

# Aktuelle betriebswirtschaftliche Fragen bei Gesellschafts- und Kooperationsvorhaben

---

**100. Deutscher Röntgenkongress**  
**Management-Workshop**  
Donnerstag, 30.05.2019

*Ditta Reichardt*

---

## Aktuelle betriebswirtschaftliche Fragen bei Gesellschafts- und Kooperationsvorhaben

---

Welche Fragen für welche Strukturen?

Wie strukturiert sich der Markt aktuell?

1. Zusammenschlüsse, Fusionen von BAG ohne MVZ  
Gründung,
2. MVZ-Gründung zum Erhalt der Wertstabilität,
3. MVZ-Gründung zum Zweck der Veräußerung (an Kollegen,  
an Investoren)

# Marktbeeinflussung MVZ

---

## Beeinflussung des Marktes durch MVZ-Gründungen ab 2004

- Wettbewerber vor 2004 Kollegen in freiberuflicher Praxis
- Ab 2004 Zulassung von MVZ durch niedergelassene Ärzte und Krankenhäuser
- Krankenhaus-MVZ sind Alternative und Wettbewerbsmodell zum Vertragsarzt
- Das Modell des angestellten Arztes etabliert sich neben der freiberuflichen Tätigkeit.

## Marktentwicklung MVZ

---

Trend            MVZ Gründungen konstanter Zuwachs

Trend            Investorenmodell dynamisch Entwicklung

## Marktentwicklung MVZ

---

### Entwicklung MVZ Zulassungen 2015 - 2017

- 2015: 2156 MVZ, davon 910 an Kliniken, 1341 Zulassungen
- 2016: 2490 MVZ, davon 966 an Kliniken, 1449 Zulassungen
- 2017: 2821 MVZ, davon 1.163 an Kliniken, 1.586 Zulassungen
- Zuwachs gegenüber Vorjahr 13,3 %

Quelle: KBV <http://www.kbv.de>

## Marktentwicklung MVZ

---

### Trend MVZ Trägerschaft Status 2017

Träger Vertragsärzte 42,8% Vorjahr 43%

Träger Krankenhäuser 40 % Vorjahr 38,8%

Fazit: Zunahme in der Trägerschaft Krankenhaus

Quelle: KBV <http://www.kbv.de>

## Marktentwicklung MVZ

---

### **MVZ – welche Vorteile sprechen dafür?**

- MVZ Gründung im laufenden Betrieb
- MVZ Gründung wegen geplantem Praxisverkauf

# Restrukturierung Betriebswirtschaftliche Aspekte

---

## **MVZ Gründung im laufenden Betrieb**

### Wachstumspotenzial

Das MVZ kann sich auf einen ausgeschriebenen Vertragsarztsitz bewerben, ohne konkrete Nennung des Arztes. Die Bewerbung kann mit der Ergänzung des Versorgungsauftrages begründet werden. Erhalt der Zulassungen im MVZ.

Beschäftigung von vier Ärzten pro Zulassung (BAG maximal drei Ärzte)

### Beständigkeit im Außenauftritt

Darstellung über Namensgebung, trotz Wechsel der tätigen Ärzte Vermittlung von Kontinuität nach außen,

# Restrukturierung Betriebswirtschaftliche Aspekte

---

## **MVZ Gründung als Vorbereitung für Praxisverkäufe**

Fungibilität = Maß der Verwertbarkeit einer Gattung

Die Umwandlung in ein MVZ mit Anstellung von Ärzten bedeutet einen Mehrwert aufgrund einer stabilen wirtschaftlichen Basis. Dieser wird erreicht, da die Zulassungen dem MVZ zugeordnet sind.

Verkauf an Nachfolger

Arzt wir Nachfolger und erwirbt Gesellschaftsanteile anlog dem Modell der BAG.

Verkauf an Krankenhaus, Investoren

MVZ Gründung in der Rechtsform der GmbH, alle Ärzte sind angestellt tätig.

# Restrukturierung Betriebswirtschaftliche Aspekte

---

## Rechtsform als GmbH oder GbR/PartG

**GbR** ist die bewährte Rechtsform in der ärztlichen Berufsausübung  
Die GbR und die PartG sind Personengesellschaften.

**GmbH** ist für den Arzt Neuland, der Gründungsaufwand sollte durch das Ziel gerechtfertigt sein, wie z.B. Verkauf an Kollegen, KH, etc.  
Die GmbH ist eine juristische Person.

## Restrukturierung – aber wie?

---



# Restrukturierung Betriebswirtschaftliche Aspekte

---

## Neuausrichtung in der Rechtsform der GbR

Erwerberprofil    Ärzte mit und ohne Niederlassung

Es gelten die bekannten rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Parameter, wie

- Wertermittlung GbR-Anteilverkauf
- Bewertung nach dem Ertragswertverfahren
- Ausschreibungs- und Zulassungsverfahren

# Restrukturierung Betriebswirtschaftliche Aspekte

---

## Neuausrichtung in der Rechtsform der GmbH

Erwerberprofil niedergelassene Ärzte, Krankenhaus, Investor

### Parameter

- Wertermittlung nach Multiplikator Methoden, EBIT Basis, EBITA, EBITDA Basis und weitere.
  - EBITDA = Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen.
- Ausschreibungs- und Zulassungsverfahren.

# Restrukturierung Betriebswirtschaftliche Aspekte

---

## Praxismanagement – Betriebsführung

- Individuelle Praxisführung durch Ärzte als Standard.
- Controlling-Tools waren weder erforderlich noch vorhanden.
- „Praxismanagement“ verortet bei Ärzten und Steuerberater.

### **Vorteile von Controlling-Tools und Benchmarking**

Standortbezogene Analysen

Transparenz für Personal- und Geräteauslastung

Rentabilität pro Modalität und Standort

# Restrukturierung Betriebswirtschaftliche Aspekte

---

## **Ambulante Medizin auf dem Weg zur Industrialisierung**

- Struktur und Management nach betriebswirtschaftlichen Aspekten.
- Keine individuelle Praxisführung, Wechsel zu ergebnisorientierten Managementstrukturen.
- Renditeerwartungen definieren strukturelle Veränderungen.

## Strategische Ziele

---

### Fungibilität – Wertschöpfung, Werterhalt

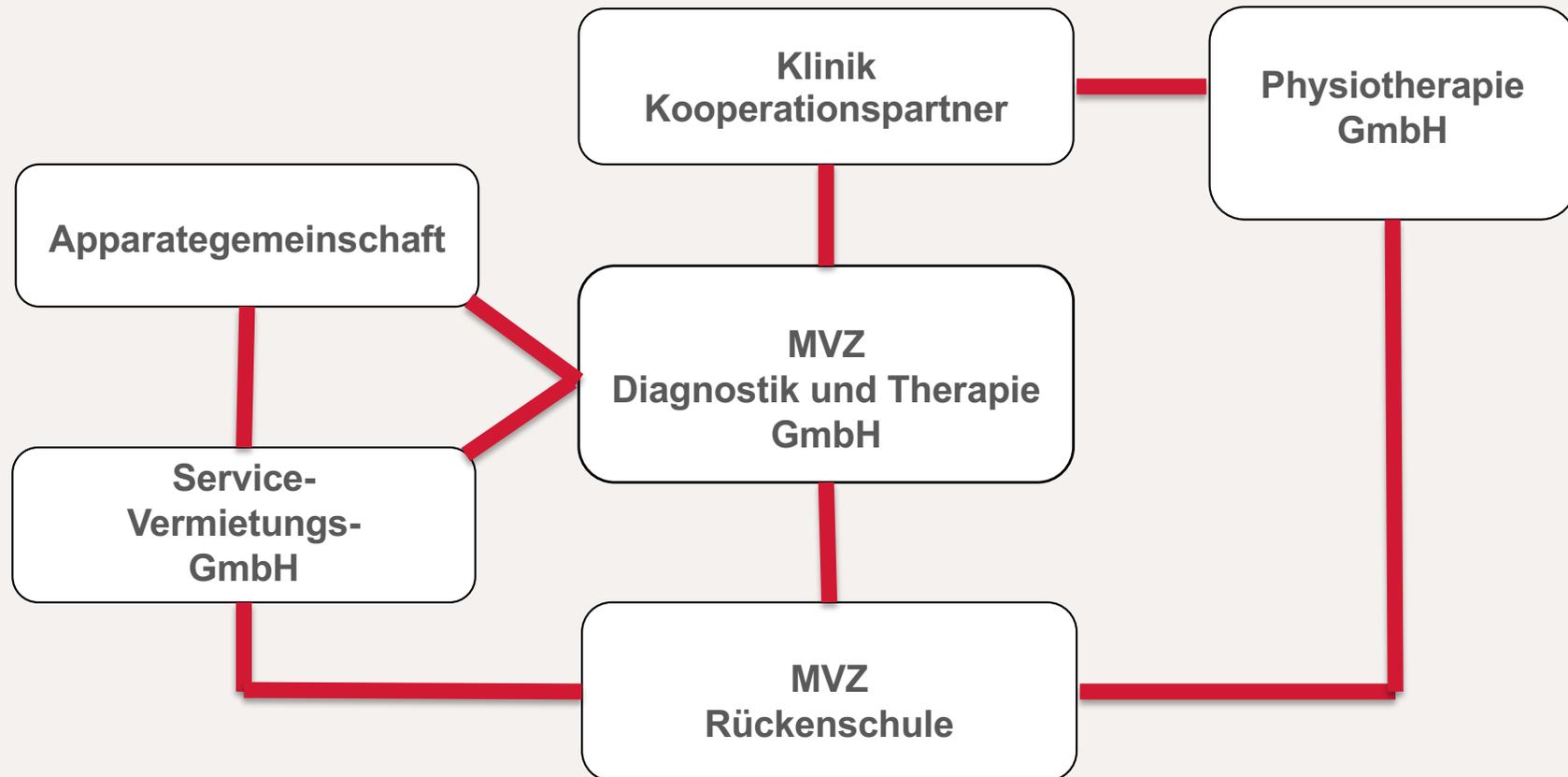
#### Beispiel MVZ Gründung

#### Kooperationen mit Komplementärfächern

- MVZ als integrativer Bestandteil der Behandlungskette „Bewegungsapparat“
- Gesellschaftsrechtliche Verbindungen zu anderen Partnern
- Wirtschaftliche Synergien
- Renditeoptimierung

## Beispiel Fungibilität Wertschöpfung, Werterhalt

---



Strategische Ziele

Betriebswirtschaftliche Aspekte

---

## **Strukturveränderungen in der freiberuflichen Tätigkeit**

- Ärzte, die überörtliche Strukturen und die Entwicklung einer „Marke“ verfolgen, adaptieren die Managementstrukturen von Investoren.
- Der ärztliche Aufgabenbereich ist zusätzlich über angestellte Ärzte abzusichern, Controlling und Management verlangen innovative Personalstrukturen.

Strategische Ziele

Betriebswirtschaftliche Fragen

---

## Strukturveränderungen in der freiberuflichen Tätigkeit

Welche Strukturen sind bereits vorhanden und weiter ausbaufähig?

Welches regionale Netzwerk ist vorhanden?

Welche neuen Strukturen können etabliert werden?

Welche Gesellschafter- und Altersstruktur ist vorhanden?

Welche gemeinsamen Ziele können formuliert werden?

Welche Vision haben die Partner für die nächsten 10 – 15 Jahre?

Strategische Ziele

Betriebswirtschaftliche Fragen

---

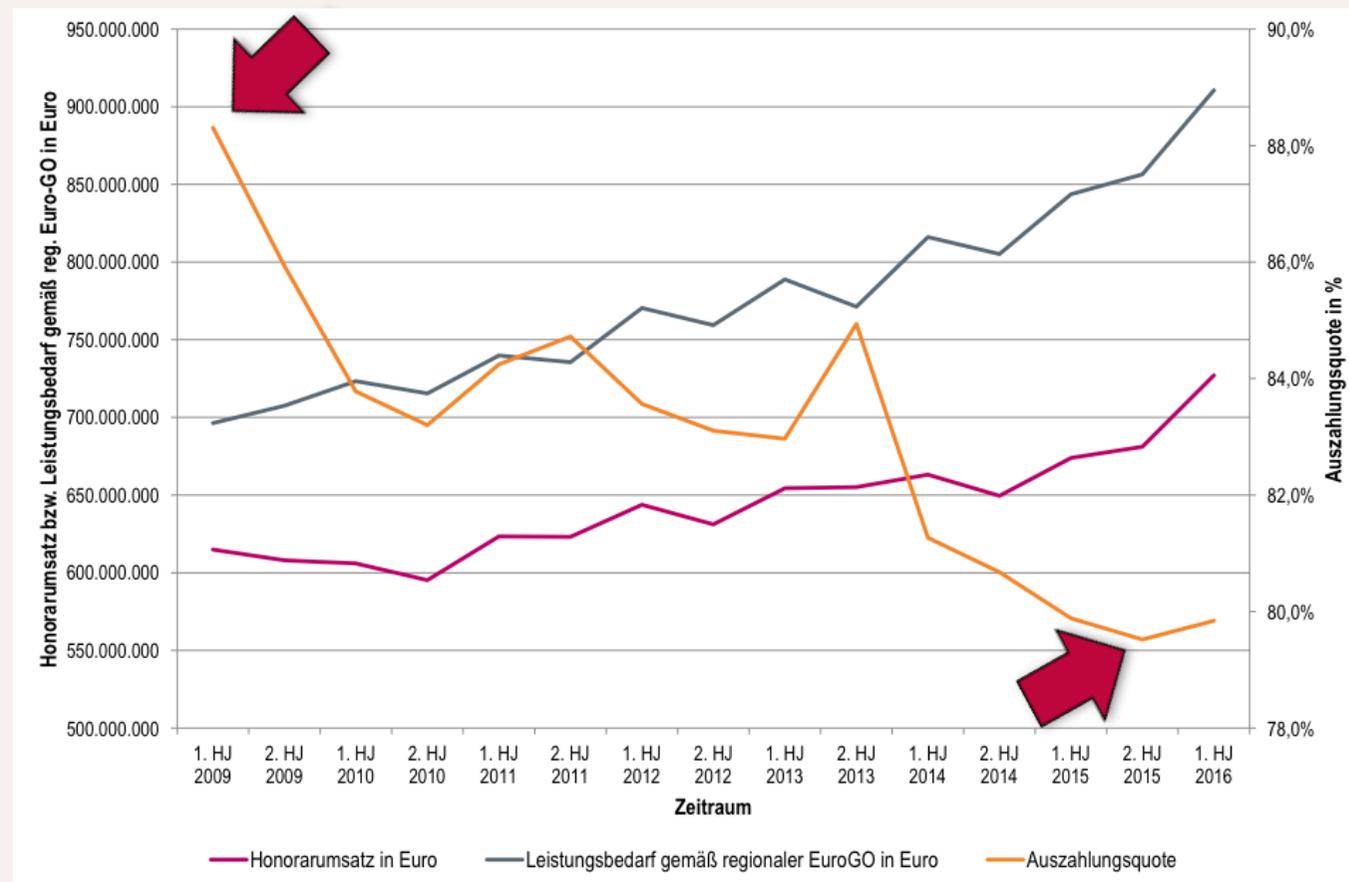
Strukturveränderungen in der freiberuflichen Tätigkeit

Ist die Verschlankung der Gesellschafterebene sinnvoll oder sogar Voraussetzung?

Ist die wirtschaftliche Stärke für eine Restrukturierung vorhanden?

Ist regionale Präsenz über Fusionen möglich?

# Die Honorarentwicklung in der Radiologie

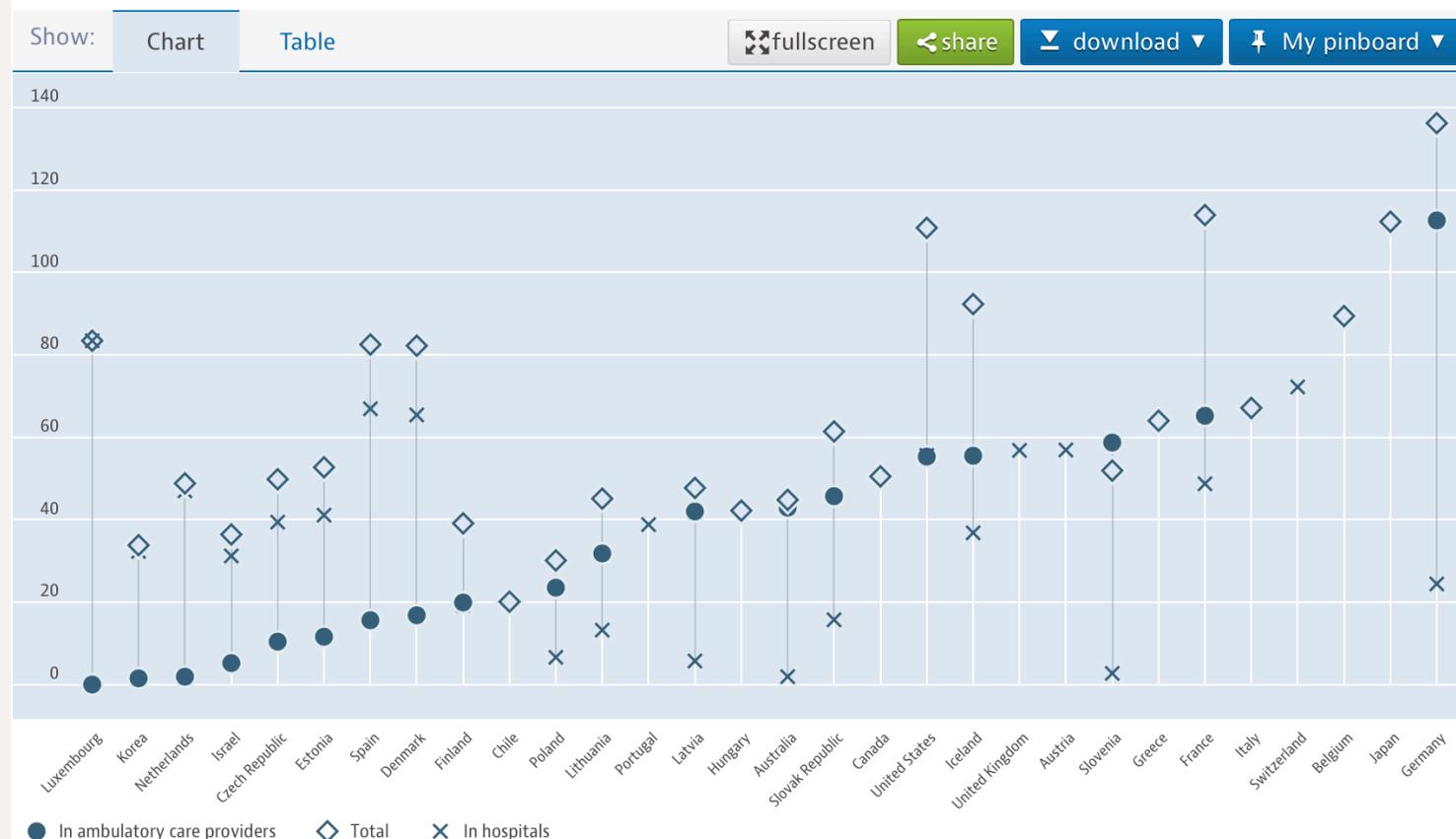


Quelle: KBV Vertreterversammlung BDR Feb. 2017

# Fallzahlenentwicklung im Ländervergleich

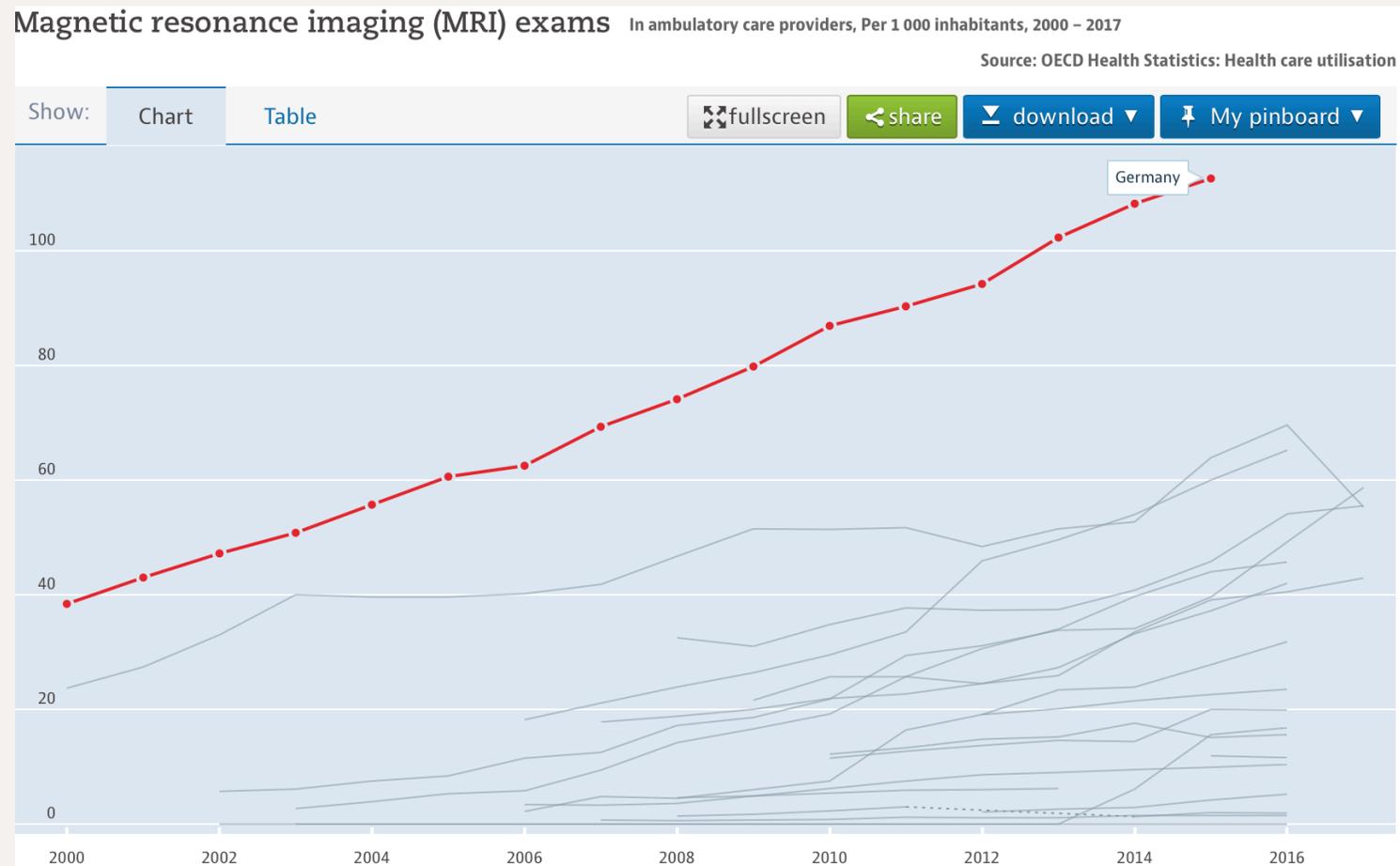
**Magnetic resonance imaging (MRI) exams** In ambulatory care providers / Total / In hospitals, Per 1 000 inhabitants, 2017 or latest available

Source: OECD Health Statistics: Health care utilisation



Quelle: OECD 2019

# Fallzahlenentwicklung bis 2016



Quelle: OECD 2019

## Kaufinteresse trotz stagnierender Honorare

---

### Strukturveränderungen in der freiberuflichen Tätigkeit

Die ambulante Radiologie erlebt seit Jahren einen Abwärtstrend beim Honorar!

Trotz dieser Entwicklung ist das Investment in diesen Bereich verlockend für Investoren!

Diese Verlockung ist das Argument, die freiberufliche Tätigkeit zu restrukturieren und damit Teil der Marktentwicklung zu werden!

## Restrukturierung – Netzwerk & Kooperation

---

- Netzwerk niedergelassener Radiologen in eigener Hand
  - Gemeinsame Interessenvertretung, Stärkung der Berufsverbände
  - Gemeinsam Overheadkosten senken
    - Einkauf
    - Verwaltung
    - Abrechnung
  - Sicherstellung von Abfindung und Nachbesetzung aus eigenen Reihen
  - Qualitätsverbesserung durch gegenseitige Konsile

## Restrukturierung – Netzwerk & Kooperation

---

- Synergien in Planung, Einkauf, Finanzierung, Realisierung und Betrieb der Praxis > Kosten runter, Gewinn hoch
- Gewinnoptimierung durch spezielle Einkaufskonditionen und Rahmenverträge. Von Praxisbedarf bis Großgeräte.
- Administrativen Aufwand und organisatorische Prozesse auslagern.
- Gemeinsame Personalausbildung.
- Gemeinsames Marketing.
- Entwicklung gemeinsames BI- System mit Live-Reporting.
- Austausch von Best-Practices.

## Maximalschritt

---

- Netz betreibt eigene Beteiligungsgesellschaft die mit Geld investitionswilliger Kollegen Abfindungen bereitstellt und Partnerschaften bzw. teilweise oder ganze Praxisübernahmen gewährleistet.
- System führt zu Interessensausgleich zwischen Mitgliedern.
- Quasi Generationsvertrag.

Vielen Dank für Ihr Interesse!

# Unsere Leistungen in der Übersicht

