

# Erfolgreiche Praxis- und Ordinationsgründung

Wie ein durchdachter Businessplan den erfolgreichen Start sichert.



AUTORINNEN:

**Tina Jung, MBA**

Unternehmensberaterin,  
Partnerin, MEDconcept  
Unternehmensberatung GmbH,  
[www.medconcept.at](http://www.medconcept.at)



**Mag. Iris Kraft-Kinz**

Geschäftsführende Partnerin,  
Steuerberaterin, MEDplan,  
[www.medplan.at](http://www.medplan.at)

► Die Entscheidung für die eigene Praxis oder Ordination ist selten rein rational. Sie entsteht aus dem Wunsch nach medizinischer Freiheit, nach Selbstbestimmung, nach einem eigenen Qualitätsverständnis. Viele Ärzte tragen diesen Gedanken lange mit sich, bevor sie ihn umsetzen.

Doch zwischen Vision und Wirklichkeit liegt eine entscheidende Phase: die strukturierte Planung. Und genau hier entscheidet sich oft, ob sich die Gründung zum stabilen Fundament oder zur dauerhaften Belastung entwickelt. Ein Businessplan ist dabei kein lästiges Dokument für die Bank, sondern das strategische Steuerungsinstrument der Selbstständigkeit.

## Zwei Wege – zwei Ergebnisse

Dr. S., Orthopäde, war begeistert von seiner Idee, eine Praxis zu eröffnen. Er investierte in eine Fläche in einer Top-Lage, moderne High-End-Geräte und plante von Beginn an mit drei Vollzeitkräften. Die Eröffnung war gelungen, die erste Resonanz fiel positiv aus. Doch nach einigen Monaten zeigte sich ein Problem: Die Patientenzahl wuchs langsamer

als gedacht, während die Fixkosten hoch blieben. Im siebten Monat entstand erstmals Liquiditätsdruck.

Im Fall von Dr. S. war nicht seine medizinische Leistung das Problem, sondern die zu optimistische Kalkulation: Ganz anders ging die Internistin Dr. K. vor. Noch bevor sie Räume suchte, plante sie die anstehenden Investitionen, berechnete ihre monatlichen Fixkosten und simulierte dabei drei Szenarien: optimistisch, realistisch, vorsichtig. Sie plante mit einer Anlaufphase von sechs Monaten und legte eine Liquiditätsreserve für ein ganzes Jahr zurück. Als sie ihre Praxis eröffnete, war sie nicht weniger engagiert, aber deutlich ruhiger. Ihr Break-even war für den zehnten Monat geplant. Und genau dann erreichte sie ihn. Der Unterschied zwischen beiden lag nicht im medizinischen Können, sondern im Businessplan.

## Was ein Businessplan wirklich leistet

Ein Businessplan unterstützt Ärzte dabei, unternehmerisch zu denken. Konkret beantwortet er die folgenden zentralen Fragen:

- Wer ist meine Zielgruppe?
- Wie ist die Versorgungssituation am Standort?
- Womit differenziere ich mich?
- Wie hoch dürfen meine Fixkosten maximal sein?
- Wann erreiche ich die Gewinnschwelle?

Kurz: Der Businessplan übersetzt eine medizinische Vision in eine wirtschaftlich tragfähige Struktur.

## Der Standort:

### Mehr als nur eine gute Adresse

Viele wählen einen Standort nach ihrem Bauchgefühl aus. Erfolgreiche Gründer analysieren einen Standort dagegen auf Basis der vorherrschenden:

- Altersstruktur der Bevölkerung
- Ärztedichte
- Spezialisierungen im Umfeld
- Kaufkraft
- Erreichbarkeit

Der Dermatologe Dr. P. entschied sich etwa bei der Praxissuche bewusst gegen das teure Stadtzentrum und für ein aufstrebendes Wohngebiet mit jungem Publikum. Seine Spezialisierung auf ästhetische Leistungen traf schließlich genau die Zielgruppe.

Das Beispiel zeigt: Die Standortwahl ist Strategie und keine Geschmacksfrage.

## Zahlen, die Klarheit schaffen

Im Zentrum jeder Planung steht die Finanzstruktur. Und hier zeigt sich, wie wertvoll eine schlüssige Planungslogik ist.

### Beispielhafte Investitionsplanung

Eine typische Anfangsinvestition könnte so aussehen:

#### Investitionsbedarf

- |                       |             |
|-----------------------|-------------|
| • Umbau & Adaptierung | € 60.000,-  |
| • Medizintechnik      | € 120.000,- |
| • IT & Praxissoftware | € 30.000,-  |
| • Möblierung          | € 25.000,-  |
| • Marketing & Website | € 8.000,-   |

#### Liquiditätsbedarf

- |                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| • Liquiditätsreserve (6-12 Monate) | € 80.000,- |
|------------------------------------|------------|

**Gesamtbedarf € 323.000,-**



### Umsatzplanung – realistisch statt euphorisch

Ein Beispiel aus einer typischen Kalkulation:

- 18 Patienten pro Tag
- 18 Arbeitstage im Monat
- € 100,- durchschnittliches Honorar

Das ergibt rund € 32.400,- Monatsumsatz bei Vollausslastung.

Doch in den ersten Monaten ist häufig nur eine Auslastung von 40 bis 60 % realistisch. Ein professioneller Businessplan berücksichtigt deshalb eine Anlaufkurve. Der erste Monat ist meist schwächer als der sechste. Monat zwölf in der Regel stabiler als Monat drei. Seriöse Planung bedeutet:

- konservative Annahmen

- Szenario-Rechnungen (Best Case / Real Case / Worst Case)
- Break-even-Analyse

### Fixkosten – der stille Gewinnkiller

Fixkosten laufen unabhängig von der Patientenzahl.

#### Typische monatliche Belastungen sind

Kostenart	Monatlich
Miete und Betriebskosten	€ 3.500,-
Personal (2 Assistenzen)	€ 9.000,-
Leasing Geräte	€ 1.800,-
Versicherungen	€ 600,-
Sonstiges	€ 1.200,-
<b>Gesamt pro Monat</b>	<b>€ 16.100,-</b>

Erreicht der Arzt 19.000 Euro Umsatz, dann bleibt ihm weniger Spielraum. Wer hier zu großzügig plant, lastet sich unnötigen Druck auf. Ein klu-

ger Ansatz ist es, mit einer schlanken Struktur zu starten und erst mit wachsender Auslastung mehr Mitarbeiter anzustellen.

### Liquidität vor Gewinn

Viele Praxen sind laut Gewinn- und Verlustrechnung profitabel, geraten aber dennoch in Schwierigkeiten, weil der Cashflow nicht stimmt; vor allem bei Kassenordinationen erfolgt die Kassenzahlung mit Verzögerung. Zu beachten ist hier, dass Rechnungen bezahlt werden müssen, bevor Einnahmen vollständig realisiert werden. Deshalb ist die Liquiditätsplanung das Herzstück jedes Businessplans. Sie zeigt:

- Einzahlungen
- Auszahlungen
- Kontostandentwicklung
- Private Ausgaben und
- somit den Bedarf für einen Überbrückungskredit

Wer hier Transparenz schafft, verhindert existenzielle Engpässe.

### Häufige Fehler bei der Praxisgründung

Die folgenden Fehler gilt es bei der Gründung zu vermeiden:



- Zu optimistische Umsatzerwartungen
- Keine ausreichende Liquiditätsreserve
- Überdimensionierte Räumlichkeiten
- Zu schneller Personalaufbau
- Fehlende Positionierung
- Investitionen ohne Rentabilitätsprüfung

### Erfolgsfaktoren aus der Praxis

Erfolgreiche Gründer zeichnen sich durch einige gemeinsame Merkmale aus:

- Sie planen konservativ.
- Sie halten mindestens sechs Monate Liquiditätsreserve vor.
- Sie definieren eine klare Zielgruppe.



- Sie starten schlank und skalieren mit der Auslastung.
- Sie führen regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche durch.

Beispielsweise begann die Wiener Gynäkologin Dr. M. anfangs mit einer halben Assistenzstelle. Erst als die Wartezeit auf einen Termin

dauerhaft drei Wochen überschritt, erweiterte sie ihr Team. Ein weiteres Beispiel: Der Internist Dr. T. mietete Geräte, statt sie sofort zu kaufen, um flexibel zu bleiben. Beide Entscheidungen stärkten ihre Stabilität.

### So wird ein Businessplan Schritt für Schritt erstellt

1. Vision klären: Kassenpraxis oder Wahlarzt? Spezialisierung? Wachstumsstrategie?
2. Marktanalyse durchführen: Bedarf, Mitbewerber, Zielgruppe
3. Finanzplanung aufbauen:
  - Investitionsübersicht
  - Finanzierungsstruktur
  - Umsatzplanung über 48 Monate
  - Fixkostenplanung und

## FALLBEISPIEL: DIE ERSTEN 24 MONATE EINER PRAXISGRÜNDUNG

Dr. B., Fachärztin für Innere Medizin, entscheidet sich im Alter von 38 Jahren für den Schritt in die Selbstständigkeit. Sie möchte eine Wahlarztordination im Süden Wiens eröffnen. Ihr klares Ziel ist es, eine hochwertige internistische Betreuung mit Schwerpunkt Präventivmedizin anzubieten. Bevor sie einen Mietvertrag unterschreibt, erstellt sie einen Businessplan – nicht für die Bank, sondern für sich selbst.

### Phase 1: Vorbereitung (Monat –9 bis 0)

Dr. B. errechnet einen Gesamtinvestitionsbedarf von rund 280.000 Euro. Darin enthalten sind Umbau, Medizintechnik, IT, Möblierung und eine Liquiditätsreserve von sechs Monaten. In ihrer Planung simuliert sie drei Szenarien. Im realistischen rechnet sie im ersten Quartal mit einer Auslastung von nicht mehr als 50 %. Der Break-even liegt bei rund 17.000 Euro Monatsumsatz.

Sie entscheidet sich bewusst:

- zunächst nur eine Teilzeit-Ordinationsassistenz einzustellen
- Geräte teilweise zu leasen
- Räume moderat zu dimensionieren

Die Fixkosten bleiben dadurch kontrollierbar.

### Phase 2: Anlaufphase (Monat 1–6)

Die ersten Monate verlaufen ruhig. Die Auslastung liegt bei 45–60 %. Dank der geplanten Liquiditätsreserve entsteht kein Druck. Dr. B. überprüft monatlich ihre Zahlen:

- tatsächlicher Umsatz vs. Plan
- Kostenabweichungen
- Liquiditätsentwicklung

Gleichzeitig investiert sie gezielt in Sichtbarkeit: eine professionelle Website, Kooperationen mit Hausärzten und eine aktive Patientenkommunikation. Im sechsten Monat erreicht sie erstmals eine Auslastung von 75 %.

### Phase 3: Stabilisierung (Monat 7–12)

Die Praxis etabliert sich. Die Wartezeit auf Termine steigt auf zwei Wochen. Der Monatsumsatz überschreitet regelmäßig die Break-even-Grenze. Erst jetzt trifft Dr. B. ihre erste Expansionsentscheidung: Die Teilzeitkraft wird auf Vollzeit erhöht. Am Ende des ersten Jahres schreibt die Praxis einen soliden Gewinn. Noch wichtiger: Die Liquidität entwickelt sich stabil.

### Phase 4: Wachstum mit System (Monat 13–24)

Im zweiten Jahr wächst die Patientenzahl von Dr. B. kontinuierlich. Nun erweitert sie ihr Leistungsangebot um Präventionspakete, die einen höheren Deckungsbeitrag bringen.

Weil sie ihre Zahlen kennt, weiß sie genau:

- welche Leistungen wirtschaftlich besonders tragfähig sind
- wie hoch ihre maximale Fixkostenquote sein darf
- wie viel Investition möglich ist, ohne Risiko zu erzeugen

Im Monat 20 investiert Dr. B. in ein zusätzliches Diagnostikgerät – diesmal aus erwirtschaftetem Cashflow.

### Nach 24 Monaten ist die Praxis:

- wirtschaftlich stabil
- profitabel
- strukturell gesund gewachsen

### Warum dieses Beispiel funktioniert

Nicht Glück war entscheidend. Sondern:

- konservative Planung
- ausreichende Liquiditätsreserve
- schlanker Start
- regelmäßiges Controlling
- Wachstum erst nach Stabilität

Der Businessplan war für Dr. B. kein Dokument für die Schublade – sondern ihr Navigationssystem durch die ersten zwei Jahre.

Personaleinsatzplanung mit Fehlzeiten

- Liquiditätsrechnung
- Break-even-Analyse

4. Szenarien durchrechnen: Was passiert bei geringerer Auslastung?
5. Regelmäßig überprüfen und anpassen.

Festzuhalten ist: Ein Businessplan ist nicht ein Dokument für den einmaligen Gebrauch. Vielmehr ist er ein lebendiges Steuerungsinstrument.

### Der psychologische Effekt: Sicherheit durch Struktur

Neben allen Zahlen hat Planung einen weiteren, oft unterschätzten Effekt: Sie fördert die innere Ruhe. Wer weiß, ab welchem Umsatz die Kosten gedeckt sind, reagiert gelassener auf schwächere Monate. Wer Szenarien vorbereitet hat, bleibt

handlungsfähig. Die größte Belastung in der Gründungsphase entsteht selten durch Arbeit, sondern durch Unsicherheit. Struktur ersetzt Unsicherheit durch Steuerbarkeit.

### Fazit

Eine Praxis- oder Ordinationsgründung ist kein Sprung ins kalte Wasser, wenn sie strategisch vorbereitet wird. Medizinische Exzellenz bildet die Basis, betriebswirtschaftliche Planung sichert die Zukunft. Der Businessplan ist das Navigationssystem jedes ordinierenden Arztes. Er zeigt, wo man steht. Er zeigt, wohin man hin will. Und er hilft dabei, dort auch sicher anzukommen. ■



AUTORIN:

**Dr. Astrid Kirchauer**  
Leiterin Kommunikation,  
Steuerberaterin MEDplan  
[www.medplan.at](http://www.medplan.at)

### Strategische Finanzplanung: der Businessplan für Ihr Gesamtvermögen



Mag. Dr. Wolfgang Ellmaier, Experte für Vermögensplanung und betriebliche Altersvorsorge ([www.well.co.at](http://www.well.co.at)) und Gerald Hönigsberger, Vermögensberater ([www.hoenigsberger.com](http://www.hoenigsberger.com))

Ein Businessplan schafft Klarheit über die wirtschaftliche Entwicklung einer Ordination – die strategische Finanzplanung sichert die persönliche

finanzielle Zukunft. Dabei wird das gesamte Vermögen übersichtlich geplant und es wird sichtbar, wie sich Vermögenswerte, Liquidität und zukünftige Entwicklungen zueinander verhalten. Dadurch kann der Arzt erkennen, welche finanziellen Entscheidungen die langfristigen Ziele unterstützen und wo konkrete Optimierungsmöglichkeiten bestehen.