

# Zukunft der ärztlichen Berufsausübung – Hat der niedergelassene Radiologe noch eine Chance?

Deutscher Röntgenkongress 30.5.2019

Jörn Sandstede



RADIOLOGISCHE  
ALLIANZ

Radiologie · Nuklearmedizin · Strahlentherapie

# Ausgangssituation I

## Einzelpraxis

Röntgen/Durchleuchtung, oft noch Nuklearmedizin

Später: CT und teilweise auch MR

Ca. 5-10 Mitarbeiter/innen

Der Arzt macht alles und ist der alleinige Chef

## Gemeinschaftspraxis, ein Standort

2 oder mehr Ärzte

MRT, CT, Röntgen/Durchleuchtung, häufig Nuklearmedizin

Ca. 10-20 Mitarbeiter/innen

Die Ärzte müssen sich abstimmen, sind aber alle Chef



# Ausgangssituation II

Inhaber-geführte überörtliche Gemeinschaftspraxen (seit 2007)

Fünf oder mehr Ärzte

Alle Modalitäten und z.T. mehrere Fachbereiche

50-100 Mitarbeiter/innen

1-2 Seniorpartner, alternativ: Einstimmigkeitsprinzip

Partner-geführte überörtliche Gemeinschaftspraxen

> 10 Partner

Alle Modalitäten und mehrere Fachbereiche

> 200 Mitarbeiter/innen

Gesellschafterversammlung mit Mehrheitsprinzip



# TOP 5 der Herausforderungen

## 5. BSG-Urteile

Sitzübertragung bei „Überversorgung“

## 4. Vergütung: TSVG

GOÄ; EBM/HVM; Sachkosten/Kontrastmittel

## 3. Personalmangel

MTRA, MFA, Ärzte

## 2. Primat der Wirtschaftlichkeit

Die Nachfrage wird weiter steigen

Ziel: Möglichst viele Pat. zu möglichst geringen Kosten

Aufrechterhaltung der Qualität?

## 1. Externes Kapital

Bildung größerer Einheiten durch nicht-ärztliche Investoren



# Externes Kapital - Bildung größerer Einheiten

Was machen die anderen?

Labor: > 50% der Leistungen durch große Labor-Verbünde

Augenärzte: Bundesweite MVZ-Gründungen

Dialyse: Aufkäufe durch internationale Dialyse-Konzerne



# Investoren in der ambulanten Versorgung



Quelle: Unternehmensinformationen / Capitalmind Research

Radiologie-Unternehmen in Deutschland mit Private-Equity-Beteiligung					
Unternehmen	Hauptsitz	Eintrittsjahr	Private-Equity-Gesellschaft	Herkunftsland	MVZ/Standorte
Deutsche Radiologie Holding GmbH	Frankfurt am Main	2017	Triton Partners	Großbritannien	4/ca. 11
RAD-x SAS	Paris	2018	Gilde Healthcare Partners	Niederlande	1/1
Radiologie Holding GmbH	München	2017	DT Private Equity Consulting GmbH	Deutschland	4/ca. 5
Ranova/Radiologie Herne	Unna	2017	Deutsche Beteiligungs AG (DBAG)	Deutschland	3/ca. 18
<b>Summe:</b>					<b>12/35</b>

Stand: März 2019; Quelle: eigene Recherchen im Rahmen des „Private Equity Monitor“



# Kapitalstarke Mitbewerber

Internationale Diagnostik-/  
Radiologie-Unternehmen

Industrieunternehmen

z.B. Siemens, Philips

Klinikkonzerne

z.B. Sana

Private Equity

Family Offices

Wachstum

Markteintritt Unternehmen

Sicherung Absatzkanäle

Entwicklungspotential

Diversifizierung

Verzahnung stationär/ambulant

Sicherung Zuweisungen

Outsourcing Radiologe

Buy-and-Build im fragmentierten Markt

Turnaround 5-7 Jahre

Buy-and-Build

deutlich längerer Investitionszeitraum



# Buy-and-Build

Aufbau einer neuen Dachmarke

Gemeinsames Marketing

Unternehmensübergreifender Wissensaustausch

Gemeinsamer Einkauf

Vereinheitlichung von Strukturen

Buchhaltung+Abrechnung

Personalwesen

IT

Finanzierung

Immobilienmanagement

Monitoring der Anforderung durch Gesetzgeber und Krankenkassen



# Follow the money!

## Wer partizipiert am radiologischen Umsatz?

Leistungserbringer	Ärzte Ärztliche Leistung Unternehmerlohn Nichtärztliches Personal
Industrie	Gerätehersteller IT-Anbieter: RIS/PACS, Telekommunikation uvm.
Pharma	Hersteller und Händler
Finanzen	Finanzierung und Buchhaltung Versicherungen
Beratung	Rechtsanwälte (Medizinrecht, Arbeitsrecht ...) Steuerberater
KV	Verwaltungskostenpauschale, auch auf Sachkosten

# Follow the money!

## Refinanzierung Private Equity - ohne Weiterverkauf

Leistungserbringer	Ärzte Ärztliche Leistung Unternehmerlohn Nichtärztliches Personal
Industrie	Gerätehersteller IT-Anbieter: RIS/PACS, Telekommunikation uvm.
Pharma	Hersteller und Händler
Finanzen	Finanzierung und Buchhaltung Versicherungen
Beratung	Rechtsanwälte (Medizinrecht, Arbeitsrecht ...) Steuerberater
KV	Verwaltungskostenpauschale, auch auf Sachkosten



# Follow the money!

## Refinanzierung Private Equity - ohne Weiterverkauf

Leistungserbringer	Ärzte Ärztliche Leistung Unternehmerlohn Nichtärztliches Personal
Industrie	Gerätehersteller IT-Anbieter: RIS/PACS, Telekommunikation uvm.
Pharma	Hersteller und Händler
Finanzen	Finanzierung und Buchhaltung Versicherungen
Beratung	Rechtsanwälte (Medizinrecht, Arbeitsrecht ...) Steuerberater
KV	Verwaltungskostenpauschale, auch auf Sachkosten

# Follow the money!

## Kostenoptimierung niedergelassene Radiologie

Leistungserbringer	Ärzte Ärztliche Leistung Unternehmerlohn Nichtärztliches Personal
Industrie	Gerätehersteller IT-Anbieter: RIS/PACS, Telekommunikation uvm.
Pharma	Hersteller und Händler
Finanzen	Finanzierung und Buchhaltung Versicherungen
Beratung	Rechtsanwälte (Medizinrecht, Arbeitsrecht ...) Steuerberater
KV	Verwaltungskostenpauschale, auch auf Sachkosten



# Wird die Ein-Standort-GMP überleben?

Kommt auf die Umgebung an, in einer Monopol-Stellung eher. Entscheidend ist, wie weiter an der Vergütungsschraube gedreht wird. GKV ist weitgehend ausgereizt, aber soll im Rahmen des TSVG noch 20% hergeben.

Die Querfinanzierung erfolgt aus der PKV, aber noch wie lange? Wenn beide Vergütungssysteme (noch weiter) gekürzt werden...

→ Können wir noch weiter Kosten reduzieren?

Oder geht das nur mit „Profis“?

Und wenn ja, ist Kostenmanagement eigentlich ein Merkmal der Freiberuflichkeit?

# Was macht den Freiberufler aus?

Ein **freier Beruf** oder **Freiberuf** ist ein **selbständig ausgeübter wissenschaftlicher**, künstlerischer, schriftstellerischer, unterrichtender oder erzieherischer Beruf.

**Die freien Berufe haben ...** auf der Grundlage besonderer beruflicher Qualifikation oder schöpferischer Begabung **die persönliche, eigenverantwortliche und fachlich unabhängige Erbringung von Dienstleistungen höherer Art** im Interesse der Auftraggeber und der Allgemeinheit **zum Inhalt**.

Freie Berufe: **Arzt**, Zahnarzt, Tierarzt, Rechtsanwalt, Notar, Ingenieur, Architekt, Handelschemiker, Wirtschaftsprüfer, vereidigter Buchprüfer, Steuerberater, beratender Volks- und Betriebswirt ...

Quelle: Wikipedia, Abruf 170519

# Was macht den Freiberufler aus?

Der Arzt als Unternehmer?

Kaufmann, Finanz- und Liquiditätsplaner, Controller

Personalchef, Qualitätsmanager, IT-Leiter

Architekt, Bauleiter und Hausmeister

Stratege und Verhandlungsführer

FiBu, L&G: Steuerberater



# Was macht den Freiberufler aus?

Selbständige Tätigkeit als Arzt!

Eigene Definition

Medizinische Qualität

Medizinisches Leistungsangebot

Öffnungszeiten und Durchsatz

Stellenplan und Personalauswahl

Geräteanzahl und Geräteauswahl

Raumbedarf und Raumnutzung

**Ideal: Bundesweites föderales System  
Erhalt der regionalen Freiberuflichkeit  
Überregionale kaufmännische Kompetenz**



# Hat der niedergelassene Radiologe eine Chance?

Vergütung

Ein Arzt, Röntgen/DL oder sogar 2 Großgeräte

Mehrere Ärzte teilen sich mehrere Großgeräte

Noch mehr Ärzte teilen sich kaufmännische und Verwaltungskompetenz

VAR 2: Alle Ärzte gehen in Anstellung einer industriellen Radiologie

VAR 1: Viele Ärzte bilden professionelle Strukturen und schaffen Marktmacht

Komplexität

