

## Arzneimittel-Informationen und Tipps für Sie und Ihre Praxis

Eine Dienstleistung von DoXMart – Standespolitik, Praxisapothek, Einkauf, Fortbildung

### Editorial



Richard Altorfer



Peter H. Müller

Liebe Frau Kollegin, lieber Herr Kollege

Kein standespolitisches Gemotze für einmal, obschon es weiterhin genügend Unsinniges aus Bern und aus manchen Kantonen zu kommentieren gäbe. Die DRG beispielsweise sind und bleiben ein Thema, bei dem wir – Ärzte, Kantonsregierungen, Bundesrat, Standesorganisationen, Spitäler, Patienten – uns nie einigen werden. Objektiv ist der Nutzen hinsichtlich Qualität und Kosten nicht ersichtlich. Einige werden wohl davon profitieren, die meisten sich einfach arrangieren. Das Interesse der Politiker wird bald schwinden, weil die DRG offensichtlich kein einziges Problem unseres Gesundheitswesens auch nur ansatzweise lösen, sondern höchstens neue Probleme schaffen – ohne dass die DRG deswegen rückgängig gemacht werden könnten. Sicher ist nur eines: Die einzige Gruppe, der das neue System mit Sicherheit mehr schadet als nützt, sind die Patienten; sie werden vorderhand damit leben müssen, speditiv abgefertigt und nach Hause geschickt zu werden. Also denn, fertig Kritik, konzentrieren wir uns für einmal auf Erfreuliches: unser neues DoX-Quiz beispielsweise, das wir in der letzten Nummer erstmals vorgestellt haben und das gleich auf grosses Interesse gestossen ist. Kein Wunder, schliesslich winkten attraktive Gewinne: als erster Preis ein Defibrillator. Lesen Sie auf Seite 18, wer die glücklichen Gewinner sind. Versuchen Sie sich auch an den Fragen des neuen DoXQuiz. Testen Sie Ihr Glück – das Ihnen allerdings nicht ohne eine gehörige Portion Wissen bold sein wird.

Ach ja, es gab da im Quiz der letzten DoXMedical-Ausgabe eine Frage, die weiterum (ausser im Wallis) Staunen ausgelöst hat: Die Frage nach dem Namen eines typischen Walliser Gerichts. Die richtige Antwort: Cholera. Vermutlich haben Sie – wie die meisten Kolleginnen und Kollegen – diesen Begriff bisher nur mit einer eher exotischen Infektionskrankheit assoziiert. Auf Seite 18 können Sie sich davon überraschen lassen, dass man Cholera nicht nur diagnostizieren und behandeln, sondern auch essen kann. Wir präsentieren Ihnen eine von zahlreichen unterschiedlichen Varianten des Rezepts und wünschen – für den Fall – en Guete! Und zum Schluss noch dies: Nein, auch wenn es diesmal aus dem Editorial nicht ersichtlich wird – wir haben nicht resigniert und bitten Sie, das ebenfalls nicht zu tun. Wir setzen uns auch weiterhin für ein freibeitliches, nicht staatlich bestimmtes Gesundheitswesen ein, mit der Freiheit zur Selbstdispensation und einer angemessenen Entschädigung für die in Praxis und Spital tätigen Ärztinnen und Ärzte. DoXMart wird ein Teil dieses Kampfes gegen Verstaatlichung und überbordende Regulierung sein und bleiben.

Richard Altorfer, Peter H. Müller

## Trend Ärztezentrum

**Was ist ein Ärztezentrum, und was macht den Unterschied aus zwischen Zentren, in denen die Mitarbeiter gerne arbeiten und die wirtschaftlich erfolgreich betrieben werden, und andern, in denen Unzufriedenheit und eine ungenügende Rendite vorherrschen? Die Meinung des Unternehmensprofis!**

Hansruedi Federer

In den letzten 10 Jahren hat sich das Angebot im ambulanten medizinischen Bereich stark verändert. Einem tendenziellen Rückgang von Einzelpraxen im Grundversorger- wie im Spezialistenbereich steht eine zunehmende Anzahl von Zentren gegenüber. Beobachtet man die Szene gewissenhaft, kann auch heute schon gesagt werden, dass nicht alle vorhandenen Geschäftsmodelle zum Erfolg führen und somit längerfristig überleben werden.

### Zentrum ist nicht gleich Zentrum

Was im Marktauftritt relativ uniform aussieht, ist hinter der Kulisse recht heterogen. Eine einführende Terminologie der vorhandenen Zentren ist notwendig.

### Company-Zentren

Diese werden in der Regel von Investoren geführt und haben das primäre Ziel, eine marktgerechte Leistung gewinnbringend zu realisieren. Die wichtigsten Investoren sind private Unternehmer, Versicherungen, Gemeinden und Spitäler. So unterschiedlich die Unternehmer sind, so unterschiedlich sind die Philosophien der einzelnen Zentren oder Zentrumsgruppen. In der Regel bestehen eine klare Unternehmensstruktur und eine professionelle Führung auf der Basis allgemein akzeptierter Unternehmensgrundsätze. Die Profitabilität solcher Zentren ist jedoch sehr unterschiedlich, von sehr gut bis knapp genügend.

### Zentren aus fusionierten Arztpraxen

In vielen Regionen passt die Einzelpraxis einfach nicht mehr ins Bild. Die Arbeitsbelastung der Einzelpraxis ist zu gross, die persönliche Lebensqualität des Arztes zu klein. Das führte an vielen Orten zur Fusion im Sinne einer Zentrumsbildung. Da die Fusionspartner erfahrene Ärzte mit erprobtem Unternehmergeist sind, funktionieren diese Zentren meist von Anfang an gut und aufgrund der neuen Erfahrungen – immer besser. Die Rendite ist ansprechend, ebenso der Gewinn an Lebensqualität.

### De-novo-Zentren

Immer häufiger versuchen junge Ärzte, sich gemeinsam als Zentrum zu installieren.



Ärztezentrum: In den USA schon längst die Regel.

### Inhalt

<b>Standespolitik</b>	
Trend Ärztezentrum	1
<b>Partner-News</b>	
Eli Lilly, der wenig bekannte Riese «Unser Ziel: 2020 die führende Firma sein im Bereich Diabetes»	3
Neuer Partner: Pro Farma AG	31
<b>Fortbildung</b>	
Aktuelle Schmerztherapie in der Onkologie	8
Warum wir vergessen	11
Bei Alkoholabhängigkeit möglichst frühzeitig intervenieren	30
<b>Rubriken</b>	
DoXHelp: «Ab Sommer bin ich Assistenzärztin»	12
DoXKultur: Wie ein Medikament zum Genussmittel mutierte: Iva – der Geist der «wilden» Fräulein	14
Gastroperlen aus jeder Region der Schweiz: Die 6. Auflage des Schweizer «Land-Beizli Guide»	31
DoXQuiz: Kaffeemaschine zu gewinnen!	17
<b>Pharma News</b>	
FACTS zur Behandlung der Fingergelenk-arthrose mit Chondroitinsulfat	7
Paracetamol-Mepha® – Neu auch in der 100-mg-Dosierung	13
EWMA 2013: Metaanalyse belegt Überlegenheit feuchter Wundauflagen	32
<b>Die DoXMart-Angebote</b>	
Pharma	19
Non-Pharma	28
GenerX – ein generischer Röntgenfilm	28
Impressum	7



Bis heute machen

1997

Ärztinnen und Ärzte bei DoXMart mit

## Trend Ärztezentrum

ren. Der Hintergedanke liegt vielfach auch in der Überlegung, dass viele Köpfe weniger falsch machen können. Das ist im Prinzip richtig, aber wenn allen die unternehmerische Erfahrung und Denkweise fehlt, wird man das in neu gegründeten Zentren lernen, meist nach dem Prinzip «Versuch und Irrtum»: Gelingt es, ist meist nach einer längeren Anlaufzeit auch hier mit einer entsprechenden Rendite zu rechnen.

Die Erfahrung zeigt, dass die Rendite umso höher ist, je höher der Motivationsgrad der Ärzte und des Personals ist. Aus diesem Grund bevorzugen wir Zentren, in denen die Ärzte das unternehmerische Risiko persönlich tragen. Zentren mit angestellten Ärzten weisen, abgesehen von Ausnahmen, eine schlechtere Performance auf; viele dieser Zentren sind deshalb auch zu Partizipationsmodellen übergegangen. Ein gutes Indiz für das Funktionieren eines Zentrums ist die Fluktuationsrate von Ärzten und Personal: je geringer – desto besser funktioniert es!

### Operative Führung – grosse Versäumnisse

Nochmals zurück zur Rendite. Für den Unternehmensberater ist es immer wieder faszinierend festzustellen, dass ähnlich aufgestellte Zentren entweder sensationell gut rentieren oder eben nur sehr dürftig. Warum? Der Unterschied liegt im

Wesentlichen darin, dass ein Zentrum eine Firma ist (und als solche geführt werden muss) und nicht etwa eine überdimensionierte Arztpraxis mit patronalem Charme und vielen Angestellten und Kollegen.

Die häufigsten Missstände sollen kurz beleuchtet werden:

### Geeignetes Personal

In den wenigsten Zentren ist die Personalsituation befriedigend. Es wird angestellt, was der Markt hergibt – und der gibt meist das Falsche, nämlich MPA, die für den Einsatz in der Einzelpraxis ausgebildet wurden mit meist reaktivem Verhaltensmuster. Manchmal gelingt eine «Konversion», manchmal nicht (dazu später mehr).

### Aufgabenteilung

Wenn ein Zentrum sich primär der Medizin zuwenden möchte, müssen die übrigen Aufgaben verlässlich delegiert werden können. In der Einzelpraxis war der Arzt entweder ein Allrounder oder hatte den Luxus einer komplementär tätigen Ehefrau für die administrativen Belange. Wenn eine saubere Aufgabenteilung im Zentrum realisiert ist, wird mehr Arztleistung erbracht, und Effizienz und Rendite steigen. Bei Company-Zentren ist das in der Regel recht straff und gut organisiert. Bei ärztzeigenen Zentren sind die Unterschiede happig.

### Führung

Über Führungsprinzipien wurden ganze Bibliotheken geschrieben. Persönlich bin ich der Meinung: Führung ist unteilbar. Jemand muss sie übernehmen, und das sollte im Idealfall ein Arzt sein. Wo das nicht der Fall ist und die Basisdemokratie Urstände feiert, ist die Rendite sofort weg. Ein kleines Beispiel: Ein Ärztezentrum hatte beschlossen, Personal immer gemeinsam einzustellen. Dazu war es nötig, dass jeder Arzt die Bewerbungsunterlagen der MPA studierte und bewertete. Dieser Vorgang dauerte jeweils etwa zwei Wochen. Wurden dann die Kandidatinnen wieder kontaktiert, befanden sie sich bereits in einem neuen Arbeitsverhältnis. Es verblieben die weniger Geeigneten, und wen erstaunt es: Diese haben sich über die Zeit in diesem Zentrum kumuliert. Die Auswirkung war entsprechend.

### Optimieren – aber wie?

Wenn ein Zentrum suboptimal läuft, ist das eine negative Betrachtungsweise. Die positive Betrachtungsweise lautet: Man kann es optimieren! Die Erfahrung hat gezeigt, dass immer wieder die gleichen Schritte notwendig sind und zum Erfolg führen.

### Qualitative Ziele

Jedes Zentrum sollte ein «Mission Statement» haben mit einer markanten, leistungs- und patientenzentrierten Vision. Wir sind nicht einfach da, weil es irgend ein Zentrum braucht, sondern wir erfüllen eine Mission, die ein echtes Patientenbedürfnis ist. Je präziser diese Funktion definiert ist, desto passender und konkurrenzloser sind das Angebot und auch der Erfolg.

### Strukturen

Jedes gute Unternehmen besitzt Strukturen. Diese sind einerseits durch die Führung, andererseits durch die Betriebsabläufe zu bestimmen. Persönlich bin ich ein grosser Verfechter vom amerikanischen Prinzip der «standard order procedures». Im Klartext: Jeder weiss, was er wann zu tun hat, es gibt praktisch keinen Interpretationsspielraum – aber klar zugeordnete Verantwortung und genau definierte Stellenbeschreibungen. So aufgestellt, arbeitet ein Unternehmen wie von selbst – ohne zermürbende Diskussionen – und mit viel mehr Freizeit.

### Budget

Ein Zentrum sollte sich immer auch ein qualitatives Ziel setzen, ein Budget. Daraus muss jederzeit ersichtlich sein, wie das Unternehmen arbeitet, ob es den geplanten Gewinn erwirtschaftet, ob es genügend Ressourcen hat und so weiter. Das Budget ist das GPS jedes erfolgreichen Unternehmens: Es führt auf dem kürzesten Weg zum Ziel! Erstaunlicherweise gibt es immer noch Zentren ohne Budgetziel. Hier lautet dann jeweils die Entschuldigung: «Als wir das Ziel aus den Augen verloren haben, haben wir unsere Anstrengungen verdoppelt!»

### Toppersonal – aber woher?

Erfolgreiche Unternehmen haben Toppersonal. Das ist der beste Schlüssel zum Erfolg! Wie kommen wir zu Toppersonal? Die Situation ist insofern schwierig, als der Markt das heute (noch) nicht bietet. In einem gut strukturierten Zentrum fallen viele Aufgaben im traditionellen MPA-Bereich an, aber ebenso viele an-

spruchsvolle Aufgaben im administrativen Bereich. Selten finden sich Mitarbeiter, die beide Bereiche gleich gut abdecken können. Gleichzeitig möchten wir aber bei möglichst grosser Kongruenz (alle können alles) eine gewisse Komplementarität (ergänzende Spezialisierung) erreichen. Ein Lösungsansatz wäre nun, eine Führungsposition mit einer MPA mit Flair für Betriebswirtschaft einzustellen. Erfahrungsgemäss hat sich das aus zwei Gründen nicht bewährt: Die Akzeptanz durch die anderen MPA ist mässig und führt vielfach zu Konflikten. Die betriebswirtschaftliche Routine und Erfahrung ist meist ungenügend. Gute Erfahrungen haben wir mit BWL-Profis gemacht, die allerdings eine sehr hohe Affinität zur Medizin entwickeln müssen. Warum? Die Denkweise ist eine relativ emotionslose und betriebswirtschaftlich nüchterne im Gegensatz zur traditionellen mit dem «Helfersyndrom» belasteten MPA. Wirklich gut kommt es aber nur dann, wenn die BWL-Person im Sinne einer Praxismanagerin mit der nötigen Verantwortung und den dazugehörigen Kompetenzen ausgestattet ist. Für die Zentrumsärzte ist das ein echter Zugewinn: Sie können sich auf das konzentrieren, was sie am besten können: Medizin.

### Welche Fehler gilt es zu vermeiden?

Abschliessend möchte ich Ihnen gerne die häufigsten Fehler aufzählen, die in Zentren gerne gemacht werden, damit Sie sie zukünftig vermeiden können.

### Unternehmensrichtung

Gelegentlich sehen wir auch «Freizeitoptimierungsanstalten». Ein Unternehmen sollte nicht so optimiert sein, dass der Arzt einen optimalen Freizeitwert hat, bei minimaler Tätigkeit und maximalem Verdienst. Hier stimmt die Leistung in der Regel nicht, die Patienten sind unzufrieden, das Unternehmen darbt.

### Teilzeitdorado

Eine Arbeitsstelle sollte den Mitarbeitern Herausforderung und Befriedigung bieten und nicht ein reiner «Freizeitunterbrecher» sein. Zentren mit guter Performance haben praktisch keine Teilzeitstellen – dafür Mitarbeiter mit hohem Engagement.

### Ärztlicher Autismus

Ich staune immer wieder, wie auch in Zentren Ärzte Dinge selber tun, in der Meinung, sie könnten es besser als andere, und aus einem falsch verstandenen Sparwillen. Dazu gehören: Lohnabrechnung, Buchhaltung, Personaladministration, EDV und so weiter. Diese Routinedinge, die nicht wirklich zu einem Lustgewinn führen, sollte man möglichst grosszügig delegieren. Die Erfahrung zeigt: Je höher der Delegationsgrad, desto besser die Rendite und die Freude an der Arbeit, die einem eigentlich zuge-dacht ist. Durch die Vermeidung dieser häufigsten Fehler können Sie persönlich dazu beitragen, dass auch Ihr Zentrum irgendwann einmal zu den Topzentren gehört. Dazu wünsche ich viel Spass! ♦

Hansruedi Federer  
FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3, 5605 Dottikon  
Tel. 056-616 60 60  
E-Mail: federer@federer-partners.ch