

**SAVE** 10.05.2023  
**THE DATE**

ÄRZTEBERATER-FORUM ULM 2023

## UP TO DATE IN DER ZAHNARZTBERATUNG

### JETZT NEU:

Bewertung auf  
Postleitzahlenebene  
auch **für Apotheken** –  
Nur wenige Kennzahlen nötig  
und schon steht  
der Orientierungswert!

Kooperationspartner



DEUTSCHER  
STEUERBERATER-  
VERBAND e.V.

### HEALTH CARE MANAGER

Prof. Dr. rer. pol. Andreas Beivers

### PHARMAZEUTISCHE DIENSTLEISTUNGEN

Neue Betätigungsfelder für Apotheker

Einige Stimmen zum Forum 2022 ...

„ *Der Vortrag von Schwester Teresa war außergewöhnlich und sehr inspirierend.*

„ *Tolle Themenzusammenstellung, gerne nehme ich wieder teil.*

„ *Sehr wertvoll!*

„ *Gratulation zu diesem Format und zur reibungslosen Durchführung. Vielen Dank für den tollen Tag!*

„ *Vielen Dank für die interessanten und kurzweiligen Themen und die guten Praxistipps sowie die perfekte Organisation.*

**Weitere Informationen auf den  
Seiten 33-34**

**10. Mai 2023**

Freuen Sie sich auf ein spannendes  
Forum 2023: in Präsenz im Stadthaus  
Ulm sowie digital!

---

[www.medmaxx.de](http://www.medmaxx.de)

# INHALT

- 04** **MERK ON MANAGEMENT**  
Über Fehlerketten, Fuckup Nights  
und Agathe Bauer
- 06** **HEALTH CARE NUMBERS**  
Daten & Fakten
- 08** **UP TO DATE IN DER  
ZAHNARZTBERATUNG**
- 18** **FAKTENCHECK MVZ**
- 22** **NEUE BETÄTIGUNGSFELDER FÜR  
APOTHEKER**  
Pharmazeutische Dienstleistungen  
für GKV-Versicherte
- 25** **RECHT UND STEUERN**  
Praxiswissen
- 31** **HEALTH CARE MANAGER**  
Prof. Dr. rer. pol. Andreas Beivers
- 33** **ÄRZTEBERATERFORUM 2023**
- 35** **NEU: PLZ-Bewertungsrechner  
für Apotheken–**  
die Bewertung auf Postleitzahlenebene
- 37** **PraxisReporting**  
Die Web-App für den schnellen  
Finanzüberblick
- 39** **M&A**  
Angebote und Gesuche
- 41** **NACHGEFRAGT**  
Ausblick 2023
- 47** **IMPRESSUM**



# MERK ON MANAGEMENT

## Über Fehlerketten, Fuckup Nights und Agathe Bauer

Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,



Das Jahr neigt sich seinem Ende entgegen und vielleicht geht es Ihnen ja so wie mir, dass man auf 2022 zurückblickt und sich auch überlegt, ob man den einen oder anderen Fehler gemacht hat. Natürlich fällt mir in diesem Zusammenhang sofort der bemerkenswerte Vortrag ein, den Schwester Teresa Zukic im Rahmen unseres Forums über den befreienden Umgang mit Fehlern gehalten hat. Keine Fehler machen zu wollen, ist vielleicht selbst schon ein Fehler. Und der Anspruch von Perfektion, den wir häufig an uns selbst stellen, macht uns und anderen das Leben oft schwer. Mit den eigenen Fehlern und mit den Fehlern anderer muss man umgehen können. Die Entwicklung einer Fehlerkultur in einem Unternehmen ist wichtig, denn aus Fehlern kann man ja lernen. Daraus lassen sich natürlich auch kleine Geschäftsmodelle entwickeln: Mittlerweile gibt es sogenannte Fuckup Nights (kurz FUN genannt), auf denen sich (gescheiterte) Manager oder Gründer präsentieren und über ihre größten Fehler sprechen. So lassen sich mit den „Bekanntnissen eines Gescheiterten“ evtl. noch Vortragshonorare oder Buchantennen in durchaus respektabler Höhe erzielen. Man kann immer noch (gegen Entgelt) als schlechtes Beispiel dienen...

Natürlich gibt es auch schwerwiegende Fehler, die unbedingt auszuschließen sind. Denken Sie nur an die Challenger Katastrophe, die 1986 zu einem Fiasko der NASA wurde und 7 Astronauten das Leben kostete.

Letztlich war dafür ein Dichtungsring ausschlaggebend, der bei niedrigen Temperaturen porös wurde. Da es an diesem Tag in Florida außergewöhnlich kalt war, riss die Dichtung und große Mengen Treibstoff konnten austreten, die sich am Abgasstrahl entzündeten. Letztlich führte eine Verkettung von Fehlern zu dieser Katastrophe. Das bemerkenswerteste Buch, das ich 2022 gelesen habe ist: „FEHLER EINS – Alles beginnt aus einem Grund“ von Eckhard Jann. Der Flugkapitän und Sicherheitsmanager analysiert in sehr strukturierter und unterhaltsamer Weise, wie es zu Fehlern kommt und wie man Fehlerketten durchtrennt, bevor es zu einem Unglück kommt. Es ist, wenn Sie so wollen, der wissenschaftliche Part in Ergänzung zum Vortrag von Schwester Teresa. Herr Jann geht in seinem Buch insbesondere auch auf Wahrnehmungsfehler ein, die uns eine fehlerhafte Rezeption von Gefahr und Risiko beschern. Eine allgemeine Gefahr wird nur dann zum persönlichen Risiko, wenn man sich ihr aussetzt. Wenn Sie bei plötzlichem Eisregen zu Hause im Bett liegen, lässt Sie diese Gefahr kalt, wenn Sie aber mit 200 km/h und abgefahrenen Sommerreifen über die Autobahn brettern, steigt ihr individuelles Risiko zu verunglücken. Doch die Wahrnehmungen über Gefahren und Risiken sind völlig unterschiedlich und hängen insbesondere davon ab, ob man meint, die Lage selbst beeinflussen zu können, oder ob man keinerlei Einfluss auf die Situation hat.

Ein wichtiger Grund für Fehler ist übrigens schlechte Kommunikation. Sender und Empfänger senden häufig auf unterschiedlichen „Frequenzen“. Ein tolles Beispiel für einen Verhörer ist „Agathe Bauer“. Eine Hörerin hatte bei einem Radiosender angerufen und sich ein Lied dieses Namens gewünscht. Die Moderatoren waren zunächst irritiert. Nachdem die Hörerin das Lied vorsang, wurde klar, dass es sich um „I’ve got the power“ von SNAP! handelt. Identische Sendung – völlig unterschiedliche Wahrnehmung. Na klar, was hätte „Klassiker“ Konrad Lorenz – gleichwohl kein bekennender SNAP!-Fan – dazu gesagt? Richtig: „Gedacht heißt nicht immer gesagt, gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht einverstanden, einverstanden ist noch nicht angewendet und angewendet ist noch nicht beibehalten.“ Sie sehen: Gute Kommunikation ist die Grundlage zur Vermeidung von Fehlerketten.

Für Ihr Vertrauen im zurückliegenden Jahr möchte ich mich herzlich bedanken. Ihnen und Ihren Lieben wünsche ich ein gesundes, glückliches und möglichst fehlerloses 2023!

Herzlichst, Ihr

Prof. Dr. Wolfgang Merk

## BUCHTIPP



**Fehler Eins: Alles beginnt aus einem Grund**  
Oded Galor



## VIDEOTIPP



**Risikomanagement**  
Gast: Eckhard Jann  
Moderation: Peter Claußen



## WEBTIPP



**Schwester Teresa**  
(CD auf Ihrer Website  
5,00 € + Versand)



# HEALTH CARE NUMBERS

## Daten und Fakten

73 % 

... der Angestellten in der Gesundheitswirtschaft arbeiten inzwischen regelmäßig im **Home-/Mobile-Office** laut „DIG-IN Report 2021“. Zu Zeiten vor der Pandemie waren es lediglich 25 %.

36 % 

... der Ärztinnen und Ärzte in Weiterbildung denken trotz ihres mühevollen Medizinstudiums über einen **Jobwechsel** nach, so eine Umfrage des Hartmannbundes unter Assistenzärzten.

 18 %

Der **Umsatz mit Erkältungspräparaten** und Arzneimitteln gegen grippale Infekte ist während dem Corona-Jahr 2020 gegenüber dem Vorjahr um 18 % zurückgegangen.

- 70 % arbeiten trotz Tarifvertrag mehr als 45 Stunden pro Woche und klagen über starken Leistungsdruck in der Klinik.
- Über 31 % arbeiten sogar mehr als 55 Stunden pro Woche.
- Für 64 % wirkt sich die Arbeitsbelastung negativ auf das Privatleben aus.
- 59 % der Befragten beschreiben die Digitalisierung in der Klinik als ineffizient.

2/3 

Bisher nutzten mehr als 2/3 der Praxen die steuerfreie **Corona-Sonderzahlung**: Durchschnittlich wurden 856 € je nicht-ärztlichem Mitarbeiter pro Praxis ausgezahlt. 

Die Top 4 der **Karriereziele** junger Assistenzärzte laut Hartmannbund sind:

1.

Die Position als Chefarzt zu erlangen.

2.

Sich in Form einer Gemeinschaftspraxis niederzulassen.

3.

In einer Vertragsarztpraxis in Anstellung tätig zu werden.

4.

Sich in einer Einzelpraxis niederzulassen.

## Welche der folgenden Aussagen in Bezug auf Weihnachten stimmen Sie zu?



# 10

Jeder 10. Deutsche hat laut einer Stern-Umfrage **keine Ahnung**, warum Weihnachten überhaupt gefeiert wird.



# 24 Mio.

Fast 24 Mio. **Weihnachtsbäume** finden ihren Weg jährlich in deutsche Wohnzimmer, Bürogebäude etc. Die teuerste Variante, die Nordmantanne, ist dabei der absolute Favorit.



# 400.000

... **Nadeln** hat ein durchschnittlicher Weihnachtsbaum von 2 m Höhe. Bis Drei-König liegen ungefähr 300.000 davon auf dem Wohnzimmerboden ...



# 3.000 kcal

Ein **Menü** bestehend aus Gans, Knödeln, Rotkraut, Dessert und Wein hat im Schnitt etwa 3.000 Kalorien.

# 520 €



Die geplanten **Ausgaben** für die alljährlichen Weihnachtsgeschenke sanken laut Statista 2022 auf eine Summe von rund 520 € pro Kopf.

# UP TO DATE IN DER ZAHNARZTBERATUNG

Obwohl sich die insgesamt Anzahl der Zahnmediziner in den letzten Jahren kaum verändert hat, sinkt die Zahl der in eigener Praxis niedergelassenen Zahnärzte. Dagegen steigt die Zahl der angestellten Zahnmediziner seit einigen Jahren deutlich an.

Analog zum allseits bekannten Hausarztmangel in strukturschwachen und ländlichen Bereichen, kann in diesen Regionen heutzutage bereits auch ein entsprechender Zahnärztemangel beobachtet werden. Kurz gesagt: Der Trend geht bei den Zahnarztpraxen weg von vielen kleinen Einzelpraxen, hin zu einer geringeren Anzahl an Großpraxen mit mehr Personal. Kleine Landzahnarztpraxen verschwinden immer mehr oder gehen in Netzwerkpraxen auf: Sie werden zu sog. „Satellitenpraxen“ von größeren Strukturen.

Junge Berufsstarter gehen in der heutigen Zeit fast ausschließlich zunächst in ein mehrjähriges Angestelltenverhältnis in eine bestehende (Groß-) Praxis. Nach einer gewissen beruflichen Erfahrungsphase wird aber eine Selbstständigkeit als Zahnarzt immer attraktiver.



## Zahnarztmangel durch

**Altersstruktur der Zahnärzte**

**Feminisierung**

**Multioptionsgesellschaft**



## Trend



**Praxisübernahmen bis 100.000 € existieren praktisch nicht mehr.**

**Entwicklung hin zu hochpreisigen Praxen**

**Jeder 5. Existenzgründer bezahlt sogar über 500.000 €.**

## Wo wird gegründet?

Einwohner (EW)

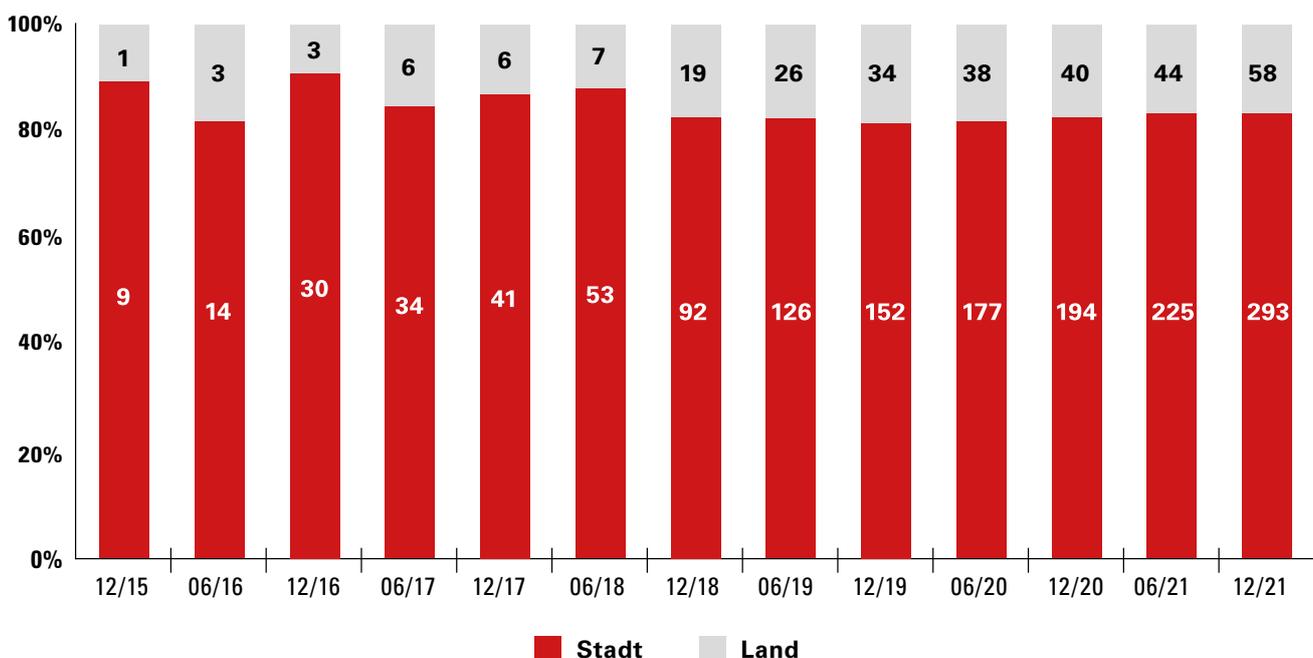


## Trend zu Z-MVZ bzw. I-Z-MVZ

In den letzten Jahren kam es zu einem rasanten Wachstum der (investorengetragenen) zahnärztlichen Medizinischen Versorgungszentren. In Deutschland gibt es derzeit schon mehr als 300 zahnmedizinische Versorgungszentren, die über Großinvestoren finanziert werden. (International tätige) Finanzinvestoren interessieren sich vor allem wegen schneller Renditen für den Kauf von Zahnarztpraxen auf dem Gesundheitsmarkt. Laut Kassenzahnärztlicher Bundesvereinigung (KZBV) gibt es momentan im zahnärztlichen Bereich in Deutschland 12 Groß- und Finanzinvestoren, die zum Teil weltweit agieren und ein Gesamtinvestitionsvolumen von rund 94 Mrd. € verwalten.

Die 351 I-Z-MVZ, die sich derzeit in der Hand von Groß- und Finanzinvestoren befinden, verteilen sich fast ausschließlich auf Großstädte und Ballungsräume. So finden sich laut KZBV rund 83 % der Investoren-MVZ im städtischen Bereich:

### Entwicklung und Verteilung der Investoren-MVZ im städtischen und ländlichen Raum in Deutschland



In den I-Z-MVZ sind laut KZBV insgesamt 1.396 Zahnmediziner beschäftigt. Dies bedeutet eine durchschnittliche Anzahl von knapp 4 behandelnd tätigen Zahnärzten pro MVZ. In großen I-MVZ können aber auch bis zu 30 Zahnärzte tätig sein.

## Trend zu Masterstudiengängen in der Zahnmedizin

Weiterbildende Masterstudiengänge werden in der Zahnmedizin immer beliebter. In der Zahnmedizin werden sie hauptsächlich von privaten Hochschulen berufsbegleitend angeboten.

Wer nicht gleich den Facharzt anstrebt, aber trotzdem eine Schwerpunktausbildung sucht, findet in der großen Auswahl an unterschiedlichen Masterstudiengängen eine passende Erweiterung seines zahnmedizinischen Studiums. Eine erfolgreich absolvierte Schwerpunktausbildung kann die Einkommens- und Wettbewerbssituation am Markt deutlich optimieren.

Der „Master“ ist ein europaweit anerkannter Abschluss, der von zertifizierten Universitäten vergeben werden darf.

Es ist dem Zahnmediziner durch das Angebot von zahlreichen Fachgesellschaften und Interessensgruppen möglich, sich auf einzelne zahnmedizinische Erkrankungsfelder weiter zu spezialisieren.

Führt diese Schwerpunktausbildung dazu, dass sich der Behandler mehr als ein Drittel seiner Behandlungszeit mit der Diagnostik und Therapie gleichartiger Problemstellung beschäftigt, ist der Behandler berechtigt dies als seinen Tätigkeitsschwerpunkt zu benennen.

Folgende Masterabschlüsse in der Zahnmedizin sind u. a. in Deutschland, Österreich und der Schweiz möglich:

- **Ästhetik**
- **Chirurgie**
- **Computerunterstützte Zahnmedizin**
- **Endodontie**
- **Funktionsanalyse**
- **Implantologie**
- **Kieferorthopädie**
- **Laserzahnheilkunde**
- **Parodontologie**
- **Prothetik**



## Im Schatten der Corona-Pandemie

Die Zahnarztpraxen waren 2021 durch die im Gesundheitsversorgungs- und Pflegeverbesserungsgesetz (GPVG) vereinbarte Liquiditätshilfe vor starken Umsatzausfällen aufgrund der Corona-Pandemie abgesichert.

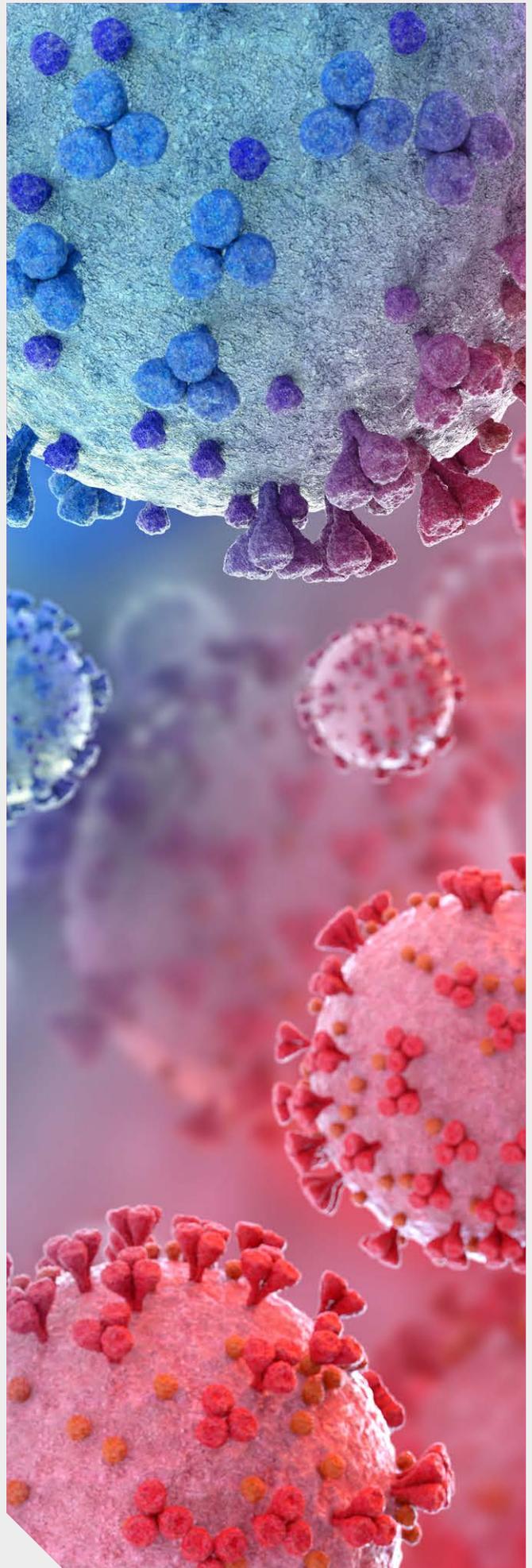
2021 und 2022 kam es in den Zahnarztpraxen – großteils durch Nachholeffekte – bundesweit zu einer Steigerung bei Patientenaufkommen und Leistungserbringung im Vergleich zum Vorjahr:

Laut aktuellen Daten der Kaufmännischen Krankenkasse (KKH) nahm und nimmt die Bereitschaft zur Zahnvorsorge in der Bevölkerung wieder zu. So sind 2021 – im 2. „Corona-Jahr“ - wieder mehr Menschen zur zahnärztlichen Kontrolle gegangen als zu Beginn der Pandemie.

Konkret stieg die Zahl der „Zahnvorsorgewilligen“ im 1. Halbjahr 2021 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um mehr als 10 %. Insgesamt suchten im 1. Halbjahr 2021 bundesweit rund 35 % der KKH-Versicherten den Zahnarzt zum Kontrolltermin auf. Spitzenreiter sind nach wie vor die Sachsen mit mehr als 39 %, gefolgt von den Versicherten in Thüringen und Brandenburg mit rund 38 %. Schlusslicht sind die Saarländer: Hier gingen im 1. Halbjahr 2021 nur knapp 29 % der Versicherten zur Zahnvorsorge.

Im Vergleich der Geschlechter zeigt sich, dass bei den Männern noch Nachholbedarf besteht, denn im Bundesdurchschnitt gehen rund 25 % mehr Frauen zur Zahnkontrolle als Männer.

Zum 1. „Corona-Jahr“: Im 1. Halbjahr 2020 hatten 15 % weniger Versicherte ihren Kontrolltermin beim Zahnarzt wahrgenommen als 2019. Hauptgrund war die Angst vor einer möglichen Ansteckung mit dem Corona-Virus. Inzwischen fühlen sich die Patienten wieder sicherer, da Zahnarztpraxen generell sehr hohe Hygienestandards aufweisen.



# Zahnarztpraxis 2023 - Quo vadis?

Von der Online-Terminvereinbarung über digitale Recall-Systeme, Online-Anamnesebögen für Patienten bis hin zur Tele-Zahnmedizin scheinen dem Trend zur durch und durch digitalisierten und papierlosen Zahnarztpraxis keine Grenzen gesetzt:

## Die Praxis der Zukunft

bietet das **gesamte Spektrum** der Zahnheilkunde an

ist ein **regionaler Player**

besitzt 1-3 Hauptstandorte und bedient das Hinterland mit **Satellitenpraxen** und mobilen Einheiten

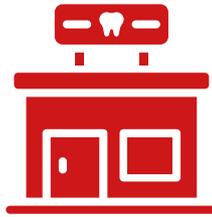
ist weitgehend **digitalisiert** und bietet »eigenen« Zahnersatz an

bietet **spezielle Services** für ihre Mitarbeiter (z. B. Kita, Fitness, Kantine)

hat ein **motivierendes Karrierekonzept**: vom angestellten Zahnarzt zum Seniorgesellschaftler

verfügt über ein **professionelles Management**

bestimmt die **Preise** weitgehend selbst



## Nachhaltige Zahnarztpraxis: So geht's!

Die novellierte ZFA-Ausbildungsordnung, die zum August 2022 erstmalig zur Anwendung kam, umfasst auch die Themen „digitale Arbeitswelt“ und „Nachhaltigkeit“.

**Weniger Einmalprodukte verwenden**



**Plastikfreie Produkte verwenden**  
z.B. Bambus-Zahnbürsten



**Elektronische Rechnung; Kein Papier**



**Nachwachsende Rohstoffe**  
z.B. Papp-Mundspülbecher



**Mülltrennung & korrekte Entsorgung**

## Auf den Zahn geföhlt: (Jung-)Zahnärzte in der Niederlassungs- phase

Um den wirtschaftlichen Erfolg seiner Praxis zu sichern, braucht der (Jung-)Zahnarzt ein schlüssiges Praxisgründungskonzept, welches später die Basis für das betriebswirtschaftliche Praxisführungskonzept bildet.

### Der betriebswirtschaftliche Rahmen umfasst:

#### Betriebswirtschaftliche Analyse

- Umsatz- und Kostenplanung, Investitionsplanung
- Eine erste Beurteilung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit einer zahnärztlichen Existenzgründung bildet eine konkrete Businessplanung.
- Der Zahnarzt macht sich Gedanken über seine Investitionsvorstellungen im Hinblick auf die Praxisausstattung und die medizinisch-technischen Geräte. Aufgrund dieser Angaben kann ein Finanzierungskonzept erstellt werden. Der Zahnarzt plant seine Personalwünsche, seinen Praxisraumbedarf und sonstige Ausgabenpositionen (z. B. für Versicherungen, Material, Leasing etc.). Außerdem ermittelt der Zahnarzt seine Vorstellungen hinsichtlich seiner privaten Lebenshaltung (z. B. Aufwendungen für die Lebenshaltung und Vorsorge). Alle betrieblichen, privaten und steuerlichen Faktoren werden zu einer umfassenden Praxisgründungsplanung zusammengeführt. Abschließend werden die erforderlichen Mindesteinnahmen berechnet.



#### Praxisfinanzierung

- Kosten für die Gründung anhand eines Investitionsplanes festmachen
- Anlaufkosten der Praxis
- Persönlichen Finanzstatus und -bedarf ermitteln
- Ermittlung der Praxiskosten sowie der Kosten zur Deckung des privaten Bedarfs
- Es sollte eine Mindesteinnahmen-/Mindestfallzahlermittlung aufgesetzt werden.

#### Absicherung

- Versicherungen, um sich als (Jung-)Zahnarzt gegen Berufsunfähigkeit abzusichern
- Praxisbezogene Versicherungen

Sofern die ersten, wichtigen Punkte zum Schritt in die Selbstständigkeit als niedergelassener Zahnarzt (Finanzierung, notwendige Verträge bewilligt, Zulassung beantragt usw.) abgeschlossen sind, beginnt die eigentliche Planung und Organisation der Praxiseröffnung sowie die künftige Praxisführung. Um den (Jung-)Zahnarzt in diesen Belangen optimal zu begleiten, können Sie in der Praxis nach dem folgenden groben Fahrplan vorgehen:

## Beratung zu...

### ... Praxisplanung, Praxisstrategie und Praxisvision (kurz- und langfristige Ziele)

1

- **Warum sollten Patienten diese Praxis aufsuchen?**
- Stärken herausarbeiten (USP als Wettbewerbsvorteil), z.B.
  - Besondere Qualifikation des Personals?
  - Gute Verkehrsanbindung und Parkmöglichkeiten?
- Patientenumfragen über die Zufriedenheit erstellen
- Patientenkommunikation
- Festlegung der Patientenzielgruppe und des Leistungsspektrums

**Bsp.:** Fokussierung auf Alterszahnkunde bedeutet Behandlungsschwerpunkte wie Parodontologie, Implantologie und Prophylaxe

- **Standortanalyse**
  - Einwohner-/Kundenstruktur?
  - Wettbewerber?
  - Synergistische Angebote?
- **Kompetenzanalyse** der Praxis (Zahnarzt/Zahnärzte und Team)

2

### ... Praxisinvestitionen und -finanzierung

- Gibt es einen **konkreten Investitionsplan** und/oder ein bestimmtes Investitionsvolumen?
- Erstellen Sie für Ihren Mandanten im Rahmen seines Vorhabens einen **detaillierten Finanzplan!**

3

### ... Personal

Je nachdem, ob bei einer Praxisübernahme das vorhandene Personal übernommen wird oder bei einer Praxisneugründung neues **Personal gesucht und ausgewählt** werden muss, sind **Arbeitsverträge** zu prüfen, bzw. von einem fachkundigen Anwalt ausgestalten zu lassen.

- Fragen der Personalgewinnung, die sich heutzutage immer schwieriger gestaltet.
  - **Social Recruiting** (Personalsuche via sozialer Netzwerke)
- Gibt es bereits ein Praxispersonalmanagement und wird dieses auch gelebt?
- Arbeitsverhältnisse arbeitsrechtlich korrekt in Verträgen festgehalten?
- Tarifverträge für Praxispersonal?
- Vorgaben des Arbeitsschutzes eingehalten (z. B. Kündigungsschutz, Mutterschutzrecht)?
- Personalbedarfsermittlung inkl. Anforderungsprofilen
  - Ggf. Personalwerbung, Personalauswahl, Personaleinstellung
- Besprechung des Praxisführungsstils (z. B. kooperativ, autoritär): Ein **klares Führungskonzept** mit selbst erarbeiteten Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen und ggf. einem Organigramm hilft von Anfang an, Fehler und Probleme zu vermeiden.
  - Hierzu gehören auch regelmäßige Teammeetings, Mitarbeitergespräche sowie ein Beschwerde- und Fehlermanagement.
  - Des Weiteren fällt unter eine angemessene Mitarbeiterorientierung der Arbeitsschutz und die Möglichkeit der Mitarbeiter, Fort- und Weiterbildungen zu besuchen.
- Gibt es Konflikte in der Praxis?
  - Evtl. Hilfestellung bei Konfliktbewältigung/ Mediation
- Unter den Mitarbeitern müssen auch Verantwortlichkeiten verteilt werden:
  - Das Beschaffungs- und Lagerhaltungswesen in Zusammenarbeit mit Lieferanten, die Verwaltungsorganisation, eine nachvollziehbare Dokumentation u.v.m. sind Tätigkeiten, bei denen eine klare Verteilung reibungslose Abläufe begünstigt.

## ... Praxisorganisation

4

- Festlegung von Praxisöffnungszeiten, Arbeitszeiten
- Personaleinsatz in der Praxis organisieren (Stellenbesetzungsplan)
- Arbeitsstrukturierung
- Gestaltung der Praxisarbeitsplätze
- Definition & Organisation der Praxisabläufe
- Behandlungsorganisation und Erstellen von Behandlungsplänen (Koordination aller diagnostischer und therapeutischer Maßnahmen, Dokumentationen etc.)
- Prozesse der Terminplanung und Terminvergabe festlegen
- Organisation der Materialwirtschaft der Praxis (medizinische Verbrauchs- und Nichtverbrauchsmaterialien)
  - Beschaffung des Praxisbedarfs definieren
  - Bestandsüberwachung & Lagerorganisation
  - Wareneingangskontrolle einführen
- Abrechnungsorganisation
  - Vorgänge zur Kassen- und Privatliquidation festlegen
- Hygieneorganisation
  - Infektionsschutzgesetz und Richtlinien des RKI einhalten
  - Organisation der Praxishygiene mithilfe sog. Hygieneketten (z. B. Behandlung - Sterilisation der Instrumente, Trocknung, Spülen, manuelle Reinigung, Desinfektion)
  - Händehygiene
- Die EDV-technische Ausstattung der Praxis sollte auf die eigenen individuellen Arbeitsabläufe angepasst sein:
  - Bei der Übernahme oder Gründung einer Zahnarztpraxis ist die Auseinandersetzung mit dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ein wichtiger Aspekt. Insbesondere die Anbindung der Praxis an das Internet ist heutzutage selbstverständlich Standard und bietet dem Praxisinhaber die Gelegenheit, Prozesse effizienter zu gestalten.
  - Die Auswahl der richtigen Technologien ist u. a. notwendig, um die Telematikinfrastruktur und deren Komponenten nutzen zu können.
- Datenschutzerfordernissen (Datenschutzgrundverordnung) gerecht werden (Patientendaten, Mitarbeiterdaten)
- Praxis-Webseite
  - Pflege der Aktualität etc.

Während des bereits laufenden Praxisbetriebs kann das Erarbeiten von Methoden zur Optimierung von Verwaltungs- und Arbeitsabläufen dabei helfen, Fehler zu vermeiden, Kosten nachhaltig zu senken und Zeit einzusparen.

## ... Qualitätsmanagement

5

- Systematisches Praxis-QMS einführen – Zuerst Aufwand, später deutliche Arbeitserleichterung!
- Durchgängiges Führen eines Qualitätsmanagement-Handbuchs
- Zertifizierung der Praxis auch als außenwirksame Bestätigung

## ... Praxis-Controlling

6

- Definition der Prozesse des Praxis-Controllings
  - Planung - Lenkung - Kontrolle - Korrektur
- Vergleichende Controllinginstrumente in der Praxis
  - Interner/Externer Praxisvergleich

## ... Praxismarketing

7

- Marktanalyse (z. B. Patientenbedürfnisstruktur, Konkurrenzsituation)
- Definition der Patientenzielgruppen
- Entwicklung von Marketingzielen (z. B. Erreichen einer möglichst hohen Privatpatientenanzahl, Erreichen einer möglichst hohen Patientenzufriedenheit)
- Entwicklung einer Marketingstrategie
  - Marketingmaßnahmen in Zusammenarbeit mit einer auf Heilberufe spezialisierten Werbeagentur
  - Gestaltung des Außenauftritts als wichtiger Teil der **Corporate Identity** des Unternehmens. Hierzu gehören u. a.:
    - Farbkonzept (Praxiseinrichtung, Geschäftsausstattung, Visitenkarten, Praxisschilder etc.)
    - Internetauftritt
    - Werbemittel
    - Eröffnungsveranstaltung
    - Infobrief zur Vorstellung des Zahnarztes
- Einsatz von Marketinginstrumenten (z. B. bei Patientenkommunikation)
- Erfolgskontrolle des Marketings

Wie bspw. folgendes Urteil zeigt, ist bei allen Marketingmaßnahmen stets der gesetzliche Rahmen zu wahren. So darf es im Sinne der Berufsordnung, des Heilmittelwerbegesetzes und Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb nicht zu einer Irreführung der (potenziellen) Patienten kommen.

*LG Braunschweig, 25.03.2021, Az.: 22 O 582/20*

## Werbung mit kostenloser Implantatsprechstunde und Bezeichnung der Praxis als „Praxiszentrum“

### Fragestellung und Sachverhalt

Bezeichnet sich eine Praxis als „Praxiszentrum“, so kann dies eine Irreführung im Sinne des Heilmittelwerbegesetzes (HWG) darstellen – so das Landgericht (LG) Braunschweig mit seinem Urteil.

#### Verhandelter Fall

- Der beklagte Zahnarzt betreibt eine Einzelpraxis mit einer angestellten Zahnärztin sowie einer Vorbereitungsassistentin.
- Er schaltete eine Werbeanzeige: „Bezahlbare Implantate auch in Deutschland. ...3 x wöchentlich kostenlose Implantatsprechstunde“.
- Weiter unten in der Anzeige heißt es: „Praxiszentrum...“
- Klägerin ist ein Verband, der für seine Mitglieder andere Marktteilnehmer im Hinblick auf deren Werbemaßnahmen überwacht und abmahnt.
- Nach einer fruchtlosen Abmahnung klagte der Verband auf Unterlassung.

### Entscheidung und Konsequenzen

- Das LG Braunschweig gab der Klage statt.
- Der Beklagte hat eine zahnärztliche Leistung angeboten, die üblicherweise nur gegen Entgelt zu bekommen ist.
- Bei einer Sprechstunde eines Arztes geht der beteiligte Verkehrskreis davon aus, dass der Arzt auf den Patienten eingeht und ihn unter Betrachtung der individuellen Situation, hier über die Setzung des Implantats, berät.
- Verstoß gegen § 7 HWG: Der Begriff „Praxiszentrum“ ist irreführend und somit unlauter nach dem UWG. Der angesprochene Verkehrskreis geht davon aus, dass es sich um eine bedeutend größere Einrichtung als eine Praxis mit einem Arzt oder mehreren Ärzten handelt und unter Umständen auch unterschiedliche Fachrichtungen vorhanden sind.
- In der Praxis waren jedoch nur der Beklagte und eine angestellte Zahnärztin tätig.
- Auch die Tatsache, dass sich ein zahnärztliches Labor im Gebäude befindet, kann zu keinem anderen Ergebnis führen.



## Aktuelle Fragen aus der Zahnarztberatung



### **Darf ein Zahnarzt mit zusätzlicher abgeschlossener Heilpraktikerausbildung Botox u. ä. spritzen, also in Teilbereichen humanmedizinisch tätig werden?**

Was ein Zahnarzt darf oder nicht, ist grundsätzlich im Zahnheilkundengesetz geregelt. Eine zahnmedizinische Approbation berechtigt allerdings nicht zur Ausübung der Heilkunde. Nach dem Heilpraktikergesetz erfordert die Ausübung der Heilkunde ohne Bestallung als Arzt der Erlaubnis. Auch von der Rechtsprechung wurden die Möglichkeiten für Zahnärzte, ganzheitliche medizinische oder medizinisch-ästhetische Behandlungen durchzuführen, klar eingeschränkt.

Beispielsweise fallen folgende Behandlungen unter die Erlaubnispflicht nach dem „Gesetz über die berufsmäßige Ausübung der Heilkunde ohne Bestallung“ (Heilpraktikergesetz):

- Akupunktur/Akupressur
- Craniosacral-Therapie
- Kinesiologie
- Neuraltherapie
- Chiropraktik
- Irisdiagnostik
- Puls- und Zungendiagnostik
- Osteopathie

Allerdings darf auch ein Heilpraktiker nur solche Tätigkeiten ausüben, die nicht alleine von Ärzten erbracht werden dürfen. So dürfen Heilpraktiker z. B. keine verschreibungspflichtigen Medikamente verordnen.

Botox (Botulinumtoxin) fällt unter die verschreibungspflichtigen Medikamente i. S. v. § 1 Nr. 1 AMVV (Verordnung über die Verschreibung von Arzneimitteln) und darf auch vom Heilpraktiker nicht verwendet werden. Zu überprüfen ist daher in jedem Einzelfall, ob bei der Anwendung ein verschreibungspflichtiges Medikament zum Einsatz kommt.



### **Wie viele Sprechstunden muss ein Vertragszahnarzt je Woche bei voller Zulassung erbringen und welche rechtliche Norm liegt dem zugrunde?**

Bei Vertragszahnärzten gibt es keine gesetzliche Vorgabe zur Einhaltung einer Präsenzpflicht für einen wöchentlichen Stundenumfang bei einem vollen vertragszahnärztlichen Versorgungsauftrag.

§ 19 a der Zulassungsverordnung für Zahnärzte (Zahnärzte-ZV) sieht vor, dass die Zulassung einen Zahnarzt verpflichtet, die vertragszahnärztliche Tätigkeit vollzeitig auszuüben. Gemäß § 24 Abs. 2 der Zahnärzte-ZV ist ein Vertragszahnarzt verpflichtet, an seinem Vertragszahnarztssitz Sprechstunden abzuhalten. Die Sprechstunden sollten dem Bedürfnis nach einer ausreichenden und zweckmäßigen Versorgung und den Gegebenheiten des Praxisbereichs festgesetzt werden. Eine ergänzende Regelung, wie z. B. bei den Humanmedizinern, findet sich auch nicht im Bundesmantelvertrag für Zahnärzte.

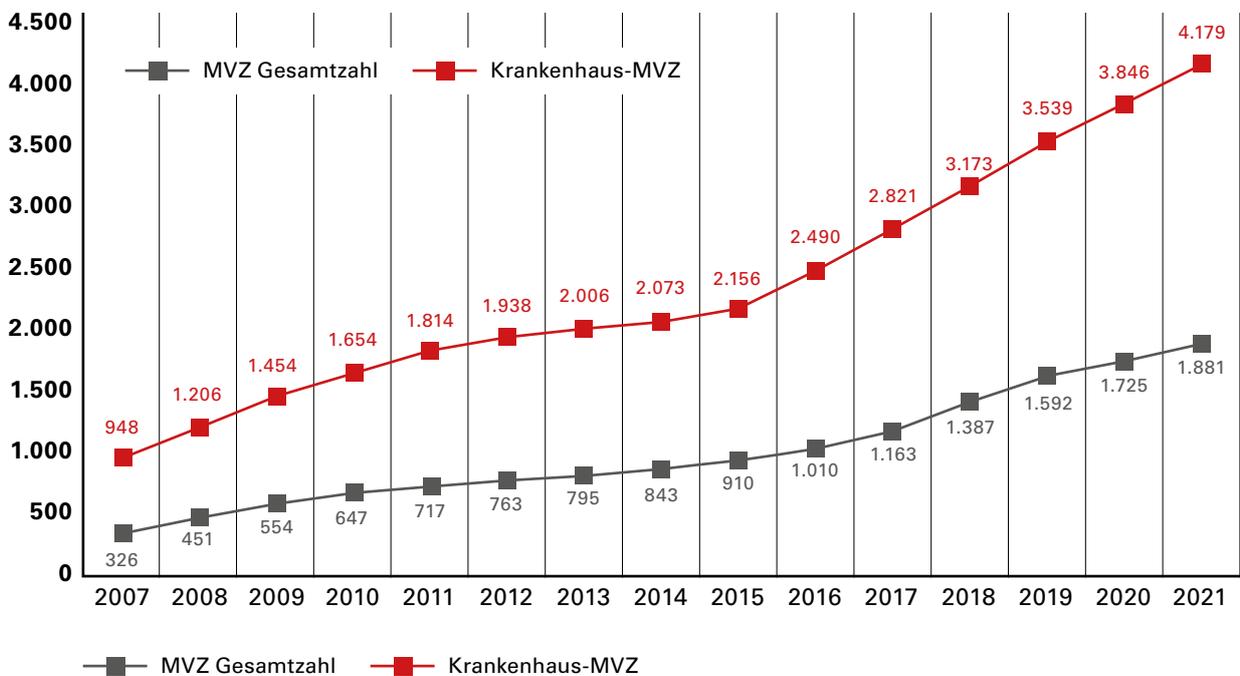
Die Kassenzahnärztlichen Vereinigungen lehnen sich aber in der Regel an die Vorgaben bei den Humanmedizinern an, so dass bei einem vollen vertragszahnärztlichen Versorgungsauftrag eine wöchentliche Sprechstunde von 25 Stunden angeboten werden sollte.



## FAKTENCHECK MVZ

Die Kassenärztliche Bundesvereinigung meldet zum Stichtag 31.12.2021 insgesamt 4.179 zugelassene Medizinische Versorgungszentren (MVZ). Damit nehmen MVZ einen immer größer werdenden Anteil der ambulanten ärztlichen Versorgung ein. Laut der jüngsten Statistik gibt es rund 9 % (absolut 333) dieser ambulanten Einrichtungen mehr als im Vorjahr.

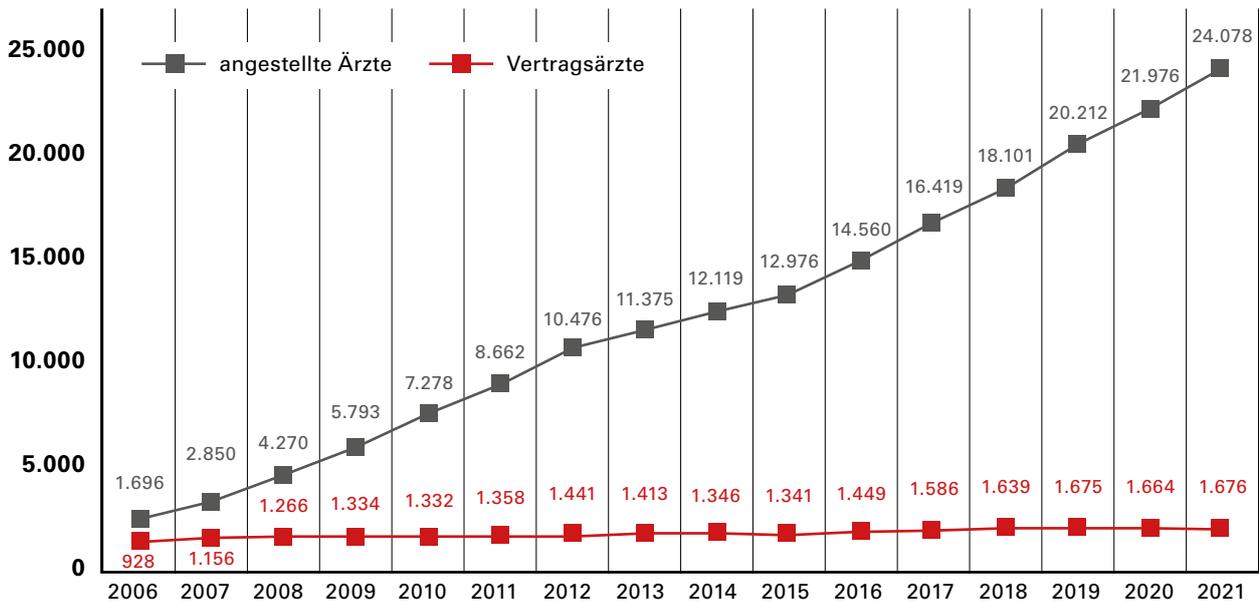
### Entwicklung der MVZ bis zum 31.12.2021



1.881 der insgesamt 4.179 MVZ in Deutschland sind in Klinikträgerschaft. Damit sind rund 42 % aller MVZ-Träger zum 31.12.2021 Krankenhäuser.

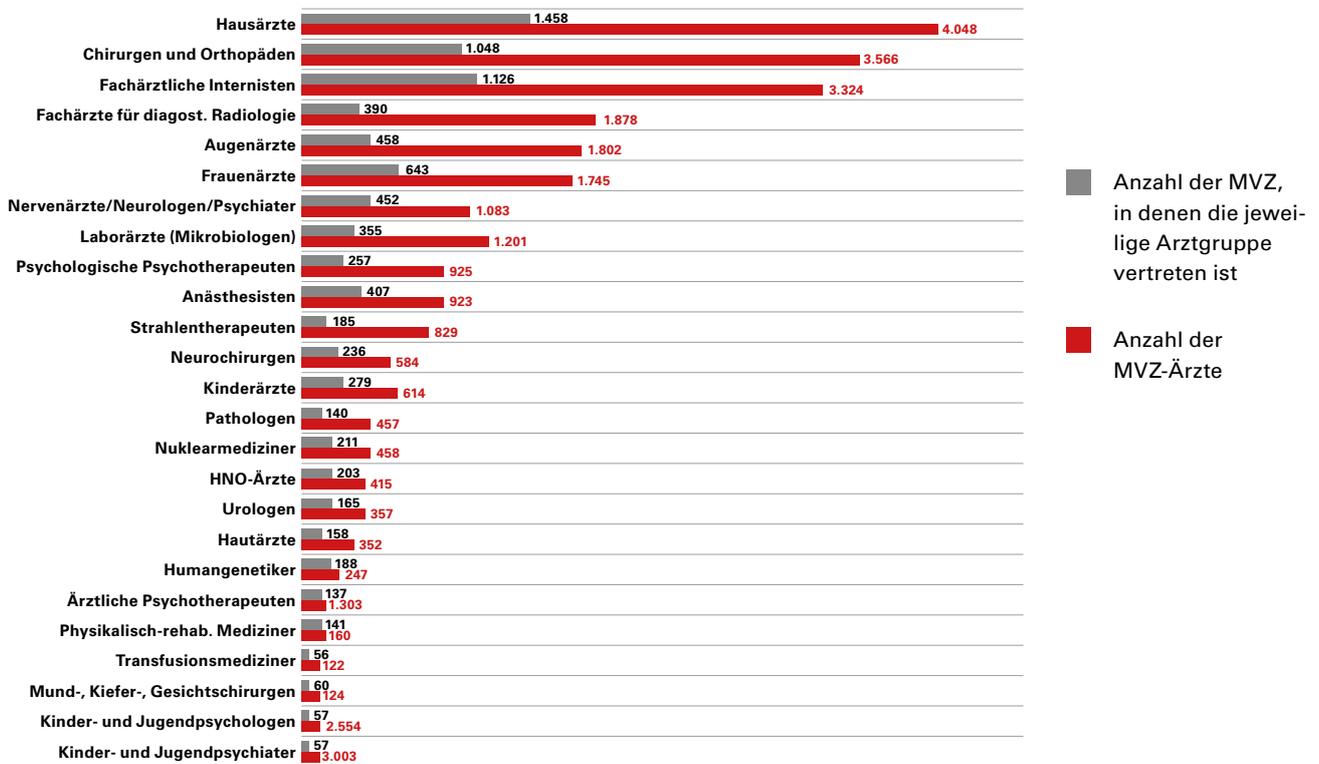
## Die Anzahl der in MVZ angestellten Ärzte hat ebenso zugelegt:

Nämlich um 10 % auf aktuell 24.078 Köpfe.



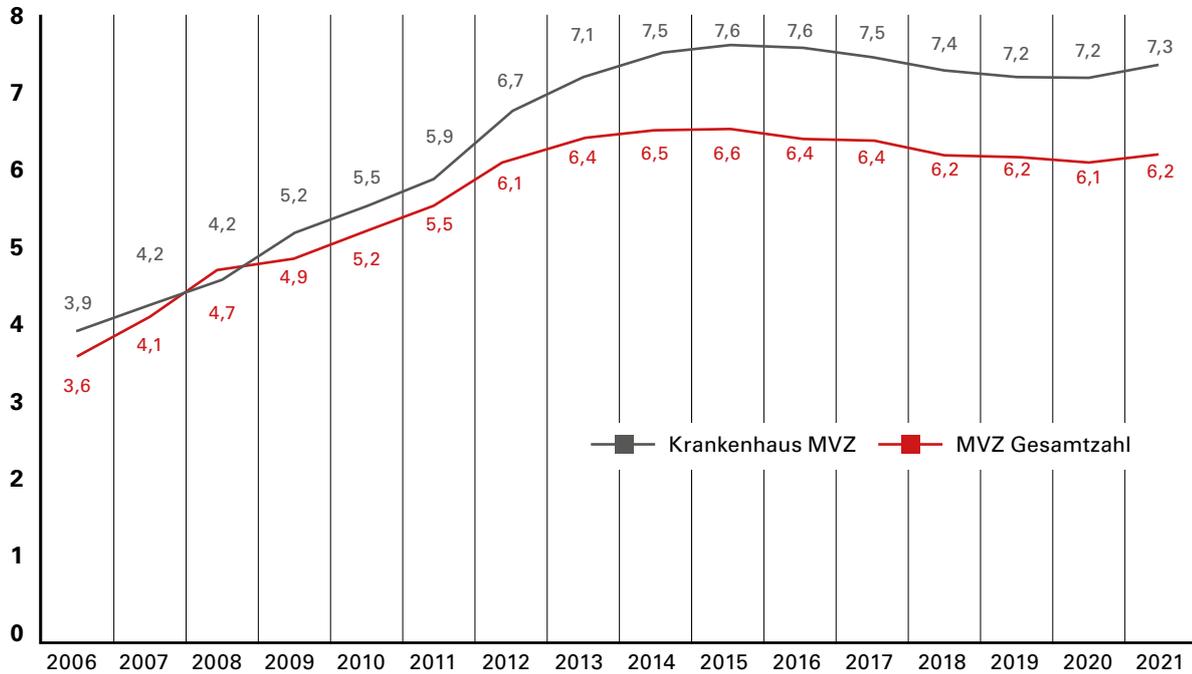
Die Anzahl der in MVZ tätigen Vertragsärzte zum 31.12.2020 betrug 1.676. Die Anzahl der angestellten Ärzte in den MVZ steigt seit dem Jahr 2006 stärker an als die Zahl der Vertragsärzte in MVZ.

## Verteilung der Fachgruppen auf die MVZ zum 31.12.2021



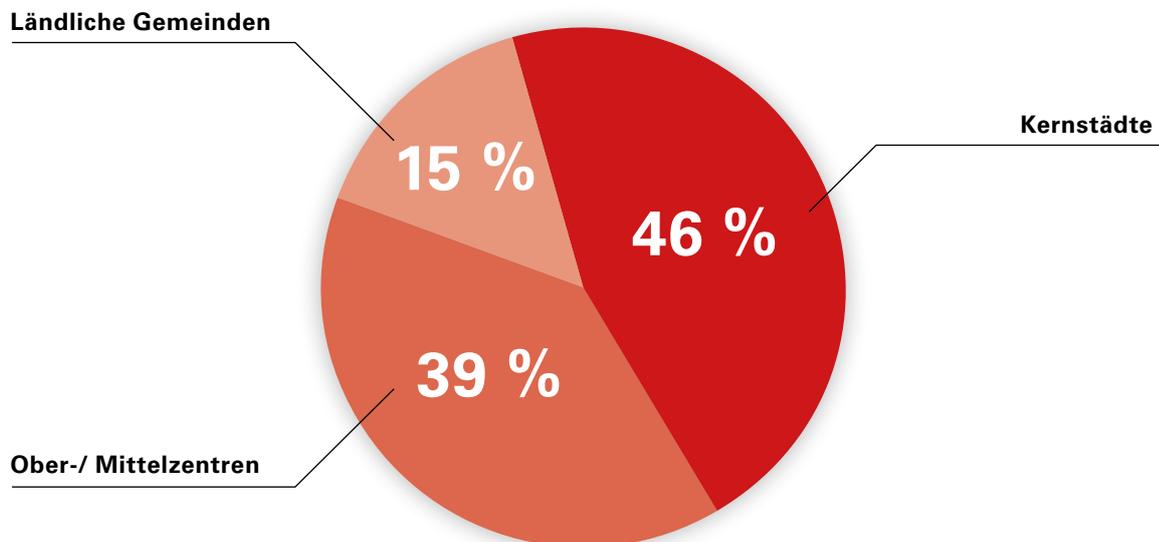
Die am häufigsten beteiligten Facharztgruppen sind Hausärzte, fachärztliche Internisten sowie Orthopäden und Chirurgen. Zum 31.12.2021 gab es 1.458 MVZ, in welchen Hausärzte tätig waren.

## Entwicklung der durchschnittlichen Arztlzahl pro MVZ zum 31.12.2021

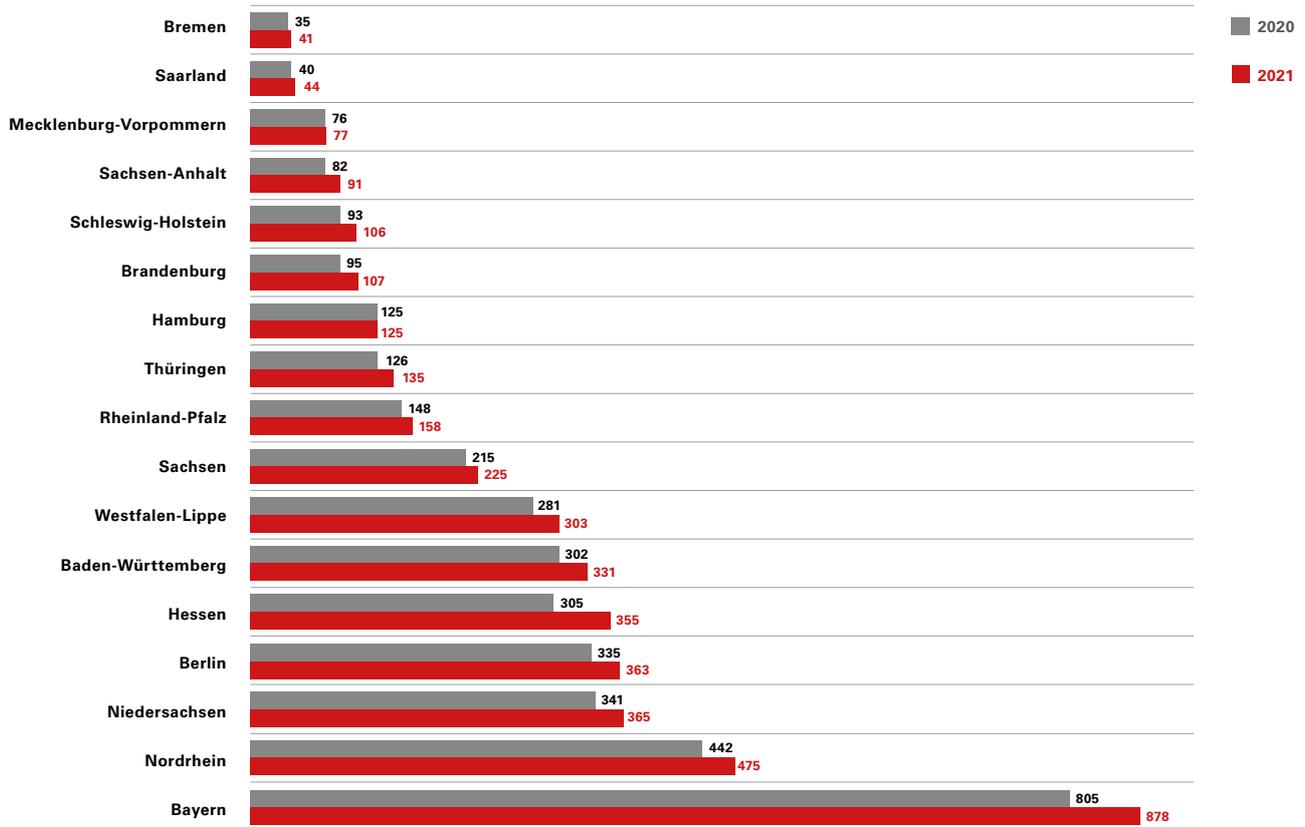


Durchschnittlich arbeiten 2021 6,2 Ärzte in einem MVZ.

## Räumliche Ansiedlung der MVZ zum 31.12.2021

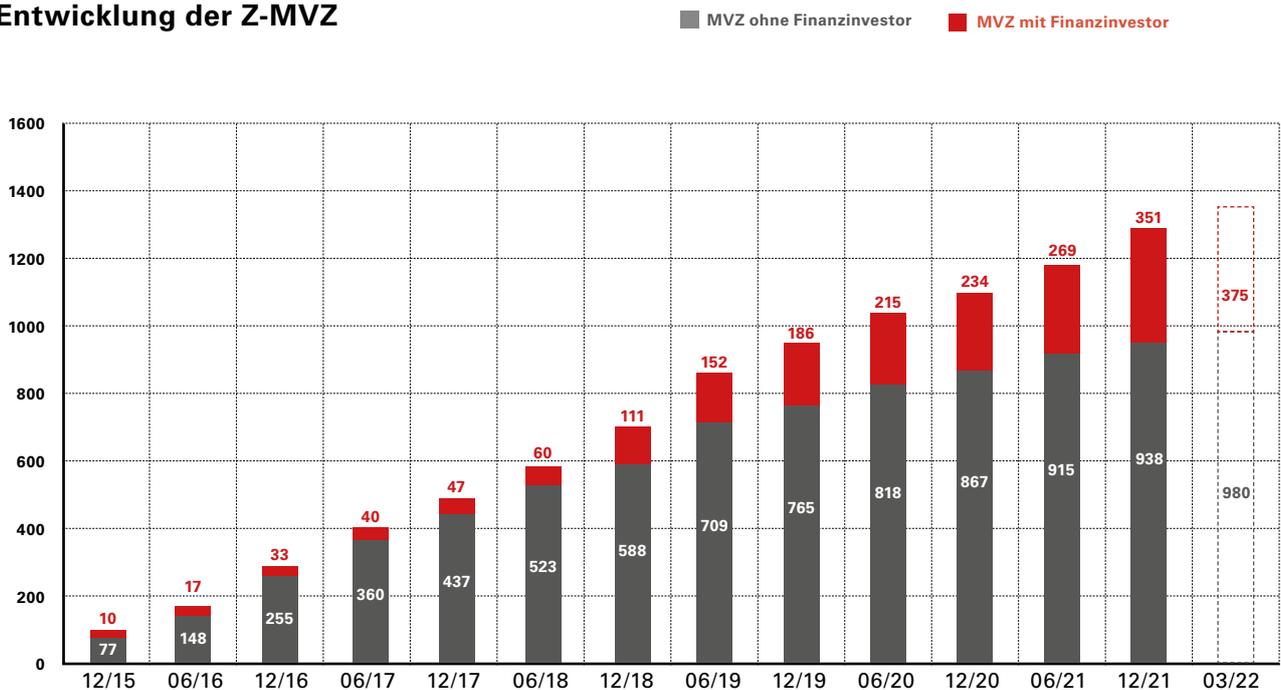


## Entwicklung der MVZ pro Bundesland



Die deutlich größte Anzahl an MVZ kann der Freistaat Bayern mit 878 MVZ verzeichnen.

## Entwicklung der Z-MVZ



Ende 2021 gab es bundesweit 1.289 MVZ, davon waren 351 I-MVZ.



# NEUE BETÄTIGUNGSFELDER FÜR APOTHEKER

## Pharmazeutische Dienstleistungen für GKV-Versicherte

Nicht nur im Bereich des Medikationsmanagements sehen derzeit immer mehr Apotheker lukrative Geschäftschancen.

Hintergrund ist die letzte Apothekenreform (Vor-Ort-Apotheken-Stärkungsgesetz, VOASG), die der Branche die Möglichkeit eröffnet, GKV-Versicherten pharmazeutische Dienstleistungen als Kassenleistung anzubieten. Die Vor-Ort-Apotheken sollen dadurch im Wettbewerb mit Versandanbietern gestärkt werden.

Der Katalog an neuen pharmazeutischen Dienstleistungen inkl. Vergütung steht seit ca. einem halben Jahr nun fest: Seit Juni können 5 neue pharmazeutische Dienstleistungen in deutschen Apotheken angeboten und mit der GKV angerechnet werden.

Bei den Dienstleistungen handelt es sich um Blutdruckmessen zur Risikoerfassung bei hohem Blutdruck, Betreuung von Patienten nach Organtransplantation sowie unter oraler Antitumorthherapie, Schulungen zu Inhalativa und eine erweiterte Medikationsberatung bei Polymedikation.

**Zum Hintergrund:** Eigentlich haben GKV-Versicherte schon seit 01/2022 Anspruch auf die neuen pharmazeutischen Dienstleistungen, da dies der Gesetzgeber so im Vor-Ort-Apotheken-Stärkungsgesetz festgeschrieben hat. Bezüglich des konkreten Dienstleistungspakets musste die Schiedsstelle eine Entscheidung treffen, nachdem es zwischen dem Deutschen Apothekerverband und dem GKV-Spitzenverband zu keiner Einigung gekommen war. Daher verzögerte sich die Umsetzung in der Praxis entsprechend.



### Wer im Apothekenteam darf pharmazeutische Dienstleistungen durchführen?

Nicht jeder pharmazeutische Mitarbeiter darf jede Dienstleistung durchführen:

- Nur die „standardisierte Risikoerfassung bei Bluthochdruck“ darf von jedem Teammitglied – auch Pharmazeuten im Praktikum und PTA im Praktikum – durchgeführt werden.
- Inhalationsübungen dürfen nur von pharmazeutischem Personal mit abgeschlossener Berufsausbildung durchgeführt werden, also nicht von Praktikanten.

Für beide oben genannten Dienstleistungen sind keine Zusatzqualifikationen seitens des Personals notwendig.

- Die weiteren 3 Dienstleistungen basieren auf einer Medikationsanalyse, welche nur von approbierten Apothekerinnen und Apothekern durchgeführt werden darf. Darüber hinaus benötigen sie für die jeweiligen Dienstleistungen eine Zusatzqualifikation. Das Curriculum zur Fortbildung trägt den Titel „Medikationsanalyse, Medikationsmanagement als Prozess“ und wurde von der Bundesapothekerkammer zusammengestellt. Es werden neben dieser aber auch andere gleichwertige Fort- und Weiterbildung akzeptiert.



### Welche Patienten haben Anspruch auf pharmazeutische Dienstleistungen in der Apotheke?

Anspruch haben Patienten, die

- 5 oder mehr verordnete Arzneimittel einnehmen
- gegen eine Krebserkrankung eine neue Medikation erhalten (orale Antitumorthherapie)
- nach einer Organtransplantation neue Medikamente (Immunsuppressiva) verordnet bekommen
- einen ärztlich diagnostizierten Bluthochdruck haben und Blutdrucksenker einnehmen
- Medikamente zum Inhalieren erhalten

## Hier die neuen Dienstleistungen im Überblick

### Erweiterte Medikationsberatung bei Polymedikation:

- Patienten, die dauerhaft 5 oder mehr Arzneimittel verordnet bekommen, sollen eine „erweiterte Medikationsberatung“ mit dem Ziel erhalten, die Arzneimitteltherapiesicherheit zu verbessern. GKV-Versicherte können diese Beratung einmal jährlich, „bei erheblichen Umstellungen der Medikation auch häufiger“, beanspruchen.
- **Vergütung:** Die Leistung wird mit 90 € (netto) honoriert.

### Pharmazeutische Betreuung von Organtransplantierten:

- Organtransplantierte, denen Immunsuppressiva verordnet werden, können in den ersten 6 Monaten nach der Transplantation sowie nach einer Neuverordnung eines Immunsuppressivums eine Beratung erhalten, um potenzielle arzneimittelbezogene Probleme zu erkennen bzw. zu vermeiden.
- **Vergütung:** 90 € für eine Erstberatung, 17,55 € für eine Folgeberatung im Abstand von 2 - 6 Monaten.

### Pharmazeutische Betreuung bei oraler Antitumorthherapie:

- Eine spezifische Beratung sollen auch Patienten erhalten, die orale Krebsmedikamente einnehmen.
- Auch hier geht es um die Optimierung der Therapiesicherheit in einem Erstgespräch sowie einer Folgeberatung 2 - 6 Monate später.
- **Vergütung:** 90 € für ein Erstgespräch, 17,55 € für eine Zweitberatung.

### Standardisierte Risikoerfassung hoher Blutdruck:

- Kunden mit diagnostiziertem Bluthochdruck und Verordnung eines Antihypertensivums können sich 1 x pro Jahr in der Apotheke den Blutdruck kontrollieren lassen. Dort wird der Mittelwert aus 3 Messungen gebildet. Anschließend sollen im Rahmen einer Beratung ggf. konkrete Empfehlungen gegeben werden. Bei Messwerten oberhalb definierter Grenzwerte sollen die Kunden darüber hinaus zu einem Arztbesuch aufgefordert werden.
- **Vergütung:** 11,20 € netto; die Leistung darf auch vom pharmazeutischen Personal erbracht werden.

### Standardisierte Einweisung in die korrekte Arzneimittelanwendung und Üben der Inhalationstechnik:

- Asthmatiker ab dem 6. Lebensjahr können sich in der Apotheke künftig in die Anwendung ihrer inhalativen Medikamente einweisen lassen und die korrekte Inhalationstechnik üben. Der Anspruch besteht nach Neuverordnung eines Inhalationsgerätes oder bei einem Gerätewechsel zu einem neuen Produkt. Eine Wiederholung ist nach 12 Monaten möglich, wenn laut Selbstauskunft keine anderweitige Einweisung stattgefunden hat und der Patient sich nicht zwischenzeitlich in das Disease Management Program (DMP) für Asthma und COPD eingeschrieben hat.
- **Vergütung:** 20 € netto; die Leistung darf auch vom pharmazeutischen Personal erbracht werden.

Eine Befragung der ABDA, die im September 2022 unter 2.145 Apothekenleitern aus dem ganzen Bundesgebiet und 965 angestellten Apothekern durchgeführt wurde, zeigt, dass rund die Hälfte in ihren Apotheken bereits eine oder mehrere pharmazeutische Dienstleistungen anbieten.

- Jeweils 40 % der Apotheken bieten laut Eigenauskunft bereits Beratungen zur Inhalationstechnik und zur Risikoerfassung bei Bluthochdruck an.
- Eine Medikationsberatung zur Polypharmazie wird in 32 % der Apotheken angeboten.
- Die pharmazeutische Betreuung für die Antitumorthherapie bieten 8 %, für Organtransplantierte 6 % der Apotheken an.
- 55 % der Apotheken boten zum Umfragezeitpunkt noch keine Dienstleistungen an, aber die Mehrheit hat dies in den kommenden 12 Monaten vor.

Von Seiten der Ärzteschaft werden die neuen Leistungen indes als Angriff auf die hausärztliche Versorgung gesehen ...

# RECHT & STEUERN

## Wettbewerbsrecht

Bundesgerichtshof, Urteil vom 07.04.2022, Az.: I ZR 5/21

### Werbung mit der Bezeichnung „Kinderzahnärztin“

#### Fragestellung und Sachverhalt

Die Angabe „Kinderzahnärztin“ ist laut Urteil irreführend gem. §§ 3, 5 Abs. 1 UWG., wenn das Verständnis, das die Angabe bei dem Verkehrskreis erweckt, an die sie sich richtet, mit den tatsächlichen Verhältnissen nicht übereinstimmt.

#### Verhandelter Fall

- Beklagte sind die Trägergesellschaft eines Z-MVZ, Beklagte zu 1 und eine Gesellschafterin, die zugleich ärztliche Leiterin ist (Beklagte zu 2).
- Die Beklagte zu 2) zeigte bei der Klägerin (Zahnärztekammer) den Tätigkeitsschwerpunkt „Kinderzahnheilkunde“ an.
- In einem Imagefilm, der bei der Plattform YouTube abrufbar war, wird die Beklagte zu 2) als „Kinderzahnärztin, Kieferorthopädin“ vorgestellt.
- Weiterhin wurde im Internetauftritt unter der Verlinkung „Das Team“ mit der Überschrift „unsere Kinderzahnärzte in H.“ geworben und das Z-MVZ wurde u. a. auch im Impressum als „Praxis für Kinderzahnmedizin & Kieferorthopädie“ bezeichnet.
- Nur eine angestellte Zahnärztin war Fachzahnärztin für Kieferorthopädie.
- Die Klägerin beanstandete diese Maßnahmen.
- Das LG gab der Klage statt.



#### Entscheidung und Konsequenzen

- Die Angabe „Kinderzahnärztin“ ist irreführend gem. §§ 3, 5 Abs. 1 UWG.
- Eine Irreführung liegt vor, wenn das Verständnis, das eine Angabe bei dem Verkehrskreis erweckt, an den sie sich richtet, mit den tatsächlichen Verhältnissen nicht übereinstimmt.
- Es ist hier auf das Verkehrsverständnis der Eltern abzustellen, die für ihre Kinder einen Zahnarzt suchen bzw. auf das Verständnis von älteren Kindern, die bereits selbstständig zahnärztliche Leistungen nachfragen oder über den Behandler mitentscheiden.
- Im konkreten Zusammenhang sei die Bezeichnung irreführend.
- Neben der Fachzahnarztbezeichnung Kieferorthopädin sehe der Verkehr die Bezeichnung Kinderzahnärztin als gleichwertig nebeneinanderstehend.
- Die Bezeichnung beziehe sich auf die fachliche Qualifikation.
- In einer anderen Entscheidung (BGH, Urteil vom 29.07.2021, Az.: I ZR 114/20) wurde vom Senat eine zumutbare Aufklärung verlangt, um Fehlvorstellungen zu vermeiden.

VG Münster, Urteil vom 03.03.2022, Az.: 5 K 3488/21

## Berufswidrige zahnärztliche Werbung: Unverbindliche Beratung

### Fragestellung und Sachverhalt

Das in Aussicht stellen einer unverbindlichen, kostenlosen Beratung und Sofortsimulation stellt eine preisbezogene Werbeaussage dar, bei welcher allein über den Preis ein Wettbewerb um medizinische Leistungen ausgetragen wird. Es handelt sich demnach um eine unzulässige anpreisende Werbung im Sinne der Berufsordnung.

### Verhandelter Fall

- Eine zahnärztliche BAG warb auf ihrer Webseite mit einer unverbindlichen Beratung. Die Beratung umfasste die Erklärung über die Behandlung mit einer Aligner-Therapie, Klärung von Patientenfragen und einer Sofortsimulation des zukünftigen Lächelns.
- Die Zahnärztekammer sah hier einen Verstoß gegen die Berufsordnung und forderte die Zahnärzte auf, diese Werbung zu unterlassen.
- Gegen den Bescheid, die Werbung zu unterlassen, klagten die Zahnärzte.

### Entscheidung und Konsequenzen

- Das Verwaltungsgericht (VG) schloss sich den Wertungen der beklagten Ärztekammer an.
- Nach § 21 Abs. 1 Satz 2 BO ist dem Zahnarzt berufswidrige Werbung untersagt.
- Berufswidrig ist insbesondere eine anpreisende, irreführende, herabsetzende oder vergleichende Werbung (§ 21 Abs. 1 Satz 3 BO).
- Das in Aussicht stellen einer „unverbindlichen“ (kostenlosen) Beratung und Sofortsimulation sei eine unzulässige anpreisende Werbung.
- Zudem sei die Werbung mit „Sofortsimulation deines zukünftigen Lächelns“ zusätzlich als irreführende Werbung berufsrechtswidrig. Mit dieser Werbung werde fälschlicherweise der Eindruck erweckt, dass ein bestimmter Behandlungserfolg mit Sicherheit erwartet werden kann. Das Versprechen eines bestimmten Behandlungserfolgs sei auch mit einer Sofortsimulation nicht möglich.

Landgericht Aurich, Urteil vom 20.01.2022, Az.: 2 O 895/19

## Vorsicht bei Werbung mit dem Praxisteam

Wird z. B. in einem Werbeflyer das Praxisteam vorgestellt, so muss darauf hingewiesen werden, ob ein Mitarbeiter angestellter Arzt (Zahnarzt) ist. Die Werbung kann sonst irreführend sein und gegen das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb verstoßen.

So erging es einem Zahnarzt, der in einem Werbeflyer sein Praxisteam vorstellte. Neben dem Praxisinhaber wurde auch ein weiterer Zahnarzt vorgestellt, der in der Praxis angestellt war. Ein Konkurrent sah in der Werbung ein unlauteres Wettbewerbsverhalten und klagte.

Das Landgericht Aurich gab ihm Recht. Nach Ansicht des Gerichts verstößt die Werbung gegen § 18 Abs. 4 der Musterberufsordnung für Zahnärzte und stellt somit einen Verstoß gegen § 3a UWG (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb) dar. Nach § 18 Abs. 4 der Musterberufsordnung für Zahnärzte darf über die Beschäftigung angestellter Zahnärzte in der öffentlichen Ankündigung nur mit dem Hinweis auf das Anstellungsverhältnis informiert werden. (Für Ärzte ist dies in § 19 Abs. 4 Musterberufsordnung für Ärzte geregelt: Über die in der Praxis tätigen angestellten Ärztinnen und Ärzte müssen die Patientinnen und Patienten in geeigneter Weise informiert werden.)

# Vertragsarztrecht

SG Dresden, Beschluss vom 09.05.2022, Az.: S 25 KA 20/22 ER

## MVZ-Gründungsberechtigung eines von ausländischen Finanzinvestoren beherrschten Krankenhausträgers?

Das Sozialgericht Dresden hat sich mit der Frage beschäftigt, ob ein medizinisches Versorgungszentrum, das von einem Finanzinvestor gegründet wird, gründungsberechtigt ist. Die Frage wurde im Beschluss vom 09.05.2022 nicht abschließend geregelt, sondern es wurde vielmehr eine Einschätzung erteilt.

### Zum Fall:

Im Rahmen eines Nachbesetzungsverfahrens um den Vertragsarztsitz eines verstorbenen Strahlentherapeuten bewarb sich auch eine MVZ-GmbH. Bei der MVZ-GmbH handelt es sich um eine Tochtergesellschaft der E-GmbH, die ein Plankrankenhaus der Grund- und Regelversorgung mit ca. 100 Betten in E. betreibt und daneben durch Beteiligungen den länderübergreifenden radioonkologischen Praxisverbund in R. unterhält. Diese Gesellschaft ist über mehrere Ecken auf eine luxemburgische Investmentgesellschaft zurückzuführen.



*Es hilft nichts, das Recht auf seiner Seite zu haben. Man muss auch mit der Justiz rechnen.*

Dieter Hildebrand, deutscher Kabarettist

### Erwägungsgründe Gericht:

Das Gericht führte in seinem Beschluss im einstweiligen Rechtsschutz aus:

- Bei der Antragstellerin als Gründerin des MVZ, mit dem sie sich um die Anstellungsgenehmigung im Rahmen der Praxisnachfolge bewirbt, handelt es sich selbst nicht um einen Krankenhausträger. Die Antragstellerin ist vielmehr eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, deren Anteile von einer anderen Gesellschaft mit beschränkter Haftung gehalten werden, die ihrerseits ein Krankenhaus betreibt. Beherrscht wird dieser Verbund letztlich von einem ausländischen Finanzinvestor.
- Bei dem von der Muttergesellschaft der Antragstellerin betriebenen Krankenhaus handelt es sich um eine Klinik mit den Fachgebieten Augenheilkunde und Innere Medizin. Die weiteren, dem Radiologie Netzwerk angehörenden MVZ sind überwiegend in Süddeutschland angesiedelt... In den östlichen Bundesländern verfügt das Netzwerk bislang über keinen Standort.
- Bei näherem Hinsehen weist das MVZ der Antragstellerin damit selbst im Gefüge des Praxisverbundes betrachtet nicht einmal einen entfernten räumlichen oder sachlichen Bezug zum Versorgungsauftrag des Krankenhauses auf.

### Das Gericht wies weiter darauf hin:

- Dass hier sogar nicht das Krankenhaus ein MVZ betreibt, sondern vielmehr halte der von einem Finanzinvestor beherrschte Praxisverbund ein vom Versorgungsauftrag der konzern-eigenen MVZ sachlich und räumlich isoliertes Krankenhaus.
- Ob es sich angesichts der räumlichen und sachlichen Ferne der Versorgungsaufträge um eine unzulässige Umgehung des Gesetzeszwecks handelt und deshalb dem MVZ der Antragstellerin der angestrebte Versorgungsauftrag nicht erteilt werden darf, liege nach Ausführungen des Gerichts wenigstens nahe.

# Steuerrecht

Finanzgericht Münster, Urteil vom 01.07.2022, Az.: 12 K 168/17 G,F

## Gewerbesteuerpflicht für ärztliche Personengesellschaft zur Eizell-Lagerung in der Reproduktionsmedizin

### Fragestellung und Sachverhalt

Das Finanzgericht (FG) Münster hatte sich mit der Frage zu befassen, ob die von einer aus Ärzten bestehenden Personengesellschaft durchgeführte Lagerung tiefgekühlter Samen- und Eizellen eine gewerbliche Tätigkeit darstellt.

### Verhandelter Fall

- Mehrere Fachärzte für Gynäkologie hatten gemeinsam ein Kinderwunschzentrum in Westfalen betrieben.
- Gemeinsam gründeten und führten sie darüber hinaus eine eigenständige Gesellschaft, die tiefgekühlte Samen und Eizellen einlagert (Kryokonservierung), mit dem Zweck bei einer Kinderwunschbehandlung darauf zurückgreifen zu können.
  - **Zum Hintergrund:** Die Ärzte wollten durch die separate Gründung die Einlagerung rechtlich vom Kinderwunschzentrum abtrennen, damit die Kryokonservierung die Kinderwunsch-Praxis nicht „infiziert“ und so insgesamt zu einem Gewerbebetrieb macht.
- Für die Tätigkeit der Gesellschaft für Kryokonservierung gaben die Ärzte zunächst Gewerbesteuererklärungen ab.
- Später wollten sie dies rückgängig machen, da die Kryokonservierung in engem Zusammenhang mit den Kinderwunschbehandlungen zu sehen sei. Daher handele es sich um ärztliche Leistungen, die den Einkünften aus selbstständiger Tätigkeit zuzuordnen seien.
- Das Finanzamt sah das Vorgehen jedoch weiter als gewerbliche Tätigkeit an.
- Die Ärzte wandten sich an das FG.

### Entscheidung und Konsequenzen

- Das FG Münster wies die Ärzte ab, da hier der Arztvorbehalt nicht greife, und stufte die Gesellschaft zur Eizell-Lagerung als gewerblich ein.
- **Begründung:**
  - Zwar unterliege eine Kryokonservierung selbst dem Arztvorbehalt, die spätere Einlagerung könne jedoch „auch bei einer weiten Auslegung“ nicht mehr der ärztlichen Tätigkeit zugerechnet werden.
  - Das für die ärztliche Tätigkeit typischerweise vorhandene Vertrauensverhältnis zwischen Arzt/Patient spiele laut FG für die Lagerung des Konservierungsgutes keine Rolle. Auch die enge Praxisangliederung ändert an diesem Sachverhalt nichts, so das FG. D. h. auch wenn die Kryokonservierungsgesellschaft dem Kinderwunschzentrum angeschlossen ist und von denselben Ärzten geführt wird, unterliegt sie der Gewerbesteuer.
- Revision zum Bundesfinanzhof ist zugelassen.



# Vertragsarztrecht

Bundessozialgericht, Urteil vom 07.09.2022, Az.: B 6 KA 10/21 R

## Honorar: Keine Benachteiligung von MVZ mit GmbH-Eigentümer bei Abschlagszahlung

### Fragestellung und Sachverhalt

Bei Honorarabschlagszahlungen dürfen MVZ in GmbH-Trägerschaft von Seiten der Kassenärztlichen Vereinigung nicht benachteiligt werden.

### Verhandelter Fall

- Eigentümerin und Alleingesellschafterin des klagenden Labor-MVZ ist eine Orthopädietechnik-GmbH. Die zuständige Kassenärztliche Vereinigung (KV) Bayerns eröffnete dem MVZ, dass Abschläge auf die erst später genau abgerechneten Honorare (sog. Abschlagszahlungen) nur noch gezahlt würden, wenn das MVZ eine Bankbürgschaft i. H. v. 12 Mio. € vorlegt.
- Das MVZ kam der Forderung nicht nach; die KV zahlte keine Honorar-Abschläge mehr.
- Daraufhin legte das MVZ hiergegen Widerspruch ein – erfolglos. Auch die Vorinstanzen gaben dem MVZ nicht recht.

### Entscheidung und Konsequenzen

- Das Bundessozialgericht (BSG) hob die Urteile der Vorinstanzen auf und gab dem MVZ schließlich recht.
- Das BSG nahm die geänderten Abrechnungsbestimmungen der KV Bayerns unter die Lupe und kam zu der Erkenntnis, dass MVZ, deren Gesellschafter ausschließlich natürliche Personen sind, keine Bürgschaft einreichen müssten, wohl aber MVZ, bei denen das nicht der Fall ist, worin eine „ungerechtfertigte Ungleichbehandlung“ liege – sachliche Gründe für die Ungleichbehandlung seien demnach nicht ersichtlich. Es konnte nicht festgestellt werden, dass es im Falle einer MVZ-GmbH besonders schwierig sei, ggf. überzahlte Abschläge zurückzufordern.
- Per Gesetz sei auch nur das Erfordernis „selbstschuldnerischer Bürgschaften oder gleichwertiger anderer Sicherheitsleistungen“ zugelassen – und keine Bankbürgschaften, so die weiteren Ausführungen.



*Erfahrene Juristen bezeugen, dass es vor Gericht von Vorteil sein kann, wenn man im Recht ist.*

Graham Chapman, Schauspieler –  
Monty Python-Mietglied

LSG Nordrhein-Westfalen, Urteil vom 01.09.2021, Az.: L 11 KA 49/17

## MVZ ohne ärztlichen Leiter: Kein Honoraranspruch!

### Fragestellung und Sachverhalt

Eine Abrechnungssammelerklärung eines MVZ muss zwingend eine Unterzeichnung des ärztlichen Leiters enthalten. Wenn dies nicht der Fall ist, muss das MVZ die Honorare für die betreffenden Quartale in vollem Umfang an die KV zurückzahlen.

## Verhandelter Fall

- Ein MVZ in Köln (Klägerin) in der Rechtsform einer GmbH war zur vertragsärztlichen Versorgung zugelassen, hatte jedoch Probleme, die Stelle des ärztlichen Leiters zu besetzen. Es kam zu mehreren Personalwechseln in der ärztlichen Leitung. Zuletzt benannte das MVZ gegenüber der beklagten KV für die Quartale 3/2013 und 4/2013 die angestellte Ärztin Frau Dr. T. als ärztliche Leiterin.
- Mit Schreiben vom 25.11.2013 wandte sich Frau Dr. T jedoch an die KV und wies darauf hin, dass sie durch den Geschäftsführer des MVZ „eigenmächtig seit 18. Juli 2013 als ärztliche Leiterin benannt“ worden sei. Diese Angabe sei falsch und „rückwirkend zu löschen“. (Die Funktion des ärztlichen Leiters ist mit zusätzlichen Pflichten und auch mit Haftungsrisiken verbunden.)
- In den Quartalen 2/2013 und 3/2013 unterzeichnete der Geschäftsführer der Träger-GmbH trotz des ausdrücklichen Hinweises im Vordruck [„Unterschrift des Vertragsarztes (...) für ein Medizinisches Versorgungszentrum der ärztliche Leiter (...)“] die Abrechnungssammelerklärungen.
- Die KV forderte die entsprechenden Honorare, rund 150.000 €, von dem MVZ zurück. Dagegen klagte das MVZ.
- Das Sozialgericht (SG) wies die Klage ab, da die KV das Honorar zu Recht zurückgefordert habe. Die Abrechnungssammelerklärungen seien falsch, da sie nicht vom ärztlichen Leiter des MVZ unterzeichnet waren.
- Das MVZ ging in Berufung vor dem Landessozialgericht (LSG).

## Entscheidung und Konsequenzen

- Das LSG wies die Berufung als unbegründet zurück.
- Das MVZ muss die Honorare zurückzahlen - trotz ordnungsgemäß erbrachter Leistungen.
- **Begründung:** Rechtsgrundlage der sachlich-rechnerischen Richtigstellung ist § 106 a Abs. 2 Satz 1 SGB V. Die Regelung des § 1 Abs. 4 Satz 5 HVM fordert die Unterschrift des ärztlichen Leiters des MVZ unter der Sammelerklärung. Diese Voraussetzung hat das MVZ nicht eingehalten. Vielmehr hat der MVZ-Geschäftsführer, der selbst weder angestellter Arzt des MVZ noch Vertragsarzt war, die Sammelerklärungen unterzeichnet. Damit entfiel die in § 1 Abs. 4 Satz 3 HVM beschriebene Garantiefunktion und folglich die entsprechende Voraussetzung für die Abrechnung.



### KOMMENTAR

#### Daniela Groove

Fachanwältin für Medizinrecht  
Zu erreichen über das Sachverständigeninstitut Prof. Dr. Wolfgang Merk:  
Telefon: 0731 140 34 35-0  
E-Mail: info@wm-institut.de

Diese Entscheidung reiht sich in die zuletzt ergangenen sozialgerichtlichen Entscheidungen zur besonderen Funktion des ärztlichen Leiters ein. Schon mit Beschluss des LSG Nordrhein-Westfalen vom 24.02.2016, L 11 KA 58/15 B ER, ist die Sammelerklärung zu ihrer Wirksamkeit vom ärztlichen Leiter zu unterzeichnen. Die Stellung eines ärztlichen Leiters ist auch eine Zulassungsvoraussetzung. Fällt der ärztliche Leiter aus, so liegen die Zulassungsvoraussetzungen des MVZ jedenfalls für die Dauer des Ausfalls/der Abwesenheit des ärztlichen Leiters nicht vor.

Zu überlegen wäre daher, für den Verhinderungs-/Vertretungsfall einen weiteren ärztlichen Leiter zu benennen, der die Anforderungen an die Wahrnehmung der ärztlichen Leitung erfüllt. Die ärztliche Leitung kann für die Dauer der Verhinderung/Abwesenheit des ärztlichen Leiters nur von einem anderen im MVZ tätigen Arzt (entweder als Vertragsarzt mit einer hälftigen Zulassung oder als angestellter Arzt mit einem Stundenumfang von mindestens 20 Wochenstunden) wahrgenommen werden.

Die Praxis zeigt allerdings, dass die Benennung eines ärztlichen Leiters nicht immer so einfach ist, da oft über die Pflichten und Haftung eines ärztlichen Leiters Unsicherheiten bestehen.

# HEALTH CARE MANAGER

Prof. Dr. rer. pol.  
Andreas Beivers



## Ausbildung/Werdegang

Nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität begann Andreas Beivers seine Laufbahn in der Gesundheitswirtschaft als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Günter Neubauer am Institut für Gesundheitsökonomik (IfG).

Neben verschiedenen Lehraufträgen an der Akademie für Krankenhausmanagement und der Fachhochschule Coburg war Prof. Beivers auch als projektbezogener Senior Berater bei der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH im Geschäftsbereich Pharma & Health Care tätig.

Nach seiner Tätigkeit als Bereichsleiter für stationäre Versorgung am IfG folgte Prof. Beivers dem Ruf an die Hochschule Fresenius in München. Seit 2010 ist er dort Professor für Volkswirtschaftslehre & Gesundheitsökonomie sowie seit 2017 Assoziierter Wissenschaftler des Kompetenzbereichs „Gesundheit“ am RWI Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung, Essen.

Zusätzlich ist er seit Juni 2021 Leiter wissenschaftliche Projekte der Stiftung Münch.

Weitere ausgewählte Funktionen: stellv. Vorsitzender des Gesundheitsbeirates der Carl Remigius Medical School, Mitglied im Academic Board, University of Salzburg Business School, Gastprofessor der TU München, Mit-Herausgeber des Krankenhausreports des WidO, Aufsichtsrat des Klinikums Darmstadt sowie Mitglied und Vorsitzender mehrerer Schiedsstellen.

## Haben Sie eine Management-Weisheit, hinter der Sie stehen?

... eher ein Bertolt Brecht-Zitat: „Wehe denen, die nicht geforscht haben und doch reden.“



### Lebensmotto

„Die Luft der Freiheit weht“ – Mein Lieblings-Zitat vom deutschen Humanisten Ulrich von Hutten aus dem 16. Jahrhundert. Es ist zugleich der Wahlspruch der Stanford University.

### Hobbys

Joggen, Kochen, Gartenarbeit sowie Theater und bildende Kunst

### Wie halten Sie sich gesund?

Ich achte sehr auf gesunde Ernährung, versuche jeden Tag 10.000 Schritte zu gehen, jogge und versuche ausreichend zu schlafen (...und mit einem Laster: meiner Liebe zum Weißwein).

### Lieblingsliteratur

Mein Lieblingsbuch, als Hommage an meine baye-rische Heimat: Oskar Maria Graf „Das Leben meiner Mutter“

### Lieblingsmusik

Da gibt es viel Verschiedenes ...

### Glück ist für mich ...

... sehr profan: Mit meiner Frau und meiner Tochter gemeinsam am Tisch zu sitzen, zu essen und zu trinken – und über all das sprechen, was uns so bewegt. Dann geht es mir am besten...

## KONTAKT

### Prof. Dr. rer. pol. Andreas Beivers

Professor für Volkswirtschaftslehre und Gesundheitsökonomie

Assoziierter Wissenschaftler am RWI - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung

beivers@hs-fresenius.de

### HOCHSCHULEN FRESENIUS GMBH

Infanteriestraße 11a  
80797 München



[www.hs-fresenius.de](http://www.hs-fresenius.de)

# ÄRZTEBERATER- FORUM 2023

Maxximales Wissen in steuerlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Belangen – für Berater, Entscheider und Inhaber von Praxen und MVZ

**Datum:** 10.05.2023  
**Zeitraum:** 9:00 – 17:00 Uhr  
**Ort:** Stadthaus Ulm  
**Ablauf:** in Präsenz & digital

## IHRE VORTEILE AUF EINEN BLICK:

- Vortragsunterlagen als PDF zum Download
- Teilnahme an Diskussionen
- Streaming der Vorträge bis zu 14 Tage nach Ende der Veranstaltung via persönlichem Login
- Teilnehmerzertifikat/Fortbildungsnachweis als PDF per E-Mail

**Anerkannte Fortbildungsveranstaltung** im Rahmen der Pflichtfortbildung von Fachberatern (DStV e.V.) im Gesundheitswesen. Wie in der Vergangenheit gehen wir davon aus, dass die Fortbildungsveranstaltung im Rahmen der Pflichtfortbildung von Fachberatern (DStV e.V.) anerkannt wird.

Darüber hinaus ist die Veranstaltung aus unserer Sicht für Versicherungsmakler IDD-konform. Die Teilnehmer erhalten auf Wunsch eine entsprechende Erklärung nach VersVermV.

### Ihr Extra am Vortag - nur bei Teilnahme in Präsenz:

**Networking:** Gemeinsames Networking bei einem Get-together am Vorabend in Ulm

Unter **www.medmaxx.de** und **www.medmaxx-campus.de** halten wie Sie zu allen weiteren Details auf dem Laufenden.

Hier geht's direkt zur Buchung:

[www.medmaxx-campus.de/forum-2023](http://www.medmaxx-campus.de/forum-2023)

Wir würden uns sehr freuen, Sie und Ihre Netzwerkpartner zu unserem Forum begrüßen zu dürfen!

## Teilnahmegebühr

### Präsenz/Digital

Regulär € 399.- / € 299.-  
 MedMaxx-Kunden € 369.- / € 269.-

### Early bird Discount bis 01.03.2023

Regulär € 369.- / € 269.-  
 MedMaxx-Kunden € 339.- / € 239.-

jeweils zzgl. MwSt.

Sprechen Sie uns auch bzgl.  
Gruppenrabatten an!

MedMaxx-Kunden erhalten ihren  
Rabatt-Code nach Login unter  
[www.medmaxx.de](http://www.medmaxx.de)  
im internen Bereich.

## REFERENTEN



### Was bringt die Lauterbach'sche Ambulantisierungs-Offensive? Stehen nun alle bei der Reise nach Jerusalem?

#### Prof. Dr. Andreas Beivers

Dipl.-Volkswirt, Gesundheitsökonom

Professor für Volkswirtschaftslehre und Studiendekan für Gesundheitsökonomie, Hochschule Fresenius, München

[www.hs-fresenius.de/lehrpersonal/andreas-beivers.de](http://www.hs-fresenius.de/lehrpersonal/andreas-beivers.de)



### Fremdkapital in der ambulanten Versorgung: Chance oder Risiko für eine nachhaltige Versorgung im Gesundheitswesen

#### Dr. Tom Bahr

Vorstand der RadiologenGruppe 2020

<https://rg20.org>



### Insights: Die Trends im Marketing für Praxen und MVZ-Strukturen

#### Nadja Alin Jung

Geschäftsführende Inhaberin, m2c – medical concepts & consulting

<https://www.m-2c.de>



### Geschäftsmodelle und deren Treiber in Health Care

#### Prof. Dr. Oliver Gassmann

Professor für Technologie-/Innovationsmanagement, Dozent für »Business Innovation«

[www.embe.unisg.ch/person/prof-dr-oliver-gassmann/](http://www.embe.unisg.ch/person/prof-dr-oliver-gassmann/)



### Aktuelles Wissensupdate für Berater und Entscheider

#### Agiles Controlling

#### Prof. Dr. Wolfgang Merk

Öffentlich bestellter u. vereidigter Sachverständiger

Professor für Gesundheitsmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Stuttgart

[www.wm-institut.de](http://www.wm-institut.de)



#### Daniela Groove

Fachanwältin für Medizinrecht

Sachverständigeninstitut  
Prof. Dr. Merk

[www.wm-institut.de](http://www.wm-institut.de)



#### Julia Moser

Apothekerin

Senior Project Manager  
Medinomicus GmbH

[www.medmaxx.de](http://www.medmaxx.de)



### Update Vergütung ambulantes Operieren

#### Volker Heuzeroth

Experte für die Gestaltung von sektorübergreifenden Kooperationen

[www.emma-klinik.de](http://www.emma-klinik.de)



### Mythos MVZ - Orientierung im Dschungel aus Fakten und Märchen

#### Susanne Müller

Geschäftsführerin Bundesverband MVZ e.V. (BMVZ)

[susanne.mueller@bmvz.de](mailto:susanne.mueller@bmvz.de)

(Änderungen vorbehalten)

## Sie möchten...

...den Referenten vorab eine inhaltliche Frage zum jeweiligen Vortrag stellen, die bei allgemeinem Interesse im Rahmen der Veranstaltung aufgegriffen wird?

...weitere Informationen zu den inhaltlichen Schwerpunkten?

Senden Sie Ihre Anfrage in den nächsten Wochen gerne an

[info@medmaxx.de](mailto:info@medmaxx.de)

# PLZ- Bewertungs- rechner für Apotheken

**JETZT NEU:**

**Bewertung auf  
Postleitzahlenebene  
auch für Apotheken –  
Nur wenige Kennzahlen nötig  
und schon steht  
der Orientierungswert!**

## Bewertung auf Postleitzahlenebene

Die Königsdisziplin in der Betriebswirtschaftslehre steht **im MedMaxx-Portal** nun als erste Orientierungsgröße nicht mehr nur für die Bewertung von Arzt-/Zahnarztpraxen/MVZ, sondern auch für die Bewertung von **Apotheken** auf Postleitzahlenebene zur Verfügung.

Von der Einzelapotheke bis zur Hauptapotheke mit jeglicher Anzahl rechtlich zulässiger Filialapotheken - also bis zu drei Filialapotheken - kann eine Apotheke nun bewertet werden. Unterschiedliche Postleitzahlen der verschiedenen Standorte einer Apotheke können problemlos ganz individuell abgebildet werden.

The screenshot shows the 'Apotheken / PLZ' evaluation screen in the MedMaxx-Portal. The navigation bar at the top includes 'Info', 'Sparte', 'Fachgruppen / PLZ', 'Dateneingabe', and 'Bewertung'. The 'Sparte' section is active, showing a red button for 'Apotheken'. Below, the 'Apotheken / PLZ' section is active, showing a table of locations with columns for 'Standort', 'Hauptapotheke', 'Filiale A', 'Filiale B', and 'Filiale C', and their respective 'PLZ' values. A 'weiter' button is at the bottom.

Standort	PLZ
Hauptapotheke	09073
Filiale A	09160
Filiale B	09075
Filiale C	

Mit der Anzahl der Apothekengesellschafter der Gesamtapotheke, ähnlich der Ermittlung der in einer Praxis tätigen ärztlichen Gesellschafter bei der Bewertung von Arzt-/Zahnarztpraxen/MVZ, und nur wenigen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen pro einzeltem Apothekenstandort wird auch schon ein Apothekenwert berechnet.

**Dateneingabe**

**Apotheken**  
Anzahl Apothekergesellschafter: 2

**Kennzahlen**

Hauptapotheke ( 89073 )	
Umsatz (netto) ohne Innenumsätze	200000
Abschreibungen	17000
Zinsen	3000
Gewerbesteuer	30000
Gewinn (nach AfA, Zinsen und GwSt.)	240000
Sachwert	50000
Warenlager	100000

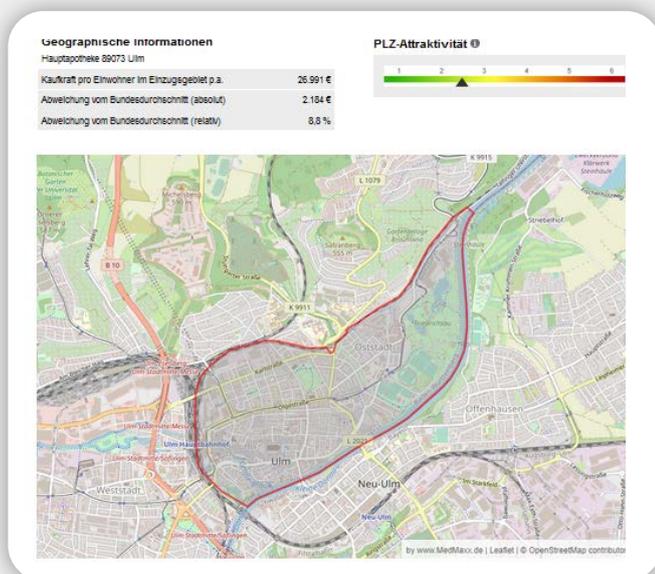
Filiale A ( 89180 )	
Umsatz (netto) ohne Innenumsätze	200000
Abschreibungen	10000
Zinsen	5000
Gewerbesteuer	25000
Gewinn (nach AfA, Zinsen und GwSt.)	210000
Sachwert	15000
Warenlager	10000

Filiale B ( 89079 )	
Umsatz (netto) ohne Innenumsätze	100000
Abschreibungen	5000
Zinsen	4000
Gewerbesteuer	25000
Gewinn (nach AfA, Zinsen und GwSt.)	200000
Sachwert	20000
Warenlager	20000

Filiale A ( 89100 )	
Umsatz (netto) ohne Innenumsätze	2000000
Abschreibungen	10000
Zinsen	6000
Gewerbesteuer	20500
Gewinn (nach AfA, Zinsen und GwSt.)	2100000
Sachwert	15000

Als unterster Auswertungsblock wird der Unternehmenswert der Gesamtapotheke auf die einzelnen Filialapotheken aufgeteilt. Sachwert und Warenlager werden gemäß der Eingabedaten für die jeweiligen Apothekenstandorte auch diesen individuell zugeordnet. Der Firmenwert der Gesamtapotheke wird entsprechend der jeweiligen Umsatzanteile der einzelnen Apotheken an der Gesamtapotheke verteilt.

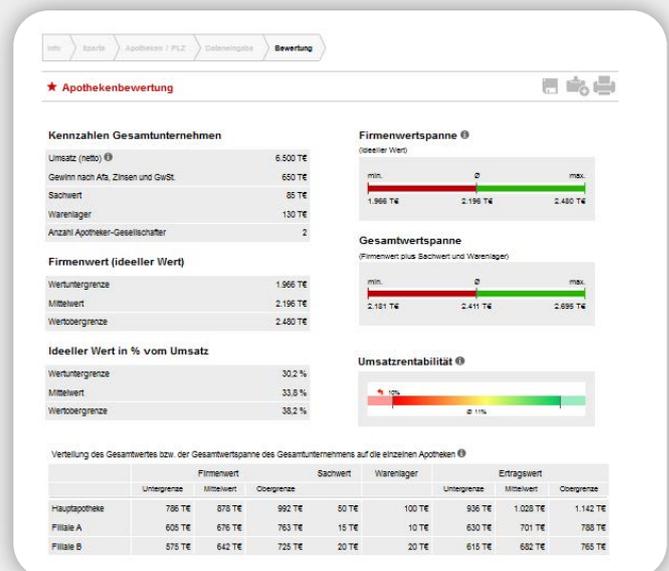
Der Postleitzahleneinfluss einer jeden Apotheke wird darauffolgend dargestellt. Im Folgenden exemplarisch für den Standort der Hauptapotheke (PLZ 89073):



Entscheidende Unterschiede bei der Bewertung von Apotheken im Vergleich zur Bewertung von Arzt- /Zahnarztpraxen/MVZ sind folgende exemplarische Sachverhalte:

- Das Warenlager von Apotheken ist Wertbestandteil.
- Umsätze von Apotheken sind als Netto-Umsätze, also ohne Mehrwertsteuer, und ohne Innenumsätze, d. h. Umsätze zwischen einzelnen Apotheken der Gesamtapotheke, anzugeben.
- Apotheken sind gewerbsteuerpflichtig.
- Die Höhe der Abschreibungen und Zinsen der einzelnen Apotheken sind sehr individuell und damit nicht standardisierbar. Sie müssen demzufolge angegeben werden.

Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren und des jeweiligen Postleitzahleneinflusses ergibt sich folgendes Auswertungsbild bei der Apothekenbewertung:



Wichtig ist, dass der tatsächliche Standort einer Apotheke, z. B. in einem ärztlichen MVZ oder einer belebten, innerstädtischen Einkaufsstraße, NICHT über die „Standortattraktivität“ abgebildet wird. Dieser Sachverhalt spiegelt sich bereits in den Umsätzen und Gewinnen einer jeden zu bewertenden Apotheke wider. Die hier dargestellte „Standortattraktivität“ leitet sich aus den (aus der Praxisbewertung für Arzt-/Zahnarztpraxen/MVZ bekannten) „geographischen Informationen“, wie z. B. der Kaufkraft, ab.

**Bei Fragen können Sie sich jederzeit über die [info@medmaxx.de](mailto:info@medmaxx.de) an Heike Merk wenden.**

Viel Freude bei der Nutzung des PLZ-Bewertungsrechners für Apotheken!



# PraxisReporting

Die Web-App für den schnellen Finanzüberblick Ihrer Mandanten

Professionelle Controllingberichte erzeugen und den Mandanten per App bereitstellen

- ✓ Im Dashboard: **Vorjahresvergleich, Fachgruppenvergleich, Performance Ranking**
- ✓ **Vertiefte Analysen** von Umsatz, Kosten, Gewinn, Cashflow und weiteren wichtigen Kennzahlen
- ✓ Report für Mandanten **kommentieren**
- ✓ **Management-News** inkl. Gesetzesurteile für Ihre Mandanten
- ✓ **Individuelles Kanzleidesign**

**JETZT NEU:**  
 Optimaler Workflow durch Datev-Schnittstelle – Nur noch ein Klick für alle Mandanten!

## Neugierig?

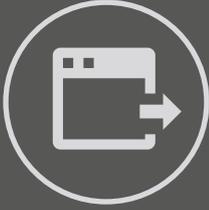
Testen Sie mit einem **Demo-Zugang** die Mandantenansicht direkt auf Ihrem Smartphone.

<https://demo.medmaxx.de>

	Zahnmedizin	Humanmedizin
Benutzername:	demo-zahnarzt	demo-arzt
Passwort:	demo-zahnarzt	demo-arzt

Zur optimalen Darstellung unserer WebApp empfehlen wir Ihnen den Zugriff über Ihr Smartphone bzw Tablet.

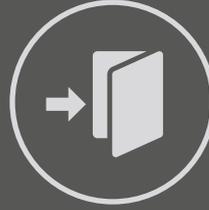
# Das PraxisReporting funktioniert ganz einfach:



1. Daten aus Ihrer Buchhaltungssoftware exportieren.



2. Einmalig Mandantenstammdaten anlegen.



3. Buchhaltungsdaten einlesen. Fertig ist der PraxisReport!



4. Report via WebApp an den Mandanten übermitteln.



**Finanz-Controlling  
via Smartphone  
oder Tablet –  
Begeistern Sie  
noch heute Ihre  
Mandanten!**

## Doc S

5 Lizenzen

**99,95 €\***

**Monatspreis  
für MedMaxx-Kunden**

Einzelpreis pro Lizenz 19,99€\*

Monatspreis für  
Nicht-MedMaxx-Kunden

**124,95€\***

Einzelpreis pro Lizenz 24,99€\*

## Doc M

15 Lizenzen

**224,85 €\***

**Monatspreis  
für MedMaxx-Kunden**

Einzelpreis pro Lizenz 14,99€\*

Monatspreis für  
Nicht-MedMaxx-Kunden

**299,85€\***

Einzelpreis pro Lizenz 19,99€\*

## Doc L

30 Lizenzen

**299,70 €\***

**Monatspreis  
für MedMaxx-Kunden**

Einzelpreis pro Lizenz 9,99€\*

Monatspreis für  
Nicht-MedMaxx-Kunden

**449,70€\***

Einzelpreis pro Lizenz 14,99€\*

## Doc XL

unbegrenzt

**Gerne erstellen  
wir Ihnen  
maßgeschneidert für  
Ihre Kanzlei bzw. Ih-  
ren Kanzleiverbund  
ein individuelles  
Angebot.**

\* Alle Preise zzgl. der gesetzl. Mehrwertsteuer

- 12 Monate Mindestlaufzeit, Kündigungsfrist 28 Kalendertage
- Bei Überschreitung der gebuchten Lizenzanzahl zusätzliche Berechnung mit dem monatlichen Einzelpreis bzw. „Upgrade“ des gebuchten Lizenzpakets (monatlich möglich)

**Wir beraten Sie gerne.**

info@medmaxx.de - Telefon: 0731 140 34 35 - 0

**MEDMAXX**  
HEALTH CARE MANAGEMENT



# M&A

## Verkauf an Investoren

Sie möchten eine Praxis an Investoren verkaufen? Für ausgewählte Mandanten und Kooperationspartner initiieren und begleiten wir strukturierte Verkaufsprozesse (M&A-Beratungen). Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!

## Angebote und Gesuche



### **Zahnarztpraxis sucht Kollegen zum Einstieg**

Langbestehende, wunderschöne und elegante Zahnarztpraxis in Münchens Bestlage (Maximilianstraße) sucht für langfristige Zusammenarbeit liebe zahnärztliche Kollegin oder Kollegen in Voll- oder Teilzeit mit eigenem Patientenstamm. Geboten werden ansprechende Räumlichkeiten, ein liebevolles Arbeitsklima in einem super eingespielten Team u. v. m.

Weitere Details auf Anfrage.

### **Praxis unter Palmen sucht neuen Inhaber**

Gut eingeführte und etablierte Augenarztpraxis auf Mallorca ab sofort abzugeben. Lage in einem Ärztehaus. Wertgutachten liegt vor.

Weitere Details auf Anfrage.

### **Praxis für Nuklearmedizin in nordbayerischer Stadt**

Top-ausgestattete, renditestarke nuklearmedizinische Praxis ab sofort zu veräußern.

Weitere Details auf Anfrage.

### **NUK-Praxis in süddeutscher Großstadt**

Radiologisch ausgerichtet, 2 MRT, Doppelfacharzt (RAD/NUK) sinnvoll.

Weitere Details auf Anfrage.

### **Orthopädie-Praxis in Baden-Württemberg**

Gut eingeführte konservativ tätige Orthopädie-Praxis in baden-württembergischer Großstadt ab sofort abzugeben. Die Praxis ist inhabergeführt und verfügt über eine Praxisfläche von 270 qm.

Weitere Details auf Anfrage.

### **Plankrankenhaus**

Plankrankenhaus mit ca. 100 Betten, ohne Defizit. Weiterbetrieb ggf. im Rahmen einer Kooperation möglich.

Weitere Details auf Anfrage.

### **Pneumologische Fachpraxis in attraktiver süddeutscher Stadt**

Top ausgestattete und gut eingeführte Lungenfachpraxis in sehr attraktiver süd-deutschen Stadt abzugeben.

Weitere Details auf Anfrage.

### **Gastroenterologische Praxis**

Praxis für Gastroenterologie in München abzugeben.

Weitere Details auf Anfrage.

### **Orthopädisches MVZ mit § 30 Privatklinik in Großstadtnähe sucht Käufer/Investor**

Gut eingeführtes und etabliertes orthopädisch/chirurgisches MVZ sucht Käufer/Investor.

Weitere Details auf Anfrage.

## **KONTAKT**

**Für weitere Informationen erreichen Sie uns unter:**

**Sachverständigeninstitut  
Prof. Dr. Wolfgang Merk**

München/Ulm  
Telefon: 0731 140 34 35 - 0

**info@wm-institut.de**

# NACHGEFRAGT

# AUSBLICK 2023

Was bringt das Jahr 2023? Welche Trends zeichnen sich ab? Welche Höhen und Tiefen sind zu erwarten?

Einige Experten unseres Netzwerks haben einen Blick in die Glaskugel gewagt...



## Daniel Pfofe

Rechtsanwalt, Steuerberater  
Stuhlmüller Pfofe & Partner mbB

### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

- Anstieg der Energiekosten
- Fachkräftemangel
- Digitalisierung in der Gesundheitsbranche

### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Ich könnte mir einen durch Personalmangel und Rohstoffverknappung bedingten Digitalisierungsschub vorstellen.

### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

18.000 Punkten

### **Darauf freue ich mich 2023:**

Ende des Ukrainekrieges



## Dr. Tom Bahr

Vorstand der  
RadiologenGruppe 2020

### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

- Finanzloch der GKV und seine Lösungen
  - Strukturwandel Krankenhäuser
- Hybridsektor bzw. Schnittstellenlösungen in der Versorgung

### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Herr Lauterbach wird EU-Kommissar für Pandemiebekämpfung und so aus Berlin „weggelobt“, ein neuer Minister oder eine neue Ministerin zieht ins BMG ein...

### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

höher als heute...

### **Darauf freue ich mich 2023:**

Hochzeitsfeier (meine erste)



### **Maria Ringel**

Online Vertrieb & Kooperationen  
Deutsche Kreditbank AG

#### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

Aus meiner Sicht werden uns relevante Themen aus den Vorjahren in Teilen weiterbegleiten. Ich denke hier stehen vor allem ganz stark der Fortschritt der Digitalisierung aber gleichzeitig auch der fortwährende Fachkräftemangel im Fokus. Darüber hinaus sehe ich die ärztlichen Vergütungssysteme (EBM, GOÄ, DRG) unter den Top 3 Themen für das kommende Jahr.

#### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Ich persönlich finde ja, dass 2023 ein tolles Jahr für einen bemerkenswerten Fortschritt in der medizinischen Forschung wäre. ;-)

#### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

Ich bin ein durchweg positiv denkender Mensch und sehe den DAX Ende 2023 in jedem Fall höher als aktuell. Ich hoffe auf eine Erholung der Wirtschaft und tippe, er liegt bei knapp über 15.000.

#### **Darauf freue ich mich 2023:**

Mit Blick auf die Gesundheitsbranche freue ich mich vor allem über eine stetige Verbesserung der Corona-Lage. Für die Finanzbranche freue ich mich auf eine Erholung und blicke hier ganz zuversichtlich in die Zukunft. Vor allem aber wünsche ich jedem Einzelnen etwas mehr Ruhe und Entschleunigung, es war in den vergangenen Jahren wirklich genug los.



### **Janine Peine**

Steuerberaterin,  
Leitung ETL ADVISION

#### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

Da fallen mir auf Anhieb drei echte Herausforderungen ein: Finanzierung – Digitalisierung – Fachkräftemangel

#### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Eine positive Überraschung wäre für mich bei der Entwicklung von ePA, E-Rezept, KIM & Co. ohne weitere Verzögerungen praktikable Angebote mit echten Mehrwerten für die regionale Gesundheitsversorgung zu erhalten. Vielleicht gelingt die Überraschung, den digitalen Rückstand im europäischen Vergleich zu verringern.

#### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

15.000 – ich bin Optimist...

#### **Darauf freue ich mich 2023:**

Ich freue mich in 2023 hoffentlich wieder mehr direkte Begegnungen haben zu können. Durch persönliche Treffen entsteht eine Energie und Dynamik, die sich über Telefonate und Videokonferenzen nur schwer transportieren lässt.



### Prof. Dr. Silvia Straub

Diplom-Ökonomin and Ärztin  
Professorin an der Hochschule Neu-Ulm

#### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

- **Sicherheit und Gesundheit** nach der Pandemieerfahrung – bei der raschen Entwicklung von Impfstoffen und Medikamenten.
- **Gesundheit und Konnektivität** verstärken sich gegenseitig, Digitalisierung und Virtualisierung werden im Healthcare-Bereich mehr und mehr zur Normalität, 2023 ist geprägt von vielen praktischen Fragen. Neue Behandlungsoptionen und neue Technologien sowie die Digitalisierung werfen zunehmend die Frage nach der **Ethik im ärztlichen Handeln** auf.
- Gesundheit durchläuft **soziokulturelle Änderungen**: Gesundheitsorientierte Lebensstile und Einstellungen von Menschen, Wertorientierungen, Bedürfnisstrukturen und Wünsche, die den sozialen Wandel prägen, veränderte Konsumkultur, auf den Märkten und in Produktwelten, Neoökologie sowie Nachhaltigkeit in der Medizin.

#### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Der Bedarf an Überraschungen wurde ja 2022 weitgehend gedeckt. Vielleicht: Es schneit zu Weihnachten?

#### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

... sich in seinem Bau und hält Winterpause - bis Mariä Lichtmess (am 2. Februar – 40 Tage nach Weihnachten), da sagt der Dachs dann das Wetter vorher: „Wenn der Dachs zu Maria Lichtmeßen, mittags zwischen 11 und 12 Uhr seinen Schatten sieht, so muss er noch vier Wochen in seinem Baue bleiben.“

#### **Darauf freue ich mich 2023:**

Wirklich Originelles, Fundiertes, Innovationen, „gegen den Strich“, Provokantes, aber auch Persönliches, Berührendes. Und vor allem: In unserem Fachbereich „Menschen und Gesundheit“ gibt es ständig Entwicklungen, die uns neugierig bleiben lassen!



### Dr. med. Volker Storz

Radiologe  
Ottobrunn/München

#### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

- geplante Krankenhausreform: Ergeben sich Chancen für den ambulanten Bereich?
- GOÄ-Reform: Wird sie umgesetzt?
- Lässt sich die Mangelverwaltung im Gesundheitswesen in den Griff bekommen?

#### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Frieden in der Ukraine

#### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

14.500

#### **Darauf freue ich mich 2023:**

mehr Aktivitäten im Freundeskreis



### **Volker Heuzeroth**

Geschäftsführer Fachärzte  
Rhein Main

Mitglied Geschäftsleitung  
Emma-Klinik

Geschäftsführer LAOH e.V.

#### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

Auswirkungen der neuen § 115 e SGB V und § 115 f SGB V

*(In den neuen § 115 e SGB V und § 115 f SGB V geht es um die Modalitäten der stationären Tagesbehandlungen und die sektorengleiche Vergütung von Leistungen, die bisher überwiegend stationär erbracht und abgerechnet wurden.)*

#### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Dass der ambulante OP-Bereich durch die zu erwartende Rechtsverordnung des § 115 f SGB V wirklich gestärkt wird und das Thema „ambulant vor stationär“ Fahrt aufnimmt...

#### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

16.200

#### **Darauf freue ich mich 2023:**

Ein Jahr ohne eine neue Krise. Mit der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen haben wir genug zu tun.



### **Prof. Dr. rer. pol. Andreas Beivers**

Dipl.-Volkswirt,  
Gesundheitsökonom

#### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

Leider die zunehmende Knappheit der Mittel, die Frage nach der Verteilungsgerechtigkeit und wer bei der „gesundheitspolitischen Reise nach Jerusalem“ stehen wird.

#### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Dass wir es vielleicht doch noch hinkommen, endlich anreizkompatible Vergütungssysteme zu implementieren.

#### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

Oh je, das weiß ich nicht. Ich bin ja nicht von ASTRO-TV...

#### **Darauf freue ich mich 2023:**

Auf viele spannende Themen im Gesundheitswesen, auf den Austausch mit den Akteuren im System und wiederum ganz profan: Auf den Sommer in den Bergen mit vielen Wanderungen auf neue Hütten – das ist eine meiner Leidenschaften.



### **Karin Hoffmann**

Bankbetriebswirt  
Segmentmanager Small Business  
Clients/Healthcare  
UniCredit Bank AG

#### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

- Digitalisierung, z. B. die digitale Gesundheitskarte / das E-Rezept
- Feminisierung vs. Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Telemedizin

#### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Vor allem ein Wunsch: Weltweiter Fortschritt im Erreichen der Klimaziele.

#### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

15.500

#### **Darauf freue ich mich 2023:**

Unsere neue Webinarreihe für Heilberufler.



### **Dr. Ralf Heimann**

Rechtsanwalt  
München

#### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

- Die Erforschung und Behandlung des Post- bzw. Long-Covid-Syndroms
- Der Auf- und Ausbau von Digital Health und Telemedizin
- Die Kompensation des Medikamentenmangels

#### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Ich hoffe auf ein friedliches Zusammenleben und ein Ende des Krieges in Europa.

#### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei 14.690.

#### **Darauf freue ich mich 2023:**

- Nach Abschwelen der Infektionswellen freue ich mich auf rege Teilnahmen an Veranstaltungen sowie auf einen direkten auch fachübergreifenden persönlichen Austausch.
- Auf den Ausbau meiner Kanzlei: Zusätzlich zur medizinstrafrechtlichen Vertretung wird die Compliance-Beratung einen weiteren Schwerpunkt bilden.



### **Wolfgang Jedwabny**

Direktionsbevollmächtigter  
Niederlassungsberatung und  
Bankprodukte

Deutsche Ärzte Finanz Beratungs-  
und Vermittlungs-AG

#### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

- Krankenhausplanung
- Nachfolge Hausarztpraxen
- Zusatzbeiträge GKV-Versicherte

#### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Die Pandemie wird offiziell für beendet erklärt.

#### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

16.500

#### **Darauf freue ich mich 2023:**

- Kriegsende Ukraine
- Keine Rezession



### **Georg Kirschner**

A.S.I. Wirtschaftsberatung AG  
Marketing

#### **Welche Themen werden die Gesundheitsbranche 2023 bewegen?**

Die Digitalisierung wird weiter voranschreiten. Dies wird zunehmend die Akquisition und Betreuung ärztlicher Mandantinnen und Mandanten beeinflussen. Gleichwohl sind Medizinerinnen und Mediziner Menschen, die Sympathie und Empathie in der Beratung besonders wertschätzen – und damit die persönliche, individuelle Beratung. Intelligente Berater machen hier aus  $1 + 1 = 3$ .

#### **Welche Überraschung für 2023 können Sie sich vorstellen?**

Medizinstudentinnen und -studenten, junge Medizinerinnen und Mediziner werden die Themen Altersversorgung, Sicherheit und bezahlbares Wohnen, vorrangig im Eigentum, sehr stark nach vorne drängen. Und damit Politik und Gesellschaft fordern. Dies ist eine Riesen-Chance für die beratenden Berufe.

#### **Der DAX liegt zum Jahresende 2023 bei...?**

Solange die Welt sich dreht – steigt der DAX – ab und zu – ab und zu aber auch nicht. O.k.?

#### **Darauf freue ich mich 2023:**

Ich freue mich auf eine friedliche Welt. Genug Lebensmittel für alle. Und darauf, dass wir alle gesund bleiben. Alles andere kommt von allein.

# IMPRESSUM

## **Herausgeber und verantwortlich im Sinne des Presserechts**

Medinomicus GmbH  
Zur Hammerschmiede 20  
89287 Bellenberg  
info@medmaxx.de

## **Geschäftsführung**

Diplom-Ökonomin Heike Merk  
Amtsgericht Memmingen, HRB 13592  
USt.-IdNr. DE 264429940

## **Redaktion**

Sachverständigeninstitut  
Prof. Dr. Wolfgang Merk\*  
Hirschstraße 9  
89073 Ulm  
Tel.: 0731 140 34 35 - 0  
info@wm-institut.de

## **Gestaltung & Satz**

IKONS INTERMEDIA CONCEPTS GmbH  
www.ikons.de

\* Von der IHK München und Oberbayern öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger zur Bewertung von Unternehmen und Praxen im Gesundheitswesen, Betriebsanalysen und Betriebsunterbrechungsschäden.

## **Datenschutz**

Copyright 2017 Medinomicus GmbH, 89287 Bellenberg, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Medinomicus GmbH“ gebeten. Vorstehende Angaben stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung der Redaktion wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Medinomicus GmbH oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Medinomicus GmbH veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche und sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

## **Bildnachweis:**

© Freepik.com, shutterstock.com  
(S. 1, 10, 11, 13, 16, 18, 22, 25, 37)

## KONTAKT

**Für weitere Informationen  
kontaktieren Sie uns!**

**Sachverständigeninstitut  
Prof. Dr. Wolfgang Merk**

München/Ulm  
Telefon: 0731 - 140 343 50

**info@wm-institut.de**