

Benjamin Feindt/Matthias Feindt

Businesspläne für Ärzte und Zahnärzte Kompakt

2. Auflage

Gründungszeitplan

Standortwahl

Rechtliche Voraussetzungen

Umsatz-/Kosten-/Rentabilitätsplanung

Investitions-/Kapitalbedarfs-/Liquiditätsplanung

Controlling

Benjamin Feindt/Matthias Feindt

**Businesspläne für Ärzte
und Zahnärzte
Kompakt**

2. Auflage

2016
HDS-Verlag
Weil im Schönbuch

HDS
 **erlag**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar

ISBN E-Book: 978-3-95554-217-7

ISBN Print: 978-3-95554-184-2

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 HDS-Verlag

www.hds-verlag.de

info@hds-verlag.de

HDS-Verlag Weil im Schönbuch

Die Autoren

Benjamin Feindt, Dipl.-Kaufmann, Steuerberater, ist Partner einer auf die Betreuung dänischer Unternehmen in Deutschland spezialisierten Sozietät. Er ist Autor diverser Fachbeiträge in Zeitschriften wie der Ugeskrift for skat, Der Steuerberater, Financial Times, Capital und Impulse. Er betreut als Steuerberater deutschlandweit Unternehmen und Institutionen mit internationalen steuerlichen Herausforderungen.

Matthias Feindt ist Facharzt für Kinder- und Jugendmedizin mit dem Schwerpunkt Kinderpneumologie. Er ist seit 2003 niedergelassen in einer Einzelpraxis in Niedersachsen und engagiert sich im Berufsverband der Kinderärzte, der Ärztekammer und lokalen Gremien.

Vorwort zur 2. Auflage

Ärztliche Leistungen befinden sich im Spannungsfeld zwischen humanitärer Hilfe und wirtschaftlichen Zwängen. Die Gesellschaft möchte ein bestimmtes Niveau der Gesundheitsvorsorge für alle unabhängig vom Einkommen vorhalten. Die ambulanten Leistungsträger in der Versorgung sollen zwar entlohnt werden, doch wird erwartet, dass Gewinnstreben nicht das Hauptziel ihrer Tätigkeit darstellt. Der gerechte Preis wird nun nicht zwischen Leistungsträger und Leistungsempfänger ausgehandelt, sondern in weiten Teilen staatlich vorgegeben. Das führt zu einer Abhängigkeit von komplizierten Abrechnungssystemen, die politischen Einflüssen unterliegen.

Die Kostenseite wiederum ist zumindest fachgruppenintern sehr gut vergleichbar und über einige Datenbanken, so auch Datev, in Abhängigkeit ihrer Umsatzdimension abrufbar. Es ist also durchaus möglich, sich hier in überschaubarer Zeit für Mandanten nützliches Fachwissen anzueignen.

Das vorliegende Werk soll helfen, Geschäftsvorhaben von Ärzten strukturiert anzugehen. Die betriebswirtschaftliche Dimension wird auch für Ärzte – der hohe Kostendruck im Gesundheitssystem ist nur ein Argument – immer wichtiger. Daher dieses Werk: Es soll helfen, die Gründungs- oder Erweiterungsvorhaben von Ärzten strukturiert zu begleiten.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird von Ärzten gesprochen, wenn Ärzte und Ärztinnen gemeint sind. Auch wird von Ärzten gesprochen, wenn Ärzte und Zahnärzte gemeint sind. An nötigen Stellen wird ausdrücklich auf einen Unterscheidungsbedarf hingewiesen.

Der besondere Dank der Autoren gilt Frau Deike Petersen für ihre wertvolle Hilfe bei der Erstellung dieses Buches.

Flensburg und Göttingen, im Juni 2016

Benjamin Feindt, Matthias Feindt

Inhaltsverzeichnis

Die Autoren	V
Vorwort zur 2. Auflage	VI
1. Einleitung	1
2. Rahmenbedingungen	2
2.1 Zeitplan	2
2.2 Standortwahl	4
2.2.1 Zielgruppenanalyse	4
2.2.2 Mitbewerberanalyse	6
2.2.3 Lebensqualität	8
2.2.4 Vertretungsregelungen	9
2.2.5 Notfallversorgung	11
2.2.6 Netze	12
2.2.7 Praxiszeiten	14
2.3 Rechtsformwahl und rechtliche Voraussetzungen	15
2.3.1 Einzelpraxis	16
2.3.2 Rechtsform der GmbH	16
2.3.3 Unternehmergeinschaft	17
2.3.4 Praxisgemeinschaft	18
2.3.5 Berufsausübungsgemeinschaft (Gemeinschaftspraxis)	19
2.3.6 Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ)	21
2.4 Marketing	23
2.5 Risikosteuerung in der Selbständigkeit	27
2.5.1 Relevante Risiken	27
2.5.2 Risikomanagement selbständiger Ärzte	28
3. Finanzplanung	30
3.1 Umsatzplanung	30
3.1.1 GKV (Gesetzliche Krankenversicherung)	30
3.1.2 Private Krankenversicherung (PKV)	34
3.1.3 Abrechnungsgrundsätze für Vertragszahnärzte	37
3.1.3.1 GKV-Abrechnung für Vertragszahnärzte	37
3.1.3.2 Beispielberechnung des abrufbaren Zahnarztthonorars	41
3.1.3.3 Zahnärztliche Privatabrechnung	41
3.2 Kostenplanung	42
3.2.1 Personalaufwand	42
3.2.2 Andere Kosten	45
3.2.3 Kosten des privaten Bereichs	47
3.3 Investitionsplanung	47
3.3.1 Investition in eine Praxis	48

3.3.2	Investitionen in medizinische Geräte und Ausstattungen	49
3.4	Rentabilitätsplanung	53
3.5	Steuerplanung.	54
3.5.1	Besteuerung der Einzelpraxis	54
3.5.1.1	Gewerbesteuer	57
3.5.1.2	Umsatzsteuer	58
3.5.2	Besteuerung der Berufsausübungsgemeinschaft	59
3.5.3	Besteuerung der GmbH (z.B. eines MVZ)	60
3.5.4	Besteuerung von Laborgemeinschaften.	60
3.6	Liquiditäts- und Kapitalbedarfsplanung	62
4.	Controlling	66
Anhang	71
Anhang 1:	Beispiel eines Businessplans	71
Anhang 2:	Richtgrößen einzelner KVen, Stand 14.03.2016	98
Anhang 3:	Förderbeispiele	100
Anhang 4:	QZV nach Fachgruppen.	102
Anhang 5:	Praxisbörsen der Kassenärztlichen Vereinigungen.	115
Stichwortverzeichnis	117

1. Einleitung

Bei der Überlegung zur Übernahme oder Gründung einer Arztpraxis oder deren wesentlicher Erweiterung muss der handelnde Arzt zunächst die Rahmenbedingungen klären. Entscheidungen zur Form der Selbständigkeit, zur Rechtsform und zum Marktauftritt müssen getroffen werden. Da dies wesentliche Voraussetzungen für eine Planung der ökonomischen Zukunft des Projektes sind, werden sie in diesem Buch in einem ersten Schritt erläutert. Stehen diese wesentlichen Voraussetzungen fest, ergeben sich daraus die anschließenden wirtschaftlichen Fragen.

Im zweiten Schritt wird beschrieben, welche Planungsinstrumente und Vorgehen für Ärzte, Zahnärzte und deren Berater im Bereich der Umsatz- und Kostenplanung sinnvoll und praktikabel sind.

Der dritte Schritt enthält einen mit konkreten Zahlen versehen Beispielbusinessplan mit den Inhalten:

- Management Summary,
- Ziele und Visionen,
- Persönliche Voraussetzungen,
- Wahl der Rechtsform,
- Standortwahl,
- Kooperation,
- Patientenstruktur und Praxisorganisation,
- Chancen und Risiken der Gründung,
- Wettbewerber,
- Wettbewerberanalyse,
- Marketing,
- Praxiskauf,
- Umsatzplanung,
- Kostenplanung,
- Investitionsplanung,
- Kapitalbedarfsplanung.,
- Rentabilitätsplanung,
- Liquiditätsplanung,
- Steuerplanung,
- Rechtliche Voraussetzungen sowie
- einen Anhang.

2. Rahmenbedingungen

2.1 Zeitplan

Bei der Praxisgründung sind die wenigsten Ärzte Routiniers. Um die Unsicherheiten einzudämmen, sollte im Vorfeld ein detaillierter Zeitplan für den Gründungsablauf aufgestellt werden. Einen allgemeingültigen Zeitplan gibt es hier nicht, da der Ablauf der einzelnen Zeitpunkte von Praxis zu Praxis variieren wird. Grob können drei Phasen der Praxisgründung unterschieden werden:

Phase 1: Orientierung

Hier geht es um die Grundidee der eigenen Praxis, die der Arzt meist noch aus dem Angestelltenverhältnis heraus entwickelt. Der Gedanke wird sorgfältig abgewogen und im Zeitablauf immer konkreter. Er wird auf ihre Realisierbarkeit und Erfolgsaussichten geprüft. Folgende Fragen helfen beim Einstieg in die Gedankenspiele:

- Bin ich der richtige Typ für eine Selbständigkeit als Arzt? Habe ich Stärken bei möglichst vielen der folgenden Eigenschaften:
 - Leistungsbereitschaft,
 - Ausdauer,
 - Fähigkeit im Umgang mit Menschen,
 - Frustrationstoleranz,
 - Fähigkeit zur Selbstmotivation.
- Habe ich die nötigen fachlichen Voraussetzungen? Viele Ärzte haben bereits vor der Praxisgründung einen fachlichen Schwerpunkt. Die benötigten Fachkenntnisse für diesen Bereich sollten demnach schon vor der Praxiseröffnung vorhanden sein. Unter Umständen fehlen noch letzte Nachweise, die für eine Abrechnung Voraussetzung sind. Kommen im Laufe der bestehenden Praxis neue Untersuchungsmethoden hinzu, können weitere Fachkenntnisse durch Weiter- und Fortbildungen erlangt werden.
- Möchte ich meine eigene Praxis gründen, eine Einzelpraxis übernehmen oder in eine BAG oder Praxisgemeinschaft eintreten?
- Welche Summe erwarte ich für meine monatliche Lebensführung? Kann realistisch davon ausgegangen werden, dass diese Erwartung mit der gewünschten Form der Selbständigkeit erfüllt wird?

Bücher und Artikel in Fachzeitschriften können eine Hilfe bei der Praxisgründung darstellen. Wichtigere Informationen sollten jedoch über eine Beratung durch Fachleute eingeholt werden. Folgende Beratungseinrichtungen stehen den praxisgründenden Ärzten zur Verfügung:

- Steuerberater, Rechtsanwälte,
- Kassenärztliche Vereinigungen,
- Fachverbände,
- Unternehmensberater,
- Banken, Finanzberater,
- Anlaufstellen für Gründer je nach Region.

Phase 2: Planung

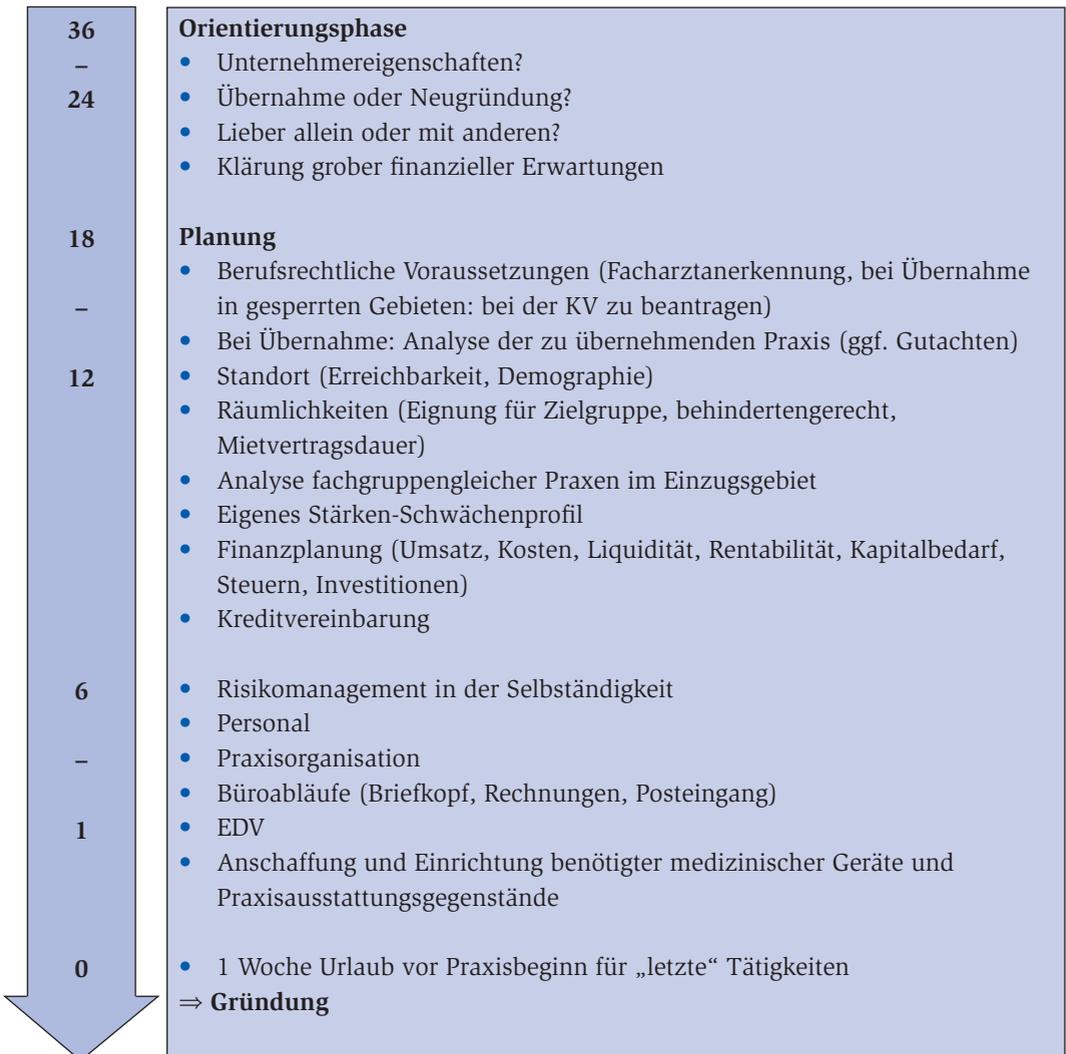
Werden die Gedanken konkreter, kann in die genaue Planung eingestiegen werden. Hier werden Antworten sein in Bezug auf:

1. Erfüllung sämtlicher berufsrechtlicher Voraussetzungen,
2. Entscheidung für einen Weg der Selbständigkeit,
3. Finanzplanung,
4. Praxisausrichtung und Standortwahl,
5. „Marketingkonzept“.

Phase 3: Gründung

Der Feuertest! Je besser die Zeitplanung, desto geordneter der Ablauf an dieser Stelle. Zeitpuffer ohne Behandlungstermine senken den Zeitdruck.

Grobe Zeitachse (links die Anzahl der Monate vor dem ersten Praxistag):



2.2 Standortwahl

2.2.1 Zielgruppenanalyse

Die genaue Kenntnis seiner Zielgruppe hilft einem Unternehmer, mit bedürfnisorientierten Angeboten sein Absatzpotential zu steigern. Im Rahmen dieses Kapitels betrachten wir den Arzt als Mikrounternehmer im Geschäftsbereich „Gesundheitsmarkt“¹ (in der Praxis fällt es den meisten Ärzten allerdings schwer, sich als Unternehmer und Dienstleister im Gesundheitsmarkt zu sehen. Es gilt, humanitären Anspruch und betriebswirtschaftliche Zielvorstellungen für jede Arztpersönlichkeit klar zu definieren). Für Praxisübernehmer in gesperrten Gebieten mit bekannter Maßen langen Wartezeiten für einen Arzttermin ist die Frage der Absatzsteigerung durch mehr GKV-Patienten wenig relevant. Für Ärzte in Gebieten mit hoher Wettbewerbsintensität, für Praxisgründungen „auf der grünen Wiese“ und für Vertragszahnärzte, für die es seit einigen Jahren keine Niederlassungsbeschränkung gibt, ist die Zielgruppenanalyse ein wertvoller Bestandteil des Businessplans. Je deregulierter der Bereich des Gesundheitsmarktes, in dem der Arzt sich selbständig machen möchte, umso wichtiger ist die Zielgruppenkenntnis. Wer seine Zielgruppe kennt, weiß, wie sie sich entscheidet (beispielsweise nach welchen Kriterien sie einen Arzt aussucht) und kann seine Praxis danach ausrichten.

Im Gegensatz zu vielen gewerblichen Unternehmen ist für das „Unternehmen Arztpraxis“ die Zielgruppe meist durch die jahrelange Ausbildung des Arztes in wesentlichen Bereichen vordefiniert und kann nur begrenzt geändert werden (ein Gynäkologe hat eine in wesentlichen Zielgruppenmerkmalen anders vordefinierte Zielgruppe als ein Kinderarzt). Aber auch innerhalb der Facharztausrichtungen ist eine Spezialisierung und damit oft auch eine Fokussierung auf eine Zielgruppe möglich und sinnvoll. Eine Zielgruppe hat soziodemographische und psychographische Eigenschaften.

Beispiele soziodemographischer Eigenschaften:

- Alter,
- Haushaltseinkommen,
- PKV/GKV,
- Einzugsgebiet (geographische Lage),
- Beruf,
- Bildungsgrad,
- Religionszugehörigkeit.

Beispiele psychographischer Eigenschaften:

- Werte der Patienten,
- Risikoaffinität,
- Gesundheit als Lifestyle,
- Einstellung zu Innovationen.

Während soziodemographische Eigenschaften relativ leicht messbar sind, ist eine Einschätzung der psychographischen Merkmale oft schwierig. Im Normalfall wird der Arzt bei der Bewertung einer Bauchentscheidung folgen.

1 In der Praxis fällt es den meisten Ärzten allerdings schwer, sich als Unternehmer und Dienstleister im Gesundheitsmarkt zu sehen. Es gilt, humanitären Anspruch und betriebswirtschaftliche Zielvorstellungen für jede Arztpersönlichkeit klar zu definieren.