

# Grundlagen der Betriebswirtschaft für eine erfolgreiche Praxisführung

Finanzierung, Steuern, Controlling

Alles Gute.



Kassenärztliche Vereinigung Baden-Württemberg

Grundlagen der Betriebswirtschaft für  
eine erfolgreiche Praxisführung



# Grundlagen der Betriebswirtschaft für eine erfolgreiche Praxisführung

Finanzierung, Steuern, Controlling

Stand August 2023

Unter Mitarbeit von W. Bogumil, C. Bullinger, M. Brüne, K. Ekert,  
M. Leibner, C. Lotz, M. März, D. Oktay, B. Reeb, A. Rößle,  
H. Rothhammer, T. Rothhammer, M. Tausend und M. Zschille

7. 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

Carsten Lotz  
Kassenärztliche Vereinigung  
Hessen  
(Federführende Redaktion)

Dipl.-Kffr. (Univ.) Anja Rößle  
Kassenärztliche Vereinigung  
Bayerns

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 © 2024 by  
Deutscher Ärzteverlag GmbH  
Dieselstraße 2, 50859 Köln

Umschlagkonzeption: Deutscher Ärzteverlag  
Produktmanagement: Gabriele Graf  
Content Management: Alessandra Provenzano  
Korrektur: Dr. Margit Ritzka  
Herstellung: Christian Ruhmann  
Satz: Plaumann, 47807 Krefeld  
Druck/Bindung: Plump Druck & Medien, 53619 Rheinbreitbach

aerzteverlag.de

## 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“.

Carola Bullinger  
 BWL- und Praxisberaterin  
 Kassenärztliche Vereinigung  
 Baden-Württemberg  
 Geschäftsbereich Service und Beratung  
 Sachgebiet Praxisservice  
 Keßlerstraße 1  
 76185 Karlsruhe  
 Tel.: 0721/5961-1211  
 E-Mail: carola.bullinger@kvbawue.de  
 www.kvbawue.de

**Kurzporträt:** Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. 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.

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 Praxisservice  
 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.

Markus Leibner  
 Fachbereichsleiter Kostenstrukturanalysen  
 Zentralinstitut für die kassenärztliche  
 Versorgung in Deutschland  
 Salzufer 8  
 10587 Berlin  
 Tel.: 030/2200-56111  
 E-Mail: mleibner@zi.de  
 www.zi.de

**Kurzporträt:** 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.

Carsten Lotz  
 Abteilungsleiter Beratung  
 Kassenärztliche Vereinigung Hessen  
 Europa-Allee 90  
 60486 Frankfurt  
 Tel.: 069/24741-6641  
 E-Mail: carsten.lotz@kvhessen.de  
 www.kvhessen.de

**Kurzporträt:** Ausbildung bei der Kassenärztlichen Vereinigung Hessen (Verwaltungsfachangestellter) und anschließend Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule Gießen. Referenten- und Assistententätigkeiten in den unterschiedlichsten Bereichen in der ambulanten vertragsärztlichen Versorgung einer Kassenärztlichen Vereinigung. Seit 2010 als Abteilungsleiter der Beratung mit sieben Teams in der KVH tätig. Dozent und ehrenamtlicher Gutachter in der Akkreditierung von Universitäten.

Markus März  
 Leiter Zulassungsmanagement der ARTEMIS  
 Augenkliniken und MVZ  
 Studiengangsleiter Medizinisches  
 Management an der Technischen  
 Hochschule Mittelhessen  
 Römerstraße 15  
 63526 Erlensee  
 Tel: 0177/7124333  
 E-Mail: m.maerz@artemiskliniken.de,  
 markus.maerz@ges.thm.de

**Kurzporträt:** Von 1985 bis 2007 Ausbildung und Tätigkeit bei der Kassenärztlichen Vereinigung Hessen, zuletzt als Kaufmännischer Geschäftsführer. Studium BWL und Abschluss als Betriebswirt (VWA). Seit 2007 bis aktuell Mitarbeiter bei den ARTEMIS Augenkliniken und MVZ, davon 9 Jahre als Geschäftsführer der ARTEMIS Augen- und Laserklinik in Frankfurt. Seit 2007 bis aktuell Handlungsbevollmächtigter der Gesellschaft für Integrierte Versorgung (Managementgesellschaft für besondere Versorgungsverträge). Seit 2016 zusätzlich Mitarbeiter im Fachbereich Gesundheit der THM und aktu-

ell Studiengangsleiter im Studiengang Medizinisches Management.

Dilek Oktay

BWL- und Praxisberaterin

Kassenärztliche Vereinigung

Baden-Württemberg

Geschäftsbereich Service und Beratung

Sachgebiet Praxisservice

Keßlerstraße 1

76185 Karlsruhe

Tel.: 0721/5961-1170

E-Mail: dilek.oktay@kvbawue.de

www.kvbawue.de

**Kurzporträt:** Studium Health Care Management (B.Sc.) an der Hochschule Niederrhein. 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.

Brigitte Reeb

Kassenärztliche Vereinigung Hessen

Europa-Allee 90

60486 Frankfurt am Main

Tel.: 069 24741-7600

E-Mail: brigitte.reeb@kvhessen.de

www.kvhessen.de

**Kurzporträt:** 2019 Abschluss des Studiengangs Health Care Management (M.A.) an der SRH-Fernhochschule in Riedlingen, 2010 Leitende Funktion in einem physiotherapeutischen Zentrum, seit 2019 als Referentin der Abteilung Beratung in der Kassenärztlichen Vereinigung Hessen tätig, Schwerpunkte: Prozessmanagement, Wissensmanagement

Dipl.-Kffr. (Univ.) Anja Rößle

Kassenärztliche Vereinigung Bayerns

Beratungscenter Augsburg

Frohsinnstraße 2

86150 Augsburg

Tel.: 0821/3256-232

E-Mail: anja.roessle@kvb.de

www.kvb.de

**Kurzporträt:** 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

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, Rothhammer & Partner mbB mit Schwerpunkt in der Beratung von Heilberufen. Referent für steuerliche, rechtliche und wirtschaftliche Fragen für Heilberufe, u.a. für die Kassenärztliche Vereinigung Bayerns. Beirat der Bayerischen Ärzte- und Zahnärzteberatung GmbH, Gesellschafter des Ärzteberaternetzwerks Ostbayern e.V.



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

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, eines Versicherungsmaklers für die Zielgruppe Heilwesen, Beirat im Heilwesen Netzwerk RM e.G.

Dr. rer. oec. Michael Zschille  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter des  
Fachbereichs Ökonomie  
Zentralinstitut für die kassenärztliche  
Versorgung in Deutschland  
Salzufer 8  
10587 Berlin  
Tel.: 030/2200-56161  
E-Mail: mzschille@zi.de  
www.zi.de

**Kurzporträt:** Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Dresden und Promotion zum Dr. rer. oec. an der Technischen Universität Berlin. Mehrjährige Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung e.V. Seit 2016 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachbereich Ökonomie des Zentralinstituts für die kassenärztliche Versorgung in Deutschland (Zi). Innerhalb des Fachbereichs seit 2019 als Projektleitung des Zi-Praxis-Panels tätig.

## Vorwort

In diesem Band mit dem Titel „Betriebswirtschaftliche Grundlagen für eine erfolgreiche Praxisführung“ 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,
- ▲ Marketing,
- ▲ Versicherungsschutz,
- ▲ Controlling

und einige mehr beleuchtet, um Ihnen Unterstützung bei Ihrer täglichen Arbeit zu geben.

Wir möchten Ihnen mit diesem Band eine umfangreiche Informationsquelle bieten, weil diese Themen weder im Studium noch in der Weiterbildung eine nennenswerte Rolle spielen.

Nach der Lektüre dieses Bandes sollte es dem Leser möglich sein, immer wieder auftretende Fallstricke zu umgehen, um so erfolgreich die notwendigen Verhandlungen mit Inhabern von Praxen, Kreditgebern etc. führen zu können und letztlich seine eigene Praxis erfolgreich und gewinnbringend aufzubauen. Diese Broschüre kann natürlich nicht alle Fragen beantworten. Daher sollte sich der Leser, auch bei betriebswirtschaftlichen Sachverhalten, unabhängigen Rat bei den betriebswirtschaftlichen **Beratern** der Kassenärztlichen Vereinigungen (KVen) einholen.

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 geht an die beteiligten Fachautoren für die Zusammenstellung der Beiträge.

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

*Carsten Lotz*



## 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  
Carsten Lotz  
Anja Rößle



## Fachspezifische Abkürzungen

AfA	Absetzung für Abnutzung
AG	Aktiengesellschaft
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
ApoBank	Deutsche Apotheker- und Ärztebank
ASV	Ambulante spezialfachärztliche Versorgung
AU	Arbeitsunfähigkeit
ÄV	Ärzteversorgung
BAG	Berufsausübungsgemeinschaft
bAV	betriebliche Altersvorsorge
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung, „Betriebsrentengesetz“
BFH	Bundesfinanzhof
BGH	Bundesgerichtshof
BG	Berufsgenossenschaft
BU	Berufsunfähigkeit
BUZ	Berufsunfähigkeitsversicherung als Zusatzversicherung
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
CD	Corporate Design, Unternehmenserscheinung
CI	Corporate Identity, Unternehmensidentität
CIRS	Critical Incident Reporting System
DATEV	„Datenverarbeitungsorganisation der Steuerbevollmächtigten für die Angehörigen des steuerberatenden Berufes in der Bundesrepublik Deutschland eingetragene Genossenschaft mit beschränkter Haftung“ – Größter deutscher Anbieter für Business-Software
DMP	Disease-Management-Programm
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
E-AU	Elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung
EBM	Einheitlicher Bewertungsmaßstab
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EKG	Elektrokardiografie
E-Rezept	Elektronisches Rezept
ERP	European Recovery Programme
ESt	Einkommensteuer
EStG	Einkommensteuergesetz
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GOÄ	Gebührenordnung für Ärzte

---

GWG	Geringwertige Wirtschaftsgüter
HNO	Hals-Nasen-Ohren
HWG	Heilmittelwerbegesetz
HZV	Hausarztzentrierte Versorgung
IGeL	Individuelle Gesundheitsleistungen
INKO	Investitions- und Kostenberatungsprogramm
IT	Informationstechnik
KBU	Klein-Betriebsunterbrechungsversicherung
KBV	Kassenärztliche Bundesvereinigung
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KV	Kassenärztliche Vereinigung
KWEA	Kreiswehersatzämter
LV	Lebensversicherung
MBO-Ä	Musterberufsordnung-Ärzte
MdE	Minderung der Erwerbsfähigkeit
MVZ	Medizinisches Versorgungszentrum
PAngV	Preisangabenverordnung für Banken
PartG	Partnerschaftsgesellschaften
PG	Praxisgemeinschaft
PJ	Praktisches Jahr
PKV	Private Krankenversicherung
Pkw	Personenkraftwagen
ROI	Return on Investment, Rendite des eingesetzten Kapitals
SGB	Sozialgesetzbuch
Solo-BU	Berufsunfähigkeitsversicherung als Einzelvertrag
SolZ	Solidaritätszuschlag
SWOT	Engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Deutsch: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken
UstG	Umsatzsteuergesetz
VZ	Steuervorauszahlung
WG	Wirtschaftsgut
ZA	Zulassungsausschuss
Zi	Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung in Deutschland
ZiPP	Zi-Praxis-Panel

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Betriebswirtschaft im Unternehmen Arztpraxis</b> .....	<b>1</b>
	<i>Markus März</i>	
1.1	Vergütung ärztlicher Leistungen – 2	
	<i>Markus März</i>	
1.1.1	Vergütung vertragsärztlicher Leistungen nach dem Einheitlichen Bewertungsmaßstab (EBM) – 2	
1.1.2	Vergütung privatärztlicher Leistungen nach der Gebührenordnung für Ärzte (GOÄ) – 3	
1.1.3	Weitere Vergütungsformen – 3	
1.2	Controlling in der Arztpraxis – 4	
	<i>Markus März</i>	
1.3	Planung in der Arztpraxis – 5	
	<i>Markus März</i>	
1.4	Risikomanagement – 6	
	<i>Markus März</i>	
1.5	Erfolgskontrolle in der Arztpraxis – 7	
	<i>Markus März</i>	
1.6	Investition und Grundlagen der Finanzierung – 7	
	<i>Anja Rößle</i>	
1.6.1	Investitionen – 7	
1.6.2	Grundsätze der Finanzierung – 10	
1.7	Finanzierungsformen – 12	
	<i>Karin Ekert</i>	
1.7.1	Kurzfristige Finanzierungsformen – 12	
1.7.2	Langfristige Finanzierungsformen – 15	
1.7.3	Finanzierungsformen im Vergleich – 17	
1.7.4	Öffentliche Förderung – 27	
1.7.5	Leasing – 30	
1.7.6	Investitionsentscheidung mithilfe der Liquiditätsprognose – 32	
1.8	Wie finanziere ich richtig? – 34	
	<i>Michael Brüne</i>	
1.8.1	Sind Sie ein Risiko für Ihre Bank? – 34	
1.8.2	Vorbereitung des Kreditgesprächs – 39	
1.8.3	Kreditgespräch – 41	
1.8.4	Kreditentscheidung – 42	
1.8.5	Pflichten als Kreditnehmer – 42	
1.8.6	Ihre Möglichkeiten und Rechte als Kreditnehmer – 43	
1.8.7	Risiken und Fallstricke einer Finanzierung – 45	



1.9	Gewinn und Liquidität – 48 <i>Hans Rothhammer, Thomas Rothhammer</i>	
<b>2</b>	<b>Steuern in der Arztpraxis</b> .....	<b>51</b>
	<i>Hans Rothhammer, Thomas Rothhammer</i>	
2.1	Einkommensteuer – 51	
2.1.1	Grundsätzliches – 51	
2.1.2	Einkünfte aus selbstständiger Arbeit – 53	
2.1.3	Betriebseinnahmen – 53	
2.1.4	Betriebsausgaben – 53	
2.1.5	Zufluss-/Abflussprinzip – Verursachungsprinzip – 58	
2.1.6	Altersvorsorgeaufwendungen – 58	
2.1.7	Sonstige Vorsorgeaufwendungen – 59	
2.1.8	Beispiel zum Aufbau einer Einkommensteuerveranlagung bei Ehegatten – 59	
2.1.9	Besonderheiten bei Berufsausübungsgemeinschaften – 60	
2.1.10	Betriebsvermögen – Privatvermögen – 60	
2.1.11	Entnahmen – Einlagen – 61	
2.1.12	Sonderthema: Immobilien im Betriebsvermögen – 62	
2.2	Gewerbsteuer – 64	
2.3	Umsatzsteuer – 64	
2.3.1	Grundsätzliches – 64	
2.3.2	Kleinunternehmerregelung – 65	
2.3.3	Umsatzsteuerfallen – 66	
<b>3</b>	<b>Versicherungsschutz für den Arzt und die Praxis</b> .....	<b>67</b>
	<i>Marcus Tausend</i>	
3.1	Berufshaftpflichtversicherung – ein gesetzlich vorgeschriebenes Muss – 70	
3.2	Krankenversicherung für Ärzte – 71	
3.3	Verdienstausschlag durch Krankheit oder Unfall – 72	
3.4	Berufsunfähigkeit – ein oft unterschätztes Risiko – 73	
3.5	Unfallversicherung – gesetzlich und privat – 75	
3.5.1	Gesetzliche Unfallversicherung – nicht nur für das Praxispersonal – 75	
3.5.2	Private Unfallversicherung – sinnvolle Ergänzung des Unfallversicherungsschutzes? – 76	
3.6	Versorgungswerk – Vorsorge für den Ruhestand, aber auch für Berufsunfähigkeit und Hinterbliebenenabsicherung – 77	
3.7	Zusätzliche Altersvorsorge – Ergänzung der Rente aus dem Versorgungswerk – 78	
3.8	Praxisinventarversicherung – die „Hausratversicherung“ für die Praxis – 79	
3.9	Elektronikversicherung – wichtige Ergänzung bei Medizin- und Verwaltungstechnik und Telematik-Infrastruktur – 81	
3.10	Betriebsunterbrechungsversicherung – 83	
3.11	Praxisausfallversicherung – Schutz bei krankheits- oder unfallbedingter Praxisunterbrechung – 84	
3.12	Praxis-Rechtsschutzversicherung – seit eh und je unverzichtbar – 85	
3.13	Datenschutz- und Cyber-Risiko-Versicherungen – Immer wichtiger – 87	

3.14	Betriebliche Altersvorsorge – nicht nur Versicherungen für die Mitarbeiter –	88
3.15	Absicherungen einer Praxisvollmacht –	90
<b>4</b>	<b>Praxiskrisen und ihre Gründe</b> .....	<b>91</b>
	<i>Hans Rothhammer</i>	
4.1	Interne Krisen –	91
4.2	Externe Krisen –	96
<b>5</b>	<b>Zi-Praxis-Panel: Informationsangebot und Hilfestellung für Praxisbetrieb und Niederlassung</b> .....	<b>99</b>
	<i>Markus Leibner, Dr. Michael Zschille</i>	
5.1	Das Zi-Praxis-Panel als Informationsplattform –	99
5.2	Vergleichskennzahlen für Niederlassungsinteressierte und Teilnehmer –	101
5.3	Das ZiPP-Informationsangebot in der KV-Praxisberatung –	103
<b>6</b>	<b>Praxismarketing</b> .....	<b>105</b>
	<i>Brigitte Reeb</i>	
6.1	Besonderheiten des Praxismarketings –	105
6.2	Marketing-Ziele und Strategie –	106
6.3	Marketing-Instrumente –	107
6.3.1	Leistungspolitik –	107
6.3.2	Preis- und Distributionspolitik –	108
6.3.3	Kommunikationspolitik –	108
6.3.4	Personalpolitik –	112
6.3.5	Corporate Identity –	112
6.4	Berufsrechtliche Vorgaben –	113
6.5	Implementierung –	114
6.6	Marketing-Controlling –	114
<b>7</b>	<b>Beratung durch die KVen</b> .....	<b>117</b>
	<i>Carola Bullinger, Dilek Oktay</i>	
7.1	Beratung vor Ort –	118
7.1.1	KV-Beratung, Seminare und Servicepakete –	118
7.1.2	Betriebswirtschaftliche Berater und Instrumente der KVen –	119
7.2	INKO – gut beraten in die vertragsärztliche Existenz –	122
	<i>Wolfgang Bogumil</i>	
7.2.1	Wann und für wen wird INKO eingesetzt? –	122
7.2.2	Schritte der Beratung –	123
<b>Anhang</b> .....		<b>127</b>
	Glossar betriebswirtschaftlicher Begriffe –	127
	Die Beratungsleistungen Ihrer KV –	131
	Kassenärztliche Vereinigungen in der Bundesrepublik Deutschland –	133