

# Rentabilitätssteigerung in der Radiologie

---

von der Analyse zur Umsetzung und Steuerung

**98. Deutscher Röntgenkongress**

**Management-Workshop**

Donnerstag, 25.05.2017

**Tobias Finn**

Dipl.-Kfm.

---

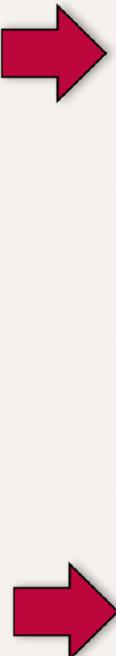
# Rentabilität

---

- Rentabilität, die Tatsache, dass etwas lohnend oder Gewinn bringend ist.
- Rentabilität, Oberbegriff für verschiedene Kennzahlen:
  - Eigenkapitalrentabilität,
  - Fremdkapitalrentabilität,
  - Gesamtkapitalrentabilität.

• **Umsatzrentabilität = Gewinn / Umsatz x 100**

# Die Honorarentwicklung in der Radiologie



Zeitraum	Anzahl Behandlungsfälle	Honorarumsatz in Euro	Leistungsbedarf gemäß regionaler EuroGO in Euro	Anzahl Ärzte
1	2	3	4	5
1. HJ 2009	9.392.753	614.933.682	696.372.584	3.118
2. HJ 2009	9.276.741	608.012.554	707.589.701	3.176
1. HJ 2010	9.694.698	606.018.758	723.339.905	3.208
2. HJ 2010	9.277.983	595.181.504	715.360.230	3.261
1. HJ 2011	9.840.479	623.309.375	739.890.578	3.317
2. HJ 2011	9.478.860	623.099.408	735.486.796	3.367
1. HJ 2012	10.035.262	643.819.700	770.455.067	3.421
2. HJ 2012	9.603.936	631.109.515	759.402.990	3.494
1. HJ 2013	10.104.372	654.432.564	788.785.415	3.514
2. HJ 2013	9.683.528	655.147.440	771.342.511	3.543
1. HJ 2014	10.291.407	663.195.373	816.082.771	3.588
2. HJ 2014	9.772.146	649.539.451	805.126.565	3.618
1. HJ 2015	10.202.944	673.903.762	843.612.806	3.673
2. HJ 2015	9.992.368	661.086.952	859.483.361	3.718
1. HJ 2016	10.614.572	727.004.338	910.558.865	3.760

Quelle: KBV Vertreterversammlung BDR Feb. 2017

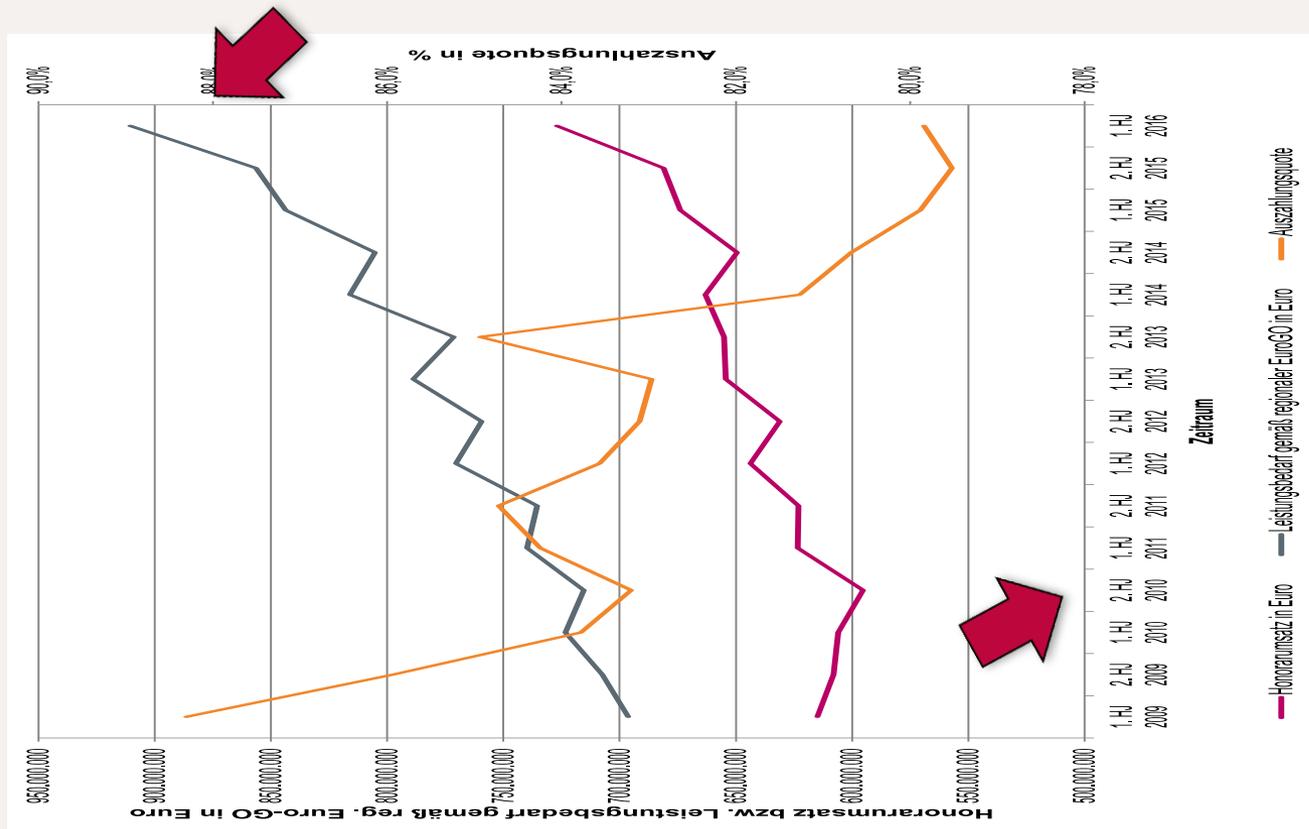
# Die Honorarentwicklung in der Radiologie



Zeitraum	Anzahl Behandlungsfälle je Arzt	Leistungsbedarf gemäß regionaler EuroGO je Behandlungsfall in Euro	Honorarumsatz je Behandlungsfall in Euro	Auszahlungsquote
1	6	7	8	9
1. HV 2009	3013	74,1	65,5	88,3%
2. HV 2009	2921	76,3	65,5	85,9%
1. HV 2010	3022	74,6	62,5	83,8%
2. HV 2010	2845	77,1	64,1	83,2%
1. HV 2011	2967	75,2	63,3	84,2%
2. HV 2011	2816	77,6	65,7	84,7%
1. HV 2012	2934	76,8	64,2	83,6%
2. HV 2012	2772	79,1	65,7	83,1%
1. HV 2013	2875	78,1	64,8	83,0%
2. HV 2013	2733	79,7	67,7	84,9%
1. HV 2014	2888	79,3	64,4	81,3%
2. HV 2014	2701	82,4	66,5	80,7%
1. HV 2015	2778	82,7	66,0	79,9%
2. HV 2015	2680	86,0	68,4	79,5%
1. HV 2016	2823	85,8	68,5	79,8%

Quelle: KBV Vertreterversammlung BDR Feb. 2017

# Die Honorarentwicklung in der Radiologie



Quelle: KBV Vertreterversammlung BDR Feb. 2017

# Rentabilitätsplanung RöKo 2017

---

- Investitionen:
  - Neuinvestition,
  - Erweiterungsinvestition.
- Eigentümerwechsel:
  - Praxisabgeber,
  - Praxisübernehmer / Bank.
- Auf der Suche nach Optimierungsmöglichkeiten.
- Wenn es eng wird auf dem Bankkonto.



# Rentabilität: Umsätze

---

Ausgangslage:

- KV- Abrechnung,
- RIS- Statistiken,
- Statistiken Dienstleister PVS, EOS, u.a.



**Daten aufbereiten = Tabellenformat**

# Rentabilität: Umsätze

---

## Trennung der Umsätze nach **Kostenträgern**

- amb. GKV – budgetär, extrabudgetär
- amb. PKV, BG.
- Krankenhaus: Stat. GKV, WL, BG.
- Selektivverträge, Sondervereinbarungen.

**Arbeitstiefe: GOP EBM, GOP GOÄ**

# Rentabilität: Umsätze

---

## Trennung der Umsätze nach **Kostenstellen**

- Standorte,
- Geräteklassen,
- Ggf. Geräte.

**d.h. logische Umsatzgruppen in den GOÄ  
und EBM Statistiken bilden.**

# Umsatz GOÄ, hier Bsp.: Stat.

GoÄ Ziffer	Beschreibung	Aufwand Faktor 1x	Aufwand Faktor 2x	Aufwand Faktor 4x	Aufwand Mischfaktor	Häufigkeit Faktor 1x
9 5157	Oberer Verdauungstrakt; Monokonstrastuntersuchung	1.428,00 €	2.611,20 €	326,40 €		35
0 5159	Ileozökalschlag; zu 5157 + 5158	507,21 €	1.049,10 €	139,88 €		29
1 5165	Dickdarm (Teile); Monokonstrastuntersuchung	40,80 €	- €	- €		1
2 5167	Defäkographie	990,93 €	- €	- €		17
3 5170	Gallenblase/-wege/Pankreaswege (KU)	139,86 €	46,63 €	- €		6
4 5190	Bauchübersicht; in 1 Ebene	5.054,61 €	15.631,59 €	1.678,56 €		289
5 5191	Bauchübersicht; in 2 oder mehr Ebenen	29,14 €	- €	- €		1
6 5192	Bauchteilaufnahme gegebenenfalls in mehreren Ebenen oder Spezialprojektionen	34,98 €	- €	- €		3
7 5200	Harntrakt (KU)	1.049,10 €	69,94 €	- €		30
8 5260	Gangsysteme/Fisteln u.a. (KU)	- €	- €	- €		0
9 5265	Mammographie einer Seite; in 1 Ebene	979,44 €	- €	- €		56
0 5266	Mammographie einer Seite; in 2 Ebenen	2.098,40 €	52,46 €	- €		80
1 5267	Ergänzende Ebene(n) oder Spezialprojektion(en) im Anschluß an die Leistung nach Nummer 5266	- €	- €	- €		0
2 5295	Durchleuchtung(en), als selbständige Leistung	97,93 €	- €	- €		7
3 5298	Zuschlag Digitale Radiographie	- €	- €	- €	103.446,97 €	0
4 5300	Serienangiographie, Schädel/Brust/Bauch; 1 Serie	116,57 €	- €	- €		1
5 5301	Serienangiographie, Schädel/Brust/Bauch; 2. + 3. S	23,31 €	- €	- €		1
6 5302	Serienangiographie, Schädel/Brust/Bauch; Folgeseri	34,97 €	- €	- €		1
7 5306	Serienangiographie, Becken + beide Beine; eine Ser	5.711,93 €	233,15 €	- €		49
8 5307	Serienangiographie, Becken + beide Beine; 2. Serie	1.713,53 €	69,94 €	- €		49
9 5308	Serienangiographie, Becken + beide Beine; Folgeser	2.284,87 €	93,26 €	- €		49
0 5309	Serienangiographie, eine Extremität; eine Serie	10.072,32 €	839,32 €	- €		96
1 5310	Serienangiographie, eine Extremität; Folgeserien	3.357,12 €	279,76 €	- €		96
2 5329	Venographie im Bereich des Brust- und Bauchraums	652,82 €	373,04 €	- €		7
3 5330	Venographie einer Extremität	2.448,32 €	2.010,89 €	- €		56
4 5331	Venographie, Ergänzungsprojektionen; insgesamt	652,96 €	536,13 €	- €		56
5 5335	Rechnerzuschlag; Computeranalyse; zusätzlich	11.144,57 €	- €	- €		239
6 5345	Dilatation und Rekanalisation; Arterien	19.584,00 €	652,82 €	- €		120
7 5346	Dilatation und Rekanalisation; mittlere Arterien	174,85 €	- €	- €		5

# Umsatz GOÄ, hier Bsp.: Stat.

GoÄ_Ziffer	Beschreibung	Aufwand Faktor 1x	Aufwand Faktor 2x	Aufwand Faktor 4x	Aufwand Mischfaktor	Häufigkeit Faktor 1x
5376	CT, ergänzende Serie; zusätzlich	34.268,64 €	15.796,59 €	- €		1.176
5377	Computeranalyse / 3D-Rekonstruktion; zusätzlich	159.334,71 €	93,26 €	- €		3.417
5378	CT, Bestrahlungsplanung	1.224,09 €	116,57 €	- €		21
5380	Osteodensitometrie mittels CT	664,62 €	- €	- €		38
5401	Schilddrüse, Funktionsszintigraphie	1.060,78 €	- €	- €		14
5415	Lungeperfusion, Szintigraphie	757,70 €	- €	- €		10
5422	Myokard, Szintigraphie; in Ruhe	408,03 €	- €	- €		7
5423	Myokard, Szintigraphie; nach Belastung	932,56 €	- €	- €		8
5424	Szintigraphische Untersuchung des Myokards mit myokardaffinen Tracern in Ruhe und unter körperlicher Belastung	- €	- €	- €		0
5425	Ganzkörperskelettszintigraphie	16.918,35 €	- €	- €		129
5427	Blutpool, szintigraphische Abbildung	675,99 €	- €	- €		29
5431	Tumorszintigraphie, Ganzkörper	- €	- €	- €		0
5440	Nieren, Funktionsszintigraphie	3.590,40 €	- €	- €		22
5441	Perfusionsszintigraphie der Nieren einschließlich semiquantitativer oder quantitativer Auswertung	- €	- €	- €		0
5442	Statische Nierenszintigraphie	69,94 €	- €	- €		2
5443	Radionephrogramm; zusätzlich	897,60 €	- €	- €		22
5450	Endokrine Szintigraphie	291,45 €	- €	- €		5
5461	Szintigraphie, Lymphabflußgebiete	11.797,16 €	- €	- €		92
5466	Szintigraphische Suche nach Entzündungsherden oder Thromben mit Radiogallium, markierten Eiweiß	- €	- €	- €		0
5480	Impulse/Impulsratendichte, quantitativ mit Gamma	6.077,08 €	- €	- €		139
5481	Sequenzszintigraphie mind. 6 Bi	- €	- €	- €		0
5486	SPECT	3.566,94 €	- €	- €		51
5487	SPECT mit Quantifizierung	116,57 €	- €	- €		1
5700	MRT, Kopfbereich	114.637,62 €	4.616,37 €	- €		447
5705	MRT, Wirbelsäule	88.621,22 €	489,61 €	- €		362
5715	MRT, Thorax	2.757,04 €	501,27 €	- €		11
5720	MRT, Abdomen	79.759,06 €	512,93 €	- €		311
5721	MRT, Mamma	973,15 €	- €	- €		3



# Rentabilität: Umsätze

- Daten innerhalb der logischen Gruppen aufaddieren,
  - Übernehmen in Zieltabelleau.



## Businessplan

Pos.	Kostenstelle / Kostenträger	Modalität 1 z.B. MRT		Modalität N	
		KT 1 z.B. KV Patienten	KT n z.B. BG Patienten	KT 1 Patienten	KT n Patienten
1.	Untersuchungszahlen IST				
2.	Fallwert IST	- €	- €	- €	- €
	<b>Umsatz</b>				
3.	Leistungen / Einnahmen KV	- €	- €	- €	- €
4.	Leistungen / Einnahmen II Entgelt KH	- €	- €	- €	- €
5.	Leistungen (WL Pat. gemindert gemäß § 6a GOÄ)	- €	- €	- €	- €
6.	<b>∑ Umsatz Plan</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>	<b>- €</b>

# Rentabilität: Einzelkosten Beispiele

---

- Ausgangslage: Bilanz, JA, BWA
  - Abschreibungen Geräte.
  - Wartungs- und Reparaturkosten.
  - Kontrastmittel, Marker & Nuklide.
  - Umbau und Einbaukosten.
  - Personalkosten > Dienstpläne.

Diese Positionen können direkt unter den Kostenstellen erfasst werden.

# Rentabilität: Gemeinkosten

---

- Ausgangslage: Bilanz, JA, BWA  
    GOP GOÄ und EBM nach Gruppen.
- Gemeinkostenschlüssel:
  - Personalgemeinkosten schlüsseln
    - Ärzte (nach GOPs).
    - MTRAs (nach GOPs / Gerätelaufzeiten).
    - Anmeldung, Schreibkräfte und Büro.
  - für Miet-und Mietnebenkosten.
    - Flächenbedarf ermitteln.

# Rentabilität: Gemeinkosten II

---

- Zuordnung weiterer Kosten:
  - Versicherungen.
  - Sach- und Praxisbedarf etc.
  - Steuerberater.
  - Sonstige Gemeinkosten.  
Schlüssel z.B. Umsatz je Gruppe.

# Rentabilität: Ergebnis

- Übernehmen in Zieltabelleau.

## Businessplan

Pos. :	Kostenstelle / Kostenträger	Modalität 1 z.B. MRT		Modalität N	
		KT 1 z.B. KV Patienten	KT n z.B BG Patienten	KT 1 Patienten	KT n Patienten
1.	Untersuchungszahlen Plan <b>Umsatz</b>				
6.	Σ Umsatz Plan	- €	- €	- €	- €
7.	<b>Aufwendungen</b>				
8.	Sach- und Laborbedarf	- €	- €	- €	- €
9.	<i>Med. Sachkosten</i>	- €	- €	- €	- €
10.	<i>Materialkosten</i>	- €	- €	- €	- €
11.	Personalkosten	- €	- €	- €	- €
12.	<i>Gehälter und Nebenkosten Nicht-ärztliches Personal</i>	- €	- €	- €	- €
13.	<i>Gehälter und Nebenkosten Ärzte</i>	- €	- €	- €	- €
14.	<i>Vertreterkosten Ärzte</i>	- €	- €	- €	- €
15.	Raumkosten	- €	- €	- €	- €
16.	<i>Miete / Nebenkosten / Reinigung</i>	- €	- €	- €	- €
17.	<i>Instandhaltung Räume / Reparaturen</i>	- €	- €	- €	- €
18.	Versicherungskosten	- €	- €	- €	- €
19.	<i>Großgeräte Versicherung</i>	- €	- €	- €	- €
20.	Finanzierungskosten	- €	- €	- €	- €
21.	<i>Zinsen zur Finanzierung der Großgeräte</i>	- €	- €	- €	- €
22.	<i>Zinsen zur Finanzierung der EDV</i>	- €	- €	- €	- €
23.	<i>Zinsen Umbaumaßnahmen Großgeräte (inkl. Käfig und Klima)</i>	- €	- €	- €	- €
24.	Gerätekosten	- €	- €	- €	- €
25.	<i>Großgeräte Wartung</i>	- €	- €	- €	- €
26.	<i>Großgeräte Energie</i>	- €	- €	- €	- €
27.	<i>EDV Wartung</i>	- €	- €	- €	- €
28.	<i>Strahlenschutz sonst. Gebühren und TÜV</i>	- €	- €	- €	- €
29.	Abschreibungen	- €	- €	- €	- €
30.	<i>Abschreibungen Großgeräte</i>	- €	- €	- €	- €
31.	<i>Abschreibungen Umbau</i>	- €	- €	- €	- €
32.	<i>Abschreibungen EDV</i>	- €	- €	- €	- €
33.	Overheadkosten (Büro, Abrechnung, Befund)	- €	- €	- €	- €
34.	Σ Aufwendungen	- €	- €	- €	- €
35.	Umsatz ./ . Aufwendungen nach Kostenstellen und Trägern	- €	- €	- €	- €
36.	<b>Ergebnis</b>				



# Steigerung der Rentabilität I

---

- Unrentable Bereiche und kritische Kostenstellen / Gerätegruppen?
  - Aussagen über profitable und unprofitable Standorte oder Kooperationen.
  - Konsequenzen entwickeln.
- > Ausnahme Wechselwirkung mit anderen Umsätzen.

# Steigerung der Rentabilität II

---

Welche zugeordneten Kosten schwächen überwiegend das Ergebnis der Kostenstelle?

## **Beispiel Personal**

Gründe evaluieren (Work-Flow, Motivation, Kommunikation, etc.).

## **Beispiel Geräte**

- Laufzeiten, Taktung, Terminplanung, optimieren.
- Mangelnde Auslastung > Zuweiseranalyse.
- Wartungsverträge prüfen.

# Steigerung der Rentabilität III

---

- Auffälligkeiten beim Patientenaufkommen nach Kostenträgern?

**Beispiel:** Hoher PKV Anteil nur bei Rö und US?

**Maßnahme:** Zuweiseranalyse, Marketing, Qualitätskontrolle

# Steigerung der Rentabilität IV

---

- Neue Einnahmefelder erschließen.

**Beispiel:** Hoher Fixkostenanteil, geringe Rentabilität.

**Maßnahme:** Schwerpunktanalyse durchführen und auf Praxisbesonderheiten, Selektivverträge etc. konzentrieren.

# Fortlaufender Prozess

---

Kostenstellenrechnung Projekt abgeschlossen?

- Die erstellte Berechnung dient als Führungsinstrument und zur laufenden Kontrolle der definierten Maßnahmen. Sie ist stets aktuell zu führen.
- Wichtiges Instrument / Grundlage für Neu- und Nachverhandlungen von Kooperationen und Projekten.

Vielen Dank für Ihr Interesse!

# Unsere Leistungen in der Übersicht

## Abrechnungsberatung

EBM, GOÄ, DRG  
Analyse von  
Leistungsabrechnungen

## Kooperationen,

Fusionen  
Innovative Strategien & Konzepte

## Konzeptberatung

Neuausrichtungen, Praxiserwerb,  
neue Versorgungsformen,  
Kalkulation von Betriebs- und  
Kapitalgesellschaften

**DÖRSING**  
Beratung im Gesundheitswesen

Wir verstehen uns als Dienstleister im  
Gesundheitswesen und als erste Wahl  
bei wirtschaftlichen Fragen zur  
Unternehmensführung und  
Neuausrichtung.

## Praxisbewertung

Praxiseinstieg und -verkauf

## Personalsuche

Praxisnachfolge, Entwicklung von  
Einbindungskonzepten

## Technologieberatung

Angebotsvergleich,  
Gruppeneinkauf  
Analyse von Service- und  
Wartungsverträgen

## EDV-Management

Produktvergleich, überregionale  
Netzwerke mit Datenaustausch,  
Datenschutz, Teleradiologie, u.a.

## Liquiditätsanalyse

**Finanzierungsmodelle**  
(Kredit, Leasing, Miete)