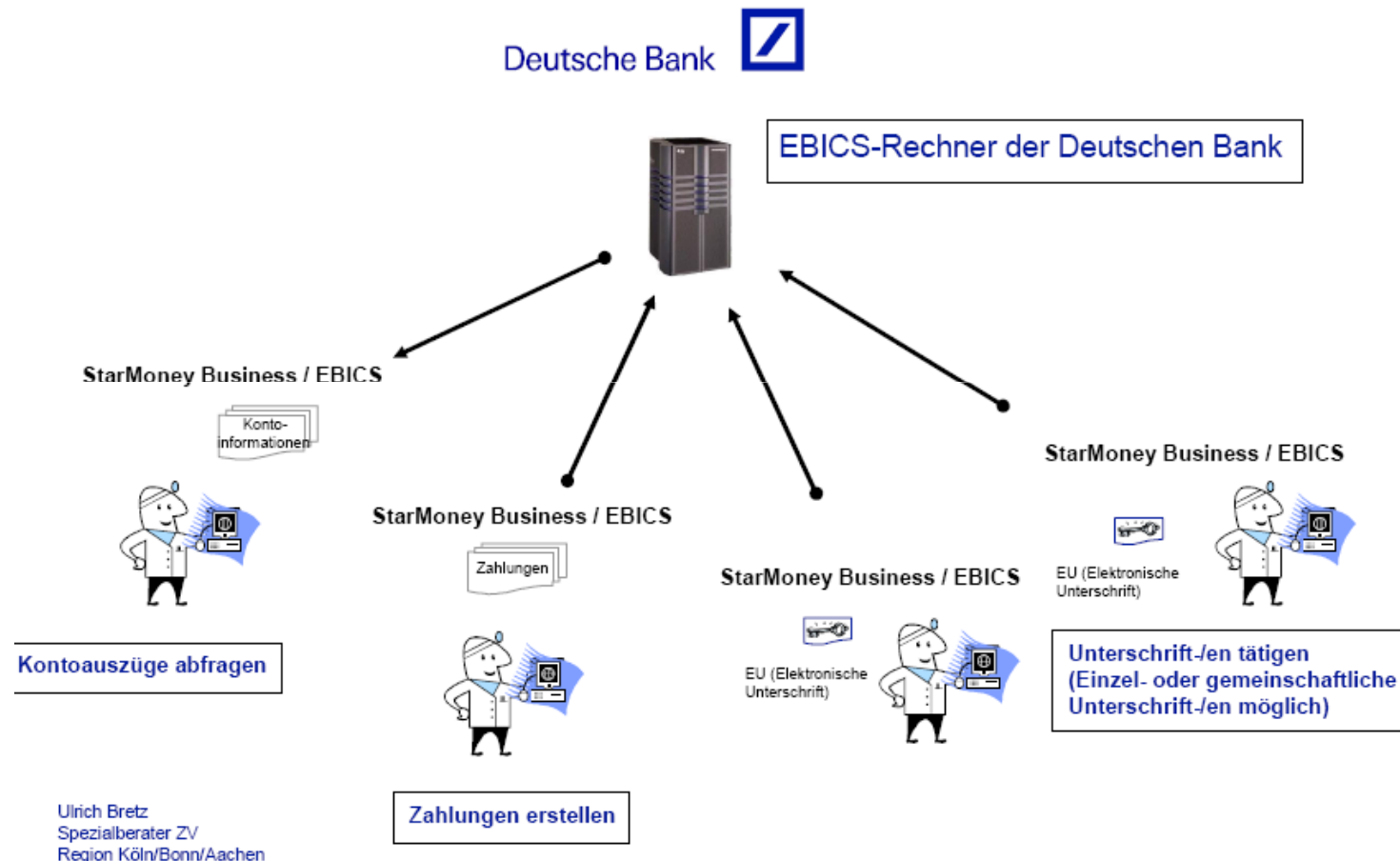
Darstellung der Zahlungsströme für das Quartal

Zeile	NAME	A	B	C	D	ÜBAG
1	LANR/BSNR					
2	Honoraranteil nach Köpfen	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €	100.000,00 €
3	Anteil an Gesamtleistung	20,57%	50,88%	8,90%	19,65%	100,00%
4	Honoraranteil nach Leistung	71.965,79 €	178.007,75 €	31.137,36 €	68.747,10 €	349.858,00 €
5	<b>Honoraranteil Gesamt</b>	<b>96.965,79 €</b>	<b>203.007,75 €</b>	<b>56.137,36 €</b>	<b>93.747,10 €</b>	<b>449.858,00 €</b>

# Praxiskette (ÜBAG) - Zahlungsströme



Darstellung der Zahlungsströme für das Quartal						
Zeile	NAME	A	B	C	D	ÜBAG
5	Honoraranteil Gesamt	96.965,79 €	203.007,75 €	56.137,36 €	93.747,10 €	449.858,00 €
6	Beiträge und Kosten	-7.078,80 €	-820,00 €	0,00 €	-4.908,96 €	-12.807,76 €
7	Verwaltungskosten KV	-2.521,11 €	-5.278,20 €	-1.459,57 €	-2.437,42 €	-11.696,31 €
8	Praxisgebühr	0,00 €	-2.840,00 €	0,00 €	-14.130,00 €	-16.970,00 €
9	Kostenanteil ÜBAG	-6.250,00 €	-6.250,00 €	-6.250,00 €	-6.250,00 €	-25.000,00 €
10	Auszahlungsanspruch	81.115,88 €	187.819,55 €	48.427,79 €	66.020,71 €	383.383,93 €
11	bereits erhalten	-80.500,00 €	-192.100,00 €	-47.000,00 €	-60.100,00 €	-379.700,00 €
12	Saldo	615,88 €	-4.280,45 €	1.427,79 €	5.920,71 €	3.683,93 €



24.09.2010

(c) Frielingsdorf Consult GmbH, 2010

32

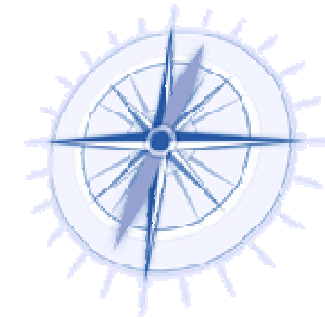


## Wirtschaftliche Wirkung:

Wirtschaftlicher Vorteil pro Jahr				
Leistung	Menge/ Praxis	Honorar/ Leistung	Honorar/ Jahr	25% Anteil
ambulante OP (Kat. 3)	60	442,86 €	26.571,60 €	6.642,90 €
OIII-Labor	320	31,70 €	10.144,00 €	2.536,00 €
<b>Summe</b>			<b>36.715,60 €</b>	<b>9.178,90 €</b>

## Wirtschaftliche Wirkung:

Umsätze	2010	2008	% Veränderung 2010/2008	Kostenquote
KV-Tätigkeit	1.184.413	1.162.165	1,9%	
PVS	433.176	344.008	25,9%	
Sonstige Einnahmen	35.325	38.301	-7,8%	
<b>Gesamt:</b>	<b>1.652.914</b>	<b>1.544.474</b>	<b>7,0%</b>	
Personalkosten	412.834	309.109	33,6%	25,0%
Materialkosten	7.328	8.379	-12,5%	0,4%
Raumkosten	105.748	100.302	5,4%	6,4%
Verwaltungskosten	93.600	149.143	-37,2%	5,7%
<b>Gesamtkosten:</b>	<b>619.509</b>	<b>566.933</b>	<b>9,3%</b>	<b>37,5%</b>
<b>Gewinn</b>	<b>1.033.405</b>	<b>977.541</b>	<b>5,7%</b>	



**Frielingsdorf Consult**  
Kaiser-Wilhelm-Ring 50  
50672 Köln

Tel. 0221 / 139 836-0  
Fax 0221 / 139 836-65  
eMail [info@frielingsdorf.de](mailto:info@frielingsdorf.de)  
Internet [www.frielingsdorf.de](http://www.frielingsdorf.de)