

Ärztliche Leistung & Vergütung im Einklang

Potenzial für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit von Klinik-MVZ

Vortrag am 27. September 2019 in Berlin

Frielingsdorf: Beratung im Gesundheitswesen

- 35 Jahre bundesweite Tätigkeit
 - 5.000 Praxen
 - 200 Klinik-MVZ
-
- Externes/internes Controlling für Klinik-MVZ
 - Wirtschaftlichkeits-Analysen für Klinik-MVZ
 - Praxisbewertung bei Übernahme in MVZ
 - Ausbildung von MVZ-Geschäftsführen (IHK)



AGENDA

- Eigene Daten erheben
- Vergleichsdaten beschaffen
- Schlussfolgerungen ziehen



AGENDA

- **Eigene Daten erheben**
- Vergleichsdaten beschaffen
- Schlussfolgerungen ziehen



Interne Datenquellen zur Leistungsbewertung

- Finanz-Controlling
- KV-Bescheid / EBM
- Verwaltungs-Software

Praxisverwaltungs-System	Anteil in %
TurboMed	18,7%
x.concept	17,3%
x.isynet	14,7%
medistar	13,3%
Q-MED	6,7%
Medical Office	5,3%
x.vianova	5,3%
M1	5,3%
Albis	4,0%
SAP	2,7%
AGFA Orbis	2,7%
Clinica	1,3%
Nexus	1,3%
Amondis	1,3%

Leistungsdaten aus eigener Abrechnung (EDV)

- Fallzahlen je Arzt
- Abgerechnete Leistungen je Arzt
- Kalkulatorische Arbeitszeiten je Arzt (Quartalsprofile)

Voraussetzung für die Nutzung von Abrechnungsdaten:

Abrechnungs-Qualität

(ablesbar bspw. am Umfang sachlich-rechnerischer Korrekturen durch KV)

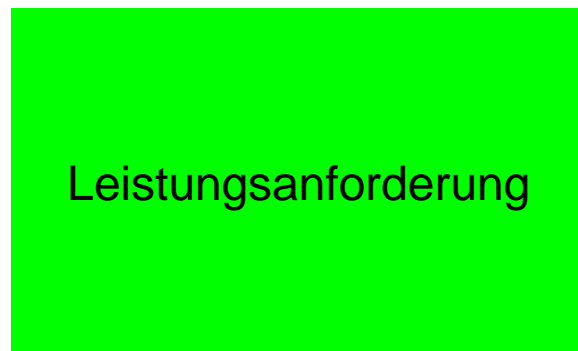
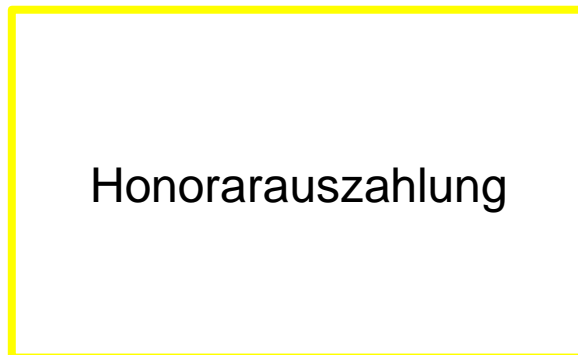
Leistungsdaten aus KV-Bescheid / EBM

- Fallzahlen je Arzt
- Abgerechnete Leistungen (teilweise nach Ärzten)
- Kalkulatorische Arbeitszeiten je Arzt (mithilfe EBM)

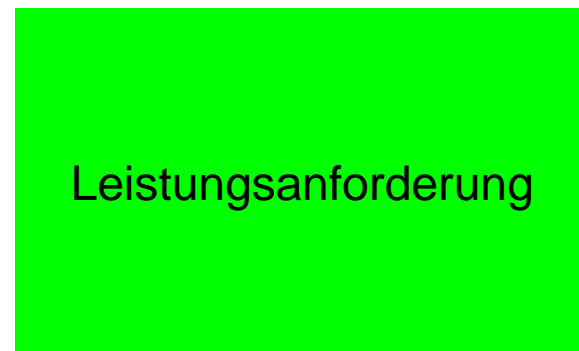
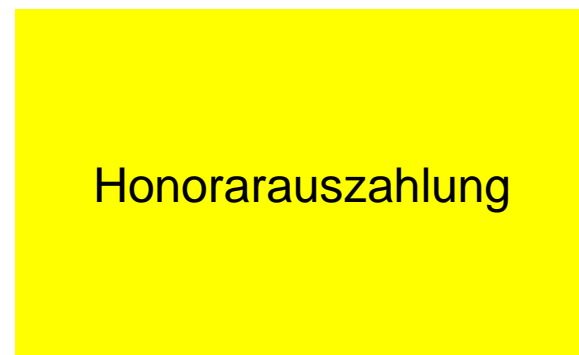
- Ausgezahltes Honorar
 - gesamt
 - nach Leistungsgruppen
 - teilweise auch nach Ärzten
- Auszahlungsquoten
 - selbst errechnen: Honorar / Leistungsanforderung

Datenkategorien und Datenquellen

Eigene EDV



Honorarbescheid

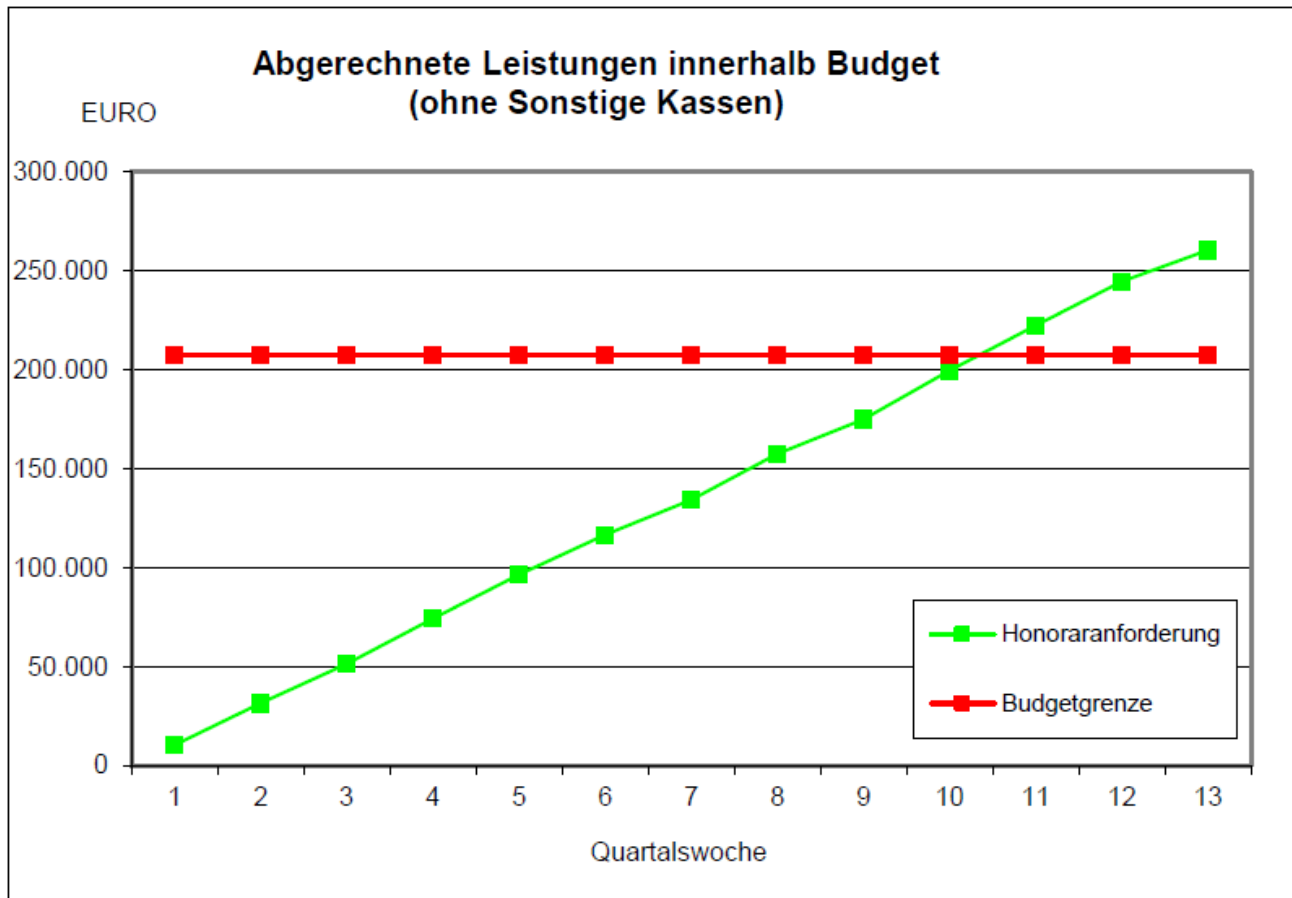


Honorarprognose auf Quartalsende

- Lineare Extrapolation nicht ausreichend
- Probleme z.B.
 - Ziffern, die die KV zusetzt
 - Behandlung von Dauerpatienten führt insbesondere zu Quartalsbeginn zu Abrechnungsvolumen
 - Unterscheidung von budgetierten und extrabudgetären Leistungen
 - ...



Honorarprognose auf Quartalsende



RLV-Berechnung

LANR:

Name:

Arztgruppe/Schwerpunkt

Innere Medizin mit SP Gastroenterologie

Fallzahl

Durchschnittsfallzahl der Arztgruppe/Schwerpunkt (ggf. anteilig nach Tätigkeitsumfang)

601

 RLV-relevante Fallzahl Abrechnungsquartal (ggf. nach Fallzahlzuwachsbeschränkung¹⁾)

837

Fallzahl und Fallwert nach Altersklassen (AK)

Versicherte bis zum vollendeten 5. Lebensjahr

Fallzahl₂

0

Fallwert₃

14,47 €

Eurobetrag

0,00 €

Versicherte ab Beginn 6. bis zum vollendeten 59. Lebensjahr

500

22,54 €

11.270,00 €

Versicherte ab Beginn des 60. Lebensjahr

337

24,58 €

8.283,46 €

Summe RLV
837
19.553,46 €

arztindividueller Mischfallwert (Eurobetrag / Fallzahl)

23,36 €

Präventionsleistungen

EBM-Nr. 1	EBM-Bewertung 2	abger. Anzahl 3	berechneter Wert 4	Gesamt € 5	§ 95d SGB V 6	Statistischer Vergleich - Frequenz je 100 Fälle					Anzahl Praxen verf. FG 12
						Arzt 7	gesamte Fachgruppe 8	Abweichung in % 9	verfeinerte Fachgruppe 10	Abweichung in % 11	
01730	18,95	893	18,95	16.922,35	*	31,73	25,93	22,4%	26,11	21,5%	630
01737	6,00	219	6,00	1.314,00	*	7,78	3,95	97,0%	4,22	84,4%	610
01740	10,85	25	10,85	271,25	*	0,89	0,88	1,0%	1,07	-17,0%	506
01770	115,09	345	115,09	39.706,05	*	12,26	6,19	98,1%	6,54	87,5%	621
01771	46,33	68	46,33	3.150,44	*	2,42	1,21	99,7%	1,34	80,3%	563
01772	40,22	88	40,22	3.539,36	*	3,13	4,23	-26,1%	4,49	-30,4%	619
01775	49,70	33	49,70	1.640,10	*	1,17	2,30	-49,0%	3,62	-67,6%	343
01776	11,16	79	11,16	881,64	*	2,81	1,08	159,9%	1,20	133,9%	579
01777	13,58	13	13,58	176,54	*	0,46	0,16	188,7%	0,28	65,0%	321
01785	9,90	42	9,90	415,80	*	1,49	0,65	129,6%	0,82	82,0%	481
01786	12,32	508	12,32	6.258,56	*	18,05	7,77	132,3%	8,24	119,1%	621
01812	1,68	42	1,68	70,56	*	1,49	0,43	247,1%	1,63	-8,4%	167
01815	14,11	70	14,11	987,70	*	2,49	1,39	79,0%	1,49	67,0%	604

Gesamt-€: 75.334,35

RLV-Leistungen

Spalte 4 ergibt sich aus Quote lt. Anlage 2 und ggf. aus Prozentsätzen lt. Nachweisen für die Begrenzung nach §§ 7-9 HVM

EBM-Nr. 1	EBM-Bewertung 2	abger. Anzahl 3	berechneter Wert 4	Gesamt € 5	§ 95d SGB V 6	Statistischer Vergleich - Frequenz je 100 Fälle					Anzahl Praxen verf. FG 12
						Arzt 7	gesamte Fachgruppe 8	Abweichung in % 9	verfeinerte Fachgruppe 10	Abweichung in % 11	
01430	1,26	5	1,14	5,72	*	0,18	2,38	-92,5%	3,16	-94,4%	404
01620	3,16	38	2,87	109,06	*	1,35	0,55	145,5%	0,81	66,7%	395
01621	4,63	1	4,20	4,20	*	0,04	0,07	-49,2%	0,18	-80,3%	204
01622	8,74	3	7,94	23,81	*	0,11	0,06	77,7%	0,11	-3,1%	288
01701	0,53	812	0,48	390,86	*	28,86	25,15	14,7%	25,66	12,5%	608
01701V	0,53	72	0,48	34,66	*	2,56	2,46	4,0%	2,71	-5,6%	573
02100	6,00	20	5,45	108,98	*	0,71	0,11	546,1%	0,54	31,6%	113
02341	12,32	12	11,19	134,27	*	0,43	0,07	509,2%	0,21	103,1%	129
08211R	16,80	2.426	15,26	37.015,42	*	86,21	33,85	154,7%	55,22	56,1%	240
08212R	17,03	360	15,47	5.568,00	*	12,79	8,18	56,4%	13,40	-4,5%	238
08330	6,84	17	6,21	105,61	*	0,60	0,91	-33,6%	1,00	-39,6%	576
08345	20,11	84	18,26	1.534,17	*	2,99	2,41	23,9%	2,52	18,5%	591
33044	14,85	757	13,49	10.209,51	*	26,90	16,95	58,7%	16,99	58,3%	635
33044V	14,85	4	13,49	53,95	*	0,14	0,03	373,8%	0,36	-60,5%	52

Gesamt-€: 55.298,22

QZV-Leistungen

Spalte 4 ergibt sich aus Quote lt. Anlage 2 und ggf. aus Prozentsätzen lt. Nachweisen für die Begrenzung nach §§ 7-9 HVM

EBM-Nr. 1	EBM-Bewertung 2	abger. Anzahl 3	berechneter Wert 4	Gesamt € 5	§ 95d SGB V 6	Statistischer Vergleich - Frequenz je 100 Fälle					Anzahl Praxen verf. FG 12
						Arzt 7	gesamte Fachgruppe 8	Abweichung in % 9	verfeinerte Fachgruppe 10	Abweichung in % 11	
08220	2,53	2.661	2,30	6.114,31	*	94,56	73,34	28,9%	73,36	28,9%	643
33041	17,27	146	15,68	2.289,96	*	6,19	4,31	20,4%	5,12	1,3%	532
35100	16,01	161	14,54	2.340,99	*	5,72	4,27	34,0%	4,89	17,0%	551

Gesamt-€: 10.745,26

Zeitvorgaben im EBM: Beispiel Chirurgie



GOP ¹⁾	Kurzlegende	Kalkulationszeit in Minuten ²⁾	Prüfzeit in Minuten	Eignung der Prüfzeit
07210	Grundpauschale bis 5. Lebensjahr	23	19	Nur Quartalsprofil
07211	Grundpauschale 6.- 59. Lebensjahr	25	20	Nur Quartalsprofil
07212	Grundpauschale ab 60. Lebensjahr	28	23	Nur Quartalsprofil
07310	Zusatzpauschale Behandlung und ggf. Diagnostik von Erkrankung(en) des Stütz- und Bewegungsapparates bei Neugeborenen, Säuglingen, Kleinkindern und Kindern	20	18	Nur Quartalsprofil
07311	Zusatzpauschale Behandlung und ggf. Diagnostik von Erkrankung(en) des Stütz- und Bewegungsapparates bei Jugendlichen und Erwachsenen	20	18	Nur Quartalsprofil
07320	Zusatzpauschale Diagnostik und/oder Therapie bei visceralchirurgischer(n) Erkrankung(en) und/oder Eingriff(en)	15	13	Nur Quartalsprofil
07330	Zusatzpauschale Behandlung eines Patienten mit einer Funktionsstörung der Hand	20	18	Nur Quartalsprofil
07340	Behandlung sekundär heilender Wunde(n)	18	16	Nur Quartalsprofil
07345	Zusatzpauschale Onkologie	20	18	Nur Quartalsprofil

Leistungsart	Ersatz- kassen Euro	Regional- kassen Euro	Sonstige Kostenträger Euro	Honorar gesamt Euro
Obergrenze (RLV/QZV)				
Obergrenze anerkannt	5.723,80	18.870,17	0,00	24.593,97
Obergrenze überschritten (ggf. quotiert vergütet)	237,65	783,50	0,00	1.021,15
Gesamt	5.961,46	19.653,67	0,00	25.615,13
Freie Leistungen Topf-im-Topf	3.429,09	12.045,79	0,00	15.474,89
Laborleistungen Kap. 32.2 EBM nur Akutlabor; GOP 32001 EBM	90,93	305,79	3,72	400,44
Laborleistungen Kap. 32.2 EBM ohne Akutlabor	0,00	0,92	0,00	0,92
Pauschale für die Fachärztliche Grundvergütung (PFG)	146,79	427,41	0,00	574,20
Kostenpauschalen Kap. 40 EBM	166,56	1.071,45	17,04	1.255,05
Freie Leistungen innerhalb MGV	0,00	0,00	299,02	299,02
Einzelleistungsvergütung	12.568,17	47.005,52	669,00	60.242,69
Gesamt	22.363,00	80.510,55	988,78	103.862,33

AGENDA

- Eigene Daten erheben
- **Vergleichsdaten beschaffen**
- Schlussfolgerungen ziehen



Interne Datenquellen zur Leistungsbewertung

- KV-Bescheid
- Öffentliche Stellen (KBV, ZI, Destatis...)
- Statis e.V., Beratungsunternehmen



RLV-Berechnung

LANR:

Name:

Arztgruppe/Schwerpunkt

Innere Medizin mit SP Gastroenterologie

Fallzahl

Durchschnittsfallzahl der Arztgruppe/Schwerpunkt (ggf. anteilig nach Tätigkeitsumfang)

601

RLV-relevante Fallzahl Abrechnungsquartal (ggf. nach Fallzahlzuwachsbeschränkung¹)

837

Fallzahl und Fallwert nach Altersklassen (AK)

Versicherte bis zum vollendeten 5. Lebensjahr

Fallzahl₂

0

Fallwert₃

14,47 €

Eurobetrag

0,00 €

Versicherte ab Beginn 6. bis zum vollendeten 59. Lebensjahr

500

22,54 €

11.270,00 €

Versicherte ab Beginn des 60. Lebensjahr

337

24,58 €

8.283,46 €

Summe RLV

837

19.553,46 €

arztindividueller Mischfallwert (Eurobetrag / Fallzahl)

23,36 €

Präventionsleistungen

EBM-Nr. 1	EBM-Bewertung 2	abger. Anzahl 3	berechneter Wert 4	Gesamt € 5	§ 95d SGB V 6	Statistischer Vergleich - Frequenz je 100 Fälle					Anzahl Praxen verf. FG 12
						Arzt 7	gesamte Fachgruppe 8	Abweichung in % 9	verfeinerte Fachgruppe 10	Abweichung in % 11	
01730	18,95	893	18,95	16.922,35	*	31,73	25,93	22,4%	26,11	21,5%	630
01737	6,00	219	6,00	1.314,00	*	7,78	3,95	97,0%	4,22	84,4%	610
01740	10,85	25	10,85	271,25	*	0,89	0,88	1,0%	1,07	-17,0%	506
01770	115,09	345	115,09	39.706,05	*	12,26	6,19	98,1%	6,54	87,5%	621
01771	46,33	68	46,33	3.150,44	*	2,42	1,21	99,7%	1,34	80,3%	563
01772	40,22	88	40,22	3.539,36	*	3,13	4,23	-26,1%	4,49	-30,4%	619
01775	49,70	33	49,70	1.640,10	*	1,17	2,30	-49,0%	3,62	-67,6%	343
01776	11,16	79	11,16	881,64	*	2,81	1,08	159,9%	1,20	133,9%	579
01777	13,58	13	13,58	176,54	*	0,46	0,16	188,7%	0,28	65,0%	321
01785	9,90	42	9,90	415,80	*	1,49	0,65	129,6%	0,82	82,0%	481
01786	12,32	508	12,32	6.258,56	*	18,05	7,77	132,3%	8,24	119,1%	621
01812	1,68	42	1,68	70,56	*	1,49	0,43	247,1%	1,63	-8,4%	167
01815	14,11	70	14,11	987,70	*	2,49	1,39	79,0%	1,49	67,0%	604

Gesamt-€: 75.334,35

Vergleichsdaten aus öffentlichen Quellen

- Durchschnittliche Honorare (KV und Privat)
- Durchschnittliche Fallzahlen
- Durchschnittliche Fallwerte
- Durchschnittliche Auszahlungsquoten
- ...



Übersicht wichtiger Zahlenquellen



- Statistisches Bundesamt (www.destatis.de)
(Kostenstrukturdaten)
- Zentralinstitut für die kassenärztliche Versorgung (www.zi-berlin.de)
(Umsätze, Kosten, Erträge)
- Kassenärztliche Bundesvereinigung (www.kbv.de)
(GKV-Honorardaten, Fallzahlen, Auszahlungsquoten)
- Frielingsdorf Consult (www.frielingsdorf.de)
(Betriebsvergleiche, Praxiswerte, Leistungskennzahlen)
- Statis e.V. (www.statisev.de)
(Betriebsvergleiche für Klinik-MVZ)

AGENDA

- Eigene Daten erheben
- Vergleichsdaten beschaffen
- **Schlussfolgerungen ziehen**



Schnell-Check ärztliche Leistungserbringung mit einfachem Kennzahlen-Set

Voraussetzungen:


- KV-Bescheid
- Eigenes Controlling: Personalschlüssel/Gehälter/Umsatzstatistik
- Vergleichszahlen/Benchmarks

Einfache bewährte Kennzahlen:

1. Fallzahl
2. Umsatz
3. Personalschlüssel Assistenzpersonal



Beispiel: Chirurgie

Beispiel: Chirurgie			
	MVZ (1 Arzt / 1 Zulassung)	Ø Klinik-MVZ Quelle: Statis e.V.	Ø Niedergelassene
Umsatz/a	213.700 €	252.127 €	419.828 €
Kosten/a	428.400 €		
Ergebnis/a	-214.700 €		
Fallzahl/Q	1.400		965
Assistenzpersonal /Arzt (VK)	3,24	2,56	3,46
Assistenzpersonal Bruttogehalt/a	47.008 €	30.687 €	
Bruttogehalt Arzt/a	136.000 €	137.323 €	
Kosten ÄD %/Umsatz	63,6%	53,9%	

Weitergehende Analyse der KV-Abrechnung

- Überprüfung der Abrechnungshäufigkeiten je Leistung
- Erkennen von Steigerungspotenzialen
- (Erkennen von Regressrisiken)



Präventionsleistungen

EBM-Nr. 1	EBM-Bewertung 2	abger. Anzahl 3	berechneter Wert 4	Gesamt € 5	§ 95d SGB V 6	Statistischer Vergleich - Frequenz je 100 Fälle					Anzahl Praxen verf. FG 12
						Arzt 7	gesamte Fachgruppe 8	Abweichung in % 9	verfeinerte Fachgruppe 10	Abweichung in % 11	
01730	18,95	893	18,95	16.922,35	*	31,73	25,93	22,4%	26,11	21,5%	630
01737	6,00	219	6,00	1.314,00	*	7,78	3,95	97,0%	4,22	84,4%	610
01740	10,85	25	10,85	271,25	*	0,89	0,88	1,0%	1,07	-17,0%	506
01770	115,09	345	115,09	39.706,05	*	12,26	6,19	98,1%	6,54	87,5%	621
01771	46,33	68	46,33	3.150,44	*	2,42	1,21	99,7%	1,34	80,3%	563
01772	40,22	88	40,22	3.539,36	*	3,13	4,23	-26,1%	4,49	-30,4%	619
01775	49,70	33	49,70	1.640,10	*	1,17	2,30	-49,0%	3,62	-67,6%	343
01776	11,16	79	11,16	881,64	*	2,81	1,08	159,9%	1,20	133,9%	579
01777	13,58	13	13,58	176,54	*	0,46	0,16	188,7%	0,28	65,0%	321
01785	9,90	42	9,90	415,80	*	1,49	0,65	129,6%	0,82	82,0%	481
01786	12,32	508	12,32	6.258,56	*	18,05	7,77	132,3%	8,24	119,1%	621
01812	1,68	42	1,68	70,56	*	1,49	0,43	247,1%	1,63	-8,4%	167
01815	14,11	70	14,11	987,70	*	2,49	1,39	79,0%	1,49	67,0%	604

Gesamt-€: 75.334,35

RLV-Leistungen

Spalte 4 ergibt sich aus Quote lt. Anlage 2 und ggf. aus Prozentsätzen lt. Nachweisen für die Begrenzung nach §§ 7-9 HVM

EBM-Nr. 1	EBM-Bewertung 2	abger. Anzahl 3	berechneter Wert 4	Gesamt € 5	§ 95d SGB V 6	Statistischer Vergleich - Frequenz je 100 Fälle					Anzahl Praxen verf. FG 12
						Arzt 7	gesamte Fachgruppe 8	Abweichung in % 9	verfeinerte Fachgruppe 10	Abweichung in % 11	
01430	1,26	5	1,14	5,72	*	0,18	2,38	-92,5%	3,16	-94,4%	404
01620	3,16	38	2,87	109,06	*	1,35	0,55	145,5%	0,81	66,7%	395
01621	4,63	1	4,20	4,20	*	0,04	0,07	-49,2%	0,18	-80,3%	204
01622	8,74	3	7,94	23,81	*	0,11	0,06	77,7%	0,11	-3,1%	288
01701	0,53	812	0,48	390,86	*	28,86	25,15	14,7%	25,66	12,5%	608
01701V	0,53	72	0,48	34,66	*	2,56	2,46	4,0%	2,71	-5,6%	573
02100	6,00	20	5,45	108,98	*	0,71	0,11	546,1%	0,54	31,6%	113
02341	12,32	12	11,19	134,27	*	0,43	0,07	509,2%	0,21	103,1%	129
08211R	16,80	2.426	15,26	37.015,42	*	86,21	33,85	154,7%	55,22	56,1%	240
08212R	17,03	360	15,47	5.568,00	*	12,79	8,18	56,4%	13,40	-4,5%	238
08330	6,84	17	6,21	105,61	*	0,60	0,91	-33,6%	1,00	-39,6%	576
08345	20,11	84	18,26	1.534,17	*	2,99	2,41	23,9%	2,52	18,5%	591
33044	14,85	757	13,49	10.209,51	*	26,90	16,95	58,7%	16,99	58,3%	635
33044V	14,85	4	13,49	53,95	*	0,14	0,03	373,8%	0,36	-60,5%	52

Gesamt-€: 55.298,22

QZV-Leistungen

Spalte 4 ergibt sich aus Quote lt. Anlage 2 und ggf. aus Prozentsätzen lt. Nachweisen für die Begrenzung nach §§ 7-9 HVM

EBM-Nr. 1	EBM-Bewertung 2	abger. Anzahl 3	berechneter Wert 4	Gesamt € 5	§ 95d SGB V 6	Statistischer Vergleich - Frequenz je 100 Fälle					Anzahl Praxen verf. FG 12
						Arzt 7	gesamte Fachgruppe 8	Abweichung in % 9	verfeinerte Fachgruppe 10	Abweichung in % 11	
08220	2,53	2.661	2,30	6.114,31	*	94,56	73,34	28,9%	73,36	28,9%	643
33041	17,27	146	15,68	2.289,96	*	6,19	4,31	20,4%	5,12	1,3%	532
35100	16,01	161	14,54	2.340,99	*	5,72	4,27	34,0%	4,89	17,0%	551

Gesamt-€: 10.745,26

Indikator für Budgetprobleme: Auszahlungsquote

Leistungskennziffern im Vergleich zur Fachgruppe		
Arzt 1, Gynäkologie	Ihre Leistung	FG-Durchschnitt
Behandlungsfälle im aktuellen Quartal	726	975
Honoraranforderung pro Behandlungsfall (€ / Fall)	54,17 €	49,50 €
Auszahlungsquote (Auszahlung / Abrechnung)	93,4%	86,7%
Vergütung pro Behandlungsfall (€ / Fall)	50,58 €	42,89 €

Für Fortgeschrittene: Verbindung von Honorardaten mit Arbeitszeiten

EBM-Ziffer	Plausi-zeiten in min/Q	Anzahl	min/Ziffer	h/Q	kumuliert h/Q	Anteil an Gesamtzeit kumuliert	€/Ziffer	€/h
34270	7.870	1.574	5	131,2	131,2	13,3%	28,78 €	345,10 €
08211	6.108	509	12	101,8	233,0	23,6%	15,72 €	78,62 €
01730	4.037	367	11	67,3	300,3	30,4%	19,48 €	106,25 €
24211	3.732	933	4	62,2	362,5	36,7%	4,77 €	71,48 €
24212	3.620	724	5	60,3	422,8	42,8%	5,75 €	68,98 €
34450	2.968	212	14	49,5	472,3	47,8%	131,28 €	562,63 €
08212	2.940	245	12	49,0	521,3	52,8%	15,91 €	79,55 €
34411	2.660	190	14	44,3	565,6	57,3%	131,28 €	562,63 €
34421	2.156	154	14	35,9	601,5	60,9%	131,28 €	562,63 €
34420	2.142	153	14	35,7	637,2	64,5%	131,28 €	562,63 €
34410	2.114	151	14	35,2	672,5	68,1%	131,28 €	562,63 €
34452	1.989	221	9	33,2	705,6	71,5%	48,27 €	321,80 €
33041	1.701	189	9	28,4	734,0	74,3%	17,75 €	118,33 €
35100	1.520	95	16	25,3	759,3	76,9%	16,45 €	61,69 €
34341	1.476	82	18	24,6	783,9	79,4%	88,64 €	295,47 €
01770	1.305	29	45	21,8	805,6	81,6%	118,29 €	157,72 €
33044	1.106	158	7	18,4	824,1	83,5%	15,26 €	130,80 €

Gehaltsmodelle für angestellte Ärzte

- Anteil der variablen Bezüge von MVZ-Ärzten: Ø 9,1% (Quelle: [Statis e.V.](#))
- Prämie sollte sich an arztindividuellen Kennzahlen orientieren
- Umsatz-Prämie, z.B.
 - für Privatumsätze z.B. 20% der GOÄ-Einnahmen
 - für Gutachten z.B. 20% der Einnahmen
 - ggf. für extrabudgetäre KV-Umsätze z.B. 10% der KV-Einnahmen
- Gewinn-Prämie (z.B. 50% des Gewinns des Profit-Centers)

Newsletter „Klinik-MVZ“



Kostenfreier und werbefreier Newsletter „Klinik-MVZ“!

Bei Interesse anmelden: info@frielingsdorf.de

Fortbildung zum MVZ-Geschäftsführer (IHK)

1wöchiger Kompakt-Lehrgang mit Prüfung und Zertifikat

Vergünstigte Teilnahme über Gutschein in der Kongressmappe



Frielingsdorf Consult
Kaiser-Wilhelm-Ring 50
50672 Köln

Tel. 0221 / 139 836-0
Fax 0221 / 139 836-65
eMail info@frielingsdorf.de
Internet www.frielingsdorf.de