

Wirtschaftlich erfolgreiche Praxisführung

Grundlagen der Betriebswirtschaft für Ärzte
und Psychologische Psychotherapeuten

Stand Juni 2016

Unter Mitarbeit von H. Binsch, R. Engelhardt, B. Feit, C. Lessing,
R. Pfandzelter, R.-R. Riedel, Anja Rößle, H. Rothammer, T. Rothammer,
W. Rusch, K. Saalfrank, D. Graf von Stillfried, A. Walter

4. Auflage

Deutscher Ärzteverlag Köln

Redaktion:
Dipl.-Math.
Carmen Baumgart
Kassenärztliche Vereinigung
Sachsen

Marian Buchholz-Kupferschmid
Dipl. Oec. med.
Kassenärztliche Vereinigung
Baden-Württemberg

Peter Dittmann
Kassenärztliche Vereinigung
Westfalen-Lippe

Brigitte Ehrhardt
Kassenärztliche Vereinigung
Hessen

Verww. Melitta Fechner
Kassenärztliche Vereinigung
Rheinland-Pfalz

Dipl.-Bwt. Bernd Feit
(federführende Redaktion)
Kassenärztliche Vereinigung
Saarland

Dipl.-Bwt. (FH) Franz Riedl
Kassenärztliche Vereinigung
Bayerns

aerzteverlag.de

Wichtiger Hinweis:

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- oder Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Medizin und das Gesundheitswesen unterliegen einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass alle Angaben immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Drucklegung entsprechen können.

Die angegebenen Empfehlungen wurden von Verfassern und Verlag mit größtmöglicher Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes können Fehler nicht ausgeschlossen werden.

Verfasser und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung für Schäden, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entstehen.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Verlages.

Copyright © 2016 by
Deutscher Ärzteverlag GmbH
Dieselstraße 2, 50859 Köln

Umschlagkonzeption: Deutscher Ärzteverlag
Produktmanagement: Gabriele Graf
Content Management: Alessandra Provenzano
Korrektur: Dr. Margit Ritzka
Satz: Plaumann, 47807 Krefeld
Druck/Bindung: Warlich Druck, 53340 Meckenheim

5 4 3 2 1 0 / 611

Autorenverzeichnis

Dipl.-Kfm. Hans Binsch
A.S.I. Wirtschaftsberatung AG
Von-Steuben-Straße 20
48143 Münster
Tel.: 0251/2103-206
E-Mail: hans.binsch@asi-online.de
www.asi-online.de

Kurzporträt: Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Abschluss 1983. Langjährige Recherche- und Ausbildungstätigkeit bei der A.S.I. Wirtschaftsberatung AG im Bereich Ärzte und Zahnärzte.

Dr. med. Rita Engelhardt MPH
Fachbereich Dokumentation und
Kodierqualität
Zentralinstitut für die kassenärztliche
Versorgung in der Bundesrepublik
Deutschland
Herbert-Lewin-Platz 3
10623 Berlin
Tel: 030/4005-2416
E-Mail: rengelhardt@zi.de
www.zi.de

Kurzporträt: Fachärztin für Orthopädische Chirurgie (Naturheilverfahren, Sportmedizin, Sozialmedizin, Ärztliches Qualitätsmanagement) und Magistra of Public Health; von 2009–2014 Leiterin des Fachbereichs Dokumentation und Kodierqualität im Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung in der Bundesrepublik Deutschland. Von 1999–2009 Tätigkeit beim Medizinischen Dienst der Krankenversicherungen. Zuvor in verschiedenen Spitälern in der Schweiz und in Deutschland sowie als niedergelassene Ärztin tätig.

Dipl.-Betriebsw. Bernd Feit
Bereichsleiter Sicherstellung
Kassenärztliche Vereinigung Saarland
Europaallee 7–9
66113 Saarbrücken
Tel.: 0681/99837-0
E-Mail: b.feit@kvsaarland.de
www.kvsaarland.de

Kurzporträt: Bankkaufmann, Studium der Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Saarbrücken, Abschluss als Diplom-Betriebswirt. Seit 1986 bei der KV Saarland. Langjährige, umfassende Tätigkeit im Bereich der Niederlassungs- und BWL-Beratung von Ärzten und Psychotherapeuten. Seit 1994 Leitung des Bereichs Sicherstellung der Kassenärztlichen Vereinigung Saarland mit den Arbeitsbereichen Arztregister, Zulassung, Beratung und Notfalldienst. Langjährige Mitarbeit im Arbeitskreis zur Weiterentwicklung des vom Zentralinstitut für die Kassenärztliche Versorgung (ZI) und der Deutschen Apotheker- und Ärztekammer entwickelten Investitions- und Kostenberatungsprogramms INKO.

Dr. phil. Constanze Lessing
Senior-Referentin
Referat Qualitätsmanagement
Dezernat 7 – Sektorenübergreifende
Qualitätsförderung
Kassenärztliche Bundesvereinigung
Herbert-Lewin-Platz 2
10623 Berlin
Tel.: 030/4005-1228
E-Mail: clessing@kbv.de
www.kbv.de

Kurzporträt: Studium und Promotion zum Dr. phil an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Seit 2001 als Referentin und Gesundheitswissenschaftlerin mit den Themenschwerpunkten Qualität, Patientensicherheit und Patientenbeteiligung tätig; für die Landesarbeitsgemeinschaft Selbsthilfe Behinderter NRW, das Aktionsbündnis Patientensicherheit; später Geschäftsführerin des Instituts für Patientensicherheit der Universität Bonn. 2014/2015 wissenschaftliche Referentin beim Sachverständigenrat Gesundheit. Seit 2015 bei der Kassenärztlichen Bundesvereinigung als Referentin für Qualitätsmanagement und Patientensicherheit.

PD Dr. Rupert Pfandzelter
Leiter Dezernat 2 – Ambulante
Qualitätsförderung und -darstellung
Kassenärztliche Bundesvereinigung
Herbert-Lewin-Platz 2
10623 Berlin
Tel.: 030 4005-0
E-Mail: rpfandzelter@kbv.de
www.kbv.de

Kurzporträt: Diplom-Physiker, 15 Jahre wissenschaftliche Tätigkeit im Bereich Strahlenphysik an Universitäten in München, Tokio, Houston und Berlin. Seit 2002 bei der Kassenärztlichen Bundesvereinigung tätig. Seit 2008 Leitung des Dezernats Ambulante Qualitätsförderung und -darstellung.

Prof. Dr. med. Dipl.-Kfm. (FH)
Rolf-Rainer Riedel
Rheinische Fachhochschule Köln
Schaevenstraße 1a/1b
50676 Köln
Tel.: 0221/20302-30
E-Mail: riedel@rfh-koeln.de
www.rfh-koeln.de

Kurzporträt: Studium der Humanmedizin und Promotion an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Studium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Ab-

schluss Diplom-Kfm. (FH) in Köln. 10 Jahre klinisch-wissenschaftliche Tätigkeit mit mehr als 110 Publikationen; Arzt für Neurologie und Psychiatrie. 9 Jahre Erfahrung in einzelnen Managementfunktionen in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft. Seit 2002 Lehrtätigkeit in den Lehrfächern Controlling, Krankenhausrecht an der RFH Köln. Vizepräsident für den Fachbereich Medizin-Ökonomie und Direktor des Instituts für Medizin-Ökonomie und medizinische Versorgungsforschung an der Rheinischen Fachhochschule Köln – University of Applied Sciences; vereidigter Sachverständiger der IHK Köln.

Dipl.-Kffr. (Univ.) Anja Rößle
Kassenärztliche Vereinigung Bayerns
Bezirksstelle Schwaben
Frohsinnstraße 2
86150 Augsburg
Tel.: 0821/3256-232
E-Mail: anja.roessle@kvb.de
www.kvb.de

Kurzporträt: Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg, Abschluss 1996. Mehrjährige Tätigkeit im Management und leitende Funktion in einer Rehabilitationsklinik. Seit 2002 Praxisführungsberaterin und Referentin für Ärzte und Psychotherapeuten in der KV Bayerns. Schwerpunkte liegen in zulassungsrelevanten Themenkomplexen, Kooperationsvorhaben und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

Dipl.-Bw. Hans Rothhammer
Steuerberater
von Düsterlho, Rothhammer & Partner
Wirtschaftsprüfer – Steuerberater –
Rechtsanwälte
Prüfeninger Schloßstraße 2a
93051 Regensburg
Tel.: 0941/92001-0
E-Mail: kanzlei@drpa.de
www.drpa.de

Kurzporträt: 1969–1972 Lehre als Bankkaufmann; 1974–1978 Studium der Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Regensburg; Abschluss als Diplom-Betriebswirt (FH); 1985 Steuerberater. Seniorpartner der Partnerschaftsgesellschaft von Düsterlho, Rothammer & Partner mit Schwerpunkt in der Beratung von Heilberufen. Referent für steuerliche, rechtliche und wirtschaftliche Fragen für Heilberufe, unter anderem für die Kassenärztliche Vereinigung Bayerns.

Dr. jur. Thomas Rothammer
Rechtsanwalt, Steuerberater
von Düsterlho, Rothammer & Partner
Wirtschaftsprüfer – Steuerberater –
Rechtsanwälte
Prüfeningerschloßstraße 2a
93051 Regensburg
Tel.: 0941/92001-0
E-Mail: kanzlei@drpa.de
www.drpa.de

Kurzporträt: 2003 Jura-Studium an der Universität Regensburg, 2005 Rechtsanwalt, 2008 Promotion zum Dr. jur., 2008 Steuerberater, 2008 Fachanwalt für Arbeitsrecht, 2009 Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht, 2013 Fachanwalt für Medizinrecht, seit 2006 Partner der Partnerschaftsgesellschaft von Düsterlho, Rothammer & Partner.

Wolfgang Rusch, MBA
Saalfrank & Partner – Management im
Gesundheitswesen
Schlesierstraße 24
95152 Selbitz
Tel.: 09280/981595
E-Mail: info@ks-praxismanagement.de
www.ks-praxismanagement.de

Kurzporträt: Facharzt für Innere Medizin/Kardiologie, Ärztliches Qualitätsmanagement, MBA Health Care Management, Tätigkeit in verschiedenen Kliniken in Deutschland sowie als niedergelassener Arzt zunächst von 2000 bis Sept. 2013 in eigener

Gemeinschaftspraxis, seit Okt. 2013 im MVZ-Hochfranken (www.mvz-hochfranken.de) tätig. Referenten-/Dozententätigkeiten für verschiedene Bildungsträger und Partner bei Saalfrank & Partner – Management im Gesundheitswesen.

Katja Saalfrank
Saalfrank & Partner – Management im
Gesundheitswesen
Schlesierstraße 24
95152 Selbitz
Tel.: 09280/981595
E-Mail: mail@ks-praxismanagement.de
www.ks-praxismanagement.de

Kurzporträt: Betriebswirtin für Management im Gesundheitswesen, DGQ-Qualitätsmanagerin, akkreditierte Beraterin in der Beraterdatenbank des Bundesamts für Wirtschaft- und Ausfuhrkontrolle (BAFA), LGA-Interne Qualitätsauditorin/Gesundheitswesen, Qualitätsbeauftragte TGA Gesundheitswesen. Von 1991 bis 2006 als Arzthelferin und Praxismanagerin in Arztpraxen tätig. Seit 2007 freiberufliche Tätigkeit als Beraterin im Gesundheitswesen in den Bereichen Praxis-, Projekt- und Qualitätsmanagement. Referenten-/Dozententätigkeiten für verschiedene Bildungsträger (u.a. KV Bayern, Berlin und Thüringen), Autorentätigkeiten für Fachverlage und -zeitschriften. Seit Februar 2015 tätig im Bereich Praxismanagement bei BSN medical GmbH (www.bsnmedical.com).

Dr. rer. pol. Dominik Graf von Stillfried
Geschäftsführer
Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung in der Bundesrepublik Deutschland
Herbert-Lewin-Platz 3
10623 Berlin
Tel: 030/4005-2400
E-Mail: dstillfried@zi.de
www.zi.de

Kurzporträt: Volkswirt mit Schwerpunkt Gesundheitsökonomie, seit 2008 Geschäftsführer des Zentralinstituts für die kassenärzt-

liche Versorgung in der Bundesrepublik Deutschland (ZI), der Forschungseinrichtung der Kassenärztlichen Vereinigungen und der Kassenärztlichen Bundesvereinigung (KBV) in der Rechtsform einer Stiftung. Das ZI konzentriert sich auf Versorgungsforschung mit ärztlichen Abrechnungsdaten und Arzneimittelabrechnungsdaten seiner Träger. Von 1998–2008 Leiter des Dezernats Grundsatzfragen der KBV, zuvor Tätigkeiten für eine gesetzliche Krankenkasse sowie einen Krankenkassen-Verband.

Dr. med. Andreas Walter
Leiter Abteilung Qualitätssicherung
Dezernat 2 – Ambulante Qualitätsförderung
und -darstellung
Kassenärztliche Bundesvereinigung
Herbert-Lewin-Platz 2
10623 Berlin
Tel: 030/4005-1223
awalter@kbv.de
www.kbv.de

Kurzporträt: Dipl.-Verwaltungswirt, 7 Jahre Tätigkeit im Gesundheitsamt Bremen. Studium der Humanmedizin. 4 Jahre Medizinischer Dienst der Krankenversicherung in Schleswig-Holstein: Patientenstrukturanalysen von Krankenhäusern, Grundsatzfragen der gesetzlichen Krankenversicherung und Qualitätssicherungsprojekte; 2 Jahre Versorgungsforschung und Qualitätssicherungsprojekte im Institut für Sozialmedizin des Universitätsklinikums Schleswig-Holstein in Lübeck. Seit 2004 in der Kassenärztlichen Bundesvereinigung, zuletzt als Leiter der Abteilung ambulante Qualitätssicherung tätig.

Vorwort

Mit der Zulassung zum Vertragsarzt werden Sie gleichzeitig Unternehmer. Egal, ob Sie in einer Einzelpraxis oder in einer Kooperation tätig sind: Mit Ihrer Praxis führen Sie ein kleines Unternehmen.

Damit geht einher, dass Sie unternehmerisch handeln müssen. Neben der vorhandenen ärztlichen Qualifikation sind für Sie daher auch kaufmännische Qualitäten wie wirtschaftliches Denken, Kalkulation, Buchhaltung, Controlling und Marketing von Bedeutung. Auch sollten Sie die in Ihrer Kassenärztlichen Vereinigung bestehenden Honorarverteilungsstrukturen sowie sonstige regionale Vergütungsvereinbarungen kennen. Diese können eine wirtschaftliche Praxisführung entscheidend beeinflussen.

Mit der nunmehr 4. Auflage dieses Bandes wollen wir wichtige unternehmerische Themen wie Betriebswirtschaft in der Arztpraxis, Praxismanagement und Marketing sowie Steuern und Versicherungsschutz für Ärzte aktuell beleuchten und Ihnen Hilfestellung bei Ihrer täglichen Arbeit geben.

Dabei sollten im Idealfall alle der vorgenannten Themen ineinandergreifen und für sich stimmig sein.

Wir haben in dieser Auflage das Thema Praxismanagement und Organisation gänzlich überarbeitet und neu strukturiert. Insbesondere sei hier auf die Ausführungen zum Thema Qualitätsmanagement als unternehmerisches Steuerungsinstrument hingewiesen. Auch wenn man diesen Themen oftmals

zunächst reserviert gegenübersteht, werden bei Einführung eines QM-Systems schnell Verbesserungsaspekte sichtbar. Rückmeldungen von Anwendern hierzu bestätigen dies deutlich.

Das neue GKV-Versorgungsstärkungsgesetz bringt für die Ärzteschaft zunächst kaum Vorteile. Schlagwörter wie Praxisaufkauf, Terminservicestellen, Portalpraxen sind in den letzten Monaten medienwirksam aufgeschlagen. Informieren Sie sich hierzu bei Ihrer Kassenärztlichen Vereinigung.

Der in der letzten Auflage angesprochene neue Versorgungsbereich der ambulanten spezialfachärztlichen Versorgung (ASV) ist bislang nur schleppend in Gang gekommen. Es sind einige Hürden für die Vertragsärzteschaft vorhanden, sodass sich diese Versorgungsform aus wirtschaftlicher Sicht noch nicht etablieren konnte.

Aber auch die aktuellen Honorarentwicklungen sollten Sie immer in Ihre Planungen mit aufnehmen. Sprechen Sie die zuständigen Mitarbeiter Ihrer Kassenärztlichen Vereinigung auch dazu gerne an.

Ein herzlicher Dank ergeht wiederum an die beteiligten Fachautoren für die Zusammenstellung ihrer Beiträge.

Ihnen wünschen wir mit den neuen Erkenntnissen viel Erfolg bei Ihrer Praxistätigkeit.

Bernd Feit

Hinweis für unsere Leserinnen und Leser

Mangels einer praktikablen und leserfreundlichen Schreibweise der weiblichen wie männlichen Berufsbezeichnung Ärztin/Arzt bzw. Psychotherapeut/Psychotherapeutin haben wir beschlossen, uns i.d.R. auf die männliche Variante zu beschränken. Selbstverständlich sind aber alle Ärztinnen bzw. Psychotherapeutinnen darin mit angesprochen. Dasselbe gilt für Patientinnen und Patienten.

Die Ausführungen in diesem Buch gelten fast ausnahmslos auch für Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichen-Psychotherapeuten. Allein aus Grün-

den der Lesbarkeit wird im Text überwiegend die Berufsbezeichnung „Arzt“ gebraucht.

Wir hoffen auf Ihr Verständnis und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihr Redaktionsteam

Carmen Baumgart

Marian Buchholz-Kupferschmid

Peter Dittmann

Brigitte Ehrhardt

Melitta Fechner

Bernd Feit

Franz Riedl

Fachspezifische Abkürzungen

AfA	Absetzung für Abnutzung
AKR	Ambulante Kodierrichtlinien
ASV	Ambulante spezialfachärztliche Versorgung
ATC	Anatomisch-therapeutisch-chemisches Klassifikationssystem
ÄV	Ärzteversorgung
AVWG	Arzneimittelverordnungs-Wirtschaftlichkeitsgesetz
BAG	Berufsausübungsgemeinschaft
BÄO	Bundesärzteordnung
BG	Berufsgenossenschaft
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
CD	Corporate Design, Unternehmenserscheinung
CI	Corporate Identity, Unternehmensidentität
CoC	Center of Competence, Kompetenzzentrum
DAkkS	Deutsche Akkreditierungsstelle GmbH
DMP	Disease-Management-Programm
EBIT	Earnings before Interest and Taxes, Gewinn vor Zinsen und Steuern
EBM	Einheitlicher Bewertungsmaßstab
EbM	Evidenzbasierte Medizin
ESt	Einkommensteuer
EStG	Einkommensteuergesetz
G-BA	Gemeinsamer Bundesausschuss
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GKV-VStG	Gesetz zur Verbesserung der Versorgungsstrukturen in der gesetzlichen Krankenversicherung (Versorgungsstrukturgesetz)
GOÄ	Gebührenordnung für Ärzte
GuV	Gewinn-und-Verlust-Rechnung
GWG	Geringwertige Wirtschaftsgüter
HVM	Honorarverteilungsmaßstab
HWG	Heilmittelwerbegesetz
ICD-10	International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems
IGeL	Individuelle Gesundheitsleistungen
IV	Integrierte Versorgung
KBV	Kassenärztliche Bundesvereinigung
KV	Kassenärztliche Vereinigung
MdE	Minderung der Erwerbsfähigkeit
Morbi-RSA	Morbiditätsorientierter Risikostrukturausgleich
MVZ	Medizinische Versorgungszentren

PKV	Private Krankenversicherung
PZN	Pharmazentralnummer
QM	Qualitätsmanagement
ROI	Return on Investment, Rendite des eingesetzten Kapitals
SGE	Strategische Geschäftseinheiten
SolZ	Solidaritätszuschlag
TMG	Telemediengesetz
UstG	Umsatzsteuergesetz
UWG	Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb
VÄndG	Vertragsarztrechtsänderungsgesetz
VAZ	Veranlagungszeitraum
ZI	Zentralinstitut für die Kassenärztliche Versorgung in Deutschland

Inhaltsverzeichnis

1	Betriebswirtschaft im Unternehmen Arztpraxis	1
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
1.1	Vergütung ärztlicher Leistungen – 2	
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
1.1.1	Arzthonorare und Preisgrenzen im Gesundheitsmarkt – 2	
1.1.2	Der Arzt in einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld – 5	
1.2	Controlling in der Arztpraxis – 5	
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
1.2.1	Umsetzung von Controlling in der Arztpraxis – 5	
1.2.2	Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung (Beispiel für eine betriebswirtschaftliche Planung) – 7	
1.2.3	Praxisziele als Voraussetzung für Controlling – 11	
1.2.4	Notwendige Steuerungstätigkeiten zur Sicherstellung der Liquidität – 14	
1.3	Planung in der Arztpraxis – 16	
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
1.3.1	Strategische Planung – 16	
1.3.2	Operative Planung – 19	
1.3.3	Zusammenfassung – 20	
1.4	Risikomanagement – 20	
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
1.5	Erfolgskontrolle in der Arztpraxis – 23	
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
1.5.1	Budgetplanung – 23	
1.5.2	Sprungfixe Kosten – 24	
1.5.3	Einsatz von Kennzahlen zur Erfolgskontrolle – 24	
1.5.4	Wie Sie Leerkosten in Ihrer Praxis vermeiden – 25	
1.5.5	Befragung zur Wirtschaftlichkeit von Arztpraxen – 27	
1.6	Investition und Finanzierung – 27	
	<i>Anja Rößle</i>	
1.6.1	Investitionen – 27	
1.6.2	Finanzierung – 30	
1.7	Gewinn und Liquidität – 35	
	<i>Hans Rothammer, Thomas Rothammer</i>	
2	Praxismanagement und -organisation	39
2.1	Aufbau- und Ablauforganisation einer Praxis – 39	
	<i>Katja Saalfrank</i>	
2.1.1	Grundprinzipien der Praxisorganisation – 40	

2.1.2	Voraussetzungen einer funktionierenden Ablauforganisation	– 41
2.1.3	Umsetzung	– 41
2.2	Praxissoftware	– 43
	<i>Katja Saalfrank, Wolfgang Rusch</i>	
2.2.1	Auswahl der richtigen Praxissoftware	– 44
2.2.2	Auswahl der richtigen Praxishardware	– 44
2.3	Qualitätsmanagement als unternehmerisches Steuerungsinstrument	– 47
	<i>Constanze Lessing, Sigrid Rybka</i>	
2.3.1	Gesetzliche Grundlagen	– 47
2.3.2	Definitionen	– 48
2.3.3	QM-Systeme: Ein Überblick	– 50
2.3.4	Umsetzung in der Praxis	– 53
2.3.5	Benefit von QM für die Praxis	– 55
2.4	Qualitätssicherung in der Vertragspraxis	– 58
	<i>Andreas Walter, Rupert Pfandzelter</i>	
2.4.1	Zuständigkeiten und Organisation	– 58
2.4.2	Instrumente und deren Umsetzung in der Qualitätssicherung	– 58
2.5	Der unternehmerische Wert der Dokumentation in der Arztpraxis	– 63
	<i>Dominik Graf von Stillfried, Rita Engelhardt</i>	
2.5.1	Morbiditätsorientierung in der Finanzierung des Gesundheitswesens	– 64
2.5.2	Weiterentwicklung der Bedarfsplanung	– 65
2.5.3	Langfristige Bewegung zur Qualitätsorientierung in der Vergütung	– 67
2.5.4	Kontinuierliches Management chronisch kranker Patienten	– 68
2.5.5	Entwicklung neuer Kooperationsformen und sektorenübergreifender Zusammenarbeit	– 68
2.5.6	Stellenwert der medizinischen Dokumentation als unternehmerischer Handlungsparameter	– 69
3	Praxismarketing	71
	<i>Anja Rößle</i>	
3.1	Besonderheiten von Praxismarketing	– 71
3.2	Marketingkonzept	– 72
3.3	Ausgewählte Marketinginstrumente	– 74
4	Steuern in der Arztpraxis	77
	<i>Hans Rothhammer, Thomas Rothhammer</i>	
4.1	Einkommensteuer	– 77
4.1.1	Grundsätzliches	– 77
4.1.2	Einkünfte aus selbstständiger Arbeit	– 78
4.1.3	Betriebseinnahmen	– 79
4.1.4	Betriebsausgaben	– 80
4.1.5	Zufluss-/Abflussprinzip – Verursachungsprinzip	– 83
4.1.6	Altersvorsorgeaufwendungen	– 84
4.1.7	Sonstige Vorsorgeaufwendungen	– 85
4.1.8	Günstigerprüfung	– 85

4.1.9	Beispiel zum Aufbau einer Einkommensteuerveranlagung bei Ehegatten – 85	
4.1.10	Besonderheiten bei Berufsausübungsgemeinschaften – 86	
4.1.11	Betriebsvermögen – Privatvermögen – 86	
4.1.12	Entnahmen – Einlagen – 87	
4.1.13	Sonderthema: Immobilien im Betriebsvermögen – 88	
4.2	Gewerbsteuer – 88	
4.3	Umsatzsteuer – 90	
4.3.1	Grundsätzliches – 90	
4.3.2	Kleinunternehmerregelung – 91	
4.3.3	Umsatzsteuerfallen – 91	
5	Versicherungsschutz für den Arzt und die Praxis	93
	<i>Hans Binsch</i>	
5.1	Verdienstauffall durch Krankheit – nicht nur ein persönliches Risiko – 94	
5.2	Berufshaftpflichtversicherung – ein absolutes Muss – 96	
5.3	Berufsunfähigkeit – ein oft unterschätztes Risiko – 98	
5.4	Unfallversicherung – gesetzlich und privat – 99	
5.4.1	Gesetzliche Unfallversicherung – nicht nur für das Praxispersonal – 99	
5.4.2	Private Unfallversicherung – sinnvolle Ergänzung des Unfallversicherungsschutzes? – 99	
5.5	Vorsorge für den Ruhestand, Berufsunfähigkeit und Hinterbliebene – 100	
5.6	Praxis-Rechtsschutzversicherung – seit eh und je unverzichtbar – 102	
5.7	Praxisinventarversicherung – die „Hausratversicherung“ für die Praxis – 102	
5.8	Betriebsunterbrechungsversicherung – je nach Fachrichtung sinnvoll – 103	
5.9	Elektronikversicherung – sinnvolle Ergänzung bei hochwertiger Medizintechnik – 104	
5.10	Betriebsausfallversicherung – Schutz bei krankheits- oder unfallbedingter Praxisunterbrechung – 105	
Anhang		107
	Glossar betriebswirtschaftlicher Begriffe – 107	
	Die Beratungsleistungen Ihrer KV – 111	
	Kassenärztliche Vereinigungen in der Bundesrepublik Deutschland – 112	