

Grundlagen der Betriebswirtschaft für eine erfolgreiche Praxisführung

Finanzierung, Steuern, Controlling

Beratungsservice
für Ärzte **05**

6. Auflage

Grundlagen der Betriebswirtschaft für
eine erfolgreiche Praxisführung

Grundlagen der Betriebswirtschaft für eine erfolgreiche Praxisführung

Finanzierung, Steuern, Controlling

Stand April 2021

Unter Mitarbeit von W. Bogumil, M. Brüne, K. Ekert, B. Feit,
M. Leibner, R.-R. Riedel, A. Rößle, H. Rothhammer, T. Rothhammer,
D. Graf von Stillfried, M. Tausend

6. Auflage

Deutscher Ärzteverlag Köln

Redaktion:

Dipl.-Math. Carmen Baumgart
Kassenärztliche Vereinigung
Sachsen

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

Verww. Melitta Fechner
Kassenärztliche Vereinigung
Rheinland-Pfalz

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

Carsten Lotz
Kassenärztliche Vereinigung
Hessen

Dipl.-Kffr. (Univ.) Anja Rößle
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 © 2021 by
Deutscher Ärzteverlag GmbH
Dieselstraße 2, 50859 Köln

Umschlagkonzeption: Deutscher Ärzteverlag

Produktmanagement: Gabriele Graf

Content Management: Alessandra Provenzano

Korrektur: Friederike Dannebrock

Herstellung: Christian Ruhmann

Satz: Plaumann, 47807 Krefeld

Druck/Bindung: Plump Druck & Medien, 53619 Rheinbreitbach

Autorenverzeichnis

Dipl.-Kfm. Wolfgang Bogumil
Zentralinstitut für die kassenärztliche
Versorgung
Salzufer 8
10587 Berlin
Tel.: 030/4005-2421

E-Mail: wbogumil@zi.de
www.zi-berlin.de

Kurzporträt: 1990–1998 wissenschaftlicher Projektmitarbeiter der Unternehmensberatungsgesellschaft GEBERA; seit 1998 Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung. Leitung und Mitarbeit u.a. bei folgenden Projekten: jährliche Erstellung der Kostenstrukturanalyse in der Arztpraxis mit diversen Sonderanalysen (ab 2010 ZiPP); Entwicklung einer Modellkalkulation für gastroenterologische Schwerpunktpraxen; Weiterentwicklung des Investitions- und Kostenplanungsprogramms INKO für betriebswirtschaftliche Berater; Mitautor der Studie „Gesundheitszustand und ambulante medizinische Versorgung der Bevölkerung im Ost-West-Vergleich“.

Bw. (VWA) Michael Brüne
Beratung für Heilberufe
Kurfürstenstraße 131a
10785 Berlin

Tel.: 030/64090942

E-Mail: michael.brueene@beratung-heilberufe.de

www.beratung-heilberufe.de

Kurzporträt: U.a. Betriebswirt (VWA), Finanzplaner (HfB), Spezialberater Vermögensnachfolge (AEPD), zertifizierter Coach; umfangreiche Erfahrung bei der Beratung von Arztpraxen in Finanz- und Führungsfragen.

Langjährige leitende Tätigkeiten bei einer Spezialbank für die Heilberufe, Honorarberater und Referent zu folgenden Themen: Finanzierung, Personalführung/-entwicklung und Nachfolgeplanung.

Dipl.-Vw. Karin Ekert
BWL- und Praxisberaterin
Kassenärztliche Vereinigung
Baden-Württemberg
Geschäftsbereich Service und Beratung
Sachgebiet Praxiservice
Sundgaullee 27
79114 Freiburg
Tel.: 0761/884-4168

E-Mail: karin.ekert@kvbawue.de
www.kvbawue.de

Kurzporträt: Studium der Volkswirtschaftslehre an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Langjährige Erfahrung als Praxisberaterin der KV Baden-Württemberg zu allen Fragen rund um betriebswirtschaftliche Praxisführung, Praxisübernahme, Neuniederlassung, Kooperationen und Praxisabgabe. Referentin der Managementakademie der KVBW für betriebswirtschaftliche Themen in Seminaren für Ärzte und Psychotherapeuten.

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 und Beratung. Langjährige Mitarbeit im Arbeitskreis zur Weiterentwicklung des vom Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung (Zi) und von der Deutschen Apotheker- und Ärztekammer entwickelten Investitions- und Kostenberatungsprogramms INKO.

Markus Leibner
 Fachbereichsleiter Kostenstrukturanalysen
 Zentralinstitut für die kassenärztliche
 Versorgung in Deutschland
 Salzufer 8
 10587 Berlin
 E-Mail: mleibner@zi.de
 www.zi.de

Kurzportrait: Diplom-Volkswirt, Studium an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg sowie an der Universität Duisburg-Essen mit Schwerpunkt in Statistik und Ökonometrie. Seit 2008 als Fachbereichsleiter beim Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung. Der Fachbereich konzentriert sich auf die Analyse von selbsterhobenen Daten im Themenbereich der Finanz- und Wirtschaftslage bei Vertragsärzten, Vertragszahnärzten und Apotheken. Von 1999 bis 2008 Tätigkeit im Bereich des Risikomanagements in der Sparkassen-Finanzgruppe.

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

Kurzportrait: Studium der Humanmedizin und Promotion an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Studium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Abschluss Diplom-Kfm. (FH) in Köln. 10 Jahre klinisch-wissenschaftliche Tätigkeit mit mehr als 115 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. Mitglied des Graduierten Institutes NRW.

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

Kurzportrait: Nach Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg 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. (FH) Hans Rothhammer
Steuerberater – Wirtschaftsmediator (BStBK)
von Düsterlho, Rothhammer & Partner mbB
Wirtschaftsprüfer – Steuerberater –
Rechtsanwälte
Prüfener 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, Rothhammer & Partner mbB mit Schwerpunkt in der Beratung von Heilberufen. Referent für steuerliche, rechtliche und wirtschaftliche Fragen für Heilberufe, unter anderem für die Kassenärztliche Vereinigung Bayerns. Beirat der Bayerischen Ärzte- und Zahnärzterberatung GmbH, Gesellschafter des Ärzteberaternetzwerks Ostbayern e.V.

Dr. jur. Thomas Rothhammer
Rechtsanwalt, Steuerberater
von Düsterlho, Rothhammer & Partner mbB
Wirtschaftsprüfer – Steuerberater –
Rechtsanwälte
Prüfener Schloßstraße 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, Rothhammer & Partner mbB.

Dr. rer. pol. Dominik Graf von Stillfried
Geschäftsführer
Zentralinstitut für die kassenärztliche
Versorgung in Deutschland
Salzufer 8
10587 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 kassenärztliche 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.

Marcus Tausend
Tausend Finanz GmbH – Absicherungen für
das Heilwesen
Taubenstraße 26
10117 Berlin
Tel.: 030/8100-6040
E-Mail: info@tausend-finanz.de
www.tausend-finanz.de

Kurzporträt: Betriebswirt (IHK), Versicherungskaufmann, Experte Betriebliche Altersvorsorge (DVA), zertifizierter Berater Heilwesen (IHK), mehr als 20 Jahre in leitender Tätigkeit für verschiedene Versicherer, u.a. 2006 im Projekt zur Gründung der ersten chinesischen PKV, seit 2015 u.a. Gesellschafter/Geschäftsführer der Tausend Finanz GmbH, einem Versicherungsmakler für die Zielgruppe Heilwesen, Beirat im Heilwesen Netzwerk RM e.G.

Vorwort

Mit dem vorliegenden Band wurden die bisherigen Bände 5 „Wirtschaftlich erfolgreiche Praxisführung“ und 6 „Finanzierung und Liquidität einer Praxis“ zu einem Band mit dem neuen Titel **„Betriebswirtschaftliche Grundlagen für eine erfolgreiche Praxisführung“** zusammengeführt. Redakteure, Autoren und Leser waren der Auffassung, dass viele Themen aus beiden Bänden gemeinsame Schnittstellen haben, sodass eine Zusammenfassung der Bände Sinn macht. Es erwartet Sie eine kompakte Zusammenfassung von wirtschaftlichen Themen, die im Hinblick auf eine freiberufliche Tätigkeit als Vertragsarzt nützlich und wichtig sind.

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 in Ihrer Kassenärztlichen Vereinigung bestehende aktuelle Honorarverteilungsstrukturen sowie sonstige regionale Vergütungsvereinbarungen kennen. Diese können eine wirtschaftliche Praxisführung entscheidend beeinflussen.

Mit diesem Band wurden wichtige unternehmerische Themen wie

- ▲ Betriebswirtschaft in der Arztpraxis
- ▲ Finanzierung und Investitionen
- ▲ Gewinn und Liquidität
- ▲ Steuern
- ▲ Versicherungsschutz
- ▲ Controlling

und einige mehr neu beleuchtet, um Ihnen Hilfestellung bei Ihrer Arbeit zu geben.

Dabei wollen wir mit diesem Band eine umfangreiche Informationsquelle bieten, da in Beratungsgesprächen, die unsere Autoren regelmäßig führen, durchaus seitens der Ärzte eingeräumt wird, dass man große Wissenslücken bei betriebswirtschaftlichen Themen hat. Das liegt unter anderem daran, dass diese Themen weder im Studium noch in der Weiterbildung eine nennenswerte Rolle spielen.

Nach der Lektüre dieses Bandes, die hoffentlich in einem frühen Stadium einer geplanten Niederlassung erfolgt, sollte es dem Leser möglich sein, immer wieder auftretende Fallstricke zu umgehen, um so erfolgreich die notwendigen Verhandlungen mit Kreditgebern etc. führen zu können und letztlich seine Praxis erfolgreich und gewinnbringend aufzubauen.

Diese Broschüre kann nicht alle Fragen beantworten. Deshalb sollte sich kein Leser scheuen, auch in betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten unabhängigen Rat, z.B. bei den betriebswirtschaftlichen Beratern der KVen, einzuholen.

Seien Sie weiterhin interessiert an aktuellen Entwicklungen im Gesundheitswesen. Es könnte für Ihre Praxis wichtig sein. Sprechen Sie gerne die zuständigen Mitarbeiter Ihrer KV dazu an.

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

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

Bernd Feit

Hinweis für unsere Leserinnen und Leser

Die Ausführungen in diesem Buch gelten ausnahmslos auch für Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichen-Psychotherapeuten. Allein aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Buch überwiegend die Bezeichnung „Arzt“ oder „Mitarbeiter“ gebraucht. Die Verwendung der männlichen Form steht daher immer sowohl für die männliche als auch weibliche Bezeichnung. Dasselbe gilt für „Patienten“ sowie „Psychotherapeuten“.

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

Ihr Redaktionsteam

Carmen Baumgart
Marian Buchholz-Kupferschmid
Melitta Fechner
Bernd Feit
Carsten Lotz
Anja Rößle

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
BBG	Beitragsbemessungsgrenze
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
SV	Sozialversicherung
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 – 6	
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
1.2.1	Umsetzung von Controlling in der Arztpraxis – 6	
1.2.2	Umsatz-, Kosten- und Ertragsplanung (Beispiel für eine betriebswirtschaftliche Planung) – 8	
1.2.3	Praxisziele als Voraussetzung für Controlling – 12	
1.2.4	Notwendige Steuerungstätigkeiten zur Sicherstellung der Liquidität – 15	
1.3	Planung in der Arztpraxis – 16	
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
1.3.1	Strategische Planung – 17	
1.3.2	Operative Planung – 19	
1.3.3	Zusammenfassung – 20	
1.4	Risikomanagement – 21	
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
1.5	Erfolgskontrolle in der Arztpraxis – 24	
	<i>Rolf-Rainer Riedel</i>	
1.5.1	Budgetplanung – 24	
1.5.2	Sprungfixe Kosten – 25	
1.5.3	Einsatz von Kennzahlen zur Erfolgskontrolle – 25	
1.5.4	Wie Sie Leerkosten in Ihrer Praxis vermeiden – 26	
1.6	Investition und Grundlagen der Finanzierung – 28	
	<i>Anja Rößle</i>	
1.6.1	Investitionen – 28	
1.6.2	Grundsätze der Finanzierung – 31	
1.7	Finanzierungsformen – 32	
	<i>Karin Ekert</i>	
1.7.1	Kurzfristige Finanzierungsformen – 32	
1.7.2	Langfristige Finanzierungsformen – 35	
1.7.3	Finanzierungsformen im Vergleich – 37	
1.7.4	Öffentliche Förderung – 47	
1.7.5	Leasing – 50	

1.8	Wie finanziere ich richtig? – 52 <i>Michael Brüne</i>	
1.8.1	Sind Sie ein Risiko für Ihre Bank? – 52	
1.8.2	Die Vorbereitung des Kreditgesprächs – 57	
1.8.3	Das Kreditgespräch – 60	
1.8.4	Die Kreditentscheidung – 60	
1.8.5	Ihre Pflichten als Kreditnehmer – 61	
1.8.6	Ihre Möglichkeiten und Rechte als Kreditnehmer – 61	
1.8.7	Risiken und Fallstricke einer Finanzierung – 63	
1.9	Gewinn und Liquidität – 66 <i>Hans Rothammer, Thomas Rothammer</i>	
2	Steuern in der Arztpraxis 69 <i>Hans Rothammer, Thomas Rothammer</i>	
2.1	Einkommensteuer – 69	
2.1.1	Grundsätzliches – 69	
2.1.2	Einkünfte aus selbstständiger Arbeit – 70	
2.1.3	Betriebseinnahmen – 71	
2.1.4	Betriebsausgaben – 72	
2.1.5	Zufluss-/Abflussprinzip – Verursachungsprinzip – 76	
2.1.6	Altersvorsorgeaufwendungen – 77	
2.1.7	Sonstige Vorsorgeaufwendungen – 77	
2.1.8	Günstigerprüfung – 77	
2.1.9	Beispiel zum Aufbau einer Einkommensteuerveranlagung bei Ehegatten – 78	
2.1.10	Besonderheiten bei Berufsausübungsgemeinschaften – 78	
2.1.11	Betriebsvermögen – Privatvermögen – 79	
2.1.12	Entnahmen – Einlagen – 80	
2.1.13	Sonderthema: Immobilien im Betriebsvermögen – 80	
2.2	Gewerbsteuer – 82	
2.3	Umsatzsteuer – 83	
2.3.1	Grundsätzliches – 83	
2.3.2	Kleinunternehmerregelung – 84	
2.3.3	Umsatzsteuerfallen – 84	
3	Versicherungsschutz für den Arzt und die Praxis 87 <i>Marcus Tausend</i>	
3.1	Berufshaftpflichtversicherung – ein absolutes Muss – 90	
3.2	Krankenversicherung für Ärzte – 91	
3.3	Verdienstaufschlag durch Krankheit oder Unfall – 92	
3.4	Berufsunfähigkeit – ein oft unterschätztes Risiko – 93	
3.5	Unfallversicherung – gesetzlich und privat – 95	
3.5.1	Gesetzliche Unfallversicherung – nicht nur für das Praxispersonal – 95	
3.5.2	Private Unfallversicherung – sinnvolle Ergänzung des Unfallversicherungsschutzes? – 96	
3.6	Versorgungswerk – Vorsorge für den Ruhestand, aber auch für Berufsunfähigkeit und Hinterbliebenenabsicherung – 97	

3.7	Zusätzliche Altersvorsorge – Ergänzung der Rente aus dem Versorgungswerk – 98	
3.8	Praxisinventarversicherung – die „Hausratversicherung“ für die Praxis – 99	
3.9	Elektronikversicherung – wichtige Ergänzung bei Medizintechnik und Telematik-Infrastruktur – 101	
3.10	Betriebsunterbrechungsversicherung – 103	
3.11	Praxisausfallversicherung – Schutz bei krankheits- oder unfallbedingter Praxisunterbrechung – 104	
3.12	Praxis-Rechtsschutzversicherung – seit eh und je unverzichtbar – 105	
3.13	Datenschutz- und Cyberrisk-Versicherungen – Immer wichtiger – 107	
3.14	Betriebliche Altersvorsorge – nicht nur Versicherungen für die Mitarbeiter – 107	
3.15	Absicherungen einer Praxisvollmacht – 109	
4	Praxiskrisen und ihre Gründe	111
	<i>Hans Rothhammer</i>	
4.1	Interne Krisen – 111	
4.2	Externe Krisen – 117	
5	Zi-Praxis-Panel	119
	<i>Markus Leibner</i>	
5.1	Das Zi-Praxis-Panel als Informationsplattform – 119	
5.2	Exklusive Vergleichskennzahlen für Teilnehmer – 121	
5.3	Chefübersicht für die Praxisplanung – 122	
5.4	Online-Praxisbericht und Chefübersicht: ein Anwendungsbeispiel – 122	
5.5	Das ZiPP-Informationsangebot in der KV-Praxisberatung – 128	
6	Praxismarketing	129
	<i>Anja Rößle</i>	
6.1	Besonderheiten von Praxismarketing – 129	
6.2	Marketingkonzept – 130	
6.3	Ausgewählte Marketinginstrumente – 132	
7	Der unternehmerische Wert der Dokumentation in der Arztpraxis	135
	<i>Dominik Graf von Stillfried, Rita Engelhardt †</i>	
7.1	Morbiditätsorientierung in der Finanzierung des Gesundheitswesens – 136	
7.2	Weiterentwicklung der Bedarfsplanung – 138	
7.3	Langfristige Bewegung zur Qualitätsorientierung in der Vergütung – 139	
7.4	Kontinuierliches Management chronisch kranker Patienten – 140	
7.5	Entwicklung neuer Kooperationsformen und sektorenübergreifender Zusammenarbeit – 140	
7.6	Stellenwert der medizinischen Dokumentation als unternehmerischer Handlungsparameter – 141	
8	Beratung durch KVen	143
	<i>Bernd Feit</i>	
8.1	Betriebswirtschaftliche Berater und Instrumente der KVen – 144	
	<i>Bernd Feit</i>	

8.2	INKO – Gut beraten in die vertragsärztliche Existenz – 145	
	<i>Wolfgang Bogumil</i>	
8.2.1	Wann und für wen wird INKO eingesetzt? – 145	
8.2.2	Schritte der Beratung – 146	
Anhang	151
	Glossar betriebswirtschaftlicher Begriffe – 151	
	Die Beratungsleistungen Ihrer KV – 155	
	Kassenärztliche Vereinigungen in der Bundesrepublik Deutschland – 157	