

# Mehr Zeit, mehr Einkommen und weniger Stress mit der Effizienzpraxis

Wolfgang Apel

Weniger als die Hälfte der Praxisinhaber ist mit ihrer beruflichen Situation zufrieden: Sie wünschen sich weniger bürokratischen Aufwand, mehr Einkommen und mehr Zeit. Bei den steigenden Kosten, Fachkräftemangel und überbordender Bürokratie ist das wenig verwunderlich. Doch die Wünsche sind realisierbar, wenn Inhaber ihre Praxis systematisch zur Effizienzpraxis entwickeln.

Laut „Inside Heilberufe“, einer Studie der Apo-Bank, empfinden 62 Prozent der Praxisinhaberinnen und Praxisinhaber den bürokratischen Aufwand als die größte Herausforderung. Sie wünschen sich weniger Dokumentation und Verwaltungsarbeit (86 %), mehr Einkommen (68 %) und mehr Zeit (65 %). Lassen Sie uns in diesem Zusammenhang kurz ein Gedankenspiel machen: Führen Sie sich einmal die drei Herausforderungen vor Augen, die Sie im Praxisalltag gerade am meisten quälen. Dann stellen Sie sich ganz hypothetisch die Frage: Angenommen, Sie würden mit Ihrer Praxis das Doppelte von heute verdienen, könnten Sie die drei Probleme damit lösen? Mit großer Wahrscheinlichkeit ist das der Fall.

## Problem #1: Steigende Praxiskosten

Eine objektive Analyse zeigt, dass alle zu Beginn dieses Beitrags aufgezählten Themen durch Geld gelöst werden können. Ein Beispiel: In deutschen Praxen beträgt der Jahresumsatz pro Vollzeit-Behandler etwa 420.000 Euro mit einem Reinerlös von circa 200.000 Euro. Ein doppelter Ertrag bedeutet also 400.000 statt 200.000 Euro Reinerlös. Welche Auswirkung haben bei diesen Summen noch steigende Praxiskosten in Höhe von etwa sechs Prozent? In absoluten Zahlen entspricht das lediglich 12.600 Euro. Beim doppelten Ertrag ist das kein so großes Problem mehr.

## Problem #2: Fachkräftemangel

Fachkräftemangel ist ein weiteres Problem der Praxisinhaber. Natürlich gibt es insgesamt weniger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt: Das führt dazu, dass qualifizierte Fachkräfte ihren Wert erkennen und sich nicht mehr für Tarifgehälter interessieren. Stattdessen fordern sie ein entsprechendes Gehalt: Es geht nicht um drei, fünf oder zehn, sondern um knapp 50 Prozent mehr.

Doch für den Einzelnen ist nicht der Gesamtmarkt, sondern nur die Situation der eigenen Praxis von Bedeutung. Würde man damit das Doppelte verdienen, könnte das problemlos gezahlt werden. Und selbst bei nur 50 Prozent mehr Verdienst als in der Durchschnittspraxis wären diese Gehälter bezahlbar.

## Herausforderung #3: Überbordende Bürokratie

Das nächste Problem ist die überbordende Bürokratie. Die Lösung hierfür ist eine „Assistenz des Praxisinhabers“: Mittlerweile gibt es diverse Studiengänge, die interessante Kombinationen von Gesundheitswesen, BWL, Management und Personalwesen bieten. Personen mit einem solchen Ausbildungshintergrund nehmen Praxisinhabern nicht nur einen Großteil der bürokratischen Aufgaben im Praxisalltag ab, sondern können sich auch um Personalthemen und

die Erledigung kaufmännischer Aufgaben kümmern. So entlastet man sich nicht nur von ungeliebten Aufgaben, sondern gewinnt gleichzeitig mehr Zeit für sich selbst.

## Von der Durchschnittspraxis zur Effizienzpraxis

Alle Herausforderungen der Praxen lassen sich im Grunde auf einen Kernpunkt zurückführen: Das Einkommen der Praxisinhaber ist in der Regel nicht ausreichend. Doch wie ist es möglich, das Praxisergebnis zu verdoppeln oder zumindest um 50 Prozent zu steigern? Das gelingt aktuell nur jedem fünften Praxisinhaber.

## Schritt 1: Die Praxispotenzialanalyse

Bei der Praxispotenzialanalyse analysiert der Praxisinhaber die zentralen Bereiche seiner Praxis, um ein umfassendes Bild der aktuellen Situation und des Ist-Standes zu bekommen. Sie ist ein Benchmarkvergleich, der sowohl Effizienz- als auch Effektivitätskriterien umfasst. So werden Optimierungspotenziale identifiziert, woraus Handlungsanweisungen zur Verbesserung der Praxisergebnisse abgeleitet werden können.

## Schritt 2: Relevante KPIs definieren und Kennzahlenmanagements einführen

„Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken.“ Wer das einmal erkannt und entsprechen-

de Systeme etabliert hat, der kann seine gesamte Praxis mit nur einer Stunde Zeiteinsatz pro Monat steuern und wirtschaftlich optimieren. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es zunächst erforderlich, die für die Praxis relevanten Key Performance Indicators, kurz KPIs, klar zu definieren.

Dazu müssen alle Kennzahlen, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder die Auslastung der Praxis und ihrer einzelnen organisatorischen Einheiten beziehen, identifiziert und visualisiert werden. Anschließend wird ein kontinuierliches Monitoring eingerichtet und durch systematische Evaluierung sichergestellt, dass die Ziele erreicht werden.

### Schritt 3: Praxis positionieren und Wunschartpatienten definieren

In der Regel hat jede Praxis mehr als genug Patienten. Soll die Praxis aber effizienter geführt werden, geht es nicht einfach darum, irgendwelche Patienten zu haben, sondern genau die richtigen. Diese werden durch gezielte Kommunikation erreicht. Die Grundlage hierfür bildet die Positionierung: Durch eine klare Positionierung wird ein unverwechselbares Profil der Praxis geschaffen und Patienten sowie Bewerbern werden zentrale Argumente geboten, sich für diese Praxis zu entscheiden.

Der erste Schritt zu einer klaren Positionierung ist die Festlegung der Zielgruppe, auch Wunschartpatienten genannt. Selbst wenn man als Mediziner allen Menschen gleich gern helfen möchte, gibt es doch sicherlich Patienten, die man besonders gern behandelt? Sich auf diese Zielgruppe zu konzentrieren bedeutet, diesen Patienten explizit die beste, auf sie zugeschnittene Lösung anzubieten.

### Schritt 4: Kommunikationskonzept entwickeln und umsetzen

Im nächsten Schritt ist es entscheidend, wie diese Zielgruppe am effektivsten erreicht wird. Neben dem Inhalt spielen hier auch Softfacts eine wichtige Rolle. Beispielsweise belegen zahlreiche Studien, dass bestimmte Farben unterschiedlich bestimmte Werte und Aussagen vermitteln und bestimmte Menschen auf bestimmte Schriftarten unterschiedlich positiv oder negativ reagieren. Auch die Tonalität von Texten hat einen erheblichen Einfluss darauf, wie die zuvor definierte Zielgruppe am besten erreicht werden kann. Es gilt herauszufinden, was die Zielgruppe anspricht, und festzulegen, welche Medien und Maßnahmen dazu eingesetzt werden können.

### Schritt 5: Organisationsentwicklung

Um die Effizienz des Praxisteam zu verbessern, ist ein realistisches Bild von der Meinung der Mitarbeiter über die Praxis notwendig. Hierfür ist die anonyme Mitarbeiterbefragung das effizienteste Mittel. Dadurch erfährt der Praxisinhaber ungeschminkt, wie sein Team unter anderem das Miteinander und Vorgesetztenverhalten erlebt, die Möglichkeiten zur eigenen Weiterentwicklung und persönliche Perspektiven beurteilt sowie die Bezahlung und Arbeitsbelastung einschätzt.

Im nächsten Schritt sollte eine Hospitation organisiert werden, um dieses Bild zu verifizieren und die Prozesse und Abläufe in der Praxis kritisch zu hinterfragen. Diese kann durch einen professionellen Trainer durchgeführt werden oder man bittet einen Kollegen, sich den Alltag in der Praxis einen Tag lang anzuschauen und objektiv Feedback zu geben. Dadurch erhält man eine valide

Grundlage und kann Prozesse optimieren.

### Schritt 6: Arbeitgebermarke entwickeln („Employer Branding“)

Bei der Arbeitgebermarkenbildung geht es darum, das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber herauszuarbeiten, operativ umzusetzen und nach innen und außen zu kommunizieren. Denn neben einem angemessenen Gehalt ist die Identifikation mit dem Arbeitgeber entscheidend, um Fachkräfte für sich zu gewinnen. Der Prozess beginnt mit der Definition der Arbeitgeberpositionierung: Diese sollte glaubwürdig, differenzierend und zukunftsweisend sein. Je klarer und unterscheidbarer sie ist, desto deutlicher und wirkungsvoller ist das Identifikationsangebot.

Das Ziel des Employer Branding Prozesses wird erreicht, wenn die relevanten Berufsgruppen ein überwiegend einheitliches und unterscheidbares Bild der Praxis als Arbeitgeber haben. Durch eine bessere Bewerberpassung steigt die Identifikation mit dem Arbeitgeber. Die Folgen sind höhere Leistungsbereitschaft, sinkender Krankenstand, bessere Arbeitsergebnisse und höhere Produktivität.

#### Autor:

Wolfgang Apel ist Betriebswirt und seit 17 Jahren als Praxisberater tätig. Er veröffentlicht regelmäßig den Podcast „Unternehmen Arztpraxis“. Gemeinsam mit dem Team der MediKom Consulting GmbH unterstützt er Arztpraxen aller Fachrichtungen.

Kontakt: w.apel@medikom.org

Wolfgang Apel

