

<b>1</b>	<b>Wirtschaftliche Praxisführung: Grundlagen und gesundheitspolitische Rahmenbedingungen .....</b>	<b>1</b>
	<i>Rolf-Rainer Riedel, Matthias Wallhäuser</i>	
1.1	Arztpraxis und Ökonomie: Mehr als ein Zweckbündnis – 1	
1.2	Marktbedingungen im Gesundheitswesen – 1	
1.2.1	Auswirkungen der Gesundheitsgesetzgebung auf den ambulanten Bereich – 3	
1.2.2	Erster und Zweiter Gesundheitsmarkt – 14	
1.2.3	Marktteilnehmer: Wer spielt mit im Gesundheitswesen? – 15	
1.3	Moderne Versorgungsformen – Was erwartet Sie in Zukunft? – 18	
1.3.1	Integrierte Versorgung – Fluch oder Segen für den Vertragsarzt? – 19	
1.3.2	Disease-Management-Programme: Der Grundgedanke – 24	
1.3.3	Hausarztzentrierte Versorgung – 25	
1.3.4	Arztnetze – 26	
1.3.5	Medizinische Versorgungszentren (MVZ) – 27	
	Literatur – 28	
<b>2</b>	<b>Erfolgreiche Medizin in der Praxis – Schritt für Schritt mit der richtigen Praxisorganisation .....</b>	<b>29</b>
	<i>Florian Nedden</i>	
2.1	Warum wird die Praxisorganisation immer wichtiger? – 29	
2.1.1	Welche Organisation passt zu meiner Praxis? – 29	
2.1.2	Arzt als Weichensteller – 30	
2.1.3	Analyse ungenutzter Praxisressourcen – 32	
2.1.4	Mein Praxiskonzept – Zielsetzungen für die Organisation – 33	
2.1.5	Effekte für die Praxis aus der Praxis – 34	
2.2	Organisatorische Erfolgsfaktoren – 34	
2.2.1	Teamorganisation – 34	
2.2.2	Medizinische Ressourcen planen – 35	
2.2.3	Organisation von Patientengruppen – 36	
2.2.4	Termin- und Sprechstundenorganisation – 38	
2.2.5	Erfolgsmessung für den Praxisinhaber und das Team – 39	
2.2.6	Fazit – 42	
	Literatur – 42	
<b>3</b>	<b>Qualitätsmanagement in der Arztpraxis .....</b>	<b>43</b>
	<i>Patricia Klein</i>	
3.1	Qualitätsmanagement – ein Erfolgsfaktor? – 43	
3.2	Ihr Weg zu einem praxisinternen Qualitätsmanagement – 45	

3.2.1	Was bedeutet Qualität in der ärztlichen Versorgung? – 45	
3.2.2	Welche gesetzlichen Grundlagen von QM sind wichtig? – 46	
3.2.3	QM als wichtiger Grundbaustein Ihrer Praxisstrategie – 46	
3.2.4	Wie Sie ein QM-System in der Arztpraxis umsetzen – 48	
3.3	Qualitätsmanagementsysteme für die Arztpraxis im Überblick – 49	
3.4	Werkzeuge des Qualitätsmanagements für die Arztpraxis – 53	
3.4.1	Beschreibung von Abläufen – 53	
3.4.2	Messung von Ergebnissen – 53	
3.4.3	Qualitätszirkel – 54	
3.5	Zertifizierungen/Auditierung – 54	
	Literatur – 55	
<b>4</b>	<b>Patientenbehandlung in der zukunftsorientierten Praxis .....</b>	<b>57</b>
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
4.1	Patientenbehandlung optimal steuern – 57	
4.1.1	Planung des Behandlungsverlaufs – 57	
4.1.2	Einsatz von Materialien und Geräten – 59	
4.1.3	Patientenverweildauer – 61	
4.1.4	Behandlungskosten – 61	
4.1.5	Geräteauslastung – 62	
4.1.6	Materialbedarf bei der Patientenbehandlung – 63	
4.2	Zukunftsorientierte Patientenversorgung am Beispiel von Behandlungspfaden in der Arztpraxis – 63	
4.2.1	Aufgaben und Vorteile von Praxis-Behandlungspfaden – 64	
4.2.2	Kostenplanung im medizinischen Behandlungspfad: Wie Sie Kostentreiber entlarven – 65	
4.3	Materialwirtschaft: Wieso ein Thema in der Arztpraxis? – 66	
4.3.1	Aufgaben und Ziele der Materialwirtschaft – 66	
4.3.2	Kosteneinsparung durch effektive Materialwirtschaft – 67	
4.3.3	Einkauf in der Arztpraxis – 68	
4.3.4	Outsourcing von materialwirtschaftlichen Dienstleistungen – 72	
	Literatur – 73	
<b>5</b>	<b>Personalauswahl und Führung in der Arztpraxis .....</b>	<b>75</b>
5.1	Einleitung – 75	
	<i>Bernd Glazinski</i>	
5.2	Personalbeschaffung – 76	
	<i>Bernd Glazinski</i>	
5.2.1	Grundlagen des Personalmarketings – 76	
5.2.2	Stellenbeschreibungen – 77	
5.2.3	Anforderungsprofile – 77	
5.2.4	Das Bewerberauswahlverfahren im Überblick – 78	
5.2.5	Bewerberansprache – 78	
5.2.6	Bewerberselektion – 80	
5.2.7	Einstellungsgespräch – 80	
5.2.8	Bewerberauswahl: Wer ist für die Funktion geeignet? – 83	
5.2.9	Vertragsgestaltung – 84	

5.2.10	Auswahlentscheidung – 85	
5.3	Personaleinsatz – 86	
	<i>Bernd Glazinski</i>	
5.3.1	Einarbeitung – 86	
5.3.2	Personaleinsatzplanung – 87	
5.3.3	Arbeitszeitgestaltung – 88	
5.4	Personalführung – 89	
	<i>Bernd Glazinski</i>	
5.4.1	Der Führungskreislauf: Zielvereinbarung, Delegation, Kontrolle – 90	
5.4.2	Führungsstile – 91	
5.4.3	Führungsgespräche – 92	
5.4.4	Motivation – 97	
5.4.5	Personalbindung – 98	
5.4.6	Teamarbeit in der Arztpraxis – 98	
5.5	Personalentwicklung – 100	
	<i>Bernd Glazinski</i>	
5.5.1	Möglichkeiten der Personalentwicklung in der Arztpraxis – 100	
5.5.2	Karriereplanung für Praxispersonal – 101	
5.5.3	Qualifikation und Fortbildung – 101	
5.5.4	Erweiterung von Verantwortung und Kompetenzen – 102	
5.6	Prozessorientierte Führungsarbeit – 103	
	<i>Bernd Glazinski</i>	
5.6.1	Definition von Schnittstellen – 103	
5.6.2	Prozessgestaltung in der Führung am Beispiel der Patientenorientierung – 103	
5.7	Beendigung von Arbeitsverhältnissen – 105	
	<i>Bernd Glazinski</i>	
5.8	Medizinische Fachangestellte: Potenziale nutzen – 105	
	<i>Klaus Berresheim, Rosemarie Bristrup</i>	
5.8.1	Auszubildende: Ihre Mitarbeiterinnen von morgen – 105	
5.8.2	Die Ausbildung der Medizinischen Fachangestellten – 107	
5.8.3	Ihre Pflichten als ausbildender Arzt – 110	
5.8.4	Qualität zahlt sich aus – auch in der Ausbildung – 111	
5.8.5	Fortbildung – 112	
	Literatur – 113	
6	<b>Marketing in der Arztpraxis</b> .....	115
6.1	Was ist Praxismarketing? – Definitionen – 115	
	<i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>	
6.2	Warum Praxismarketing? – Ziele – 116	
	<i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>	
6.3	Das ärztliche Behandlungsangebot – Produktpolitik – 118	
	<i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>	
6.4	Möglichkeiten der Preisgestaltung – Preispolitik – 119	
	<i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>	

6.5	Wie erreiche ich Patienten mit meinem Leistungsspektrum? – Distributionspolitik – 120 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i> 6.5.1 Marktdifferenzierung: Konkurrenz belebt das Geschäft – 121 6.5.2 Marktsegmentierung: Durchleuchten Sie Ihre Patientenklientel! – 122	
6.6	Wie stelle ich mein Leistungsspektrum dem Patienten dar? – 122 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i> 6.6.1 Werbung als Teil der Kommunikationspolitik – 123 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i> 6.6.2 Corporate Identity: Definieren Sie Ihr Praxisleitbild! – 123 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i> 6.6.3 Internetmarketing – 124 <i>Stephan Müller</i>	
6.7	Wie spreche ich meine Patienten an? – 129 <i>Bernd Glazinski</i> 6.7.1 Das Arzt-Patienten-Gespräch – 129 6.7.2 Erfolgsfaktoren im Arzt-Patienten-Gespräch – 129	
6.8	Wie erstelle ich ein praxisindividuelles Marketing-Konzept? – Schritt für Schritt zum Erfolg – 131 <i>Rolf-Rainer Riedel</i> 6.8.1 Marketing-Zielstufen für die Arztpraxis – 132 6.8.2 Die fünf Schritte des Praxismarketings – 132	
6.9	Wie setze ich das Marketing-Konzept rechtssicher in die Praxis um? – Möglichkeiten und Grenzen – 135 <i>Christopher F. Büll, Udo Schmitz</i> 6.9.1 Regelungen des ärztlichen Berufsrechts zur Zulässigkeit von Werbemaßnahmen – 136 6.9.2 Berufswidrige Werbung gemäß MBO – 138 6.9.3 Erlaubte Bezeichnungen und Hinweise gemäß MBO – 140 6.9.4 Werbeverbote in anderen Gesetzen – 142 6.9.5 Zulässigkeit einzelner Werbemedien – 146	
6.10	Alphabetischer Beispielkatalog ausgesuchter Marketing- und Werbemaßnahmen – 152 <i>Christopher F. Büll, Udo Schmitz</i> Literatur – 160	
7	<b>Investitionen und Finanzierung</b> ..... 163 <i>Michael Brüne, Rolf-Rainer Riedel</i>	
7.1	Investitionsplanung in der ärztlichen Praxis – 163 7.1.1 Investitionsentscheidung – Welche Schritte sind notwendig? – 163 7.1.2 Wirtschaftlichkeit einer Investition – 163 7.1.3 Abschreibung auf Ihre Investitionen – 165 7.1.4 Businessplan – 166 7.1.5 Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit – 166	
7.2	Welche Finanzierungsform ist passend? – 167 7.2.1 Finanzierungsformen – 167 7.2.2 Rating für Ärzte – 169	

7.2.3	Bewertung von Sicherheiten bei der Kreditvergabe – 171	
7.2.4	Die richtige Bank – 172	
7.2.5	Aufgaben bei der Vorbereitung des Kreditgespräches – 174	
7.2.6	Finanzierung von modernen Kooperationsformen – 175	
7.3	Zusammenfassung – 176	
7.4	Fallbeispiele – 178	
	Fallbeispiel 1: Einzelpraxis Dr. Mustermann – 178	
	Fallbeispiel 2: Schlechtes Rating bei Finanzierungsanfragen – 187	
<b>8</b>	<b>Abrechnung und Kodierung .....</b>	<b>189</b>
8.1	Abrechnung vertragsärztlicher Leistungen nach EBM – 189	
	<i>Dorothy Mehnert, Matthias Wallhäuser</i>	
8.2	Ambulante spezialfachärztliche Versorgung (ASV) – 194	
	<i>Dorothy Mehnert</i>	
8.3	Abrechnung bei Selektivverträgen – 194	
	<i>Achim Bredenbach, Bastian Koecke, Volker Mucha</i>	
8.4	Abrechnung nach GOÄ bei Privatpatienten und Selbstzahlern (IGeL) – 194	
	<i>Achim Bredenbach, Bastian Koecke, Volker Mucha</i>	
	8.4.1 Privatliquidation: Rechnungsstellung und Forderungseinzug durch eine privatärztliche Verrechnungsstelle – 195	
	8.4.2 Exkurs: Inkasso und Factoring – 196	
	8.4.3 Rechnungsstellung nach GOÄ – 197	
	8.4.4 Selbstzahlerleistungen korrekt abrechnen – 197	
	Literatur – 198	
8.5	Abrechnung nach UV-GOÄ mit den Unfallversicherungsträgern – 198	
	<i>Barbara Berner</i>	
	Literatur – 200	
8.6	Abrechnung nach DRG und Kodierung nach ICD und OPS in der stationären Patientenversorgung – 200	
	<i>Johannes Güsgen</i>	
	8.6.1 Definition der DRGs in Deutschland – 200	
	8.6.2 Das DRG-System im Klinik-Alltag – 201	
	8.6.3 Die DRG-Abrechnung beeinflussende Kriterien – 202	
	8.6.4 Kodierung nach ICD-10, OPS und Deutschen Kodierrichtlinien – 202	
	8.6.5 Praxisbeispiel Verschlüsselung nach ICD-10 und OPS sowie DRG- Ermittlung – 203	
	8.6.6 Koderverhalten als Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg einer Klinik – 205	
	8.6.7 Exkurs: DRGs für psychiatrische und psychosomatische Kliniken – 206	
	Literatur – 206	
<b>9</b>	<b>Buchführung und Steuern in der Arztpraxis .....</b>	<b>209</b>
	<i>Jochen Aixer, Frank S. Diehl</i>	
9.1	Grundlagen der Finanzbuchhaltung in der Arztpraxis – 209	
	9.1.1 Buchführung bei selbstständigen Ärzten – 209	
	9.1.2 Steuerliche Aufzeichnungspflichten – 211	
9.2	Die Einnahmen-Überschuss-Rechnung – 212	

9.2.1	Das Zufluss-Abfluss-Prinzip – 213
9.2.2	Regelmäßige Einnahmen/Ausgaben um den Jahreswechsel – 219
9.3	Das Betriebsvermögen des Freiberuflers – 219
9.3.1	Notwendiges Betriebsvermögen – 220
9.3.2	Notwendiges Privatvermögen – 221
9.3.3	Gewillkürtes Betriebsvermögen – 221
9.4	Betriebsvermögensvergleich und Einnahmen-Überschuss-Rechnung im Vergleich – 221
9.5	Das leidige Thema Steuern – Worauf Sie in der Praxis achten müssen – 223
9.5.1	Einkommensteuer – 224
9.5.2	Wie wird die Einkommensteuer berechnet? – 226
9.5.3	Steuerliche Besonderheiten in der Arztpraxis – Das müssen Sie beachten – 230
9.6	Ärzte-GmbH und Körperschaftsteuer – 232
9.6.1	Unterschiede zur Gemeinschaftspraxis – 232
9.6.2	Gewinn- und Steuerermittlung – 233
9.7	Umsatzsteuer – 234
9.8	Lohnsteuer – 238
9.8.1	Die Grundsätze – 238
9.8.2	Geldwerte Vorteil – 239
9.8.3	Elektronische Lohnsteuerabzugsmerkmale 241
9.9	Praxisbeispiel: Steuerliche Fallstricke der Einnahmen-Überschuss-Rechnung vermeiden – 242
<b>10</b>	<b>Kostenplanung und Erfolgskontrolle in der Arztpraxis . . . . . 245</b>
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>
10.1	Arzthonorare und Preisgrenzen im Gesundheitsmarkt – 246
10.2	Der Arzt in einem sich verschärfenden Wettbewerbsfeld – 248
10.3	Wettbewerbszunahme: Wie setze ich Controlling in meiner Arztpraxis um? – 248
10.4	Praxisplanung: Ein wichtiger Erfolgsfaktor – 249
10.4.1	Den Wettbewerb beim Planen im Auge behalten! – 250
10.4.2	Mehr als einmal planen – 251
10.4.3	Planungsansätze und -zeiträume unterscheiden – 253
10.5	Praxisziele als Voraussetzung für Controlling – 254
10.5.1	Strategische Ziele – 254
10.5.2	Betriebswirtschaftliche Ziele – 254
10.5.3	Mitarbeiterbezogene Ziele – 255
10.5.4	Finanzwirtschaftliche Ziele – 255
10.6	Risikomanagement – 257
10.7	Wirtschaftlichkeitskontrolle in der Arztpraxis – 258
10.7.1	Budgetierung – 259
10.7.2	Sprungfixe Kosten – 260
10.7.3	Einsatz von Wirtschaftlichkeitskennzahlen zur Erfolgskontrolle – 260
10.7.4	Wie Sie Leerkosten in Ihrer Praxis vermeiden – 260
10.8	Beispiel für eine betriebswirtschaftliche Planung – 261
	Literatur – 265

11.1 Berufsrecht – 267

*Matthias Wallhäuser*

11.1.1 Die Niederlassung – 267

11.1.2 Weitere Praxissitze – 268

11.1.3 Gemeinsame Berufsausübung – 268

11.1.4 Grundsatz der persönlichen Leistungserbringung – 268

11.1.5 Beschäftigung angestellter Ärzte – 269

11.1.6 Honorarvereinbarungen und Vorschuss – 269

11.1.7 Werbung – 270

11.1.8 Ärztliche Schweigepflicht und Datenschutz – 271

11.1.9 Aufbewahrungsfristen – 272

11.1.10 Ahndung von Verstößen gegen Berufspflichten – 273

11.2 Vertragsarztrecht – 273

*Matthias Wallhäuser*

11.2.1 Das System der Selbstverwaltung – 273

11.2.2 Zulassung zur vertragsärztlichen Versorgung – 274

11.3 Gesellschaftsrecht – Praxisformen und Kooperationsmodelle – 276

*Daniel Knickenberg*

11.3.1 Praxisgemeinschaft – 277

11.3.2 Gemeinschaftspraxis – 277

11.3.3 Partnerschaftsgesellschaft – 284

11.4 Arzthaftung – 285

*Matthias Wallhäuser*

11.4.1 Haftungsgrundlage: Behandlungsvertrag und Deliktsrecht – 285

11.4.2 Wann haftet der Arzt gegenüber dem Patienten? – 285

11.4.3 Beweis und Beweislast – 286

11.4.4 Unterlassene oder unzureichende Risikoauklärung – 288

11.4.5 Haftungsfolgen – 289

11.4.6 Verfahren nach Behandlungsfehlern – 289

11.5 Arbeitsrecht – Der Arzt als Arbeitgeber – 290

*Daniel Knickenberg*

11.5.1 Der Abschluss von Arbeitsverträgen – 291

11.5.2 Der Inhalt von Arbeitsverträgen – 291

11.5.3 Die Beendigung von Arbeitsverträgen – 295

11.5.4 Befristete Arbeitsverhältnisse – 298

11.5.5 Teilzeitarbeit – 299

11.5.6 Berufsausbildungsverträge – 299

11.5.7 Zeugnis – 300

11.5.8 Betriebsverfassungsrecht – 300

11.5.9 Arbeitsgerichtsverfahren – 300

11.6 Arzt und Familienrecht – 301

*Susanne Strick*

Literatur – 302