	Wirtschaftliche Praxisführung: Grundlagen und gesundheitspolitische Rahmenbedingungen				
_	Rolf-Rainer Riedel, Angelika Brandl-Naceta, Joachim Krystian Mann, Matthias Wallhäuser				
1.1		arztpraxis und Ökonomie: Mehr als ein Zweckbündnis – 1			
1.2	1.2.1	tbedingungen im Gesundheitswesen – 2 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		erne Versorgungsformen – Was erwartet Sie in Zukunft? – 17 htur – 18			
Erfo	lgreiche	Praxisorganisation	19		
2.1	_	m wird die Praxisorganisation immer wichtiger? – 19			
		n Nedden, Angelika Brandl-Naceta			
	2.1.1	Welche Organisation passt zu meiner Praxis? – 19			
	2.1.2	·			
	2.1.3	Analyse ungenutzter Praxisressourcen – 22			
	2.1.4				
	2.1.5	Effekte für die Praxis aus der Praxis – 24			
2.2	2.2 Organisatorische Erfolgsfaktoren – 24				
	Floria	Florian Nedden, Angelika Brandl-Naceta			
	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			
	Sabine Zude				
	2.3.1	Ansprüche an eine moderne Praxis-EDV – 32			
	2.3.2	Team- und Aufgabenorganisation — 32			
	2.3.3				
	2.3.4	•			
	2.3.5				
	Litera	tur - 37			

XVI Inhaltsverzeichnis

3	Qualitätsmanagement in der zahnärztlichen Praxis			39		
	Christian Bamberg, Angelika Brandl-Naceta					
	3.1	Hintergründe zur Einführung – 39				
	3.2	Defini	tion Qualität und Qualitätsmanagement – 42			
	3.3	Praxis	führung, Mitarbeiter, Organisation – 43			
	3.4	Patien	tenversorgung – 44			
	3.5	Instrumente des Qualitätsmanagements – 45				
	3.6	Darleg	gungsmodelle 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			
			Fazit – 47			
4	Mater	ialwirts	schaft in der Zahnarztpraxis	49		
•		Rolf-Rainer Riedel, Thomas Kirches, Angelika Brandl-Naceta				
	4.1		ialauswahl – 49			
		4.1.1	Betriebswirtschaftliche Betrachtung – 49			
		4.1.2	Einsatz von Materialalternativen – 50			
	4.2	Einkau	uf und Bestellwege – 50			
			Online-Versandhandel – 51			
		4.2.2	Materialverwaltungsprogramme – 51			
			Preisvergleichsplattformen – 52			
			Der Fachhandel – 53			
	4.3	Der te	chnische Service – 53			
		4.3.1	"Freie Techniker" – 54			
			Service-Techniker vom Fachhandel – 54			
		4.3.3	Dauer von Ausfallzeiten – 55			
		Literat	tur – 55			
5	Persor	nalausw	vahl und Führung in der Zahnarztpraxis	57		
	5.1		ung – 57			
		Bernd	Glazinski, Angelika Brandl-Naceta			
	5.2		nalbeschaffung – 58			
		Bernd	Glazinski, Angelika Brandl-Naceta			
		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					
	Bernd	Glazinski, Angelika Brandl-Naceta				
	5.3.1	Einarbeitung – 70				
	5.3.2	Personaleinsatzplanung – 71				
	5.3.3	Arbeitszeitgestaltung – 72				
5.4	Perso	nalführung – 73				
	Bernd	Glazinski, Angelika Brandl-Naceta				
	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	Perso	nalentwicklung – 84				
	Bernd	Glazinski, Angelika Brandl-Naceta				
	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	Proze	Prozessorientierte Führungsarbeit – 86				
		Glazinski, Angelika Brandl-Naceta				
	5.6.1	Definition von Schnittstellen – 87				
	5.6.2	Prozessgestaltung in der Führung am Beispiel der				
		Patientenorientierung – 87				
5.7	Beend	digung von Arbeitsverhältnissen – 89				
	Bernd	Glazinski				
5.8	Zahnr	medizinische Fachangestellte: Potenziale nutzen – 89				
	Klaus	Berresheim, Rosemarie Bristrup, Angelika Brandl-Naceta				
		Auszubildende: Ihre Mitarbeiterinnen von morgen – 89				
		Die Ausbildung der zahnmedizinischen Fachangestellten ZFA – 90				
		Ihre Pflichten als ausbildender Zahnarzt — 93				
		Qualität zahlt sich aus – auch in der Ausbildung – 94				
		Fortbildung — 96				
	Litera	tur – 96				
Mark	eting in	der Zahnarztpraxis	97			
6.1		st Praxismarketing? – Definitionen – 97				
		chmitz, Rolf-Rainer Riedel				
6.2		m Praxismarketing? – Ziele – 98				
0		chmitz, Rolf-Rainer Riedel				
6.3		ahnärztliche Behandlungsangebot – Produktpolitik – 99				
		chmitz, Rolf-Rainer Riedel				
6.4		chkeiten der Preisgestaltung – Preispolitik – 100				
		chmitz. Rolf-Rainer Riedel				

6

XVIII Inhaltsverzeichnis

6.5	Wie erreiche ich Patienten mit meinem Leistungsspektrum? –			
	Distributionspolitik – 100			
	Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel			
	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			
	Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel			
	6.6.1 Werbung als Teil der Kommunikationspolitik – 102			
	Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel			
	6.6.2 Corporate Identity: Definieren Sie Ihr Praxisleitbild! – 103			
	Udo Schmitz, Rolf-Rainer Riedel			
	6.6.3 Internetmarketing – 104			
	Stephan Müller			
6.7	Wie spreche ich meine Patienten an? – 109			
	Bernd Glazinski			
	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			
	Rolf-Rainer Riedel			
	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			
	Christopher F. Büll, Udo Schmitz			
	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			
	Christopher F. Büll, Udo Schmitz			
	Literatur – 140			
Inves	titionen und Finanzierung 141			
Marc	Bartholomies			
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

		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
8	Abros	hnung
0	8.1	hnung
	0.1	Angelika Brandl-Naceta, Dorothy Mehnert, Matthias Wallhäuser
		8.1.1 Wirtschaftlichkeitsprüfung – 170
	8.2	Abrechnung nach GOZ bei Privatpatienten und Selbstzahlern – 172
	0.2	Angelika Brandl-Naceta
		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
	د.ه	Barbara Berner
		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
		Literatur — 100
9		ührung und Steuern in der Zahnarztpraxis 18
	Jochei	n Axer, Frank S. Diehl
	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
		952 Wie wird die Einkommensteuer berechnet? – 198

		9.5.3	Steuerliche Besonderheiten in der Zahnarztpraxis – Das müssen Sie beachten – 201	
	9.6	Zahnä	rzte-GmbH und Körperschaftsteuer – 203	
			Unterschiede zur Gemeinschaftspraxis – 203	
		9.6.2	Gewinn- und Steuerermittlung – 204	
	9.7		zsteuer – 205	
		9.7.1	Umsatzsteuer im Alltag des Zahnarztes – 205	
			Umsatzsteuerbefreite Leistungen eines Zahnarztes – 206	
	9.8		teuer – 208	
		9.8.1	Die Grundsätze – 208	
		9.8.2	Geldwerter Vorteil – 209	
		9.8.3	Elektronische Lohnsteuerabzugsmerkmale – 211	
	9.9		beispiel: Steuerliche Fallstricke der Einnahmen-Überschuss-Rechnung	
			iden – 212	
10			ng und Erfolgskontrolle in der Zahnarztpraxis	215
	-	Rainer Ri		
	10.1		rzthonorare und Preisgrenzen im Gesundheitsmarkt – 216	
	10.2		hnarzt in einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld – 217	
	10.3	Wettb	ewerbszunahme: Wie setze ich Controlling in meiner Zahnarztpraxis	
		um? -		
	10.4		planung: Ein wichtiger Erfolgsfaktor — 219	
			Den Wettbewerb beim Planen im Auge behalten! – 220	
			Mehr als einmal planen – 221	
			Planungsansätze und -zeiträume unterscheiden – 222	
	10.5		ziele als Voraussetzung für Controlling – 223	
			Strategische Ziele – 224	
			Betriebswirtschaftliche Ziele – 224	
			Mitarbeiterbezogene Ziele – 225	
		10.5.4	Finanzwirtschaftliche Ziele – 225	
	10.6		management – 226	
	10.7		haftlichkeitskontrolle in der Zahnarztpraxis – 227	
			Budgetierung – 229	
		10.7.2	Sprungfixe Kosten – 229	
			Einsatz von Wirtschaftlichkeitskennzahlen zur Erfolgskontrolle – 229)
			Wie Sie Leerkosten in Ihrer Praxis vermeiden – 230	
	10.8	Beispi	el für eine betriebswirtschaftliche Planung – 231	
		Literat	cur – 235	
11			Recht	237
	11.1		rztliches Berufsrecht – 237	
			m K. Mann	
		11.1.1	8 8	
		11.1.2	Zahnarzt und Praxis – 238	
		11.1.3		
			Zahnarzt und Patient – 241	
		11.1.5	Zahnarzt und Zahnärztekammer – 242	

11.1.7 Zahnarzt und Unabhängigkeit – 243 11.2 Vertragszahnarztrecht – 244 Joachim K. Mann 11.2.1 System der vertragszahnärztlichen Versorgung – 244 11.2.2 Zulassung – 244					
Joachim K. Mann 11.2.1 System der vertragszahnärztlichen Versorgung – 244					
11.2.1 System der vertragszahnärztlichen Versorgung – 244					
11.2.2 Zulassung – 244					
· ······o - · ·					
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 – 24	19				
Daniel Knickenberg	·				
11.3.1 Praxisgemeinschaft – 250					
11.3.2 Berufsausübungsgemeinschaft (früher: Gemeinschaftsprax	is) – 251				
11.3.3 Partnerschaftsgesellschaft – 257	•				
11.4 Zahnarzthaftung – 258					
Joachim K. Mann					
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	Arbeitsrecht – der Zahnarzt als Arbeitgeber – 264				
Daniel Knickenberg					
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					
Susanne Strick					
Literatur – 277					
Versicherungen und Vermögensvorsorge	279				
Marc Bartholomies					
12.1 Existenzielle Risiken und Absicherungen – 279					
12.1.1 Berufshaftpflichtversicherung – ohne Zweifel ein "must hav	/e" – 279				
12.1.2 Was leistet eine Berufshaftpflichtversicherung? – 280					
12.1.3 Was ist die Kernaufgabe einer Berufshaftpflichtversicherung	g im				
Schadensfall – 281	-				

12

XXII Inhaltsverzeichnis

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	
Stichwortve	erzeichnis	293