



Erfolgskonzepte  
Praxis- & Krankenhaus-Management

Schurr · Kunhardt  
Dumont



# Unternehmen Arztpraxis Ihr Erfolgsmanagement

Aufbau  
Existenzsicherung  
Altersvorsorge



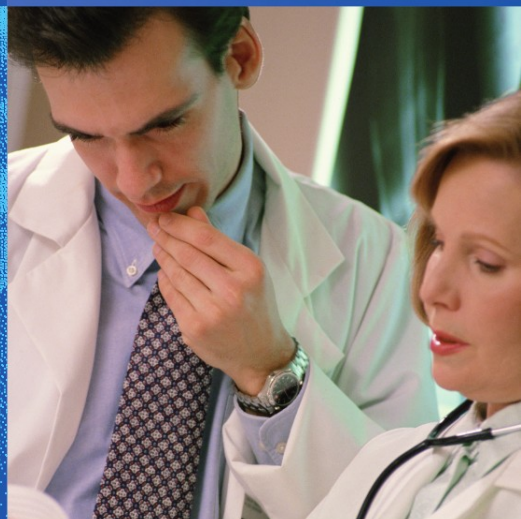
Springer



Erfolgskonzepte  
Praxis- & Krankenhaus-Management



Schurr · Kunhardt  
Dumont



# Unternehmen Arztpraxis Ihr Erfolgsmanagement

Aufbau  
Existenzsicherung  
Altersvorsorge



Springer

Michael Schurr

Horst Kunhardt

Monika Dumont

**Unternehmen Arztpraxis – Ihr Erfolgsmanagement**

Aufbau, Existenzsicherung, Altersvorsorge

Michael Schurr  
Horst Kunhardt  
Monika Dumont

# **Unternehmen Arztpraxis – Ihr Erfolgsmanagement**

**Aufbau, Existenzsicherung, Altersvorsorge**

Mit 91 Abbildungen und 15 Tabellen

 Springer

**Michael Schurr**

DUXCESS –  
Gesellschaft für Medizinisches Erfolgsmanagement mbH  
Prinzregentenplatz 15  
81679 München  
[info@duxcess.com](mailto:info@duxcess.com)  
[www.duxcess.com](http://www.duxcess.com)

**Prof. Dr. biol. hum. Horst Kunhardt**

Fachbereich Wirtschaftsinformatik  
Hochschule Deggendorf  
Edlmairstr. 6 + 8  
94469 Deggendorf

**Monika Dumont**

DUXCESS –  
Gesellschaft für Medizinisches Erfolgsmanagement mbH  
Prinzregentenplatz 15  
81679 München  
[info@duxcess.com](mailto:info@duxcess.com)  
[www.duxcess.com](http://www.duxcess.com)

ISBN 978-3-540-48559-9 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin Verlag**

Springer.de  
© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2008

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Hinrich Küster, Heidelberg  
Projektmanagement: Gisela Zech, Heidelberg  
Lektorat: Kirsten Pfeiffer, Felmersham, UK  
Titelbilder: ©Jupiter Images Corporation  
Layout und Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH, Würzburg

SPIN 11881902

Gedruckt auf säurefreiem Papier 2126 – 5 4 3 2 1 0

# Vorwort

---

Hatten Sie nicht schon immer den Wunsch, die Belange Ihrer Praxis selbst einschätzen und erfolgreich führen zu können? Das Medizinstudium stand bisher oft im Gegensatz zu Management-Techniken. Doch nun ist Unternehmergeist im Unternehmen Arztpraxis gefordert: Statistiken sollen taggenau erstellt werden, um den Praxisumsatz zu evaluieren. Das Qualitätsmanagement fordert eine genaue Arbeitsablaufdefinition mit Vision und Führung. Ja, die Praxis sollte am besten zur Marke avancieren.

Sie fragen sich: Inwieweit hat das noch mit meiner ursprünglichen Idee zu tun, Arzt/Zahnarzt zu sein? Lassen sich medizinisches und betriebswirtschaftliches Denken in einer Denkweise vereinbaren? Und wenn ja, wie erhalte ich die richtigen Berater zur richtigen Zeit mit den richtigen Konzepten, passgenau auf meine Situation? Unmöglich, sagen Sie? Zu zeitaufwändig? Unüberschaubar? Nicht von Interesse?

Doch viele Ärzte in der ambulanten Versorgung werden sich künftig vom Leitbild des in der Einzelpraxis tätigen Arztes verabschieden müssen. Mit Begriffen wie Integrierte Versorgung, Praxisnetze, Praxisverbünde, Medizinische Versorgungszentren erleben wir eine tief greifende Veränderung in Richtung moderner Kooperationen. Die Liberalisierung der Berufsordnung und in ihrem Gefolge das Vertragsarztänderungsgesetz (VÄG) sowie der fortschreitende Prozess privatwirtschaftlicher Strukturen bewirken eine radikale Veränderung der Praxislandschaft. Experten, sogar der Kassenärztlichen Vereinigung und der Banken, sehen dabei, dass für viele Ärzte das Thema Existenzsicherung in den Vordergrund rückt.

**! Damit Sie als Arzt und Unternehmer in diesem Veränderungsprozess erfolgreich bestehen können, brauchen Sie neben Ihrer medizinischen Ausbildung neue Management-Strategien und Methoden, die Ihnen eine verlässliche Orientierung bei Ihrer betriebswirtschaftlichen Planung, der Zukunftsfähigkeit Ihres Behandlungskonzepts und der richtigen Wahl Ihrer Organisationsform geben.**

Die Kommunikation nach innen (Arzt mit Team) und außen (Praxisteam ggü. Patienten und Öffentlichkeit) gewinnt dabei zunehmend an Bedeutung. Die Fähigkeit, Ihre Mitarbeiter zu führen und zu motivieren sowie Ihr Behandlungskonzept in Form einer klar erkennbaren Praxisstrategie mit den Mitteln des modernen Marketings darzustellen, entscheidet letztlich über das weitere Überleben der Praxis.

Wer aber denkt, alleine mit einem Praxisflyer sei die Zukunft zu bewältigen, hat bereits verloren. Deswegen zeigt Ihnen dieses Buch Schritt für Schritt, wie eine individuelle Praxisstrategie entsteht, welche Vorarbeiten dazu nötig und welche Management-Tools die geeigneten sind. Sie werden erfahren, wieso es wichtig ist, dass Sie Ihren Privatbereich genauso professionell managen wie Ihre Praxis, und welche enge Wechselbeziehungen zwischen dem Praxis- und dem Privatbereich bestehen.

Dabei erhalten Sie neben konkreten Vorlagen zum Erstellen Ihres Privatbudgets auch eine Anleitung, wie Sie eine realistische und langfristige Break-even-Analyse aufbauen. Denn nur wenn Sie zeitnah und realistisch zwischen Soll- und Ist-Umsatz vergleichen können, haben Sie künftig die Chance, mit Ihrer Praxis sofort auf Veränderungen zu reagieren.

**! Lernen Sie, jederzeit für sich zu klären, wann welches Geld auf Ihren Konten wem gehört!**

Sie erfahren auch, mit welchen Instrumenten Sie Ihre Altersvorsorge sinnvoll strukturieren. Immer mehr Praxisinhaber werden in Zukunft, nach (geplanter) Praxisaufgabe im Alter, neben

der ärztlichen Versorgung keine zusätzlichen finanziellen Mittel zur Verfügung haben. Erkennen Sie, wie Sie für sich noch rechtzeitig gegensteuern. Die Forderung der Banken, dass im Alter Haus und Praxis abbezahlt sein sollten, impliziert nicht mehr, dass Sie danach auch noch Ihren gewohnten Lebensstandard beibehalten können. Deswegen zeigt Ihnen dieses Buch zusätzlich, wie Sie das Altersvorsorgegesetz vorteilhaft nutzen und welche Auswirkungen die Inflation auf Ihre Planungen haben wird.

Sie werden sehen, welche Ertragskraft Sie mit ihrer Praxis generieren müssen, damit Sie all Ihre beruflichen und privaten Ziele im zeitlichen Verlauf tatsächlich auch realisieren können.

Und schließlich erhalten Sie Anleitungen, wie Sie klar strukturierte Behandlungskonzepte erstellen oder optimieren: besonders bezogen auf Ihre Ausbildung, die Lage Ihrer Praxis, Ihr Patientenpotenzial, Ihre Zuweiserpotenziale und mögliche Pathways. Lernen Sie die für Sie möglichen Vernetzungsmöglichkeiten kennen, sie zu organisieren und auf professionellen IT-Ebenen zu managen. Sie erfahren aber auch, auf welche Signale Sie bei zu erwartenden sozialpolitischen Veränderungen achten sollten und wie Sie diese Informationen zu Ihrem Vorteil nutzen.

Sie begegnen der Fragestellung, ob Ihr medizinisches Konzept die für Ihre eigenen Ziele benötigten Erträge überhaupt generieren kann, oder ob Sie Teile ihrer beruflichen und/oder privaten Planung anpassen sollten.

Der letzte Teil gibt eine Anleitung zum punktgenauen Umsetzen Ihres Praxiskonzepts in den Praxisalltag. Effiziente Arbeitsablauforganisation und das erfolgreiche Patientengespräch sind neben der intelligenten Marketingstrategie nur einige der wichtigen Themen. Wir beschreiben den Weg zur papierlosen Praxis auch unter Sicherheits- und Datenschutzgesichtspunkten und legen dabei besonderes Augenmerk auf zukunftsfähige IT-Strukturen.

Der Gesundheitsmarkt ist also im Umbruch. Und damit werden Sie täglich mit neuen Konzepten und Modellen zur ambulanten Versorgung konfrontiert. Sie brauchen jetzt dringender denn je Antworten auf die Fragen:

- Wie sollen Sie sich positionieren?
- Bei welchen Entwicklungen sollten Sie dabei sein?
- Wer kann Ihnen raten?

Mit diesem Buch werden Sie sich zuerst Ihrer eigenen Stärken bewusst und schaffen somit die Grundlage für jede mögliche Veränderung. Dann lernen Sie neue Sichtweisen und Methoden kennen, mit denen Sie eine – auch wirtschaftlich – tragfähige Struktur aufbauen, um den anspruchsvollen Anforderungen eines modernen, erfolgreichen Arztpraxisunternehmens gerecht zu werden. Praxisnah und direkt umsetzbar<sup>1</sup>.

Michael Schurr  
Prof. Dr. Horst Kunhardt  
Monika Dumont

München und Deggendorf, im Mai 2008

<sup>1</sup> Damit Sie als niedergelassener Arzt die für Sie notwendigen Veränderungsprozesse souverän einleiten und weitgehend selbst steuernd noch besser umsetzen können, bieten wir das »DUXCESS – Medizinisches Erfolgsmanagement«, zusätzlich zu unserer Beratung und diesem Buch als Weiterbildungslehrgang an. Dieser Lehrgang »Gesundheitsmanager der ambulanten Versorgung« schließt mit einem Hochschulzertifikat des Instituts für Gesundheitsmanagement der Hochschule Deggendorf ab, deren Kooperationspartner DUXCESS seit 2006 ist.

# Danksagung

---

Zuallererst bedanken wir uns bei Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser. Sie schenken hiermit unserem Buch Ihr Interesse. Wenn Ihnen unsere Inhalte gefallen, dann haben Sie eine Grundlage geschaffen, Ihr Praxisunternehmen (noch) erfolgreicher zu gestalten.

Im besten Fall empfehlen Sie unser Buch Ihren ärztlichen Freunden und Kollegen. Damit geben Sie diesen »Mitreitern« die Möglichkeit, (wieder) immer mehr als selbstbewusste Arztunternehmer und -unternehmerinnen die Zügel zum Erfolg in die Hand zu nehmen.

Ihre Souveränität ist unser Ziel. Das schafft die Basis für selbstbewusstes Mitentscheiden bei weiteren Veränderungen des Gesundheitswesens, die auf Sie zukommen werden. Wir danken Ihnen für Ihr Engagement, die Zusammenhänge der aufeinander wirkenden Prozesse in Ihrem »Unternehmen Arztpraxis« verstehen zu wollen.

An dieser Stelle bedanken wir uns auch bei all denen, die direkt oder indirekt zum Inhalt dieses Buches beigetragen haben, indem Sie uns mit konstruktiven Anmerkungen und guten Ideen inspirierten.

Ebenso danken wir den Arztpraxen, die mit interessanten und innovativen Praxisbeispielen das Buch lebendig gemacht haben. Danke auch all denen, die uns durch Negativbeispiele Lernfelder aufgezeigt und damit geholfen haben, ganz besonders weit zu kommen.

Michael Schurr  
Prof. Dr. Horst Kunhardt  
Monika Dumont

München und Deggendorf, im Mai 2008



## Die Autoren

---



**Michael Schurr** ist Berater für strategisches Prozessmanagement im Gesundheitswesen. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Beratung ambulanter Leistungserbringer in unterschiedlichen Beratungs- und Führungspositionen ist er heute Geschäftsführer der DUXXESS – Gesellschaft für Medizinisches Erfolgsmanagement mbH. Neben seinem Engagement für die Entwicklung eines ganzheitlich betriebswirtschaftlichen Prozesssteuerungsprogramms für Ärzte und Zahnärzte und das DUXXESS Erfolgsmanagement ist er Dozent am Institut für Gesundheitsmanagement der Hochschule Deggendorf. Er ist Mitglied der European Pathway Association (EPA) und der Deutschen Medizinischen Landespresse.



**Prof. Dr. Horst Kunhardt** ist Professor der Hochschule Deggendorf. Dort leitet er den MBA-Studiengang »Health Care Management« und den Weiterbildungslehrgang »Gesundheitsmanager der ambulanten Versorgung«. Zudem ist er wissenschaftlicher Berater der DUXXESS – Gesellschaft für Medizinisches Erfolgsmanagement mbH.

Mit seinem Institut für Gesundheitsmanagement und Evidence-based IT unterstützt er Organisationen des Gesundheitswesens beim Aufbau und Betrieb IT-basierter Prozesse. Außerdem ist er Leiter und Qualitätskoordinator am Bezirksklinikum Mainkofen.

Prof. Dr. Kunhardt ist seit vielen Jahren ein international erfahrener Praktiker und Berater auf dem Gebiet der Methodenentwicklung, der Erstellung von Gesundheitsmanagementstrategien und deren konkreter Umsetzung.



**Monika Dumont** ist seit 1993 selbständige Marketing- und Kommunikationsberaterin für Ärzte. Sie gilt als eine der führenden Experten für Marketing und Kommunikation im Gesundheitswesen.

Die Fachbuchautorin (»Die erfolgreiche Arztpraxis«) und Autorin zahlreicher Fachbeiträge ist eine motivierende Vortragsrednerin zum Thema Marketing und Kommunikation im Gesundheitswesen. Neben der Leitung des Bereiches Marketing bei DUXXESS lehrt sie als Gastdozentin an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München genauso wie als Dozentin an der Z.a.T. Fortbildungs GmbH (Zahngesundheit am Tegernsee) und Dozentin am Institut für Gesundheitsmanagement der Hochschule Deggendorf.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b> . . . . .	1	4.3	Behandlungsfelder . . . . .	105
1.1	Medizinisches Erfolgsmanagement . . . . .	2	4.4	Patientenpotenzialanalyse . . . . .	105
1.2	Der Gesundheitsmanager der ambulanten Versorgung . . . . .	3	4.5	Behandlungspfade . . . . .	107
<b>2</b>	<b>Leitfaden für die Vision</b> . . . . .	7	4.6	Organisationsformen . . . . .	109
2.1	Praxisvision . . . . .	8	4.7	IT-Lösungen . . . . .	112
2.1.1	Struktur unseres Gesundheits- und Sozialsystems . . . . .	10	4.7.1	Elektronische Gesundheitskarte . . . . .	115
2.1.2	Konzepte der Gesundheitsförderung . . . . .	15	4.7.2	Netzwerke . . . . .	117
2.1.3	Zukunft des Kassenarztrechts . . . . .	17	4.7.3	Die papierlose Arztpraxis . . . . .	120
2.1.4	Struktur eines Behandlungskonzepts . . . . .	22	<b>5</b>	<b>Marketing und Kommunikation</b> . . . . .	123
2.1.5	Grundlagen der Kosten- und Leistungs- rechnung – betriebliches Controlling . . . . .	23	5.1	Marketing als Kommunikation verstehen . . . . .	124
2.1.6	Praxisbewertung . . . . .	33	5.2	Internes Marketing . . . . .	125
2.1.7	Grundlagen der Personalführung . . . . .	36	5.3	Externes Marketing . . . . .	128
2.1.8	Checkliste für die Praxisvision . . . . .	42	5.3.1	Corporate Identity . . . . .	128
2.2	Private Vision . . . . .	43	5.3.2	Corporate Design . . . . .	128
2.2.1	Grundlagen des Vermögens- managements . . . . .	44	5.3.3	Praxislogo . . . . .	128
2.2.2	Die Immobilie . . . . .	59	5.3.4	Corporate Behavior . . . . .	130
2.2.3	Grundregeln der Privatausgabenrechnung . . . . .	67	5.3.5	Vorurteile . . . . .	131
2.2.4	Ärzteversorgung . . . . .	70	5.3.6	Weitere Fragen: Fragebogen und Erläuterungen . . . . .	133
2.2.5	Altersvorsorge (Gesetz) . . . . .	74	5.3.7	Netzwerk . . . . .	144
<b>3</b>	<b>Betriebswirtschaftliches Prozessmanagement</b> . . . . .	81	5.3.8	Info-Veranstaltungen . . . . .	147
3.1	Zusammenspiel von Praxis und Privat . . . . .	82	<b>6</b>	<b>Qualität</b> . . . . .	151
3.2	Liquiditätsanalyse . . . . .	86	6.1	Formen des Qualitätsmanagements . . . . .	152
3.2.1	Ergebnisse aus der Liquiditätsanalyse . . . . .	90	6.2	Qualitätsmanagement-Systeme in der Praxis . . . . .	154
3.3	Mindestumsatz . . . . .	91	6.3	Individualstrategien . . . . .	156
3.3.1	Break-even-Analyse . . . . .	91	6.4	Qualitätsmanagement-Handbuch . . . . .	157
3.3.2	Dynamische Mindestumsatzanalyse . . . . .	98	6.5	Zertifizierung . . . . .	158
<b>4</b>	<b>Medizinisches Konzept</b> . . . . .	101	<b>7</b>	<b>Standards für die Praxis (DUXCESS)</b> . . . . .	163
4.1	Ausbildungsvoraussetzung . . . . .	102	<b>Anhang</b>		
4.2	Standortanalyse . . . . .	102	<b>Literatur</b> . . . . .	170	
			<b>Hilfreiche Internetadressen</b> . . . . .	171	
			<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	173	

# 1 Einführung

- 1.1 Medizinisches Erfolgsmanagement – 2
- 1.2 Der Gesundheitsmanager der ambulanten Versorgung – 3



## 1.1 Medizinisches Erfolgsmanagement

Erinnern Sie sich noch an Ihre Klinikjahre? Wie oft wurden Sie damals mit dem Thema Kosteneinsparung und der Forderung nach mehr Wirtschaftlichkeit konfrontiert. Und immer wieder konnten Sie feststellen, dass alles Dokumentieren und Messen und alle Sach- und Personaleinsparungen nicht dazu geführt haben, die Abläufe effizienter zu gestalten. Mittlerweile verfügen viele Kliniken über ein aufgeklärtes klinisches Management, mit der Folge, dass effiziente outcomeorientierte Behandlungspfade die Qualität der Versorgung, die Arbeitsqualität für die Mitarbeiter und die Wirtschaftlichkeit ihres Handelns erhöhen. Und im Idealfall geschieht dies alles, indem man den Patienten in den Mittelpunkt stellt.

Marcus Bollmann, Boardmember der European Pathway Association (EPA), befand 2007: »Das DUXCESS Medizinische Erfolgsmanagement (Abb. 1.1) ist eine direkte Weiterführung dieser Gedanken und Methoden hinein in den ambulanten Bereich.«

Dabei sehen wir folgende Bereiche im Mittelpunkt:

- Visionen
- Wirtschaftliche Transparenz
- Medizinisches Konzept und optimale Kooperationsform etc.
- Intrinsische Mitarbeitermotivation
- Hohes Maß an Patientenzufriedenheit
- Hohe Qualität

Diese Ziele sind SMART: **S**pezifisch. **M**essbar. **A**nspruchsvoll. **R**ealisierbar. **T**erminierbar.

### Spezifisch

Das Medizinische Erfolgsmanagement ist ein integratives Prozessmanagement mit dem Ziel, Führungsprozesse in der Arztpraxis zu optimieren.

### Messbar

Alle Ergebnisse der Beratungsmodule sind messbar: Die Vision ist messbar, wenn sie in betriebswirtschaftliche Module und Planungsprogramme übersetzt wird, so dass ein auf die beruflichen und privaten Ziele ausgerichteter Mindestumsatz für jedes Planjahr errechnet werden kann. Das medizinische Konzept wird – wenn nötig – optimiert und angepasst und das notwendige Verändern der Organisationsform begleitet. Die Mitarbeitermotivation lässt sich in Befragungen messen und natürlich am Gesamterfolg. Zudem ist Patientenzufriedenheit mit Patientenbefragungen messbar – Qualität durch Zertifizierung.

### Anspruchsvoll

Die Ziele sind anspruchsvoll, denn in der Regel handelt es sich bei den meisten Praxen um organisatorisches Stückwerk. Viele Ablaufstrukturen sind dabei über die Jahre eher zufällig als konkret geplant entstanden. Und es herrscht oft mangelnde Bereitschaft zu nötigen Veränderungen. Die geforderten Outcomes liegen in der Regel bei einem zu generierenden Mehrertrag von 20.000 EUR p.a. und mehr, um nicht nur aktuell den Lebensstandard zu erhalten und die Entschuldung von Investitionen zu sichern, sondern auch noch die Altersvorsorge mit einzuplanen.

### Realisierbar

Diese Ziele sind in der praktischen Beratung mit diesem Erfolgsmanagement-Pfad seit Jahren nachweislich realisierbar.

### Terminierbar

Das Umsetzen der Beratung und der Eintritt der Outcomes können individuell terminiert werden.



■ **Abb. 1.1.** Medizinisches Erfolgsmanagement: Lehrgang mit Hochschulzertifikat »Gesundheitsmanager der ambulanten Versorgung«. (Hochschule Deggendorf u. DUXCESS)

Vorteile dieses ambulanten Beratungspfades:

- Sinnvoll integrierte Praxisberatung
- Organisation der Schnittstellen ambulant/stationär
- Vielfältige (oft konkurrierende) QM-Methoden im ambulanten Bereich unter einem Systemdach zu vereinigen.

## 1.2 Der Gesundheitsmanager der ambulanten Versorgung

Unser Gesundheitswesen befindet sich seit Jahren im Umbruch und in einer Phase der Neugestaltung. Um den Herausforderungen der Gegenwart und auch zukünftigen Entwicklungen zu begegnen, sind gerade für die im Gesundheitswesen beschäftigten Menschen ständige Weiterentwicklung und Lernen von großer Bedeutung. Diese ständige Bereitschaft, das eigene Fachwissen zu festigen und auszubauen und neue Entwicklungen aktiv mitzugestalten, erwarten nicht nur die Arbeitgeber im Gesundheitswesen, sondern wird auch von den Patienten gefordert. Viele Patienten sind heute über Therapien, Medikamente und neue Behandlungsverfahren durch Presseartikel oder eigene Internetrecherchen bestens informiert und erwarten eine Diskussion bzw. eine Beratung, die den Informationsstand des Patienten oder seiner Angehörigen berücksichtigt.

In unserem Gesundheitswesen können folgende Trends beobachtet werden:

Neue Versorgungsformen, wie z.B. die Integrierte Versorgung oder medizinische Versorgungszentren, machen eine weitere Vernetzung der Einrichtungen im Gesundheitswesen erforderlich.

- Konzepte, wie die Evidence-based Medicine, fördern die Verbreitung von Behandlungsverfahren, die auf neuesten abgesicherten wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen.
- Die Eigenverantwortung der Menschen für ihre Gesundheit erstreckt sich nicht nur auf die Behandlung im Falle einer Erkrankung. Viele Menschen nutzen aufgrund eigener Motivation gesundheitsfördernde Maßnahmen und informieren sich zum Thema Gesundheit.
- Angebote aus dem Gesundheitsbereich werden nicht mehr ausschließlich regional in Anspruch

genommen. Viele Patienten verbinden Urlaub mit Gesundheit bzw. Wellness-Angeboten.

- Die elektronische Gesundheitskarte wird den Trend zur weiteren Vernetzung im Gesundheitswesen weiter fördern und auch von den Einrichtungen und Teilnehmern einfordern.

Für die aktive Gestaltung der Aufgaben im Gesundheitswesen sind zunehmend Kenntnisse erforderlich, die mit einer spezifischen Ausbildung oder einem Studium in einer bestimmten Disziplin oder Profession nicht mehr abgedeckt werden können.

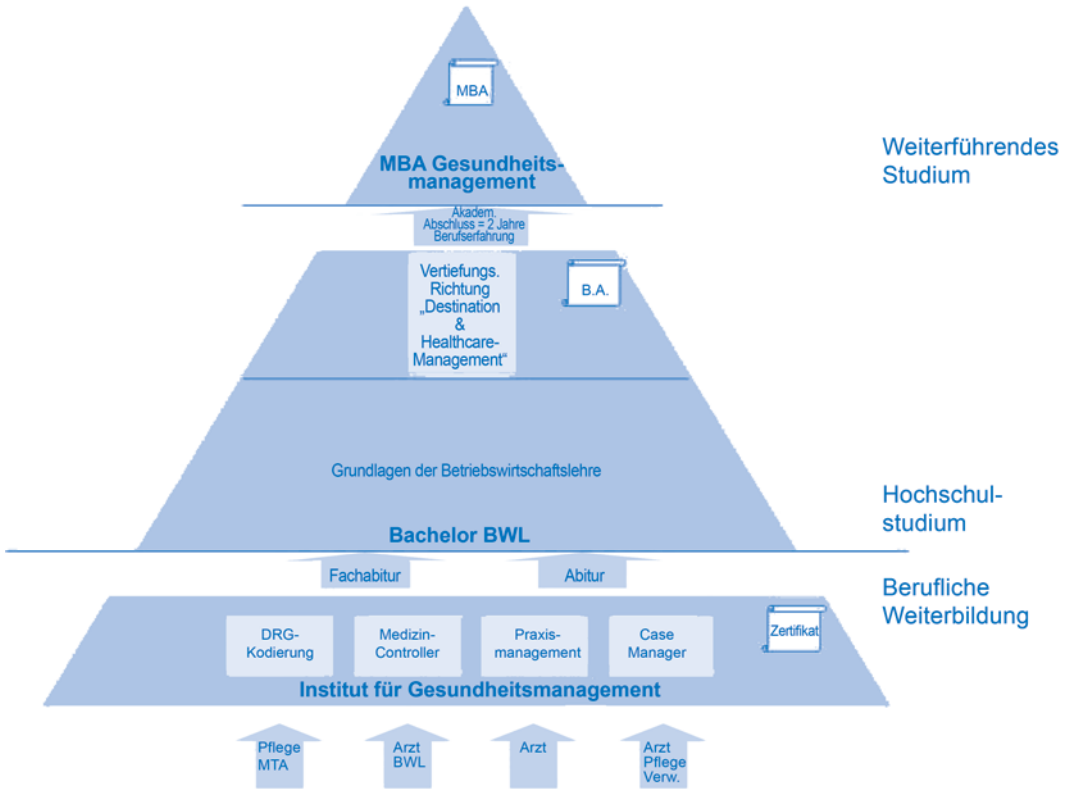
! **Der erfolgreiche Betrieb einer Arztpraxis setzt heute nicht nur ein exzellentes medizinisches Konzept voraus, sondern auch multidisziplinäre Kenntnisse aus unterschiedlichen Gebieten, wie z.B. Finanzierung, Personalführung, EDV-Kenntnisse, Qualitätsmanagement und rechtliche Kenntnisse.**

Neben den Fachkenntnissen sind auch soziale Kompetenzen im Umgang mit Mitarbeitern und Patienten gefragt. Insgesamt also eine Reihe von komplexen Anforderungen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen.

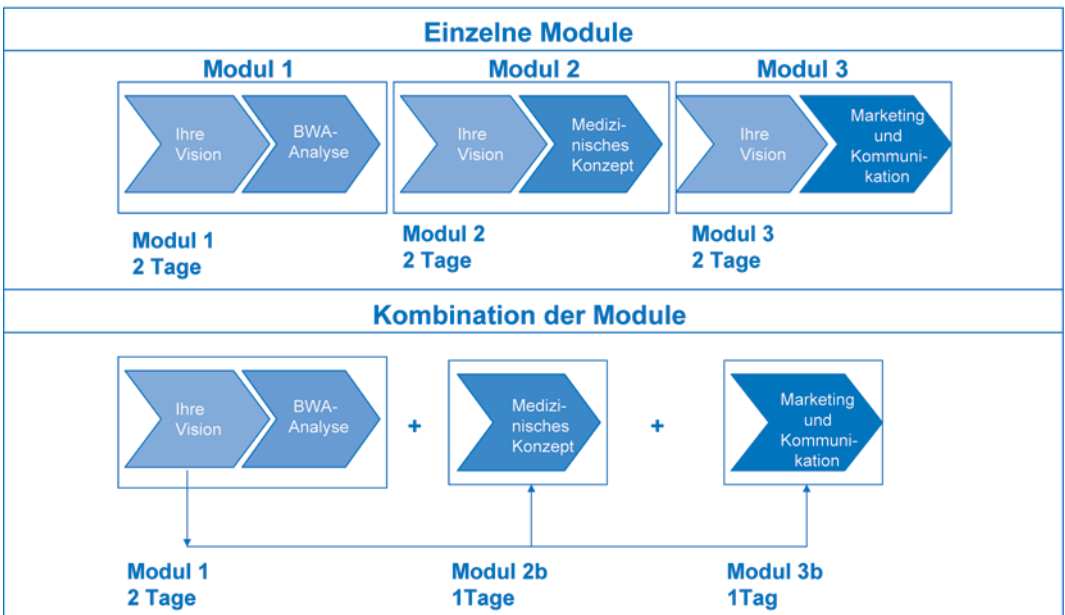
Das erfolgreiche Praxismanagement ist eine ganzheitlich zu sehende Aufgabe, in die neben beruflichen auch private Lebensumstände und die eigene Lebensplanung mit einbezogen werden müssen. Herkömmliche Ansätze zum Praxismanagement betrachten häufig nur einzelne Aspekte einer Arztpraxis, wie z.B. Finanzierung, Steuern, Medizintechnik, Personalführung, Qualitätsmanagement. Ziel führend ist daher eine **ganzheitliche Betrachtung der verschiedenen Teilaspekte in einem aufeinander aufbauenden Konzept**. Zwischen den Teilprozessen, wie z.B. Vision, betriebswirtschaftliches Prozessmanagement, medizinisches Konzept, Marketing und Kommunikation sowie Qualitätsmanagement gibt es viele Rückkopplungsschleifen, die in ihrer Gesamtheit eine erfolgreiche Arztpraxis ausmachen.

Erfolgreiche Praxisführung ist also ein Prozess, der kontinuierlich gesteuert und an interne und externe Zielvorgaben angepasst werden muss.

Der ab Herbst 2007 an der Hochschule Deggen-dorf geplante Weiterbildungslehrgang »Gesundheitsmanager der ambulanten Versorgung« (■ Abb.1.2) ist neben dem MBA Health Care Management



■ **Abb. 1.2.** Lehrkonzept »Gesundheitsmanager der ambulanten Versorgung«. (Hochschule Deggendorf u. DUXCESS)



■ **Abb. 1.3.** Gesundheitsmanager der ambulanten Versorgung: einzelne Module. (Hochschule Deggendorf u. DUXCESS)

([www.mba-health-care-management.de](http://www.mba-health-care-management.de) oder [www.fh-deggendorf.de/weiterbildung/master.html](http://www.fh-deggendorf.de/weiterbildung/master.html)) und der Weiterbildungsebene mit den bereits angelaufenen Lehrgängen »Medizin-Controller« und »DRG-Kodierassistent« die aktuelle Abrundung unseres Lehrkonzepts am Institut für Gesundheitsmanagement ([www.igm.baytech.de](http://www.igm.baytech.de)). Dabei baut der »Ge-

sundheitsmanager der ambulanten Versorgung« auf dem medizinischen Erfolgskonzept von DUXXESS auf, das aus einer Integration der Praxisstrategie in eine sich verändernde Versorgungslandschaft basiert. Neben dem Lehrgang können auch einzelne Module (■ Abb. 1.3) belegt werden.