Neugründung oder -übernahme, das ist hier die Frage

Der Weg in die Selbstständigkeit sollte gut vorbereitet werden. Denn sowohl mit der Neugründung einer Praxis als auch der Übernahme einer bestehenden sind Vor- und Nachteile verbunden.

AUTORINNEN:
Tina Jung, MBA
MEDconcept Unternehmensberatung GmbH
www.medconcept.at

Mag. Iris Kraft-Kinz
Steuerberaterin, Unternehmensberaterin MEDplan
iris.kraft-kinz@medplan.at
www.medplan.at

► Unabhängig davon, ob sich ein Arzt, der den Schritt in die Selbstständigkeit wagen möchte, nun für die Neugründung oder Übernahme einer Ordination entscheidet, fest steht: Mit beiden Varianten ist eine Reihe an Herausforderungen verbunden.

Praxisneugründung: Start bei null

Bei der Neugründung einer Ordination starten Mediziner praktisch bei null. Das bedeutet, dass sie sich den Markt erst noch „erobern" müssen. Vor allem gilt es, einen entsprechenden Patientenstamm zu akquirieren und geeignete Mitarbeiter zu finden. Gleichzeitig müssen aber auch die Ordinationsabläufe definiert und etabliert werden. Ein nicht unwesentlicher Vorteil ist in diesem Zusammenhang, dass es die Chance eröffnet, die Praxis ganz nach den

Beispiel Plan- bzw. Erfolgsrechnung bei Praxisneugründung ANGABEN IN EURO

Dr. Maria Musterfrau, Fachärztin für Gynäkologie, gründet eine Kassenordination in Wien. Da die Räumlichkeiten umgebaut werden müssen und sie in Geräte, Einrichtung, Hard- und Software investiert, summiert sich ihr Kapitalbedarf auf 250.000 Euro, den sie über Fremdkapital finanziert. Da die Ärztin keinen Patientenstamm übernimmt, startet sie mit geringeren Umsätzen. Allerdings steigen die Umsätze in den Folgejahren durch den Aufbau ihres Patientenstocks.

Dr. Maria Musterfrau	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr		4. Jahr	
Honorare Krankenkassen	187.200	90%	218.680	90%	281.160	90%	312.400	90%
Honorare Privat-Ordination	21.540	10%	25.130	10%	32.310	10%	35.900	10%
Summe Einnahmen	**208.740**	**100%**	**243.810**	**100%**	**313.470**	**100%**	**348.300**	**100%**
Fremdleistungen (Labor, Vertretungen)	7.500	4%	7.650	3%	7.803	2%	7.959	2%
Ordinationsbedarf	7.000	3%	7.140	3%	7.283	2%	7.428	2%
Personal	40.000	19%	41.000	17%	51.820	17%	57.856	17%
Sach- und sonstiger Aufwand	88.840	43%	93.390	38%	101.069	32%	105.452	30%
Raum	*20.000*	*10%*	*20.400*	*8%*	*20.808*	*7%*	*21.224*	*6%*
Reinigung	*5.000*	*2%*	*5.100*	*2%*	*5.202*	*2%*	*5.306*	*2%*
Kommunikation (Telefon, Internet)	*1.900*	*1%*	*1.938*	*1%*	*1.977*	*1%*	*2.016*	*1%*
Reparatur, Instandhaltung	*1.900*	*1%*	*1.938*	*1%*	*1.977*	*1%*	*2.016*	*1%*
EDV-Kosten	*4.000*	*2%*	*4.080*	*2%*	*4.162*	*1%*	*4.245*	*1%*
Beratungsaufwand	*7.000*	*3%*	*7.140*	*3%*	*7.283*	*2%*	*7.428*	*2%*
Pflichtversicherung inkl. Krankenvers.	*20.320*	*10%*	*20.726*	*9%*	*21.141*	*7%*	*21.564*	*6%*
Betriebsversicherung	*3.000*	*1%*	*3.060*	*1%*	*3.121*	*1%*	*3.184*	*1%*
Ärztekammer- u. Mitgliedsbeiträge (10%)	*18.720*	*9%*	*21.868*	*9%*	*28.116*	*9%*	*31.040*	*9%*
Kfz-Kosten inkl. Leasing	*2.500*	*1%*	*2.550*	*1%*	*2.601*	*1%*	*2.653*	*1%*
Geräteleasing	*-*	*0%*	*-*	*0%*	*-*	*0%*	*-*	*0%*
Fortbildung, Kongresse	*1.500*	*1%*	*1.530*	*1%*	*1.561*	*0%*	*1.592*	*0%*
Werbung, Inserate	*2.000*	*1%*	*2.040*	*1%*	*2.081*	*1%*	*2.122*	*1%*
Übrige Ausgaben	*1.000*	*0%*	*1.020*	*0%*	*1.040*	*0%*	*1.061*	*0%*
Abschreibung	32.500	16%	32.500	13%	32.500	10%	32.500	9%
Finanzierungsaufwand	5.000	2%	5.000	2%	4.500	1%	4.000	1%
Summe Ausgaben	**180.840**	**87%**	**186.680**	**77%**	**204.974**	**65%**	**215.196**	**62%**
Ergebnis	**27.900**	**13%**	**57.130**	**23%**	**108.496**	**35%**	**133.104**	**38%**

FOTOS: ZVG

eigenen Vorstellungen aufzubauen. Die wichtigsten Voraussetzungen für einen positiven Start in die Selbstständigkeit sowie langfristigen Erfolg sind jedenfalls eine gründliche Vorbereitung, ein gut durchdachter Businessplan und nicht zuletzt Durchhaltevermögen.

Businessplan: das Um und Auf für Gründer

Ein stimmiger Businessplan ist deshalb so wichtig, weil er einerseits ermöglicht, die Chancen und Risiken einer Ordinationsgründung abzuklären und zu überprüfen sowie andererseits aufzeigt, welche Ressourcen für die Umsetzung erforderlich sind. Darüber hinaus dient er auch – sofern eine Fremdkapitalfinanzierung in Anspruch genommen werden soll – als Überzeugungsgrundlage für die Bank.

Der Businessplan beinhaltet die folgenden Punkte:

- Definition eines Praxiskonzeptes: Was möchten und können ich und mein Team anbieten?
- Angebotseinholung von Investitionen: Wie viel Geld benötige ich für Anschaffungen und Dienstleistungen? Auch Investitionsnebenkosten wie zum Beispiel Bearbeitungs- und Servicegebühren sollten hier berücksichtigt werden.
- Kapazitätsanalyse: Mit wie viel Kapazität und Potenzial plane ich?
- Personalbedarfsplanung: Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?
- Erstellung der Planrechnung und deren Analyse: Besonders wichtig für den Businessplan ist die Finanzplanung. Im Rahmen der Praxisneugründung ist es daher wichtig, die nachstehenden Planrechnungen aufzustellen, um die Entwicklung der Ordination in Zahlen darzustellen. Dadurch wird ersichtlich, ob sich die Gründung oder die Investition auch lohnt.
- Erstellung eines Investitionsplans: Welche Investitionen möchten und können Sie noch tätigen?
- Erstellung eines Finanzierungsplans: Wie sind die Investitionen zu finanzieren?
- Erstellung einer Einnahmen-Ausgaben-Planrechnung: Wie gestalten sich die bereinigten Einnahmen und Ausgaben beispielsweise in den nächsten vier Jahren?
- Erstellung eines Liquiditätsplans: Sind mit dem geplanten Gewinn auch Ihre privaten Lebenshaltungskosten gedeckt?

Ordinationsneugründung: Vor- und Nachteile

VORTEILE

- Gestaltung der Ordination nach den eigenen Vorstellungen
- Mitarbeiter, die Ihnen entsprechen
- Geringere Anfangsinvestitionen (keine Ablöse)
- Entwicklung eines ganz eigenen und individuellen Stils
- Gezieltes Ansprechen von Patientengruppen

NACHTEILE

- Finanzielles Risiko beispielsweise durch anfallende Ausgaben, aber fehlende Einnahmen
- Kein Patientenstamm und fehlende Infrastruktur
- Akzeptanzfragen seitens der Patienten hinsichtlich Ihnen und Ihrer Ordination
- Wettbewerb, daher wird Marketing wichtig und notwendig
- Finanzierung von Anlaufkosten

Praxisübernahme: Startvorteil Patientenstock

Wenn Sie die Möglichkeit haben, eine bestehende Praxis – und damit auch den vorhandenen Patientenstock – zu übernehmen, bedeutet dies einen großen Startvorteil im Vergleich zur Einrichtung eines neuen Standortes. In diesem Fall ist es allerdings besonders wichtig sich vor Augen zu führen, dass vor allem die Patienten Ihres Vorgängers auf einen möglichst nahtlosen Übergang Wert legen. Daher sollte so wenig Zeit wie möglich vergehen, bis Sie Ihre Tätigkeit als Arzt aufnehmen. Das bedeutet auch, dass Adaptierungs- und Umbauarbeiten – so weit wie möglich – auf später verschoben werden sollten. Die Voraussetzungen für eine gelungene Praxisübernahme sind insbesondere eine Einigung mit dem Vorgänger oder Verkäufer über die Ablöse für Inventar und Praxiswert („Goodwill“), die Sicherung von Kassenverträgen bei einer Kassenordination und die Zustimmung der Ärztekammer und gegebenenfalls der Gebietskrankenkasse.

Die wichtigsten Schritte bei einer Praxisübernahme:

- Passt die Praxis zu Ihrem Vorhaben? In einem ersten Schritt entscheiden Sie, inwieweit offerierte Praxen anhand von Lage, Größe, Aufteilung, Ausstattung etc. zu Ihnen und Ihren Vorstellungen passen.
- Analyse der Zahlenlage des Abgebers (Jahresabschlüsse, Anlagenverzeichnis).
- Vor der Übernahme einer Praxis stehen außerdem intensive und umfangreiche Recherchemaßnahmen an, die sowohl die Wunschordination als auch den Besitzer betreffen, denn nicht

immer entspricht der äußere Schein auch den Tatsachen.

- „Wunschkaufpreis“ ermitteln und verhandeln: Im nächsten Schritt wird der Praxiswert ermittelt. Käufer und Verkäufer stehen dabei vor großen Herausforderungen, denn hier geht es um die wirtschaftlichen, steuerlichen, öffentlich- und privatrechtlichen Rahmenbedingungen eines Praxiskaufs, und die sollten Sie immer mithilfe von einschlägigen Experten klären.
- Bereinigung der Einnahmen-Ausgaben-Planrechnung: Hier müssen die folgenden Fragen geklärt werden: Kann die Praxis aktuell so weitergeführt werden? Bringen Sie die gleiche Arbeitszeit ein und sind die Stundenumsätze für Sie auch umsetzbar? Müssen weitere Investitionen vorgenommen werden? Wie verändert sich die Kostenstruktur? Benötigen Sie mehr oder weniger Mitarbeiter?
- Erstellung der Planrechnung und deren Analyse: Auch bei der Praxisübernahme erstellen Sie einen Businessplan, der wie bei der Praxisneugründung einen Investitionsplan, Finanzierungsplan, eine Einnahmen-Ausgaben-Planrechnung und einen Liquiditätsplan beinhaltet. ■

Praxisübernahme: Vor- und Nachteile

VORTEILE

- Bestehender Patientenstock verbunden mit einer sofortigen „Umsatzgarantie“
- In der Regel gut eingeführtes Personal und Infrastruktur
- Geringeres wirtschaftliches Risiko
- „Sanfte“ Übergabe durch den Praxisübergeber möglich
- Ordinationsgründer haben momentan gute Chancen aufgrund eines derzeitigen Überangebotes an Abgebern

NACHTEILE

- Eingefahrene Bahnen
- Ablösepreis
- Ordination entspricht möglicherweise nicht den eigenen Vorstellungen
- Abgeber tun sich oft schwer, einen Nachfolger zu finden wegen mangelnder Entwicklung/Modernisierung der Praxis oder einem wenig attraktiven Standort

Beispiel Planrechnung bei Praxisübernahme

ANGABEN IN EURO

Dr. Max Mustermann, Facharzt für Gynäkologie, übernimmt eine Kassenordination in Wien zu einem verhandelten Kaufpreis von 160.000 Euro. Da er einige Modernisierungsanpassungen vornehmen möchte, plant er mit einem zusätzlichen Investitionsbedarf von 55.000 Euro. Den Kaufpreis als auch den zusätzlichen Investitionsbedarf finanziert er dabei über Fremdkapital. Die Ordinationsübernahme läuft strukturiert ab, der Übergeber stellt Dr. Mustermann bei seinen Patienten vor, der Großteil der Patienten bleibt der Ordination erhalten.

Dr. Max Mustermann	1. Jahr		2. Jahr		3. Jahr		4. Jahr	
Honorare Krankenkassen	312.000	92%	328.020	91%	343.640	91%	349.888	90%
Honorare Privat-Ordination	28.720	8%	32.310	9%	34.105	9%	39.490	10%
Summe Einnahmen	**340.720**	**100%**	**360.330**	**100%**	**377.745**	**100%**	**389.378**	**100%**
Fremdleistungen (Labor, Vertretungen)	8.000	2%	8.160	2%	8.323	2%	8.490	2%
Ordinationsbedarf	8.100	2%	8.262	2%	8.427	2%	8.596	2%
Personal	60.000	18%	65.000	18%	66.300	18%	67.626	17%
Sach- und sonstiger Aufwand	101.060	30%	102.460	28%	103.889	28%	105.346	27%
Raum	*22.000*	*6%*	*22.440*	*6%*	*22.889*	*6%*	*23.347*	*6%*
Reinigung	*6.000*	*2%*	*6.120*	*2%*	*6.242*	*2%*	*6.367*	*2%*
Kommunikation (Telefon, Internet)	*2.300*	*1%*	*2.346*	*1%*	*2.393*	*1%*	*2.441*	*1%*
Reparatur, Instandhaltung	*2.100*	*1%*	*2.142*	*1%*	*2.185*	*1%*	*2.229*	*1%*
EDV-Kosten	*3.500*	*1%*	*3.570*	*1%*	*3.641*	*1%*	*3.714*	*1%*
Beratungsaufwand	*6.000*	*2%*	*6.120*	*2%*	*6.242*	*2%*	*6.367*	*2%*
Pflichtversicherung inkl. Krankenvers.	*20.320*	*6%*	*20.726*	*6%*	*21.141*	*6%*	*21.564*	*6%*
Betriebsversicherung	*2.700*	*1%*	*2.754*	*1%*	*2.809*	*1%*	*2.865*	*1%*
Ärztekammer- und Mitgliedsbeiträge (10%)	*31.040*	*9%*	*31.040*	*9%*	*31.040*	*8%*	*31.040*	*8%*
Kfz-Kosten inkl. Leasing	*2.000*	*1%*	*2.040*	*1%*	*2.081*	*1%*	*2.122*	*1%*
Geräteleasing	*-*	*0%*	*-*	*0%*	*-*	*0%*	*-*	*0%*
Fortbildung, Kongresse	*1.000*	*0%*	*1.020*	*0%*	*1.040*	*0%*	*1.061*	*0%*
Werbung, Inserate	*1.100*	*0%*	*1.122*	*0%*	*1.144*	*0%*	*1.167*	*0%*
Übrige Ausgaben	*1.000*	*0%*	*1.020*	*0%*	*1.040*	*0%*	*1.061*	*0%*
Abschreibung	38.750	11%	38.750	11%	38.750	10%	38.750	10%
Finanzierungsaufwand	4.300	1%	4.300	1%	3.870	1%	3.440	1%
Summe Ausgaben	**220.210**	**65%**	**226.932**	**63%**	**229.559**	**61%**	**232.247**	**60%**
Ergebnis	**120.510**	**35%**	**133.398**	**37%**	**148.186**	**39%**	**157.131**	**40%**