
Glossar

ABC-Analyse Bei der ABC-Analyse handelt es sich um eine Bewertung der Bedeutung von Objekten, um knappe finanzielle/personelle Praxisressourcen auf Objekte zu konzentrieren, die den höchsten Erfolgsbeitrag erwarten lassen.

Ablaufdiagramm Es stellt eine Kombination zwischen tabellarischer und symbolischer Darstellungstechnik dar, wobei es sich allerdings nur für die Abbildung linearer Abläufe eignet.

Ablauforganisation Im Rahmen der Ablauforganisation sind die einzelnen Arbeitsabläufe zu regeln und zu organisieren. Sie legt fest, wann, wie und wo die einzelnen Aufgaben, die in der Aufbauorganisation zugeordnet worden sind, verrichtet werden.

Abzahlungsdarlehen Beim Abzahlungsdarlehen entsteht ein jährlich gleichbleibender Tilgungsaufwand. Zusätzlich sind die anfallenden Zinsen zu zahlen. Da sich die Zinsen durch Rückzahlung des Darlehens vermindern, entsteht beim Tilgungsdarlehen im ersten Laufzeitjahr der höchste Aufwand, der dann ständig abnimmt.

Änderungskündigung Eine Änderungskündigung zielt nicht auf die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses ab, sondern auf dessen Fortsetzung unter anderen arbeitsvertraglichen Bedingungen.

Amortisationsrechnung Die Amortisationsrechnung beantwortet die zentrale Frage, wie lange die Wiedergewinnung der Investitionssumme aus den Einnahmeüberschüssen der Investition dauert. Durch einen Vergleich der Soll-Amortisationsdauer mit der Ist-Amortisationsdauer kann die Vorteilhaftigkeit einer Investition bewertet werden. Die Ist-Amortisationsdauer ergibt sich, indem man die Investitionssumme durch die jährlich zu erwartenden Einnahmeüberschüsse dividiert. Die Soll-Amortisationsdauer ergibt sich

durch subjektive Schätzung der investierenden Praxisinhaber. Liegt die Ist- unter der Soll-Amortisationsdauer, erscheint die Investition vorteilhaft.

Annuitätendarlehen Beim Annuitätendarlehen wird die aus Zinsen und Tilgung bestehende Annuitätenrate gezahlt, die während der gesamten Kreditlaufzeit gleich bleibt. Zinsen und Tilgung verschieben sich untereinander. Die Zinsen werden weniger, die Tilgung wird mehr, die Rate bleibt gleich hoch.

Annuitätenmethode Die Annuitätenmethode baut auf der Kapitalwertmethode auf. In ihr werden Ein- und Auszahlungsbarwerte in gleiche Jahresbeträge (Annuitäten) umgerechnet. Lohnend ist eine Investition dann, wenn beim gegebenen Kalkulationszinsfuß ein durchschnittlicher jährlicher Überschuss entsteht, der größer oder gleich Null ist. Der durchschnittliche jährliche Überschuss ist die Differenz zwischen den durchschnittlichen jährlichen Ein- und Auszahlungen.

Arbeitsplatzanforderung Unter der Arbeitsplatzanforderung ist die Beherrschung gewisser Teilarbeitsvorgänge zu verstehen, die aus der Zerlegung der Aufgaben und Tätigkeiten in einzelne Arbeitsschritte gewonnen werden.

Arbeitszeit Sie umfasst nach REFA die Zeitspanne vom Beginn bis zum Ende eines Vorgangs ohne Liege- und Transportzeiten. Die Summe der Arbeitszeiten aller Vorgänge ergibt die Gesamtarbeitszeit.

Aufbauorganisation Die Aufbauorganisation beschreibt, wie die Praxis aufgebaut ist, die Anzahl der Praxisangehörigen, die Aufgabenzuordnung und in welchem Vorgesetzten- und Unterstellungsverhältnis sie zueinander stehen.

Aufwendungen Zu den Aufwendungen einer Arztpraxis zählen die Werte aller verbrauchten Materialien und Dienstleistungen pro Zeitperiode. Hierzu zählen neben den Auszahlungen und Ausgaben der jeweiligen Zeitperiode auch etwa die Abschreibungswerte von Geräten und Instrumenten, die in einer früheren Zeitperiode gekauft wurden und gegenwärtig noch der Nutzung unterliegen.

Ausgaben Die Ausgaben einer Arztpraxis setzen sich aus den Anschaffungswerten aller zugegangenen Materialien und Dienstleistungen pro Zeitperiode zusammen. Sie können durch eine sofortige Auszahlung oder aber auch durch eine spätere Zahlung, Ratenzahlung usw. beglichen worden sein.

Außenfinanzierung Bei der Außenfinanzierung wird der Arztpraxis Kapital in der Regel durch Dritte (Banken, Lieferanten) leihweise zur Verfügung gestellt. Diese Form der externen Finanzierung wird auch Beteiligungsfinanzierung (Eigenfinanzierung) genannt, wenn Eigenkapital zur Verfügung gestellt wird und Kreditfinanzierung

(Fremdfinanzierung), wenn Fremdkapital in Anspruch genommen wird. Maßgebend für den Anteil der Außenfinanzierung sind die Außenfinanzierungsmöglichkeiten der kapital-suchenden Arztpraxen, die wiederum insbesondere von der rechtlichen Organisationsform der Praxis, von steuerlichen Gegebenheiten und den Konditionen an den Finanzmärkten sowie die Möglichkeiten zur Bereitstellung von Eigenfinanzierungsmitteln im Wege der Innenfinanzierung abhängen.

Außerordentliche Kündigung Die außerordentliche Kündigung ist eine fristlose Kündigung. Dafür muss ein wichtiger Grund vorliegen. Die Kündigung muss innerhalb von 2 Wochen nach Kenntnis dieses Grundes in schriftlicher Form und unter dessen Angabe ausgesprochen werden. Nach Ablauf dieser Frist ist eine außerordentliche Kündigung ausgeschlossen.

Auszahlung Eine Auszahlung in der Arztpraxis stellt immer eine Bargeldzahlung oder eine Abbuchung vom Praxiskonto (oder anderen Sichtguthaben, wie Sparbücher, Termingelder usw.) dar.

Autoritärer Führungsstil Er ist dadurch gekennzeichnet ist, dass der Arzt als Vorgesetzter sämtliche Entscheidungen trifft und sie in Form von unwiderruflichen Anweisungen oder Befehlen weitergibt, wobei er die Weisungen aufgrund der mit seiner Stellung verbundenen Macht erteilt und deren Befolgung durch die Anordnung von Sanktionen erzwingt. Bei dem autoritären Führungsstil ist somit der persönliche Freiheitsbereich der Praxisangehörigen gering, es herrschen klare Verhältnisse der Über- und Unterordnung, Ausführungsanweisungen, enge Kontrolle sowie soziale Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Aval Bei der kurzfristigen Bankfinanzierung durch Avale handelt es sich um die Bürgschaft bzw. Garantieübernahme durch die Bank für andere Kredite. Die Bank übernimmt dabei als Avalkreditgeber im Auftrag der Praxisinhaber als ihren Kunden gegenüber Dritten die Haftung für eine bestimmte Geldsumme durch Hergabe einer Bürgschaft oder einer Garantie. Die Bank stellt hierbei keine eigenen Mittel, sondern lediglich ihre Kreditwürdigkeit zur Verfügung. Für die Ausnutzung von Avalkrediten rechnen Kreditinstitute Avalprovision, prozentual auf den Wert der herausgegebenen Avalurkunden.

Bankdarlehen Zu den Bankdarlehen gehören alle Formen üblicher langfristiger Bankkredite, die der Arztpraxis gewährt werden, wie zum Beispiel Hypothekendarlehen, Bauspardarlehen oder Investitionsdarlehen. Man unterscheidet dabei üblicherweise Darlehen mit Zinsanpassung die mit variablem Zinssatz häufig in einer Hochzinsphase aufgenommen werden, in der Hoffnung, zukünftig auf einen günstigeren Festzinssatz umsteigen zu können. Bei Darlehen mit Zinsfestschreibung handelt es sich um Kredite, die zu einem für eine bestimmte Periode vereinbarten Festzinssatz ausgeliehen werden, was für die Praxisinhaber als Darlehensnehmer insbesondere in einer Niedrigzinsphase von Vorteil sein

kann. Der feste Zinssatz bildet für die zugrunde liegende Investition eine sichere Kalkulationsgrundlage.

Barwert Unter dem Barwert sind auf den Entscheidungszeitpunkt abgezinste Zahlungen zu verstehen.

Behandlungsfallkosten Praxiskosten, die bei dem jeweiligen Behandlungsvorgang und somit bei gleichen Behandlungsvorgängen in gleicher Höhe entstehen.

Benchmarking Benchmarking bedeutet, dass sich die Praxisinhaber mit ihrer Praxis nur an den besten Konkurrenten orientieren und versuchen, deren Leistungsniveau in einen oder mehreren Teilbereichen der Praxis zu erreichen.

Beteiligung Mitgliedschaftsrecht, das durch Kapitaleinlage (Geld- oder Sacheinlage) bei einer Arztpraxis erworben wird.

Beteiligungsfinanzierung Bei der Beteiligungsfinanzierung (auch: Eigenfinanzierung) führen die Eigentümer der Praxis von außen Kapital zu.

Blankokredit Er wird ausschließlich aufgrund der Kreditwürdigkeit (Bonität) des Arztes oder der Ärztin als Kreditnehmer gegeben. Die Bank verzichtet dabei auf weitere Sicherheiten, die über die üblichen Verzugs- und Zahlungsvereinbarungen hinausgehen. Unabhängig davon haften die Praxisinhaber mit ihrem gesamten Vermögen, so dass die Bank als einzige Sicherheit die Möglichkeit hat, bei Zahlungsunfähigkeit die gerichtlichen Zwangsvollstreckungsmaßnahmen einzuleiten.

Blockschaltbild Bei einem Blockschaltbild werden in einer Matrix Tätigkeiten, Stellen und Aufgaben miteinander verknüpft. Im jeweiligen Schnittpunkt von Zeilen und Spalten können dann beispielsweise Aufgaben, Eingabedaten, Ergebnisdaten oder Datenträger genannt werden. Das Blockschaltbild eignet sich ebenfalls vornehmlich für lineare Abläufe. Jedoch können auch einfache Alternativen oder Schleifen mit ihm dargestellt werden.

Break-Even-Analyse Sie stellt die Ermittlung des Punkts der Umsatz- oder Behandlungsmenge dar, bei dem die gesamten Praxiskosten gedeckt sind und Gewinne erwirtschaftet werden.

Bürgschaft Sie ist ein einseitig verpflichtender Vertrag, durch den sich der Bürge gegenüber dem Gläubiger (Kreditinstitut oder andere Person) bereit erklärt, für die Erfüllung der Verbindlichkeiten der Praxisinhaber als Schuldner einzustehen.

Cash-flow Es handelt sich dabei um den Umsatzüberschuss oder Finanzüberschuss einer Arztpraxis, der sich als Nettozugang an flüssigen Mitteln aus der Umsatztätigkeit innerhalb eines Zeitraums darstellt. Der Cash-flow ist eine gebräuchliche, sehr aussagefähige Kennzahl zur Beurteilung der Finanzlage einer Arztpraxis. Er kann zum Zeitvergleich herangezogen oder mit dem Cash-flow von anderen Praxen verglichen werden. Er lässt sich direkt ermitteln aus den Praxiseinnahmen (zahlungswirksame Erträge) abzüglich der Praxisausgaben (zahlungswirksame Aufwendungen).

Darlehen Ein Darlehen ist ein Kredit, der in einer Summe oder in Teilbeträgen zur Verfügung gestellt wird und in festgelegten Raten (Ratenkredit, Tilgungskredit) oder auf einmal nach Ablauf der vertraglich geregelten Laufzeit zurückzahlen ist (Kredit mit Endfälligkeit).

Dauerarbeitsverhältnis Ein Dauerarbeitsverhältnis wird durch einen Arbeitsvertrag begründet, der auf unbestimmte Zeit abgeschlossen ist und damit den gesetzlichen Kündigungsfristen unterliegt.

Deckungsbeitragsrechnung Mit ihrer Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung können die quantitativen Beziehungen zwischen Behandlungsmenge, Praxiskosten und -gewinn verdeutlicht und für die Erfolgsanalyse bzw. die Gewinnplanung der Praxis genutzt werden. Der Deckungsbeitrag ergibt sich durch Abzug der variablen Praxiskosten vom Praxisumsatz. Der Deckungsbeitrag gibt den Betrag an, um den sich der Erfolg bei der Mehr- oder Mindererstellung einer Behandlungsleistung ändert.

Desinvestition Sie stellt den Gegensatz zur Investition dar. Darunter ist die Rückgewinnung und Freisetzung der in konkreten Vermögenswerten gebundenen finanziellen Mittel durch Verkauf, Liquidation oder Aufgabe zu verstehen.

Differenzanalyse Die Differenzanalyse schließt sich notwendigerweise an einen Zeit-, Praxis- oder SOLL-/IST-Vergleich an. Sie geht von der Höhe der jeweiligen positiven oder negativen Abweichungen der jeweiligen Vergleichswerte aus und versucht die Ursachen hierfür festzustellen.

Disagio Darunter ist der Unterschiedsbetrag zwischen dem Rückzahlungs- und dem Ausgabebetrag von Krediten zu verstehen. Die Vereinbarung eines Disagios findet häufig Anwendung bei Festzinsvereinbarungen in Darlehensverträgen. Der Kreditausgabebetrag ist dabei geringer als die tatsächliche Kredithöhe, was durch einen verringerten Nominalzinssatz beglichen wird.

Divisionskalkulation Sie dient zur Bestimmung der Kosten je Behandlungsleistung (Behandlungsfallkosten). Hierzu werden die gesamten jährlichen Praxiskosten durch die Gesamtzahl der Behandlungsfälle pro Jahr geteilt.

Durchlaufzeit Sie stellt nach REFA die Differenz zwischen End- und Starttermin eines Vorganges dar und ist somit die Summe aus Arbeitszeit, Liege- und Transportzeit je Vorgang.

Eigenkapital Das Eigenkapital umfasst die Mittel, die die Praxisinhaber als Eigentümer der Praxis zur Verfügung stellen. Bei Verlusten haftet das Eigenkapital zum Schutz der Gläubiger vor Forderungsausfällen. Das Eigenkapital in einer Bilanz resultiert aus der Differenz zwischen Vermögen und Schulden. Bei Überschuss des Vermögens wird es als Reinvermögen bezeichnet. Sind die Verbindlichkeiten größer als das Vermögen, liegt ein negatives Eigenkapital vor (Überschuldung), was bei Kapitalgesellschaften einen Insolvenzgrund darstellt.

Eigenkapitalrentabilität Sie beschreibt, ob sich der Einsatz des Eigenkapitals gelohnt hat. Man fordert, dass das eingesetzte Eigenkapital eine gewisse Mindestverzinsung erfährt, die sich aus dem marktüblichen Zinssatz, einer Risiko- und Kapitalerhaltungsprämie zusammensetzt.

Einnahmeüberschussrechnung Ihr wesentlicher Zweck ist es aufzuzeigen, wie hoch der zu versteuernde Jahresertrag der Praxis ist. Insofern bietet die Einnahmeüberschussrechnung zwar die Möglichkeit des jährlichen Vergleichs, wie sich Praxisumsatz, -kosten und -gewinn verändern. Als reine Vergangenheitsbetrachtung des finanziellen Praxisgeschehens eignet sie sich jedoch nur bedingt zur Steuerung der Praxiskosten.

Einzelkosten Praxiskosten, die sich einem einzelnen Behandlungsfall direkt zuordnen lassen.

Erfolgsrechnung Sie gibt Aufschluss darüber, ob die Praxis einen Gewinn erwirtschaftet oder einen Verlust als Jahresergebnis erzielt hat. Dazu werden die Praxiskosten den erzielten Erlösen gegenübergestellt.

Ertragswertmethode Sie basiert auf der Annahme, dass der Praxiswert sich als Summe zukünftiger Erträge darstellt, die auf den Zeitpunkt der Veräußerung abgezinst werden. Als Ausgleich für den Verzicht auf die Erträge erhält der die Praxis abgebende Arzt oder die abgebende Ärztin somit von den die Praxis Übernehmenden die Summe dieser Erträge in abgezinster Form. Bei dieser Abdiskontierung wird der Wert der zukünftigen Ertragssumme zum Verkaufszeitpunkt errechnet, wobei davon ausgegangen wird, dass der Gegenwartswert abnimmt, je weiter die prognostizierten Summen in der Zukunft liegen.

Factoring Das Factoring als Form der Finanzierung von Anschaffungen durch Fremdkapital ist nichts anderes als der Verkauf von Forderungen gegenüber Patienten an ein Factoring-Unternehmen. Dadurch lässt sich für die Arztpraxis vorfristig Geld beschaffen und das Risiko, dass der ein oder andere Patient für eine erbrachte Leistung nicht oder

nicht vollständig zahlt, ausschalten. Die Arztpraxis hat nach Abtretung der Forderung und Erhalt des Gegenwertes abzüglich der Kosten und eines Sperrbetrages nichts mehr mit dem Einholen des Geldes zu tun. Allerdings liegen die Kosten für Sollzinsen und Factoring-Gebühren weit über denen eines vergleichbaren Kredits.

Fehlinvestition Als Fehlinvestitionen werden Investitionen bezeichnet, die aus verschiedenen Gründen nicht in den Praxisprozess einbezogen werden können, aber dennoch das Praxisergebnis negativ belasten.

Fehlmengenkosten Fehlmengenkosten entstehen dann, wenn dringend benötigtes Material, das aufgrund einer fehlenden Bestandsüberwachung nicht mehr in ausreichender Menge vorhanden ist, unter großem Aufwand und zu hohen Preisen kurzfristig beschafft werden muss.

Festdarlehen Bei dem Festdarlehen handelt es sich um einen Kredit, der erst am Ende der Laufzeit in einer Summe zurückgezahlt wird. Es wird daher auch als Fälligkeitsdarlehen bezeichnet (Darlehen mit Endfälligkeit).

Finanzplanung Sie stellt die systematische Erfassung, die Gegenüberstellung und den gestaltenden Ausgleich zukünftiger Zu- und Abnahmen liquider Mittel dar. In der Arztpraxis sind das beispielsweise die Bestände in der Handkasse, die Bestände auf unterschiedlichen Praxis- und Privatkonten, Tagesgelder, offene Forderungen an Patienten und anderes mehr. Ziel der Finanzplanung ist es, eine optimale Liquidität zu ermitteln, zu erreichen und zu erhalten, und den dazu nötigen Bestand an Zahlungsmitteln vor auszuplanen.

Fixe Praxiskosten Praxiskosten, die sich bei zunehmender Behandlungsmenge nicht ändern und in der Höhe konstant bleiben. Sie stellen feste Kosten und Zahlungsverpflichtungen dar, auch wenn die Praxis keinen oder nur wenig Umsatz erwirtschaftet.

Flussdiagramm Das Flussdiagramm ist an die Symbolik eines Datenflussplanes nach DIN 66001 angelehnt und bietet den Vorteil, auch Alternativen, Schleifen und Parallelbearbeitungen gut darstellen zu können. Es ist eine häufig eingesetzte Dokumentations-technik, die für vielfältige Ablaufarten gut verwendet werden kann.

Forderung Es ist das Recht des Gläubigers, vom Schuldner eine Leistung verlangen zu können (beispielsweise Vergütung einer erbrachten Behandlung). Eine Forderung, erlischt durch Erfüllung (Begleichung der Rechnung). Sie beruht auf einem Schuldverhältnis und verkörpert den Gegenwert für die erbrachte Leistung. Eine Forderung entsteht in dem Augenblick, in dem die Lieferung erfolgt oder die Leistung erbracht ist; auf den Zeitpunkt der Rechnungserteilung kommt es nicht an.

Forderungsabtretung Die erforderliche Sicherheit für die Inanspruchnahme eines Kredits kann auch durch eine Forderungsabtretung (Zession) erfolgen. Dadurch wird eine Forderung beispielsweise über Honoraransprüche aus bereits erfolgten Behandlungen von dem Arzt oder der Ärztin als bisherige Gläubiger durch Vertrag auf die Bank als neuen Gläubiger übertragen.

Fremdkapital Bei Fremdkapital handelt es sich um Kapital, das von Gläubigern der Praxis zur Verfügung gestellt wird. Die Summe des Fremdkapitals weist die Verschuldung der Praxis aus. Die Beschaffung von Fremdkapital ist Fremdfinanzierung, wobei die Bildung von Rückstellungen im Wege der Innenfinanzierung erfolgt und die Aufnahme von Verbindlichkeiten zur Außenfinanzierung zählt. Fremdkapitalgeber haben Anspruch auf Verzinsung und Rückzahlung, unabhängig von der Ertragslage der Praxis. Sie sind grundsätzlich nicht am Verlust beteiligt. Daraus folgt, dass ihnen (theoretisch) kein Recht auf Beteiligung an den Entscheidungen der Praxisführung zusteht, was in der Realität aufgrund entstehender Abhängigkeitsverhältnisse anders geregelt sein kann. Formen des Fremdkapitals sind Buchkredite (Darlehen, Kontokorrentkredit) oder in Wertpapieren verbriefte Kredite (Wechselkredit; Kredite, die in Schuldverschreibungen verbrieft sind).

Führung Führung beinhaltet einen Prozess der steuernden Einflussnahme von Personen (Führer, Führende) auf das Verhalten anderer Personen (Geführte) zum Zweck der Erreichung bestimmter Ziele.

Funktionendiagramm Das Funktionendiagramm (auch: Funktionsmatrix, Aufgabenverteilungsplan) verknüpft die Aufgaben und Befugnisse der Praxis mit ihren Stellen.

Gemeinkosten Praxiskosten, die sich nicht direkt einzelnen Behandlungsfällen zuordnen lassen.

Gesamte Praxiskosten Summe aus Fixkosten und variablen Praxiskosten.

Gesamtkapitalrentabilität Sie ist Ausdruck für die Leistungsfähigkeit des in der Arztpraxis arbeitenden Kapitals. Praxisgewinn und Fremdkapitalkosten werden zu einer Größe zusammengefasst und auf das durchschnittlich gebundene Kapital bezogen. Das Prozentergebnis zeigt den Erfolg des gesamten Kapitaleinsatzes.

Gesamtkostenrechnung Bei ihr werden zur Ermittlung des wirtschaftlichen Erfolgs einer Praxis von den gesamten Praxiserlösen einer Periode die gesamten Praxiskosten der gleichen Periode abgezogen.

Gewinnvergleichsrechnung Die Gewinnvergleichsrechnung hat zum Ziel, die bei den verschiedenen Investitionsalternativen zu erwartenden Jahresgewinne miteinander zu vergleichen, etwa im Fall von Ersatzinvestitionen den Vergleich des durchschnittlichen Jah-

resgewinns des alten Geräts mit dem durchschnittlichen geschätzten Jahresgewinn des neuen.

Grundschild Sie ist im Gegensatz zur Hypothek vom eigentlichen Darlehen unabhängig. Sie stellt ein Grundpfandrecht dar, wonach das belastete Grundstück für die Zahlung einer bestimmten Geldsumme haftet. Im Rahmen der banküblichen Beleihungsgrenzen sind Grundschilden für die Kreditinstitute eine bevorzugte, wenig arbeitsaufwändige Sicherheit. Bei erforderlichen Krediterhöhungen können sofort durch Tilgungen freigewordene Grundschildteile wieder als Sicherheit herangezogen werden.

Haftungsfreistellung Gänzliche oder teilweise Befreiung von der Verpflichtung, für eine Schuld aufgrund eines Schuldverhältnisses eintreten zu müssen (z. B. Zins- und Tilgungsforderungen im Rahmen von Darlehen).

Hausbank Die Hausbank ist das Kreditinstitut, bei dem die Arztpraxis den größten Teil ihrer Bankgeschäfte abwickelt.

Hypothek Die Hypothek ist ein Grundpfandrecht zur Sicherung der Forderung eines Gläubigers. Sie gehört zu den Sachsicherheiten und die Verknüpfung mit einer zu sichernden Forderung unterscheidet sie von der Grundschild. Jede zwischenzeitliche Verminderung des Kredits führt zu einer Verringerung der Sicherung. So erlischt die Hypothek mit der letzten Rate des Darlehens und entspricht bis dahin immer dem aktuellen Stand des Darlehenskontos.

IGeL 1998 wurde von der Kassenärztlichen Bundesvereinigung zusammen mit ärztlichen Fach- und Verbänden und Berufsverbänden ein erster Empfehlungskatalog individueller Gesundheitsleistungen (IGeL) entwickelt. In dieser IGeL-Liste sind ärztliche Leistungen zusammengestellt, die nicht zum Leistungsumfang der gesetzlichen Krankenversicherung gehören, aber dennoch von Patienten nachgefragt werden und ärztlich empfehlenswert oder zumindest vertretbar sind.

Innenfinanzierung Die Innenfinanzierung umfasst die Selbstfinanzierung (ebenfalls eine Form der Eigenfinanzierung) durch die Praxis selbst, ohne Beanspruchung von möglichen Anteilseignern und Gläubigern aus dem Überschuss für erbrachte Leistungen.

Sie stellt eine Einbehaltung von Teilen des in der Geschäftsperiode erzielten Praxisgewinns und dadurch die Erhöhung des tatsächlich vorhandenen Eigenkapitals dar.

Insolvenz Es handelt sich dabei um ein gerichtliches Verfahren, das auf Antrag des Schuldners oder eines Gläubigers durch Eröffnungsbeschluss des zuständigen Amtsgerichts (Insolvenzgericht) eröffnet wird und durch Zwangsvollstreckung die gleiche und gleichmäßige Verteilung des Vermögens eines zahlungsunfähigen Schuldners unter die

Gläubiger bezweckt, soweit nicht in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung, insbesondere zum Erhalt der Praxis (Sanierung), getroffen wird.

Interner Zinsfuß Bei der Methode des Internen Zinsfußes werden zwei Zinssätze (Marktzins des Investors und interner Zins der Investition) miteinander verglichen. Der interne Zinsfuß (auch: interner Zinssatz, Effektivzins, Gesamtkapitalrentabilität) ist der Zinssatz, bei dessen Ansatz der Kapitalwert einer Investition oder Finanzierung gerade gleich Null wird bzw. bei dem Auszahlungs- und Einzahlungsbarwert einer Investition oder Finanzierung genau übereinstimmen. Eine Investition gilt nach dieser Methode als lohnend, wenn sie bei gegebenem Kalkulationszinssatz eine Rendite erbringt, die mindestens so hoch ist wie der Kalkulationszinsfuß.

Interviewtechnik Die Interviewtechnik ist die am häufigsten eingesetzte Istaufnahmemethode. Sie lässt sich einsetzen, um Arbeitsabläufe, Datenflüsse oder komplexe Sachverhalte in der Arztpraxis zu erheben.

Inventurmethode Bei der Verbrauchsermittlung durch die Inventurmethode wird der Materialverbrauch in einem Zeitraum als Differenz zwischen Anfangsbestand und Endbestand ermittelt.

Investition Unter Investition ist die Verwendung oder Bindung von Zahlungsmitteln zur Beschaffung von Wirtschaftsgütern für die Praxis oder zur Bildung von Praxisvermögen zu verstehen.

Investitionskredit Im Gegensatz zum Kontokorrentkredit eignet sich der Investitionskredit für umfangreiche Anschaffungen oder Erweiterungen der Arztpraxis und dient somit langfristigen Investitionszwecken. Die wohl bekannteste Form eines Investitionskredites ist das Hypothekendarlehen. Es handelt sich bei Investitionskrediten stets um größere Summen für langlebige Gegenstände der Praxiseinrichtung oder Raum-/Gebäudeerweiterungen, die sich nur allmählich und über viele Jahre hinweg amortisieren. Die Laufzeit der Darlehen ist dabei auf die vermutete Lebensdauer der angeschafften Geräte und Einrichtungsgegenstände abzustellen.

Investitionsrechnung Sie soll Aussagen über die Wirtschaftlichkeit einer Praxisinvestition oder mehrerer Investitionsalternativen liefern, die hinsichtlich der quantifizierbaren Faktoren eine Grundlage von Investitions- und Finanzierungsentscheidungen darstellen können.

ISO 9000 Bei der DIN EN ISO 9000 ff handelt es sich um eine Normenfamilie, die eine Gruppe von Managementsystemnormen darstellt, welche sich auch auf die Arztpraxis übertragen lassen. Kerngedanke ist, einen Weg zur Schaffung von Kompetenz und Vertrauen in die Qualitätsfähigkeit einer Arztpraxis aufzuzeigen. Der Patient soll sich darauf

verlassen können, dass die Arztpraxis seine Qualitätsforderungen an die Behandlungsleistungen und medizinisch-technischen Produkte erfüllen kann.

Job Enlargement Möglichkeit der Aufgabenerweiterung, bei der durch Übertragung zusätzlicher Aufgaben das Verantwortungs- und Selbstwertgefühl gesteigert werden soll, was wiederum eine Motivationsförderung darstellen kann.

Job Enrichment Bei der Arbeitsbereicherung soll die Verantwortung mit Hilfe erhöhter Entscheidungs- und Kontrollbefugnisse erweitert werden, was zu einer qualitativen Aufwertung der Stelle führt.

Job Rotation Die Möglichkeit eines Aufgabenwechsels lässt sich nur in größeren Arztpraxen anwenden, kann aber durch die Abwechslung und den Einblick in verschiedene Aufgabengebiete ebenfalls motivationsfördernd wirken.

KAIZEN KAIZEN ist eine populäre Methode der Organisationsentwicklung, die als eine patientenorientierte Verbesserungsstrategie, die im Bewusstsein der Praxisangehörigen verankert sein soll, beschrieben werden kann. Sie geht von der japanischen Lebensphilosophie aus, dass die Art zu leben – sei es das Arbeitsleben, das soziale Leben oder das häusliche Leben – und somit auch der Praxisbetrieb einer ständigen Verbesserung bedarf.

Kapital Das Kapital einer Praxis ist der wertmäßige Ausdruck für die Gesamtheit der Sach- und Finanzmittel, die der Praxis zur Verfügung stehen.

Kapitalbindungskosten Die Kapitalbindungskosten entstehen dadurch, dass das Kapital, welches in den beschafften, aber noch lange nicht benötigten Materialien steckt, anderweitig nicht gewinnbringend eingesetzt oder angelegt werden kann.

Kapitalwertmethode Die Kapitalwertmethode ermittelt den Kapitalwert als Differenz zwischen dem jeweiligen Gegenwartswert (Barwert) aller Einnahmen und Ausgaben. Ist der Barwert aller Einzahlungen größer als der aller Auszahlungen, so erscheint eine Investition vorteilhaft. Das gleiche gilt für Investitionsalternativen, die im Vergleich den höchsten Barwert aufweisen.

Kennzahlen Betriebliche Kennzahlen sind vordefinierte Zahlenrelationen, die durch Kombination von Zahlen des Rechnungswesens entstehen, regelmäßig ermittelt werden und aus denen sich Aussagen zu betriebswirtschaftlichen Sachverhalten der Arztpraxis komprimiert und prägnant ableiten lassen.

Kennzahlensystem Als Kennzahlensystem bezeichnet man die systematische Zusammenstellung von quantitativen Einzelkennzahlen, die in einer sachlich sinnvollen

Beziehung zueinander stehen, sich ergänzen und insgesamt auf ein übergeordnetes Gesamtziel ausgerichtet sind.

Kommunikationspolitik Die Kommunikationspolitik der Arztpraxis umfasst die planmäßige Gestaltung und Übermittlung der auf den Patientenmarkt gerichteten Informationen, mit dem Zweck, die Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Patientenzielgruppe im Sinne der Zielsetzung der Arztpraxis zu beeinflussen.

Konfliktumleitung Bei der Konfliktumleitung wird ein Konflikt mit einer anderen als der Anlass gebenden Seite ausgetragen. Dabei wird ein Konflikt mit der eigentlichen Gegenseite aufgrund zu geringer Erfolgsaussichten vermieden und die aufgestaute Frustration auf andere Praxisangehörige umgeleitet, was sich ihnen gegenüber durch aggressives Verhalten äußern und oft auch bis in den privaten Bereich hinein wirken kann.

Konfliktunterdrückung Eine häufig zu beobachtende Konfliktverlaufsform ist die Konfliktunterdrückung, bei der die Seite, die die entsprechende Macht besitzt, einen offenen Konflikt nicht zulässt oder ihre Interessen unmittelbar durchsetzt und den Konflikt dadurch beendet.

Konfliktvermeidung Die Konfliktvermeidung ist dadurch gekennzeichnet, dass keine Konfliktaktivitäten ergriffen werden, obwohl ein Konfliktpotential vorhanden ist. Das bedeutet häufig für die vermeidende Seite, dass sie sich durch Vorwegnahme des für sie negativen Ergebnisses in die Verliererposition begibt, was in der Regel ein Rückzugsverhalten zur Folge hat, das im Extremfall bis zur Kündigung führen kann.

Kontokorrentkredit Der Kontokorrentkredit ist eine klassische Form der Finanzierung von Anschaffungen mit Fremdkapital. Er dient dazu, die laufenden Betriebsausgaben der Arztpraxis zu bestreiten und die zeitlichen Unterschiede zwischen Ausgaben und Einnahmen abzufedern. Er ist variabel ausnutzbar und wird in der Regel nicht voll in Anspruch genommen, sondern über die laufenden Umsätze der Arztpraxis zurückgeführt. Der Kontokorrentkredit wird formell „bis auf weiteres“ eingeräumt. Solange er aber nicht von der Bank oder dem Kontoinhaber gekündigt wird, verlängert er sich automatisch und läuft unbegrenzt.

Konsolidierung Unter Konsolidierung ist eine Umschuldung oder Umfinanzierung zu verstehen, insbesondere die Umwandlung kurzfristiger Verbindlichkeiten in langfristiges Fremdkapital, mit dem Ziel, die Liquiditäts- oder Rentabilitätsschwierigkeiten der Praxis zu überwinden.

Kooperativer Führungsstil Er geht von einer Mitwirkung der Praxisangehörigen an den Entscheidungen der Praxisleitung aus, die so weit gehen kann, dass die Praxisleitung nur den Entscheidungsrahmen absteckt. Bei dem kooperativen Führungsstil wächst der

persönliche Freiheitsbereich der Praxisangehörigen und die Übernahme von Verantwortung wird auf sie verlagert. Deshalb ist dieser Führungsstil gekennzeichnet durch Kollegialität, Delegation, Partizipation sowie ein Verhältnis gegenseitiger Achtung und Anerkennung zwischen Praxisleitung und -angehörigen.

Kostenartenrechnung Sie liefert Informationen zu der Frage, welche Praxiskosten in welcher Höhe angefallen sind. Sie dient zur Erfassung und Gliederung aller im Laufe der jeweiligen Abrechnungsperiode angefallenen Kostenarten.

Kostenmanagement Kostenmanagement bedeutet, die Praxiskosten in deren Zustandekommen nach Art, Höhe, Struktur und Zeit durch die Ausgestaltung der maßgebenden kostentreibenden Faktoren steuernd zu beeinflussen. Dabei gilt es systematisch und frühzeitig Kostensenkungs- und Leistungspotentiale aufzufinden und auszuschöpfen. Ziel ist dabei die langfristige Sicherung einer wirtschaftlich erfolgreichen Praxisentwicklung durch regelmäßige Kontrolle der Praxiskostenentwicklung, durch die Berücksichtigung der individuellen Praxiskostenstruktur und die Ergreifung darauf abgestimmter Kostensenkungsmaßnahmen.

Kostenrechnung Die Kostenrechnung hat die Aufgabe der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit, der Kalkulation der betrieblichen Leistungen, der Bereitstellung von Zahlenmaterial für betriebliche Entscheidungen sowie der Erfolgsanalyse und die Gewinnplanung (kurzfristige Betriebsergebnisrechnung). Sie liefert Informationen über die Art und Höhe der angefallenen Praxiskosten und setzt sich aus drei aufeinanderfolgenden Teilkostenrechnungen (Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung) zusammen.

Kostenstellenrechnung Sie liefert Informationen zu der Frage, wo die Praxiskosten angefallen sind. In der Kostenstellenrechnung können nur die Einzelkosten der jeweiligen Kostenstelle direkt zugeordnet werden. Die Gemeinkosten sind einer einzelnen Kostenstelle nicht direkt zurechenbar. Sie müssen mit Hilfe von Verteilungsschlüsseln auf die einzelnen Kostenstellen der Praxis umgelegt werden.

Kostenträgerrechnung Sie beantwortet die Frage, wofür die Praxiskosten angefallen sind. Die Kostenträger sind die erbrachten Behandlungsleistungen. Die Kostenträgerrechnung muss die Kosten für die Erstellung dieser Leistungen durch die Anwendung von Kalkulationsverfahren bestimmen.

Kostenvergleichsrechnung Bei der Kostenvergleichsrechnung wird ein Vergleich der in einer Periode anfallenden Kosten von Investitionsobjekten durchgeführt. Zu berücksichtigen sind dabei die fixen Kosten, die variable Kosten und die Kapitalkosten der zu vergleichenden Investitionsobjekte.

Kreditfähigkeit Die Kreditfähigkeit umschreibt die Fähigkeit, rechtswirksame Kreditverträge abzuschließen. Der Arzt oder die Ärztin als voll geschäftsfähige natürliche Personen sowie juristische Personen sind ohne Einschränkung kreditfähig. Bei sonstigen nichtrechtsfähigen Personengemeinschaften (beispielsweise Arztgemeinschaften in Form von Gesellschaften bürgerlichen Rechts) ist grundsätzlich die Zustimmung aller Beteiligten erforderlich, die sich insoweit als Gesamtschuldner gegenüber der Bank verpflichten.

Kreditfinanzierung Bei den Formen der Kreditfinanzierung handelt es sich um gegen vereinbartes Entgelt (Zins) überlassenes Kapital ohne unmittelbare Einflussnahme auf die Führung der Arztpraxis.

Kreditwürdigkeit Die Kreditwürdigkeit umschreibt die von dem Arzt oder der Ärztin als Kreditnehmer erwarteten Eigenschaften und Fähigkeiten. Sie liegt danach vor, wenn eine Kreditvergabe unter persönlichen und sachlichen Gesichtspunkten vertretbar erscheint, d. h. wenn erwartet werden kann, dass die Kreditnehmer den aus dem Kreditvertrag sich ergebenden Verpflichtungen (Erbringung des Kapitaldienstes) nachkommen.

Kündigung Die Kündigung ist rechtlich gesehen eine einseitige, empfangsbedürftige Willenserklärung. Durch sie wird ein Arbeitsverhältnis in der Arztpraxis von einem bestimmten Zeitpunkt an aufgehoben. Die Kündigung kann sowohl von der Praxisleitung als Arbeitgeber als auch von Praxisangehörigen als Arbeitnehmern ausgesprochen werden.

Lagerkosten Vermeidbare Lagerkosten kommen dadurch zustande, indem die zu groß bemessenen Lagermengen Platz, geeignete Raumtemperatur und Luftfeuchtigkeit benötigen, was wiederum Raumkosten verursacht, die durch eine funktionierende Bedarfsplanung und Bestandsüberwachung vermieden werden könnten. Besonders kritisch ist dies bei verderblichen Medikamenten und Materialien, die bei Überlagerung vernichtet oder gar kostenpflichtig entsorgt werden müssen.

Lebenszykluskonzept Das Lebenszykluskonzept geht auf die Marketingliteratur zurück, in der bei Produkten die Entwicklung zwischen der Markteinführung und dem Ausscheiden aus dem Markt als eine Art „Lebensweg“ betrachtet wird.

Leasing Mit Leasing wird die Vermietung von medizinischen Geräten oder Behandlungseinrichtungen gegen Zahlung eines im Voraus genau festgelegten Entgelts bezeichnet.

Leistungspolitik Im Bereich der Leistungspolitik geht es um Art und Umfang der Behandlungsleistungen, die die Arztpraxis dem Patienten erbringt. Sie ist von zentraler Bedeutung für die Stellung der Praxis im Wettbewerb, denn ihr obliegt die zweckmäßige, attraktive Gestaltung des Behandlungsangebots.

Leitungsspanne Sie beschreibt die Anzahl der optimal betreubaren direkten Unterebenen.

Lieferantenkredit Einräumung von Zahlungszielen durch Lieferanten von Praxisbedarf.

Liquidität Liquidität im Sinne der Zahlungsfähigkeit ist die Fähigkeit der Arztpraxis, allen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachkommen zu können. Die Erhaltung der Zahlungsfähigkeit ist für jede Praxis von existenzieller Bedeutung. Zahlungsunfähigkeit ist ein Insolvenzgrund und berechtigt bzw. verpflichtet zum Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Aufgabe des Liquiditätsmanagements ist es, den Bedarf an finanziellen Mitteln der Praxis festzulegen und die Bereitstellung zu sichern. Liquiditätskennzahlen dokumentieren das Verhältnis zwischen liquiden Mitteln und fälligen Verbindlichkeiten. Sie werden auch als Liquiditätsgrade bezeichnet. Solche Liquiditätsgrade haben bei der Kreditwürdigkeitsanalyse Bedeutung.

Liquiditätskennzahlen Sie informieren über die Liquidität der Arztpraxis und somit beispielsweise darüber, ob zur kurzfristigen Begleichung fälliger Verbindlichkeiten ausreichend eigene Zahlungsmittel zur Verfügung stehen.

Management by Delegation Bei der Führung durch Aufgabendelegation wird die Entscheidungsfreiheit und Verantwortung auf die Praxisangehörigen übertragen, wobei die Praxisleitung nicht mehr jede einzelne Tätigkeit kontrolliert, sondern sich nur stichprobenartige Kontrollen vorbehält.

Management by Exception Bei der Führung nach dem Ausnahmeprinzip greift die Praxisleitung nur bei unvorhergesehenen Ausnahmesituationen und ungewöhnlichen Fällen ein, während bei der Durchführung aller „normalen“ Aufgaben beispielsweise die damit verbundene Verantwortung den Praxisangehörigen in vollem Umfang übertragen wird.

Management by Objectives Das Prinzip Führen durch Zielvereinbarung ist durch eine gemeinsame Zielfestlegung zwischen Praxisleitung und Praxisangehörigen gekennzeichnet, wobei die Praxisangehörigen im Rahmen ihrer Aufgabenbereiche selbst entscheiden können, auf welchem Weg sie die vorgegebenen Ziele erreichen.

Management by Results Eine stärker autoritäre Ausrichtung der Führung durch Zielvereinbarung stellt das Prinzip Führung durch Ergebnisorientierung dar, bei dem sich die Praxisleitung auf die Ergebniskontrolle beschränkt.

MAPI-Verfahren Das MAPI-Verfahren ist eine spezielle Form der Rentabilitätsrechnung mit statischen wie auch dynamischen Elementen. Es findet vor allem in Bezug auf Ersatzinvestitionen häufig Anwendung. Die grundlegende Idee ist, dass die Praxissituation

nach der durchgeführten Investition mit der Praxissituation ohne Durchführung der Investition verglichen werden kann. Im Vordergrund steht dabei die Ermittlung einer sogenannten relativen Rentabilität, die zugleich ein Dringlichkeitsmaß für die Vornahme der Investition darstellt.

Marketing Marketing wird als Ausdruck eines marktorientierten unternehmerischen Denkstils verstanden. Es stellt eine eigene wirtschaftswissenschaftliche Disziplin dar, in der Teile der Betriebswirtschaftslehre, der Volkswirtschaftslehre, Soziologie, Psychologie und der Verhaltenswissenschaft zusammengefasst werden.

Marketingstrategien Marketingstrategien für die Arztpraxis sind mittel- bis langfristige Grundsatzentscheidungen, wie, mit welcher Vorgehensweise und unter Einsatz welcher Marketinginstrumente die festgelegten Ziele des Praxismarketings erreicht werden sollen. Damit stellen sie einen langfristigen Verhaltensplan dar, dessen Hauptzielsetzung es ist, im Markt die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Marktanalyse Die Marktanalyse steht an erster Stelle der Entwicklung des Praxismarketings. Sie dient zur Analyse der gegenwärtigen und zukünftigen Situation, in der sich die Praxis befindet und befinden wird, und erstreckt sich hierzu auf praxisinterne und -externe Rahmenbedingungen bzw. Einflussfaktoren. Die Marktanalyse für die Arztpraxis ist somit eine statische Bestandsaufnahme von Marktgegebenheiten zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt.

Mitarbeiterführung Mitarbeiterführung beinhaltet einen Prozess der steuernden Einflussnahme von Personen auf das Verhalten anderer Personen zum Zweck der Erreichung bestimmter Ziele. Unter Mitarbeiterführung sind somit alle jene Aktivitäten der Praxisleitung zu verstehen, die sie im Umgang mit ihren Mitarbeitern verwirklicht, um diese im Sinne der Aufgabenerfüllung zu beeinflussen.

Motivation Motivation ist der Oberbegriff für jene Vorgänge, die in der Umgangssprache mit Streben, Wollen, Begehren, Drang usw. umschrieben und als Ursache für das Verhalten angesehen werden können.

Multimomentverfahren Beim Multimomentverfahren handelt es sich um ein Stichprobenverfahren, bei dem aus einer Vielzahl von Augenblickbeobachtungen statistisch gesicherte Mengen- oder Zeitangaben abgeleitet werden können.

Nutzwertanalyse Bei der Nutzwertanalyse (NWA, auch: Scoring-Verfahren) handelt es sich um ein Instrument zur quantitativen Bewertung von Entscheidungsalternativen.

Ordentliche Kündigung Mit einer ordentlichen Kündigung werden in der Regel auf unbestimmte Zeit abgeschlossene Arbeitsverträge unter Einhaltung der Kündigungsbedingungen gelöst.

Organisation Der Begriff Organisation hat grundsätzlich zwei Bedeutungen. Mit Organisation bezeichnet man einerseits den Vorgang, eine Ordnung in den Aufbau und die Arbeitsabläufe einer Praxis zu bringen. Darüber hinaus bezeichnet Organisation aber auch das Ergebnis dieses Vorgangs, die fertige Organisationsstruktur.

Organisationsentwicklung Die Organisationsentwicklung ist ein sozialwissenschaftlich fundierter Ansatz, der mit Methoden der Kommunikation, der Arbeitsorganisation und des Trainings versucht, gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern Ursachen vorhandener Schwierigkeiten im Unternehmen zu erforschen und neue (bessere) Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln.

Organisationsgestaltung Die Organisationsgestaltung befasst sich mit der Frage, wie die Praxisorganisation beschaffen sein muss, um Ziele und Aufgaben bestmöglich zu erreichen.

Organisationsplan Der Organisationsplan (auch: Organigramm, Organisationsschaubild) ist eine grafische Darstellung der Aufbauorganisation der Praxis.

OSSAD-Methode Die OSSAD-Methode (OSSAD: Office Support Systems Analysis and Design) ist ursprünglich eine Analyse- und Designmethode für Informationssysteme im Büro. Zentrales Anliegen ist die Optimierung von organisatorischen Systemen und Abläufen, damit neue Technologien bestmöglich eingesetzt werden können.

Pareto-Prinzip Es beinhaltet die Konzentration auf wenige, wichtige Aktivitäten, statt die Zeit mit vielen, nebensächlichen Problemen zu verbringen. Dabei geht das Pareto-Prinzip von der allgemeinen Erkenntnis aus, dass häufig bereits 20 % der richtig eingesetzten Zeit und Energie 80 % des Ergebnisses erbringen.

Partnerschaft Die Partnerschaft ist eine eigenständige Kooperationsform nach dem Partnerschaftsgesellschaftsgesetz. Sie steht unter einem berufsrechtlichen Vorbehalt und setzt voraus, dass die Berufsausübung gemeinsam erfolgt.

Patientenbindung Sie versteht eine Behandlung nicht als einmalige Dienstleistung, sondern sieht in ihr durch das Erreichen von Zufriedenheit den Anfang einer langfristigen Vertrauensbeziehung zwischen Arztpraxis und Patienten.

Persönliches Darlehen Das Persönliche Darlehen ist eine Form der langfristigen Kreditfinanzierung. Es ist ein Kredit, den eine Einzelperson der Arztpraxis einräumt. Laufzeit, Raten und Zinsen sind dabei individuell vereinbar.

Personalaustritt Unter Personalaustritt (auch: Personalfreistellung) ist die Beendigung des Arbeitsverhältnisses in der Arztpraxis zu verstehen.

Personalbedarf Der Personalbedarf lässt sich nach quantitativen, qualitativen und zeitlichen Gesichtspunkten einteilen: Zur Ermittlung des quantitativen Personalbedarfs ist die Frage zu stellen: Wie viel Personal wird zur Erfüllung der Aufgaben der Arztpraxis benötigt? Bei der Ermittlung des qualitativen Personalbedarfs ist zu fragen: Welche Qualifikationen muss das errechnete Personal besitzen? Schließlich ist bei der Ermittlung des zeitlichen Personalbedarfs danach zu fragen: Wann wird das errechnete Personal mit den ermittelten Qualifikationen benötigt?

Personaleinsatz Bei ihm geht es um die qualitative, quantitative, zeitliche und räumliche Zuordnung der Praxisangehörigen und ihrer Arbeitsaufgaben. Im Rahmen des Personaleinsatzes sind das Praxispersonal zu organisieren, anforderungsgerecht und seinen Fähigkeiten entsprechend einzusetzen, die Arbeit zeitlich zu gestalten sowie die Arbeitsplätze und -räume anspruchsgerecht auszustatten.

Personalentwicklung Die Personalentwicklung in der Arztpraxis stellt ein umfassendes Konzept der Einwirkung auf die Praxisangehörigen mit dem Ziel dar, die Qualifikationen aufzubauen und weiterzuentwickeln, die sie für die Erfüllung ihrer beruflichen Aufgaben in der Arztpraxis benötigen. Personalentwicklung ist damit die systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Praxisangehörigen in Abstimmung mit ihren Erwartungen und den Veränderungen der Arbeitsplätze und Tätigkeiten in der Arztpraxis.

Personalersatzbedarf Er entsteht durch das Ausscheiden von Praxisangehörigen infolge von Kündigung, Freistellung, Pensionierung, Mutterschafts- und Erziehungsurlaub usw. Die ausscheidenden Praxisangehörigen sind als Arbeitskräfte zu ersetzen.

Personalwerbung Aufgabe der Personalwerbung für die Arztpraxis ist es, geeignete Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen zur Bewerbung um einen freien Arbeitsplatz in der Praxis zu bewegen.

Personalzusatzbedarf Er ergibt sich als Folge von Ausweitungen der Behandlungskapazitäten, kann sich aber auch aufgrund von Arbeitszeitverkürzungen oder neuer Aufgaben, die durch das vorhandene Personal nicht abgedeckt werden können, ergeben.

Planung Die Planung bildet den logischen Ausgangspunkt des Praxismanagements. Es wird darüber nachgedacht, was erreicht werden soll und wie es am besten zu erreichen ist. Dazu zählen die Bestimmung der Zielrichtung, die Ermittlung zukünftiger Handlungsoptionen und die Auswahl unter diesen. Planung bedeutet, zukünftiges Handeln unter Beachtung des Rationalprinzips gedanklich vorweg zu nehmen.

Portfolioanalyse Hierbei werden die bereits vorhanden bzw. neu geplanten Behandlungs- und Serviceleistungen der Arztpraxis anhand der Kriterien Wachstum des Marktes für die Behandlungsangebote und Anteil am Patientenmarkt, auf den die Behandlungsleistungen überwiegend abzielen, beurteilt.

Praxisanalyse Im Rahmen einer Praxisabgabe soll die Praxisanalyse ökonomische, patientenstrukturbezogene und personelle Sachverhalte klären, um Rückschlüsse auf die aktuelle Situation der Arztpraxis ziehen und daraus eine Bewertung für die Kaufpreisgestaltung vornehmen zu können.

Praxiscontrolling Praxiscontrolling besteht nicht nur aus der Tätigkeit des Kontrollierens und der Wahrnehmung von Kontrollfunktionen im laufenden Praxisbetrieb. Während sich die ärztliche Kontrolle im herkömmlichen Sinne etwa auf Verrichtungen von Auszubildenden oder den Fortschritt eines Heilungsprozesses bezieht, bezieht sich das Controlling auf die gesamte Arztpraxis. Die Aufgabe des Praxiscontrollings besteht somit darin, die Praxisleitung mit Informationen zu versorgen, die für die Planung, Steuerung und Kontrolle der Praxis erforderlich sind. Insofern setzt das Praxiscontrolling eine planungs- und zielorientierte Praxisführung voraus, die die Ziele der Arztpraxis im Rahmen der Praxisplanung festlegt.

Praxisgewinn Der Gewinn einer Arztpraxis setzt sich aus dem Praxisumsatz abzüglich der Praxiskosten zusammen.

Praxisimage Das Praxisimage bezeichnet ein Vorstellungsbild, das die Erwartungen umfasst, die subjektiv mit der Arztpraxis verbunden sind.

Praxiskosten Wert aller verbrauchten Materialien und Dienstleistungen pro Zeitperiode, die zur Erstellung der eigentlichen betrieblichen Leistung der Arztpraxis nötig sind.

Praxismarketing Das Praxismarketing, als besondere Form des Marketings des Dienstleistungsunternehmens Arztpraxis, beschreibt eine Grundhaltung, die sich mit einer konsequenten Ausrichtung aller Aktivitäten der Arztpraxis an den Erfordernissen und Bedürfnissen der Patienten umschreiben lässt. Durch das Praxismarketing wird eine systematische Beeinflussung und Gestaltung des Marktes der Patienten, die als potentielle Zielgruppe für die Arztpraxis in Frage kommen, unter Mithilfe der Praxismarketinginstrumente und deren kombinierten Einsatz versucht. Praxismarketing ist somit ein Mittel zur

Schaffung von Präferenzen bei den Patienten und damit der Erringung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber konkurrierenden Praxen durch gezielte Maßnahmen.

Praxisorganisation Praxisorganisation lässt sich einfacherheitshalber als Ordnung aller Arbeitsabläufe und Maßnahmen, die zur erfolgreichen Führung einer Praxis dienen, definieren.

Praxispositionierung Das Ergebnis der strategischen Überlegungen zum Praxismarketing ist die Positionierung der Praxis. Sie beschreibt die Stellung, die die Praxis gegenüber den Patienten, im Markt und damit gegenüber dem Wettbewerb einnimmt. Ziel ist es dabei, eine möglichst erfolgversprechende Positionierung anzustreben, einzunehmen, sie zu festigen und auszubauen. Die Praxispositionierung ist insbesondere abhängig von den Zielgruppen, der Patientenstruktur, den Behandlungsmethoden und vom übrigen Leistungsangebot der Praxis.

Praxisumsatz Der Umsatz einer Arztpraxis stellt die Summe aller Erlöse aus Kassen- und Privatabrechnungen sowie sonstigen Einnahmequellen der Arztpraxis dar.

Praxisvergleich Der Praxisvergleich stellt eine Gegenüberstellung von Zahlenmaterial der eigenen Praxis und Vergleichszahlen einer oder mehrerer anderen Praxen dar. Dabei sind insbesondere die Vergleichbarkeit der Praxen sicherzustellen und individuelle Einflüsse zu minimieren.

Probearbeitsverhältnis Bei einer Einstellung auf Probe handelt es sich bereits um ein echtes Arbeitsverhältnis mit allen sich daraus ergebenden Rechten und Pflichten, das allerdings mit einer kürzeren Frist kündbar ist. Ist der Vertrag auf unbestimmte Zeit abgeschlossen, so geht das Probearbeitsverhältnis nach Ablauf der Probezeit in ein Dauerarbeitsverhältnis über, wenn nicht Arbeitgeber oder -nehmer vor Ablauf fristgerecht gekündigt haben.

Qualität Die Qualität wird nach DIN EN ISO 8402 definiert als Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.

Rendite Gesamterfolg einer Geld- oder Kapitalanlage; Maßstab zur Beurteilung der Rentabilität eines Objektes.

Rentabilitätsrechnung Dieses Verfahren basiert auf der Idee, die Rentabilität verschiedener Investitionsalternativen zu vergleichen. Als Entscheidungskriterium für die Vorteilhaftigkeit eines Investitionsvorhabens wird die Rentabilität mit der vom investierenden Arzt oder von der Ärztin gewünschten Mindestrendite verglichen. Beim Vergleich mehrerer Investitionsobjekte wird das mit der höchsten Rentabilität ausgewählt.

Return on Investment (RoI) Er beschreibt die Rentabilität des gesamten Kapitaleinsatzes und stellt dar, wie das eingesetzte Kapital durch die Leistung der Arztpraxis verzinst wird. Dabei kann sich die Rentabilitätsrechnung des RoI sowohl auf die gesamte Praxis als auch auf Teilbereiche oder die Vorteilhaftigkeit einzelner Investitionen beziehen. Im Rahmen der Analyse von Kennzahlen errechnet sich das RoI üblicherweise aus dem Verhältnis des gesamten investierten Kapitals und des Praxisumsatzes zum Praxisgewinn.

Rückkehrausschluss Der vertraglichen Vereinbarung eines Rückkehrausschlusses liegt im Interesse des Praxiserwerbers, der damit verhindern möchte, dass der Praxisveräußerer ihm gegen Entrichtung des Kaufpreises etwa die Praxis mit der Kassenzulassung übergibt, um ihm anschließend im gleichen Einzugsgebiet mit der Eröffnung einer Privatpraxis einen harten Wettbewerb zu liefern.

Rücklagen Rücklagen sind finanzielle Reserven der Praxis, die zum Ausgleich von Verlusten oder für Sonderzwecke bestimmt sind.

Selbstaufschreibung Die Selbstaufschreibung stellt die Erstellung von Berichten durch die Praxisangehörigen über ihre ausgeführten Arbeiten dar.

Selbstmanagement Selbstmanagement ist die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der täglichen Praxis, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche zu führen und zu organisieren.

Sicherungsübereignung Es handelt sich dabei um eine Sachsicherheit, die in einer Übertragung von treuhänderischem Eigentum an Sachen durch die Praxisinhaber als Sicherungsgeber an die Bank als Sicherungsnehmer zur Absicherung von Kreditforderungen besteht. Sie hat im Verhältnis zu außenstehenden Dritten das volle Eigentum. Die Praxisinhaber behalten das wirtschaftliche Eigentum an der Sache. Damit erhält die Bank den mittelbaren Besitz am Sicherungsgut, während die Praxisinhaber unmittelbare Besitzer bleiben. Der Vermögensgegenstand wird demnach treuhänderisch an die Bank abgetreten und die Praxisinhaber können ihn weiterhin selbst nutzen.

Skontrationsmethode Bei der Verbrauchsermittlung durch die Skontrationsmethode ist das Führen einer Materialübersicht notwendig. Daraus werden die jeweils entnommenen Materialmengen addiert, wobei die Summe den Materialverbrauch je kontrollierten Zeitraum ergibt.

SOLL-/IST-Vergleich Der SOLL-/IST-Vergleich setzt die Planvorgabe von aus den Praxiszielen abgeleiteten Sollwerten voraus, mit denen die am Ende der Vergleichsperiode erreichten Istwerte verglichen werden.

Sollzinssatzverfahren Das Sollzinssatzverfahren ist eine Verallgemeinerung der Methode des Internen Zinsfußes und hängt eng mit der Vermögensendwertmethode zusammen. Sie trifft eine Aussage über den Zinssatz, der bei gegebenem Habenzinssatz auf das Kapital erzielt werden kann, das zu jedem Zeitpunkt während des Planungszeitraumes noch gebunden ist.

Stellenbeschreibung (auch: Tätigkeitsdarstellung, Arbeitsplatzbeschreibung). Sie stellt eine formularisierte Fixierung aller wesentlichen Merkmale einer Stelle dar.

Stellenbesetzungsplan Der Stellenbesetzungsplan ist ein Ausweis der personalen Besetzung der eingerichteten Stellen.

Strategie Langfristig wirksame Maßnahmenkombinationen, die den Weg bestimmen, wie die geplanten Ziele erreicht werden sollen. Im Mittelpunkt steht die Abstimmung von Arztpraxis und Praxisumwelt. Als Ausgangspunkt der Praxisstrategie können die langfristig angelegten Praxisziele angesehen werden.

Substanzwertmethode Die Substanzwertmethode hat als Grundlage den Gebrauchswert der Praxissubstanz. Sie setzt sich aus den materiellen und immateriellen Werten der Praxis zusammen. Zur Ermittlung des materiellen Wertes wird das gesamte Praxisinventar zum Wiederbeschaffungspreis bewertet, wobei die durch Abnutzung auftretenden Wertminderungen abgezogen werden. Behandlungseinrichtungen, medizinische Geräte und vorhandene Verbrauchsmaterialien sind dabei hinsichtlich ihrer Funktionalität und ihres technischen Zustandes zu bewerten. Der immaterielle Praxiswert (Ruf der Praxis, Erfahrung des Personals etc.) wird entweder nach dem Umsatzverfahren ermittelt, wobei etwa 20–30% des arithmetischen Mittels der letzten Jahresumsätze als „Goodwill“-Wert angesehen werden, oder nach dem Gewinnverfahren, nach dem etwa 40–60% des arithmetischen Mittels der letzten Jahresgewinne den immateriellen Wert widerspiegeln. Individuelle immaterielle Besonderheiten der Praxis werden durch Auf- oder Abschläge berücksichtigt.

Teilzeitarbeit Unter Teilzeitarbeit versteht man im Allgemeinen eine Arbeitszeit, deren Dauer unter der Arbeitszeit für Vollbeschäftigte liegt. Der bedeutendste Vorteil von Teilzeitarbeit liegt aus der Sicht der Arztpraxis vor allem in den vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten der Arbeit von Teilzeitbeschäftigten mit der von Vollzeit- bzw. anderen Teilzeitbeschäftigten.

Telemedizin Sie nutzt die technischen Möglichkeiten der Telematik, der kombinierten Benutzung von Telekommunikation und Informatik, zu medizinischen Zwecken.

Tilgung Als Tilgung wird die Rückzahlung von Geldkapital aller Art in Teilbeträgen bezeichnet, wobei diese planmäßig oder außerplanmäßig erfolgen kann. Im Kreditwesen unterscheidet man je nach Art der Tilgung Annuitäten-, Abzahlungs- oder Festdarlehen.

Total Quality Management (TQM) Eine ganzheitliche Durchdringung der Praxis mit einem Qualitätsdenken wird im Rahmen des Total Quality Management (TQM) angestrebt. Dabei wird der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems in der Praxis nur als Zwischenziel verstanden, auf dem Weg, die Qualitätsphilosophie in der Praxis über alle Bereiche und Aktivitäten auszudehnen. Dieser übergreifende Ansatz ist eine auf der Mitwirkung aller Praxisangehörigen beruhenden Führungsmethode, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Patienten auf den langfristigen Praxiserfolg zielt.

Umlaufvermögen Zum Umlaufvermögen zählen alle Vermögensgegenstände (Wirtschaftsgüter) der Arztpraxis, die dazu bestimmt sind, kurzfristig in die Behandlungstätigkeit einzugehen oder möglichst schnell wieder veräußert zu werden. Das Umlaufvermögen soll sich mehrmals innerhalb einer Periode umschlagen.

Umsatzrentabilität Sie beschreibt, mit welchem Praxisumsatz welcher Praxisgewinn erzielt wird. Die Umsatzrentabilität sollte eine Rendite widerspiegeln, die multipliziert mit dem Kapitalumschlag eine vernünftige Gesamtkapitalrentabilität entstehen lässt.

Variable Praxiskosten Praxiskosten, die von der Behandlungsmenge abhängen, und die sich bei zunehmender Behandlungsmenge erhöhen.

Verbindlichkeiten Unter Verbindlichkeiten sind Schulden zu verstehen, die prinzipiell dem Grunde und der Höhe nach gewiss sind.

Vergleich Bei einem Vergleich werden aktuellen Zahlenwerten der Praxis Vergangenheitswerte, Werte anderer Praxen oder Sollwerte gegenübergestellt, um positive oder negative Abweichungen zu ermitteln und diese zum Maßstab des eigenen Handelns zu machen. Das Instrumentarium des Vergleichs bietet dadurch vielfältige Möglichkeiten, im Rahmen des Praxiscontrollings realisierbare Ziele zu setzen, deren Einhaltung zu überwachen und gegebenenfalls korrigierend einzugreifen.

Vermögen Das Vermögen ist das bilanzielle Äquivalent des Kapitals. Es zeigt an, welche konkrete Verwendung das Kapital in der Praxis gefunden hat und stellt die Summe der Werte aller materieller und immaterieller Güter, in denen das Kapital der Praxis investiert ist, dar.

Vermögensendwertverfahren Das Vermögensendwertverfahren ist eine Verfeinerung der Kapitalwert- und Annuitätenmethode. Sein Ziel ist die Endwertmaximierung. Alle Zahlungen und damit der Vermögenswert werden auf das Ende des Investitionszeitraums

bezogen. Dabei wird mit einem geteilten Zinssatz gerechnet: Ein Sollzinssatz, mit dem bereitgestelltes Fremdkapital zu verzinsen ist und ein Habenzinssatz zu dem Eigenmittel und Einnahmen-/Ausgabenüberschüsse angelegt werden können.

Verpfändung Es handelt sich dabei um die Bestellung eines Pfandrechts an Sachen oder Rechten durch Vertrag.

Vorfälligkeitsgebühr Das ist der Betrag, der dem Arzt oder der Ärztin als Kreditnehmer bei vorzeitiger Kündigung eines langfristigen Kredits in Rechnung gestellt wird, sofern die Möglichkeit, den Kredit vor Fälligkeit zurückzuzahlen, nicht im Kreditvertrag vereinbart wird.

Zahlungsfähigkeit Die Zahlungsfähigkeit ist die zu einem bestimmten Zeitpunkt vorhandene Verfügungsmacht über Zahlungsmittel.

Zertifizierung Die Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems ist die Bestätigung eines unabhängigen, sachverständigen Dritten, dass in der Arztpraxis ein Qualitätsmanagementsystem dokumentiert ist, eingeführt ist und aufrechterhalten wird.

Zuschlagskalkulation Sie dient zur Bestimmung der Kosten je Behandlungsleistung (Behandlungsfallkosten). Dazu werden zunächst die Einzelkosten für die jeweilige Behandlungsfallart ermittelt. Die Gemeinkosten werden dann anhand der in der Kostenstellenrechnung erarbeiteten Verteilungsschlüssel dem jeweiligen Behandlungsfall zugeordnet.

Zuwachsrate Zuwachsraten geben Auskunft über die Entwicklung von Umsatz-, Gewinn- oder Kostengrößen in Vergleichszeiträumen.

Sachverzeichnis

A

ABC-Analyse, 197
Abfall, 254
Ablaufdiagramme, 189
Ablauforganisation, 144, 187
Abmahnung, 115, 175
Abrechnungsarbeiten, 243
Abrechnungsbestimmungen, 241
Abrechnungskorrekturen, 241
Abrechnungsprüfung, 238
Abschöpfungspreisstrategie, 96
Abschreibungen, 22, 36, 290
Abwerben, 137
Abzahlungsdarlehen, 28
Abzinsung, 37
Amortisationsrechnung, 43
Analysetechnik, morphologische, 200
Analyseverfahren, 197
Anforderungsarten, 133
Anforderungsprofile, 134
Angebotseinholung, 225
Anhörung, 176
Annuitätendarlehen, 27
Annuitätenmethode, 43
Anreiz-Beitrags-Theorie, 113
Arbeitsanalyse, 133, 145
Arbeitsergonomie, 149
Arbeitsklima, 126
Arbeitsleistung, 115
Arbeitsmengen, 188
Arbeitsproben, 140
Arbeitsrecht, 114
Arbeitsschutzrecht, 120, 246
Arbeitsstrukturierung, 124
Arbeitsunterweisung, 158

Arbeitsvertrag, 114, 141
Arbeitszeiterfassung, 148
Arbeitszeitflexibilisierung, 146
Arbeitszeitmodelle, 147
Arbeitszeitrecht, 120
Arbeitszeugnisse, 139
Aufbauorganisation, 144, 182
Aufgabenanalyse, 182
Aufwendungen, 292
Aufzinsung, 37
Ausbildung, 156
Ausbildungsmethoden, 157
Ausbildungsverhältnis, 117
Ausfallgebühr, 218
Ausgaben, 292
Ausrüstung, 150
Außenfinanzierung, 19
Auszahlung, 292
Avale, 21

B

Bankdarlehen, 20
Barwert, 41
Bedarfsermittlung, 223
Bedürfnishierarchie, 112
Behandlungsfallkosten, 293
Behandlungsleistungen, 95
Behandlungsorganisation, 212
Behandlungsqualität, 6, 90
Behandlungstermin, 90
Behandlungsterminierung, 215
Beleuchtung, 150
Benchmarking, 67, 354
Berufsausbildungsvertrag, 141

- Berufsausübungsgemeinschaft, 191
 Berufskleidung, 98
 Beschaffung, 222
 Beschwerdemanagement, 365
 Bestandsführung, 229
 Bestandsüberwachung, 224
 Bestandsverzeichnis, 235
 Bestellsystem, 217
 Bestellüberwachung, 227
 Bestellung, 227
 Beteiligungen, 34
 Beteiligungsfinanzierung, 21
 Betriebsabrechnungsbogen, 300
 Betriebsklima, 125
 Betriebskultur, 126
 Betriebsrat, 119
 Betriebsvereinbarungen, 120
 Beurteilungsgespräch, 155
 Beurteilungskriterien, 153
 Beurteilungsstufen, 154
 Bewahrungsstrategie, 81
 Bewertung, 45
 Bewertungsmaßstab, einheitlicher, 101
 Bewertungsverfahren, 202
 Bindungsintervall, 317
 Blankokredit, 24
 Blockschaltbild, 189
 Bonität, 29
 Brainstorming, 74, 201
 Break-Even-Analyse, 307
 Bruttogehalt, 169
 Bürgschaft, 21, 26, 32
 Business Process Reengineering, 210
- C**
- Cash-flow, 362
 Change Management, 208
 Charisma, 109
 Checklistentechnik, 197
 Controlling, 4
 Corporate Behaviour, 74, 83
 Corporate Design, 83
 Corporate Identity, 74, 83
 Critical Incident Reporting-System, 365
- D**
- D2D, 271
 Darlehen, 20, 31
- Dauerarbeitsverhältnis, 115
 Deckungsbeitrag, 306
 Deckungsbeitragsrechnung, 306
 Delegation, 266
 Dezentralisation, 183
 Differenzanalyse, 355
 Disagio, 30
 Diversifikation, 81
 Divisionskalkulation, 301
 Dokumentenanalyse, 195
 Durchdringungsstrategie, 81
 Durchlaufzeit, 189
- E**
- eArztbrief, 271
 Effektivzins, 30
 eHealth, 267
 Eigenkapital, 18
 Eignungsfeststellung, 140
 Einarbeitungsplan, 143
 Einführungsseminare, 342
 Einkauf, 224
 Einnahmenüberschussrechnung, 311
 Einzelkosten, 297
 Eisenhower-Prinzip, 264
 eLearning, 270
 Entgeltfortzahlung, 116
 Entlohnung, 115
 E-Procurement, 224
 Erfahrungskurve, 309
 Erfolgsrechnung, 304
 Erhaltungsinvestitionen, 9
 Erhebungsinstrumente, 194
 Erwartungshaltung, 86
 Europäisches Praxisassessment (EPA), 344
- F**
- Factoring, 22, 52
 Farbgebung, 150
 Fehlinvestitionen, 36
 Festdarlehen, 28
 fifo-Prinzip, 232
 Finanzierung, 18
 Finanzierungshilfen, 31
 Finanzierungsregeln, 19
 Finanzplanung, 18
 Fixkostendegression, 309
 Fixkostenmanagement, 316

Flächendesinfektion, 251
Fluktuationsquote, 363
Flussdiagramm, 190
Förderungsabtretung, 24
Fragebogenerhebung, 195
Fremdkapital, 17
Führungsprinzipien, 124
Führungsstil, 122
Führungstheorie, 108
 extrinsische, 109
 intrinsische, 108
 situative, 110
 systemische, 110
Funktionendiagramm, 186
Fürsorgepflichten, 116

G

Gebührenordnung für Ärzte, 100
Gehaltsabrechnung, 169
Gehaltsabzüge, 116
Gemeinkosten, 297
Gemeinkostenwertanalyse, 315
Gesamtkapitalrentabilität, 360
Gesamtkosten, 295
Gesamtkostenrechnung, 304
Gesundheitskarte, elektronische, 236
Gesundheitsmarkt, 5
Gewinn- und Verlustrechnung, 304
Gewinnvergleichsrechnung, 40
Gratifikationen, 116
Grundbuch, 26
Grundschuld, 25

H

Haftungsfreistellung, 27, 32
Händedesinfektion, 251
Hausbankprinzip, 34
Hautdesinfektion, 251
Health Competitive Intelligence, 66
Hygieneplan, 249
Hypothek, 25

I

Innenfinanzierung, 23
Innovationsstrategie, 81
Insolvenz, 47
Instandhaltung, 235

Internet, 94
Interviewtechnik, 194
Inventurmethode, 296
Investition, 18, 36
Investitionsrechnung, 37

J

Job enlargement, 124
Job enrichment, 124
Job rotation, 124
Jugendarbeitsschutzrecht, 120

K

KAIZEN, 211
Kapazitätsabgleich, 214
Kapazitätsangebot, 213
Kapazitätsbedarf, 213
Kapitalwertmethode, 41
Kassenliquidation, 239
Kassen- und Privatliquidation, 236
Kassenzulassung, 11
Kennzahlenarten, 356
Kennzahlensystem, 357
Konflikte, 127
Konflikthandhabung, 130
Konflikttypen, 129
Konfliktursachen, 128
Konfliktverlaufsformen, 129
Konkurrenzanalyse, 67
Kontokorrentkredit, 21
Konzentrationsstrategie, 81
Kooperation für Transparenz und Qualität im
 Gesundheitswesen (KTQ), 346
Kostenarten, 293
Kostenartenplan, 318
Kostenartenrechnung, 296
Kosten-Controlling, 311
Kosten-Controlling-Instrumente, 311
Kostenmanagement, 4
Kostenniveau, 310
Kostenrechnung, 296
Kostensenkungsmaßnahmen, 313
Kostenstellen, 299
Kostenstellenplan, 300
Kostenstellenrechnung, 299
Kostenträgerrechnung, 301
Kostenvergleichsrechnung, 38
Kostenverlauf, 309

Krankenausfallquote, 362
 Kreditfähigkeit, 29
 Kreditfinanzierung, 20
 Kreditrückzahlung, 27
 Kreditverhandlungen, 30
 Kreditwürdigkeit, 29
 Kündigung, 174
 Kündigungsarten, 176
 Kündigungsbedingungen, 176
 Kündigungserklärung, 178
 Kündigungsschutz, 120

L

Lagerbedingungen, 232
 Lagerbehältnisse, 232
 Lagerkennzahlen, 233
 Lagerorganisation, 231
 Lagerung, 230
 Lärm, 150
 Lean Management, 211
 Leasing, 22
 Lebenszykluskonzept, 7
 Lehrgespräch, 158
 Leistungsdifferenzierung, 96
 Leistungsdiversifikation, 96
 Leistungseliminierung, 97
 Leistungsentwicklungsstrategie, 6
 Leistungsinnovationen, 96
 Leistungsprogramm, 95
 Leistungsvariation, 96
 Lieferantenkredite, 21
 Linienorganisation, 185
 Liquidität, 47
 Liquiditätsplanung, 49
 Liquiditätsverbesserung, 52
 Logistik, 220
 Logo, 93

M

Management
 by Delegation, 124
 by Exception, 124
 by Objectives, 125
 by Results, 125
 Manual, 342
 MAPI-Verfahren, 43
 Marke, 93
 Markenzeichen, 93
 Marketing, 55, 57

Marketinginstrumente, 61
 Marketingstrategien, 80
 Marketingziele, 60, 77
 Marktanalyse, 60, 62
 Marktbeobachtung, 63
 Marktdurchdringungsstrategie, 6
 Marktentwicklungsstrategie, 6, 81
 Marktforschung, 61
 Marktorientierung, 59
 Materialkommissionierung, 233
 Materialwirtschaft, 221
 Matrixorganisation, 185
 Medizinproduktebuch, 234
 Mehrarbeit, 136
 Mitarbeiterbefragung, 72
 Mitarbeiterdatenschutz, 121
 Mitarbeiterführung, 121
 Mitbestimmung, 119
 Motivation, 112
 Motivationstheorien, 112
 Multimomentverfahren, 196
 Mundpropaganda, 93
 Mutterschutzrecht, 120

N

Nachfragermarkt, 64
 Nettogehalts, 170
 Netzplantechnik, 199
 Neuheitsstrategie, 81
 Nominalzinssatz, 30
 Nutzungsdauer, 36
 Nutzwertanalyse, 202, 225

O

Operationsdesinfektion, 252
 Organisation, 181
 Organisationsentwicklung, 202
 Organisationsprinzipien, 181
 Organisationsstruktur, 184
 OSSAD-Methode, 194

P

Pareto-Prinzip, 264
 Partnerschaft, 192
 Patenfunktion, 143
 Patientenakte, elektronische, 273
 Patientenbedürfnisstruktur, 69
 Patientenbefragung, 70

- Patientenbeschwerdemanagement, 99
Patientenbetreuung, 97
Patientenbindung, 84, 98
Patientendaten, 273
Patientenfragebogen, 70
Patientengewinnung, 98
Patientenkommunikation, 91
Patientenorientierung, 6, 59
Patientenrückgewinnung, 99
Patientenservice, 6
Patientenstruktur, 65
Patientenzielgruppen, 6
Patientenzufriedenheit, 6, 57, 89
Personalakte, 167
Personalauswahl, 138
Personalbedarf, 131
Personal-Controlling, 170
Personaleinführung, 142
Personaleinsatz, 143
Personalentwicklung, 151
Personalentwicklungsmaßnahmen, 152
Personalfluktuatation, 135, 173
Personalkapazitäten, 189
Personalkennzahlen, 170
Personalmanagement, 107
Personalwerbung, 137
Personentage, 132
Planung, 1
Potentialentwicklungsgespräche, 156
Praxisbewertung, 9
Praxiscontrolling, 349
Praxisentwicklung, 3
Praxisführungskonzept, 5
Praxisgemeinschaft, 190
Praxisgewinn, 292
Praxis-kennzahlen, 355
Praxis-kosten, 289
Praxisleitbild, 74
Praxismarketing, 58
Praxisöffnungszeiten, 146
Praxisorganisation, 9
Praxispositionierung, 83
Praxisprofil, 83
Praxisstrategie, 1
Praxisstrategien, 3, 4
Praxisumsatz, 291
Praxisumwelt, 2
Praxisvergleich, 353
Praxis-Verwaltungs-Systeme, 273
Praxisziele, 3
Preisstrategie, 102
Preisvergleiche, 225
Privatentnahmen, 52
Privatliquidation, 242
Produktivität, 312
Prozessoptimierung, 208
Pufferzeiten, 199
- Q**
Qualitätsmanagement, 327
Qualitätsmanagementhandbuch, 335, 339
Qualitätsmanagementsystem, 335
Qualitätssicherung, 330
Qualitätsziel-Katalog, 342
Qualitätszirkel, 330
Qualität und Entwicklung in Praxen (QEP), 341
- R**
Rahmenvertrag, 225
Raumklima, 150
Recall-Maßnahmen, 90
Recall-System, 98
Rechtsformwechsel, 9
Reha-Entlassungsbericht, 271
Reha-Kurzbrief, 271
Reinvermögen, 18
Reklamation, 228
Relevanzbaum-Analysetechnik, 200
Rentabilitätsrechnung, 40
Return on Investment, 41, 360
Richtlinien, 245
Risikoeffizienten, 367
Risikomanagement, 363
Rückkehrausschluss, 14
Rücklagen, 23
- S**
Sachmittelzuordnung, 189
Schichtsysteme, 148
Schuldmitübernahme, 27
Schwerbehindertenschutzrecht, 120
Selbstaufschreibung, 196
Selbstfinanzierung, 23
Selbstmanagement, 255
Selbstzahlermedizin, 102
Sicherheiten, 24
Sicherungsübereignung, 24
Skontrationsmethode, 296
SOLL/IST-Vergleich, 354

Sollzinssatzverfahren, 43
 Sondertilgungen, 30
 Stablinienorganisation, 185
 Standesrecht, 56
 Stellen, 182
 Stellenarten, 184
 Stellenbeschreibung, 185
 Stellenbesetzungsplan, 186
 Stellenbildung, 182
 Stelleneinzelkosten, 300
 Stellenelemente, 183
 Stellengemeinkosten, 300
 Streustrategie, 81
 Substanzwert, 45, 46
 Suchtechniken, 199

T

Tarifvertrag, 115
 Tarifvertragsrecht, 119
 Teamgeist, 126
 Teilkostenrechnung, 306
 Teilzeitarbeitsverhältnisse, 115
 Telekardiologie, 271
 Telemedizin, 267
 Telemonitoring, 271
 Televisite, 272
 Tilgung, 27
 Total Quality Management, 330
 Treue- und Verschwiegenheitspflichten, 115

U

Überstunden, 116
 Überstundenquote, 362
 Umlaufvermögen, 48
 Umsatzrentabilität, 360
 Umschuldung, 30
 Umweltmanagement, 253
 Umweltrecht, 253
 Umweltschutz, 253
 Urlaub, 117
 Ursache-Wirkungs-Analyse, 197

V

Verbindlichkeiten, 48
 Vermögen, 18
 Vermögensendwertverfahren, 43

Verpfändung, 25
 Versorgungszentrum, medizinisches, 193
 Verteilungsschlüssel, 298
 Vertragsarztsitz, 11
 Vertragsbindungsdauer, 317
 Vertragsüberwachung, 317
 Verwertungserlös, 36
 Visitoren, 343
 Vollzeitkapazitäten, 132
 Vorfälligkeitsgebühr, 30
 Vorstellungsgespräch, 139

W

Wareneingangskontrolle, 227
 Wartung, 235
 Weiterbildung, 158
 Weiterbildungsinstrumente, 160
 Werbemaßnahmen, 57
 Werbeverbote, 55
 Werbung, 55, 93
 Wertminderung, 36
 Wiederbeschaffungszeit, 224
 Wirtschaftlichkeitsprüfung, 239
 Working Capital Management, 53

X

X-Y-Theorie, 113

Z

Zahlungsfähigkeit, 48
 Zahlungsverhalten, 52
 Zeitaufnahme, 195
 Zeitvergleich, 352
 Zentralisation, 183
 Zertifizierung, 330, 340
 Zertifizierungsverfahren, 346
 Zielgruppe, 75
 Zielvereinbarungsgespräche, 156
 Zinsen, 20
 Zinsfuß, 42
 Zulassungsbeschränkung, 11
 Zuschlagskalkulation, 303
 Zwangsversteigerung, 26
 Zweifaktorentheorie, 113