



Foto: kuprevich – AdobeStock

# Erfolgreich in die Gewinnzone

## Wie eine MVZ-Sanierung gelingen kann

Von Stephanie Dreher und Marion Wagner

*Die Mehrzahl der Krankenhaus-MVZs sind wirtschaftlich defizitär und belasten spürbar sowohl die Bilanzen als auch die Liquidität des Krankenhauskonzerns. Wie transparent die wirtschaftliche Situation des einzelnen MVZs im Jahresabschluss tatsächlich ersichtlich wird, ist sehr unterschiedlich. Nicht selten werden MVZs indirekt durch das jeweilige Krankenhaus kostenseitig entlastet, indem Leistungsverflechtungen zum Krankenhaus nicht oder nicht vollständig abgebildet werden. Unabhängig von hiermit ggf. verbundenen steuerlichen Risiken fehlt in diesen Fällen die Transparenz über die wirtschaftliche Situation und damit auch die erforderliche Datengrundlage, um Handlungsbedarfe zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung zu entwickeln.*

**Keywords:** MVZ, Sanierung, Finanzierung

**V**iele Krankenhausmanager haben mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit ihrer MVZs resigniert; immer wieder fällt die Aussage, ein Krankenhaus-MVZ lasse sich nicht wirtschaftlich führen. Als Hauptgrund wird die naturgemäß fehlende Motivation des angestellten Arztes gegenüber dem Status ei-

nes selbstständigen Arztes, der alle unternehmerischen Risiken selbst trägt, angeführt.

### Personelle Kapazitäten im Krankenhaus-Management erforderlich

Die oftmals benannten Gründe, warum sich ein Krankenhaus-MVZ nicht wirtschaftlich führen lasse, sind durchaus zutreffend. Sie sollten aber nicht dazu führen, seitens des Managements zu resignieren und dauerhafte Verluste hinzunehmen. Ganz im Gegenteil gilt es, den fehlenden ärztlichen Praxisinhaber mit unternehmerischem Denken durch das Krankenhausmanagement zu ersetzen. Das bedeutet konkret, eine Person im Management übernimmt die Rolle des Inhabers und hat Leistungszahlen, Prozesse und Kosten im Blick und kann bei Fehlentwicklungen gegensteuern.

Diese Person ist Bindeglied zwischen der MVZ-Geschäftsführung und den Verantwortlichen vor Ort in der Praxis. Sie führt die Geschicke des jeweiligen MVZs als verlängerter Arm der Geschäftsführung. Die Übertragung dieser Aufgabe an den Praxismanager oder die Praxismanagerin ist hingegen nicht ratsam,

da dieser oder diese oftmals keine entsprechende Akzeptanz und Durchsetzungskraft gegenüber den handelnden Ärzten hat.

Soweit es dem Krankenhausmanagement nicht oder nur eingeschränkt möglich ist, eigene personelle Kapazitäten für diese Aufgabe freizustellen, kann diese Aufgabe ebenso gut ganz oder teilweise durch ein externes MVZ-Management wahrgenommen werden.

### Enge Begleitung des MVZs als Schlüssel zum Erfolg

Da der Erfolg eines MVZs maßgeblich davon abhängt, bei bestmöglich gestaltetem Personaleinsatz Patienten möglichst wirtschaftlich zu behandeln, ist die intensive Überwachung und Steuerung des Praxisbetriebs durch den Träger bzw. dessen Management unabdingbar (Abb.). Nur wenn der Terminkalender gefüllt ist und die zeitliche Taktung der Termine optimiert ist – und damit auch die internen Prozesse – wird das MVZ wirtschaftlich erfolgreich. Dies bedarf eines Umdenkens im Management, denn eine vergleichsweise enge Steuerung wäre in einer Abteilung des Krankenhauses i. d. R. weder notwendig noch üblich.

## Terminkalender

Im Zentrum des wirtschaftlichen Erfolgs eines MVZs steht der Terminkalender. Wenn die Planung und Taktung der Patiententermine analog einer vergleichbaren inhabergeführten Praxis gestaltet ist, sind die Erlöse des MVZs kostendeckend. Für Ärzte aus dem Krankenhausumfeld ist dies oftmals eine ungewohnte Situation, da eine solche Taktung im Krankenhaus bei der Schwere der Erkrankung stationärer Patienten weder erforderlich noch sinnvoll ist. Für die Optimierung des Terminkalenders ist das Leistungsspektrum eines jeden Arztes aufzuschlüsseln. Es sind Leistungsziele (Fallzahlen/Patientenkontakte) und Behandlungszeiten zu definieren und auch benötigte Ressourcen (Raum, Geräte, nicht-ärztliches Personal) zu beschreiben. Durch eine weitmögliche Automatisierung des Terminvergabeprozesses kann dieser nicht nur beschleunigt und vereinfacht werden, sondern führt auch zu einer Entlastung personeller Kapazitäten. Umso größer das MVZ ist und umso mehr Fachrichtungen es beinhaltet, desto mehr erleichtern dokumentierte Standards und Richtlinien die Arbeit der Medizinischen Fachangestellten (MFAs) – sei es bei der Terminvergabe oder auch der Beantwortung von telefonischen Fragen der Patienten zum Behandlungsprozess oder zur Dringlichkeit des Arztbesuchs.

## Telefon

Ein Grundproblem in vielen MVZs ist die telefonische Erreichbarkeit. Es empfiehlt sich, die Betreuung des Telefons durch eine entsprechende Arbeits- und Rollenteilung der MFAs sicherzustellen. Auch die Sinnhaftigkeit und Möglichkeiten einer Zentralisierung des Telefons ist zu prüfen.

## Anmeldung

Die Anmeldung ist innerhalb eines MVZs oftmals ein Engpass und mit Wartezeiten für Patienten verbunden. Damit ist sie auch ein Risikofaktor für die Einhaltung der Termin-taktung. Sie ist im Regelfall eher personalintensiv, obgleich sie gewisse Stoßzeiten und andererseits auch immer wieder kürzere Leerlaufzeiten hat. Es ist empfehlenswert, die Prozesse der Anmeldung und die dortige Personalbesetzung kritisch



Abb.: Übersicht: Bausteine des wirtschaftlichen Erfolgs eines Krankenhaus-MVZs

auf den Prüfstand zu stellen. Hierbei ist u.a. zu entscheiden, ob sich jeweils eine eher dezentrale (fachbereichsbezogene) Anmeldung oder eine zentrale Anmeldung eignet.

## Infrastruktur

Die räumliche und sächliche Infrastruktur des MVZs (einschl. Geräteausstattung) sollte mit Blick auf die Ermöglichung wirtschaftlicher Prozesse und kurzer Behandlungszeiten bewertet und an die Bedarfe angepasst werden. Hierbei sind auch Fragen des sogenannten Wohlfühlambientes für Patienten zu berücksichtigen.

## Abrechnung

Die Qualität der Abrechnung ist auf Grundlage des aktuellen Leistungsgeschehens maßgebend für die Erlöse des MVZ. Alle Behandlungsleistungen sollen vollständig, ordnungsgemäß und fristgerecht abgerechnet werden. Um dies sicherstellen zu können empfiehlt es sich u.a. die Rollenteilung zwischen behandelndem Arzt und den für die Abrechnung zuständigen weiteren Mitarbeitern zu betrachten sowie Zuständigkeiten und Routineabläufe zu beschreiben.

Es ist wichtig, dass ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin aus dem nicht-ärztlichen Bereich die Gesamtverantwortung für den Abrech-

nungsprozess trägt; einschließlich der frist- und qualitätsgesicherten Erstellung der Abrechnungsunterlagen.

## Personal

Grundlage eines erfolgreichen MVZs ist – wie in jedem Unternehmen – neben der Ermittlung des Personalbedarfs eine kluge Personalauswahl. Oftmals kann Personal, das langjährig im Krankenhaus tätig war und ggf. sogar parallel weiterhin noch dort arbeitet, den „Kulturwechsel“ zu einem Praxisbetrieb und der hier erforderlichen „Patiententaktung“ nicht vollziehen. Auch die Prozessabläufe einer ambulanten Praxis sind oftmals nicht vertraut. In diesem Fall sollte es auch möglich sein, im Sinne aller Beteiligten Veränderungen in der Stellenbesetzung vorzunehmen.

Soweit Personal auf beiden Seiten – Krankenhaus und MVZ – tätig ist, helfen klare Absprachen bezüglich der Anwesenheitszeiten im MVZ. Ein kurzfristiges Rufen des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin ins Krankenhaus – egal ob ärztlicher oder nicht-ärztlicher Bereich – führt im MVZ unmittelbar zu vermeidbaren Störungen im betrieblichen Ablauf. Eine kluge Dienstplangestaltung und Urlaubsplanung erfolgt deutlich im Voraus und berücksichtigt in erster Linie die betrieblichen Anforder-

rungen und Öffnungszeiten des MVZs. Die Gehaltsstrukturen im MVZ sollten sich möglichst nach den Vergleichsgehältern niedergelassener Arztpraxen richten, denn nur diese Vergleichsgehälter sind in der ambulanten Struktur refinanzierbar.

### Prozesse

Über alle als Erfolgsbausteine genannten Bereiche hinweg – von der Terminvergabe über die Anmeldung und die Behandlung der Patienten bis hin zur Abrechnung – sollten Prozesse und Abläufe des MVZs unter den Kriterien der Wirtschaftlichkeit, Behandlungsqualität, KV-Konformität und Patientenzufriedenheit kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt und weiterentwickelt werden.

### Strategie (Schnittstelle Krankenhaus)

Um die Potenziale des MVZ für das Krankenhaus bestmöglich nutzen zu können ist es wichtig, das medizinische Behandlungsspektrum und die Leistungsstrategie des MVZs auf die Strategie und Bedarfe des Krankenhauses abzustimmen. Dies erfolgt durch eine konkrete Beschreibung, welche Leistungsbereiche des Krankenhauses durch MVZ-Leistungen ergänzt werden sollen. Im MVZ ist auf dieser Grundlage zu besprechen, welche Bedeutung diese Bedarfe des Krankenhauses für die konkreten Leistungsangebote an Patienten und die Terminvergabe hat.

### Beteiligungscontrolling

Sowohl bezüglich der medizinischen Leistungsstrategie des MVZs als auch der wirtschaftlichen Ziele ist ein engmaschiges Beteiligungscontrolling empfehlenswert. Auch unterjährig sollten Soll-/Ist-Abgleiche sowie Deckungsbeitragsrechnungen für einzelne Fachbereiche durchgeführt und bis zur Ebene der verantwortlichen Ärzte rückgekoppelt werden. Es ist Aufgabe des MVZ-Managements, gemeinsam mit dem Praxismanager oder der Praxismanagerin vor Ort, die Erreichung der Leistungsziele und der Wirtschaftsplanung im täglichen Betrieb sicherzustellen und Abweichungen frühzeitig zu kommunizieren.

### Fazit

Durch eine enge Begleitung und Steuerung eines Krankenhaus-

MVZs durch das Management ist es in der Regel möglich, das MVZ in die Gewinnzone zu führen. Für alle Beteiligten ist dies anfangs oft eine ungewohnte Situation, da eine vergleichsweise enge Steuerung des Tagesbetriebs einer Abteilung im Krankenhaus nicht üblich und auch nicht notwendig ist. Spätestens aber wenn die ersten Erfolge zu verzeichnen sind und das Management wertschätzende Worte hierfür findet – bis hin zu einer auch denkbaren Erfolgsbeteiligung – ist die Motivation und auch Identifikation aller Beteiligten oftmals sehr hoch. ■

#### Stephanie Dreher

MVZ- und Praxismanagement  
ENDERA Klinikpartnerschaft GmbH  
Wilhelmstraße 26  
53721 Siegburg  
s.dreher@endera-gruppe.de;



Stephanie Dreher

#### Marion Wagner

MVZ- und Praxismanagement  
ENDERA Klinikpartnerschaft GmbH  
m.wagner@endera-gruppe.de