

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Wirtschaftliche Praxisführung: Grundlagen und gesundheitspolitische Rahmenbedingungen .....</b>	<b>1</b>
	<i>Rolf-Rainer Riedel, Angelika Brandl-Naceta, Joachim Krystian Mann, Matthias Wallhäuser</i>	
1.1	Zahnarztpraxis und Ökonomie: Mehr als ein Zweckbündnis – 1	
1.2	Marktbedingungen im Gesundheitswesen – 2	
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? – 17	
	Literatur – 18	
<b>2</b>	<b>Erfolgreiche Praxisorganisation .....</b>	<b>19</b>
2.1	Warum wird die Praxisorganisation immer wichtiger? – 19	
	<i>Florian Nedden, Angelika Brandl-Naceta</i>	
2.1.1	Welche Organisation passt zu meiner Praxis? – 19	
2.1.2	Zahnarzt als Weichensteller – 20	
2.1.3	Analyse ungenutzter Praxisressourcen – 22	
2.1.4	Mein Praxiskonzept – Zielsetzungen für die Organisation – 23	
2.1.5	Effekte für die Praxis aus der Praxis – 24	
2.2	Organisatorische Erfolgsfaktoren – 24	
	<i>Florian Nedden, Angelika Brandl-Naceta</i>	
2.2.1	Teamorganisation – 24	
2.2.2	Medizinische Ressourcen planen – 25	
2.2.3	Organisation von Patientengruppen – 27	
2.2.4	Termin- und Sprechstundenorganisation – 28	
2.2.5	Erfolgsmessung für den Praxisinhaber und das Team – 30	
2.3	EDV-gestützte Praxisorganisation – 32	
	<i>Sabine Zude</i>	
2.3.1	Ansprüche an eine moderne Praxis-EDV – 32	
2.3.2	Team- und Aufgabenorganisation – 32	
2.3.3	Die Ansprüche an ein QM-System – 34	
2.3.4	Die Ansprüche an ein elektronisches Terminsystem – 34	
2.3.5	Fazit – 36	
	Literatur – 37	

<b>3</b>	<b>Qualitätsmanagement in der zahnärztlichen Praxis .....</b>	<b>39</b>
	<i>Christian Bamberg, Angelika Brandl-Naceta</i>	
3.1	Hintergründe zur Einführung – 39	
3.2	Definition Qualität und Qualitätsmanagement – 42	
3.3	Praxisführung, Mitarbeiter, Organisation – 43	
3.4	Patientenversorgung – 44	
3.5	Instrumente des Qualitätsmanagements – 45	
3.6	Darlegungsmodelle für das Qualitätsmanagementsystem – 46	
3.6.1	DIN EN ISO 9001:2008 (Revision 2014/2015 in Abstimmung bzw. DIN EN 15224:2012 – 46	
3.6.2	Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) – 46	
3.6.3	QEP – Qualität und Entwicklung in Praxen/Kassenärztliche Bundesvereinigung – 47	
3.6.4	KTQ für Praxen und Medizinische Versorgungszentren (MVZ) – 47	
3.6.5	Fazit – 47	
<b>4</b>	<b>Materialwirtschaft in der Zahnarztpraxis .....</b>	<b>49</b>
	<i>Rolf-Rainer Riedel, Thomas Kirches, Angelika Brandl-Naceta</i>	
4.1	Materialauswahl – 49	
4.1.1	Betriebswirtschaftliche Betrachtung – 49	
4.1.2	Einsatz von Materialalternativen – 50	
4.2	Einkauf und Bestellwege – 50	
4.2.1	Online-Versandhandel – 51	
4.2.2	Materialverwaltungsprogramme – 51	
4.2.3	Preisvergleichsplattformen – 52	
4.2.4	Der Fachhandel – 53	
4.3	Der technische Service – 53	
4.3.1	„Freie Techniker“ – 54	
4.3.2	Service-Techniker vom Fachhandel – 54	
4.3.3	Dauer von Ausfallzeiten – 55	
	Literatur – 55	
<b>5</b>	<b>Personalauswahl und Führung in der Zahnarztpraxis .....</b>	<b>57</b>
5.1	Einleitung – 57	
	<i>Bernd Glazinski, Angelika Brandl-Naceta</i>	
5.2	Personalbeschaffung – 58	
	<i>Bernd Glazinski, Angelika Brandl-Naceta</i>	
5.2.1	Grundlagen des Personalmarketings – 58	
5.2.2	Stellenbeschreibungen – 60	
5.2.3	Anforderungsprofile – 60	
5.2.4	Das Bewerberauswahlverfahren im Überblick – 61	
5.2.5	Bewerberansprache – 61	
5.2.6	Bewerberselektion – 63	
5.2.7	Einstellungsgespräch – 64	
5.2.8	Bewerberauswahl: Wer ist für die Funktion geeignet? – 66	
5.2.9	Vertragsgestaltung – 68	

5.2.10	Auswahlentscheidung – 69
5.3	Personaleinsatz – 70 <i>Bernd Glazinski, Angelika Brandl-Naceta</i>
5.3.1	Einarbeitung – 70
5.3.2	Personaleinsatzplanung – 71
5.3.3	Arbeitszeitgestaltung – 72
5.4	Personalführung – 73 <i>Bernd Glazinski, Angelika Brandl-Naceta</i>
5.4.1	Der Führungskreislauf: Zielvereinbarung, Delegation, Kontrolle – 74
5.4.2	Führungsstile – 76
5.4.3	Führungsgespräche – 76
5.4.4	Motivation – 81
5.4.5	Personalbindung – 82
5.4.6	Teamarbeit in der Zahnarztpraxis – 82
5.5	Personalentwicklung – 84 <i>Bernd Glazinski, Angelika Brandl-Naceta</i>
5.5.1	Möglichkeiten der Personalentwicklung in der Zahnarztpraxis – 84
5.5.2	Karriereplanung für Praxispersonal – 85
5.5.3	Qualifikation und Fortbildung – 85
5.5.4	Erweiterung von Verantwortung und Kompetenzen – 86
5.6	Prozessorientierte Führungsarbeit – 86 <i>Bernd Glazinski, Angelika Brandl-Naceta</i>
5.6.1	Definition von Schnittstellen – 87
5.6.2	Prozessgestaltung in der Führung am Beispiel der Patientenorientierung – 87
5.7	Beendigung von Arbeitsverhältnissen – 89 <i>Bernd Glazinski</i>
5.8	Zahnmedizinische Fachangestellte: Potenziale nutzen – 89 <i>Klaus Berresheim, Rosemarie Bistrup, Angelika Brandl-Naceta</i>
5.8.1	Auszubildende: Ihre Mitarbeiterinnen von morgen – 89
5.8.2	Die Ausbildung der zahnmedizinischen Fachangestellten ZFA – 90
5.8.3	Ihre Pflichten als ausbildender Zahnarzt – 93
5.8.4	Qualität zahlt sich aus – auch in der Ausbildung – 94
5.8.5	Fortbildung – 96
	Literatur – 96
6	<b>Marketing in der Zahnarztpraxis</b> ..... 97
6.1	Was ist Praxismarketing? – Definitionen – 97 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>
6.2	Warum Praxismarketing? – Ziele – 98 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>
6.3	Das zahnärztliche Behandlungsangebot – Produktpolitik – 99 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>
6.4	Möglichkeiten der Preisgestaltung – Preispolitik – 100 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>

6.5	Wie erreiche ich Patienten mit meinem Leistungsspektrum? – Distributionspolitik – 100 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>	
6.5.1	Marktdifferenzierung: Konkurrenz belebt das Geschäft – 101	
6.5.2	Marktsegmentierung: Durchleuchten Sie Ihre Patientenklientel! – 102	
6.6	Wie stelle ich mein Leistungsspektrum dem Patienten dar? – 102 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>	
6.6.1	Werbung als Teil der Kommunikationspolitik – 102 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>	
6.6.2	Corporate Identity: Definieren Sie Ihr Praxisleitbild! – 103 <i>Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel</i>	
6.6.3	Internetmarketing – 104 <i>Stephan Müller</i>	
6.7	Wie spreche ich meine Patienten an? – 109 <i>Bernd Glazinski</i>	
6.7.1	Das Zahnarzt-Patienten-Gespräch – 109	
6.7.2	Erfolgsfaktoren im Zahnarzt-Patienten-Gespräch – 109	
6.8	Wie erstelle ich ein praxisindividuelles Marketing-Konzept? – Schritt für Schritt zum Erfolg – 111 <i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
6.8.1	Marketing-Zielstufen für die Zahnarztpraxis – 111	
6.8.2	Die vier Schritte des Praxismarketings – 112	
6.9	Wie setze ich das Marketingkonzept rechtssicher in die Praxis um? Möglichkeiten und Grenzen! – 115 <i>Christopher F. Büll, Udo Schmitz</i>	
6.9.1	Regelungen des zahnärztlichen Berufsrechts zur Zulässigkeit von Werbemaßnahmen – 115	
6.9.2	Berufswidrige Werbung gemäß MBO – 117	
6.9.3	Erlaubte Bezeichnungen und Hinweise gemäß MBO – 119	
6.9.4	Werbeverbote in anderen Gesetzen – 122	
6.9.5	Zulässigkeit einzelner Werbemedien – 126	
6.10	Alphabetischer Beispielkatalog ausgesuchter Marketing- und Werbemaßnahmen – 133 <i>Christopher F. Büll, Udo Schmitz</i>	
	Literatur – 140	
7	<b>Investitionen und Finanzierung</b> ..... 141 <i>Marc Bartholomies</i>	
7.1	Investitionsplanung in der zahnärztlichen Praxis – 141	
7.1.1	Investitionsentscheidung – Welche Punkte sollten Sie planen? – 141	
7.1.2	Wirtschaftlichkeit einer Investition – 142	
7.1.3	Abschreibung auf Ihre Investitionen – 144	
7.1.4	Businessplan – 144	
7.1.5	Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit – 146	
7.2	Welche Finanzierungsform ist passend und die richtige für Ihr Vorhaben? – 147	
7.2.1	Kreditarten für Investitionen – 147	

7.2.2	Rating für Zahnärzte – 150
7.2.3	Bewertung von Sicherheiten bei der Kreditvergabe – 152
7.2.4	Die Auswahl der richtigen Bank – worauf sollten Sie achten? – 155
7.2.5	Aufgaben bei der Vorbereitung des Kreditgespräches – 156
7.2.6	Finanzierung von modernen Kooperationsformen – 157
7.3	Fallbeispiele – 158
7.3.1	Fallbeispiel – Musterpraxis/Branchenwerte 2014 (ohne Gewähr) – 158
7.3.2	Fallbeispiel – Entwicklung der Praxiskennzahlen und Erträge in den ersten sechs Jahren – 159
7.3.3	Fallbeispiel – Auswirkungen der Praxiskennzahlen und Erträge bei Folgeinvestition 2017 – 160
7.3.4	Fallbeispiel – Mindestumsatz zur „Lückenschließung“ 2018–2021 – 164
<b>8</b>	<b>Abrechnung</b> ..... 167
8.1	Abrechnung vertragszahnärztlicher Leistungen nach BEMA – 167 <i>Angelika Brandl-Naceta, Dorothy Mehnert, Matthias Wallhäuser</i>
8.1.1	Wirtschaftlichkeitsprüfung – 170
8.2	Abrechnung nach GOZ bei Privatpatienten und Selbstzahlern – 172 <i>Angelika Brandl-Naceta</i>
8.2.1	Rechnungsstellung nach GOZ – 172
8.2.2	Privatliquidation – 173
8.2.3	Selbstzahlerleistungen korrekt abrechnen – 176
8.3	Abrechnung mit den Unfallversicherungsträgern – 177 <i>Barbara Berner</i>
8.3.1	Zahnärztliche Heilbehandlung – 177
8.3.2	Vergütung – 178
8.3.3	Rechnungsstellung – 179
8.3.4	Zuständigkeit der Unfallversicherung – 179
	Literatur – 180
<b>9</b>	<b>Buchführung und Steuern in der Zahnarztpraxis</b> ..... 181
	<i>Jochen Axer, Frank S. Diehl</i>
9.1	Grundlagen der Finanzbuchhaltung in der Zahnarztpraxis – 181
9.1.1	Buchführung bei selbständigen Zahnärzten – 181
9.1.2	Steuerliche Aufzeichnungspflichten – 183
9.2	Die Einnahmen-Überschuss-Rechnung – 184
9.2.1	Das Zufluss-Abfluss-Prinzip – 185
9.2.2	Regelmäßige Einnahmen/Ausgaben um den Jahreswechsel – 190
9.3	Das Betriebsvermögen des Freiberuflers – 191
9.3.1	Notwendiges Betriebsvermögen – 192
9.3.2	Notwendiges Privatvermögen – 192
9.3.3	Gewillkürtes Betriebsvermögen – 193
9.4	Betriebsvermögensvergleich und Einnahmen-Überschuss-Rechnung im Vergleich – 193
9.5	Das leidige Thema Steuern – Worauf Sie in der Praxis achten müssen – 195
9.5.1	Einkommensteuer – 196
9.5.2	Wie wird die Einkommensteuer berechnet? – 198

9.5.3	Steuerliche Besonderheiten in der Zahnarztpraxis – Das müssen Sie beachten –	201
9.6	Zahnärzte-GmbH und Körperschaftsteuer –	203
9.6.1	Unterschiede zur Gemeinschaftspraxis –	203
9.6.2	Gewinn- und Steuerermittlung –	204
9.7	Umsatzsteuer –	205
9.7.1	Umsatzsteuer im Alltag des Zahnarztes –	205
9.7.2	Umsatzsteuerbefreite Leistungen eines Zahnarztes –	206
9.8	Lohnsteuer –	208
9.8.1	Die Grundsätze –	208
9.8.2	Geldwerter Vorteil –	209
9.8.3	Elektronische Lohnsteuerabzugsmerkmale –	211
9.9	Praxisbeispiel: Steuerliche Fallstricke der Einnahmen-Überschuss-Rechnung vermeiden –	212
10	<b>Kostenplanung und Erfolgskontrolle in der Zahnarztpraxis</b> .....	215
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
10.1	Zahnarzthonorare und Preisgrenzen im Gesundheitsmarkt –	216
10.2	Der Zahnarzt in einem sich verschärfenden Wettbewerbsfeld –	217
10.3	Wettbewerbszunahme: Wie setze ich Controlling in meiner Zahnarztpraxis um? –	218
10.4	Praxisplanung: Ein wichtiger Erfolgsfaktor –	219
10.4.1	Den Wettbewerb beim Planen im Auge behalten! –	220
10.4.2	Mehr als einmal planen –	221
10.4.3	Planungsansätze und -zeiträume unterscheiden –	222
10.5	Praxisziele als Voraussetzung für Controlling –	223
10.5.1	Strategische Ziele –	224
10.5.2	Betriebswirtschaftliche Ziele –	224
10.5.3	Mitarbeiterbezogene Ziele –	225
10.5.4	Finanzwirtschaftliche Ziele –	225
10.6	Risikomanagement –	226
10.7	Wirtschaftlichkeitskontrolle in der Zahnarztpraxis –	227
10.7.1	Budgetierung –	229
10.7.2	Sprungfixe Kosten –	229
10.7.3	Einsatz von Wirtschaftlichkeitskennzahlen zur Erfolgskontrolle –	229
10.7.4	Wie Sie Leerkosten in Ihrer Praxis vermeiden –	230
10.8	Beispiel für eine betriebswirtschaftliche Planung –	231
	Literatur –	235
11	<b>Zahnarzt und Recht</b> .....	237
11.1	Zahnärztliches Berufsrecht –	237
	<i>Joachim K. Mann</i>	
11.1.1	Berufszugang –	237
11.1.2	Zahnarzt und Praxis –	238
11.1.3	Zahnarzt und Zahnarzt –	239
11.1.4	Zahnarzt und Patient –	241
11.1.5	Zahnarzt und Zahnärztekammer –	242

11.1.6	Berufliche Kommunikation – 242
11.1.7	Zahnarzt und Unabhängigkeit – 243
11.2	Vertragszahnarztrecht – 244 <i>Joachim K. Mann</i>
11.2.1	System der vertragszahnärztlichen Versorgung – 244
11.2.2	Zulassung – 244
11.2.3	Teilnahmeformen – 245
11.2.4	Vertragszahnärztliche Vergütung – 246
11.2.5	Disziplinarmaßnahmen – 247
11.2.6	Wirtschaftlichkeitsprüfung – 249
11.3	Gesellschaftsrecht – Praxisformen und Kooperationsmodelle – 249 <i>Daniel Knickenberg</i>
11.3.1	Praxisgemeinschaft – 250
11.3.2	Berufsausübungsgemeinschaft (früher: Gemeinschaftspraxis) – 251
11.3.3	Partnerschaftsgesellschaft – 257
11.4	Zahnarzthaftung – 258 <i>Joachim K. Mann</i>
11.4.1	Haftungsmanagement für Zahnärzte – 259
11.4.2	Behandlungsfehler – 259
11.4.3	Informations- und Aufklärungsfehler – 260
11.4.4	Beweislastregeln – 261
11.4.5	Schadensmanagement – 263
11.5	Arbeitsrecht – der Zahnarzt als Arbeitgeber – 264 <i>Daniel Knickenberg</i>
11.5.1	Der Abschluss von Arbeitsverträgen – 264
11.5.2	Der Inhalt von Arbeitsverträgen – 265
11.5.3	Die Beendigung von Arbeitsverträgen – 269
11.5.4	Befristete Arbeitsverhältnisse – 272
11.5.5	Teilzeitarbeit – 273
11.5.6	Berufsausbildungsverträge – 274
11.5.7	Zeugnis – 274
11.5.8	Betriebsverfassungsrecht – 274
11.5.9	Arbeitsgerichtsverfahren – 275
11.6	Zahnarzt und Familienrecht – 275 <i>Susanne Strick</i>
	Literatur – 277
12	<b>Versicherungen und Vermögensvorsorge</b> ..... 279 <i>Marc Bartholomies</i>
12.1	Existenzielle Risiken und Absicherungen – 279
12.1.1	Berufshaftpflichtversicherung – ohne Zweifel ein „must have“ – 279
12.1.2	Was leistet eine Berufshaftpflichtversicherung? – 280
12.1.3	Was ist die Kernaufgabe einer Berufshaftpflichtversicherung im Schadensfall – 281

12.2	Welchen weiteren Versicherungsschutz benötige ich als niedergelassener Zahnarzt? – 282
12.2.1	Rechtsschutz – 282
12.2.2	Inhalts- und Betriebsunterbrechungsversicherung – 283
12.2.3	Elektronikversicherung – 285
12.2.4	Unfallversicherung – gesetzlich und privat – 286
12.3	Altersvorsorge – mehr denn je ist private Altersvorsorge ein Thema – 287
12.3.1	Vorteile und Nachteile Schicht I – Basisversorgung – 288
12.3.2	Vorteile und Nachteile Schicht II – Zusatzversorgung – 289
12.3.3	Vorteile und Nachteile Schicht III – Kapitalanlageprodukte – 289
12.4	Berufsunfähigkeit – wie viel ist nötig, wie viel ist möglich? – 290
12.5	Private Krankenversicherung – 291
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>293</b>