

1	Wirtschaftliche Praxisführung: Grundlagen und gesundheitspolitische Rahmenbedingungen	1
	<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	
2	Erfolgreiche Medizin in der Praxis – Schritt für Schritt mit der richtigen Praxisorganisation	29
	<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	
3	Qualitätsmanagement in der Arztpraxis	43
	<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	
4	Patientenbehandlung in der zukunftsorientierten Praxis	57
	<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	
5	Personalauswahl und Führung in der Arztpraxis	75
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 Bistrup</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 zählt sich aus – auch in der Ausbildung – 111	
5.8.5	Fortbildung – 112	
	Literatur – 113	
6	Marketing in der Arztpraxis	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 Patientenlientell! – 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	Investitionen und Finanzierung 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	
8	Abrechnung und Kodierung	189
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 Güssen</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	Kodierverhalten als Schlüssel für den wirtschaftlichen Erfolg einer Klinik – 205	
8.6.7	Exkurs: DRGs für psychiatrische und psychosomatische Kliniken – 206 Literatur – 206	
9	Buchführung und Steuern in der Arztpraxis	209
	<i>Jochen Axer, 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	Geldwerter Vorteil – 239	
9.8.3	Elektronische Lohnsteuerabzugsmerkmale – 241	
9.9	Praxisbeispiel: Steuerliche Fallstricke der Einnahmen-Überschuss-Rechnung vermeiden – 242	
10	Kostenplanung und Erfolgskontrolle in der Arztpraxis	245
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
10.1	Arzthonorare und Preisgrenzen im Gesundheitsmarkt – 246	
10.2	Der Arzt in einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld – 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	Arzt und Recht	267
11.1	Berufsrecht – 267 <i>Matthias Wallhäuser</i>	
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 <i>Matthias Wallhäuser</i>	
11.2.1	Das System der Selbstverwaltung – 273	
11.2.2	Zulassung zur vertragsärztlichen Versorgung – 274	
11.3	Gesellschaftsrecht – Praxisformen und Kooperationsmodelle – 276 <i>Daniel Knickenberg</i>	
11.3.1	Praxisgemeinschaft – 277	
11.3.2	Gemeinschaftspraxis – 277	
11.3.3	Partnerschaftsgesellschaft – 284	
11.4	Arzthaftung – 285 <i>Matthias Wallhäuser</i>	
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 Risikoaufklärung – 288	
11.4.5	Haftungsfolgen – 289	
11.4.6	Verfahren nach Behandlungsfehlern – 289	
11.5	Arbeitsrecht – Der Arzt als Arbeitgeber – 290 <i>Daniel Knickenberg</i>	
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 <i>Susanne Strick</i> Literatur – 302	