

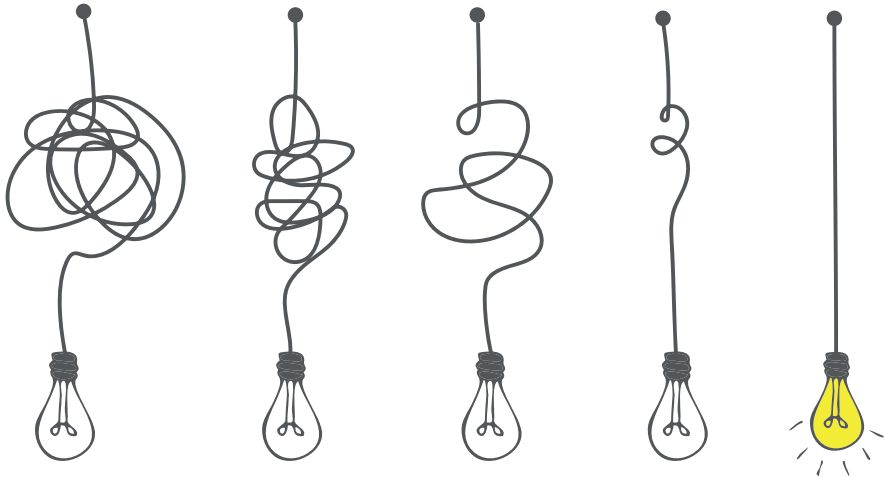
PRAXISERÖFFNUNG – GUT SCHLAFEN DANK SOLIDER PLANUNG

Hanriet Tamazian (FEDERER & PARTNERS)

Viele Fragen – ein Ziel

Sobald die Entscheidung für die selbstständige Praxistätigkeit gefallen ist, stellen sich zahlreiche Fragen: Soll ich eine Praxis übernehmen oder doch neu gründen? Wo besteht Potenzial für eine Neugründung? Verfüge ich über genügend Kapital? Soll ich meine Praxis als Einzelunternehmen oder

Aktiengesellschaft führen? Erfülle ich die Zulassungskriterien für die selbstständige Tätigkeit? Viele Fragen – ein Ziel. Wir beschäftigen uns mit einigen dieser Fragen und möchten Ihnen Anhaltspunkte geben, wie man die berufliche Selbstständigkeit optimal plant, um möglichst fokussiert das Ziel zu erreichen.



Die Meilensteinplanung

Um die berufliche Selbstständigkeit sorgfältig planen zu können, ist es wichtig, sich zunächst vor Augen zu führen, welche Schritte in den folgenden Monaten auf

einen zukommen werden. In der nachfolgenden Grafik finden Sie einen Überblick, aufgegliedert in drei Phasen. Diese Phasen können sich je nach Projekt teilweise etwas unterscheiden.

Praxiseröffnung

Die ersten Entscheidungen 12–36 Monate zuvor	Planungsphase 6–12 Monate zuvor	Startphase 12–36 Monate danach
<ul style="list-style-type: none"> • Einzelpraxis oder Gruppenpraxis? • Praxisübernahme oder Praxisneueröffnung? • Anstellung oder Infrastrukturturteilung in einer bestehenden Praxis? • usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieentwicklung • Standortanalyse • Praxisauswahl / Suche nach Räumlichkeiten • Kaufvertragsverhandlungen (bei einer Praxisübernahme) • Evaluation Praxisarchitekt • Einholen Einholen Berufsausübungsbewilligung und OKP-Zulassung • Mietvertragsverhandlungen (auf Verlängerungsoptionen, Rückbaupflicht, Grundbucheintrag usw. achten; jedoch erst nach erfolgter Finanzierung unterzeichnen) • Planung Praxisausbau • Erstellen Businessplan und Finanzierung sicherstellen inkl. Bankverhandlungen • Beitritt kantonaler Ärzteverband bzw. TARMED-Rahmenvertrag • Evaluation Versicherungen • Evaluation Treuhand • AHV-Anmeldung Selbstständigkeit • ZSR-Nummer beantragen • Personalevaluation • Lieferantenauswahl • Personalverträge • Anschluss Trustcenter • usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitliche Organisation • Räumliche Organisation • Patientenführung • Personalmanagement • Marketing • Optimierung der Wirtschaftlichkeit • usw.

Berufsausübungsbewilligung

Wo vor Kurzem noch eine Praxis problemlos übernommen oder auf der grünen Wiese eröffnet werden konnte, bestehen heute neue Herausforderungen. Einerseits sind die Zulassungskriterien per 1. Januar 2022 verschärft worden, andererseits wird die Versorgung mittels Bedürfnisklauseln reguliert, das heisst, dass die Kantone Höchstzahlen von Leistungserbringern im ambulanten Bereich definieren können, die nicht überschritten werden dürfen. Eine solche Regelung wurde beispielsweise im April im Kanton Basel-Stadt eingeführt. Daher ist es wichtig, dass zunächst genau abgeklärt wird, ob im gewünschten Kanton eine Berufsausübungsbewilligung inklusive OKP-Zulassung erteilt wird, bevor man die gesamte Planung in Angriff nimmt.

Einzelpraxis oder Gruppenpraxis?

Die Entscheidung für eine Einzel- oder Gruppenpraxis hängt stark von der Persönlichkeitsstruktur und den Bedürfnissen des einzelnen Arztes ab. Wer keine Kompromisse eingehen möchte, rein unternehmerisch denkt und den fachlichen Austausch nicht benötigt, der fühlt sich wohler in einer Einzelpraxis. Wer dagegen kompromissbereit ist, den Fokus auf eine gute Work-Life-Balance setzt und in Teilzeit tätig sein sowie ungerne das Risiko allein tragen möchte, der ist besser beraten, sich in einem partnerschaftlichen Modell niederzulassen. In einer Gruppenpraxis besteht nebst dem fachlichen Austausch und den Synergieeffekten die Möglichkeit, die Praxis ohne grössere Unterbrüche – Ferienabwesenheiten – geöffnet zu haben. In Gruppenpraxen kommt es jedoch öfters zu Unstimmigkeiten. Zwei von drei gegründeten Gruppenpraxen scheitern innerhalb der ersten fünf Jahre. Die häufigsten Gründe dafür sind unterschiedliche Vorstellungen der Unternehmensführung und ungleiche Erfolgsquoten, die zu Neid und

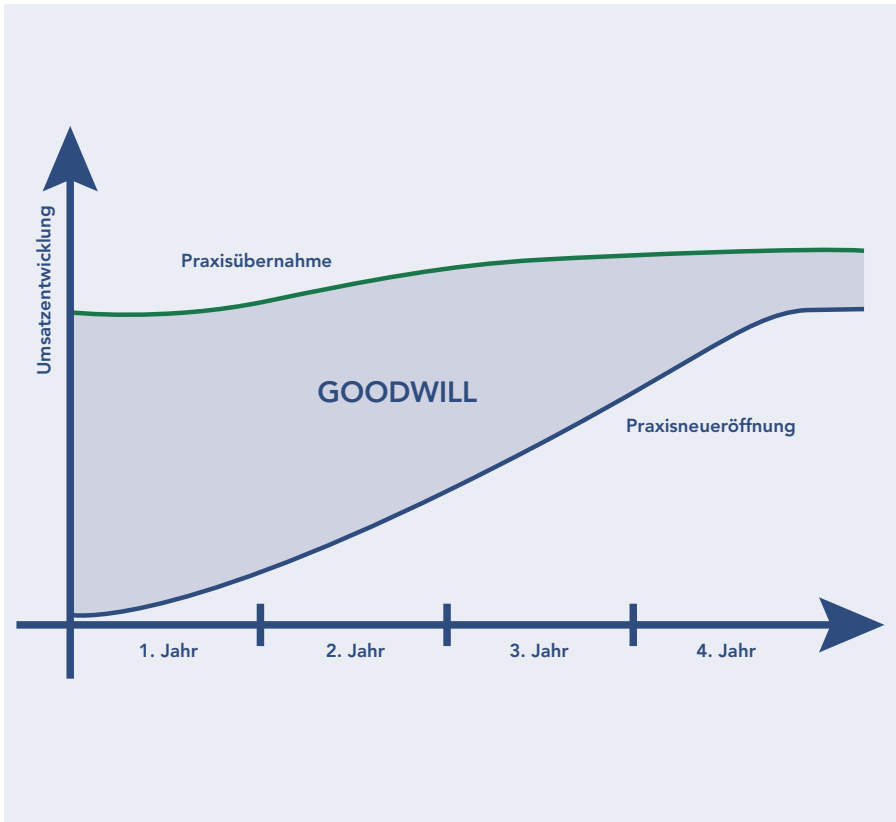
Missgunst führen können. Oftmals kann auch die «Dominanz» eines Praxispartners ausschlaggebend für eine Trennung sein.

Standortanalyse

Eine Standortanalyse ist für die zukünftige Entwicklung einer Praxis von zentraler Bedeutung, egal ob eine Praxisneueröffnung oder eine Praxisübernahme beabsichtigt wird. Die Standortwahl ist eine der wichtigsten Entscheidungen und sollte losgelöst von emotionalen Aspekten getroffen werden. Der Standort entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. In einer Standortanalyse werden das Wirtschaftswachstum, die demografische Entwicklung, die Immobilienpreise und -angebote, die Mitbewerbersituation und das Alter der Fachkollegen, Versorgung seitens der angesiedelten Spitäler usw. in bestimmten Regionen näher analysiert.

Praxisübernahme oder Praxisneueröffnung?

Sobald die optimale Region für die mögliche Selbstständigkeit evaluiert worden ist, sollte als Nächstes überprüft werden, ob sich in der Region ein etablierter Kollege befindet, der potenziell im Alter der Nachfolgeregelung ist. Auf dem Markt bestehen nach wie vor sehr gut etablierte und umsatzstarke Praxen, die sich für eine Übernahme bestens eignen. Zahlreiche Praxisinhaber überlegen sich fünf bis sieben Jahre vor der eigentlichen Pensionierung, welche Investitionen sie allenfalls noch tätigen sollten, damit ihre Praxis dann für eine junge Nachfolgerin / einen jungen Nachfolger attraktiv ist. Sei dies, dass sie die Praxisräumlichkeiten renovieren oder sich gar gemeinsam mit einem weiteren Fachkollegen in neuen Räumlichkeiten zusammensetzen, in neue Technologien oder in die Digitalisierung investieren, bis hin dazu, dass



sie die laufenden Mietverträge nochmals neu zu attraktiven Mietkonditionen aushandeln. Bei einer Praxisübernahme übernimmt man nebst dem Patientenstamm in der Regel das gesamte Inventar, die Einrichtung inklusive Medikamenten- und Verbrauchsmaterialvorrat sowie das Personal. Grossenteils sind die Geräte und die Einrichtung bereits abgeschrieben, sodass der Übernahmepreis hierfür nicht hoch ausfällt. Obwohl die Einsparungen durch eine Praxisübernahme erheblich sind, muss man sich bewusst sein, dass man früher oder später in einen Umbau / in eine

Renovation investieren muss, falls dies nicht schon durch den Inhaber vorgängig erfolgt ist. Bei einer Neueröffnung kann man zwar den Grundriss und somit die Arbeitsabläufe, Materialien usw. selbst definieren, hingegen fängt man beim Patientengut bei null an. Betrachtet man das Einkommen, dann macht es einen erheblichen Unterschied, ob man eine Praxis neu eröffnet oder übernimmt. Je nach Situation scheint es günstiger zu sein, eine Praxis zu übernehmen, als eine neu zu gründen, denn vergleicht man beide Modelle, sieht dies grafisch wie oben dargestellt aus.

Einzelunternehmen oder juristische Person

Zu Beginn der selbstständigen Praxistätigkeit empfiehlt es sich in den meisten Fällen, als Einzelunternehmer zu starten. Manche Ärzte sehen den Vorteil einer Aktiengesellschaft darin, dass sie «nur» mit ihrem Geschäftsvermögen haftbar gemacht werden können. Aber wer eine Praxis mittels einer Aktiengesellschaft neu eröffnet, wird seitens der finanzierenden Bank automatisch solidarisch für den Kredit persönlich mithaftend gemacht. Ausserdem sind die bürokratischen Hürden für eine juristische Person grösser als für einen Einzelunternehmer. Die Gründung einer Aktiengesellschaft rät sich an, wenn man sich bereits etabliert hat, einen gewissen Gewinn erwirtschaftet und Steueroptimierungsmassnahmen treffen möchte oder wenn man in den Werbemassnahmen weniger eingeschränkt sein will. Zudem ist die Gründung einer Aktiengesellschaft dann sinnvoll, wenn man in der Anzahl angestellter Ärzte nicht eingeschränkt sein möchte. Die Führung einer Aktiengesellschaft als Zweck für die Umgehung der Zulassungskriterien ist jedoch nicht zu empfehlen, denn auch juristische Personen und ihre angestellten Ärzte müssen sämtliche Zulassungskriterien im ambulanten Bereich erfüllen.

Mietvertragsverhandlungen

In Zeiten von Corona ist vor allem vielen Liegenschaftseigentümern vor Augen geführt worden, wie Unternehmer agil auf aktuelle Geschehnisse reagieren und sich langjährig bestehende Mietverhältnisse plötzlich ändern können. Entsprechend ist das Bewusstsein noch mehr gestiegen, längerfristig auf Branchen zu setzen, die weniger von der Wirtschaftslage oder unvorhersehbaren Geschehnissen betroffen sind. Daher setzen viele Liegenschaftseigentümer alles Mögliche daran, Gesundheitszentren, Praxen usw. als

Mieter für ihre Immobilien zu gewinnen. Diese Tatsache sollten Sie für sich nutzen. Für Sie als zukünftigen Praxisinhaber, unabhängig, ob Sie eine Praxis übernehmen oder neu eröffnen, ist es wichtig, dass Sie auf Langfristigkeit setzen, das heisst Sie können bis zu Ihrer Pensionierung in Ihren Praxisräumlichkeiten tätig sein und diese dann auch Ihrem Nachfolger übergeben. Deshalb sollten Sie darauf achten, dass Sie bei der Vertragsausgestaltung eine feste Laufzeit mit mehreren Verlängerungsoptionen vereinbaren können. Stellen Sie sicher, ob es sich bei den Verlängerungsoptionen um «echte» oder «unechte» Optionen handelt.

- **Echte Option**

Bei echten Optionen wird der inhaltlich bereits fixierte Mietvertrag verlängert. Der Mietzins muss bei Optionsausübung folglich bestimmt oder bestimmbar sein.

- **Unechte Option**

Bei unechten Optionen steht eine Einigung über die wesentlichen Vertragspunkte noch aus. Falls keine Einigung über den Mietzins gefunden werden kann, erfolgt keine Vertragsverlängerung.

Viele Eigentümer sind gerne bereit, einen Teil der Investitionskosten zu übernehmen, da sie den Mehrwert der Vermietung eines Objekts an einen Arzt zu schätzen wissen.

Achten Sie zudem darauf, dass Sie keine Rückbauverpflichtungen eingehen, im Falle, dass Sie den Mietvertrag kündigen. Eine Möglichkeit wäre beispielsweise, mit dem Eigentümer zu definieren, dass die Rückbauverpflichtung nach einer gewissen Mietdauer entfällt.

Finanzierung

Wer eine Praxis übernehmen oder gründen möchte, ist in der Regel auf Fremdkapital an-

gewiesen. Damit ein Investor, sei dies eine Privatperson oder eine Bank, eine Finanzierung zusprechen kann, benötigt man einen Businessplan. Auch wer sein Vorhaben mittels Eigenmitteln finanzieren kann, sollte für sich einen Businessplan als eigenen Fahrplan ausarbeiten. Die besten Überlebenschancen hat nur der strategisch planende, marktgerichtete Unternehmer und (leider) nicht «nur» der fachlich gute Arzt. Die Banken sind auch heute noch sehr offen gegenüber Finanzierungen einer Arztpraxis, wenn eine gute Geschäftsidee mittels eines detaillierten und realistischen Businessplans darge-

legt werden kann. Ein Businessplan sollte nebst einer Standortanalyse folgende Punkte beinhalten:

- Investitionsplanung
- erwartete Umsatzkennzahlen inklusive Belegarztztätigkeit, sollte man operativ tätig sein (am besten ein Vergleich über drei Jahre)
- detaillierte Kostenstruktur
- Planerfolgsrechnung (am besten über drei Jahre, damit eine Entwicklungstendenz abgeleitet werden kann)

Neben der Standortanalyse und den oben aufgeführten Informationen benötigen die Banken nachstehende Unterlagen:



Im Falle einer Neueröffnung

- Unterlagen zur Person (u. a. Lebenslauf, Arztdiplom, Facharztdiplome, Berufsausübungsbeurteilung, Betreibungsregister und Strafregisterauszug, Steuererklärung, Vorsorgeausweis)
- Mietvertragsentwurf
- Grobkostenschätzung Praxisarchitekt inklusive Grundrissplan

Im Falle einer Praxisübernahme

- Unterlagen zur Person (u. a. Lebenslauf, Arztdiplom, Facharztdiplome, Steuerklärung, Vorsorgeausweis)
- bestehender Mietvertrag (falls ein langjähriges Mietverhältnis besteht); ansonsten Mietvertragsentwurf, falls ein neuer Mietvertrag ausgehandelt werden sollte
- Praxisbewertung (falls vorliegend)
- Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre
- Praxisübernahmevertrag
- Anstellungsvertrag, sollte der Praxisinhaber noch in einem Angestelltenverhältnis in der Praxis weiter tätig sein wollen

Versicherungen

Es ist Ihnen sicherlich ein wichtiges Anliegen, im Falle eines Schadenfalls gut abgesichert zu sein, sei dies für Sie persönlich, für Ihre Familie oder auch Ihre Angestellten. Gehen Sie frühzeitig auf Versicherungsberater zu und lassen Sie sich erläutern, welche Versicherungen für Sie relevant sind, damit Sie längerfristig sorglos Ihrer Tätigkeit nachgehen können. Auf jeden Fall ist es essenziell, dass Sie Vergleichsmöglichkeiten haben. Gleichzeitig erweist sich vor allem im Versicherungsbereich oftmals ein Vergleich als sehr schwierig. Vielmals werden Äpfel mit Birnen verglichen und dadurch ein Entscheid für die günstigere Lösung gefällt. Lassen Sie sich vom Versicherungsberater genau erläutern, weshalb er Ihnen welche Lösung empfiehlt. Versuchen

Sie, nicht nur aufgrund der Prämienhöhe zu urteilen, sondern entscheiden Sie sich für eine gute Absicherung, auch dann, wenn die Versicherungsprämie etwas höher ausfallen sollte.

Treuhand

Ein guter Treuhänder ist ein wichtiger Wegbegleiter in Ihrer Zeit als Unternehmer. In diesem Bereich ist vor allem die Erfahrung von grosser Bedeutung. Es genügt nicht, wenn ein Treuhänder in seinem Kundenstamm zwei-drei Ärzte betreut. Daher achten Sie hier vor allem darauf, dass es ein Treuhänderunternehmen ist, das sich auf den Gesundheitssektor spezialisiert hat. Damit sparen Sie sich unnötige Kosten und Ärger.

Personalsuche/Personalmanagement

«Das Personal ist die Visitenkarte eines Unternehmens.» Diese Aussage haben Sie sicherlich schon mehrfach gehört. Ob eine Praxis wirtschaftlich erfolgreich ist, hängt zu einem nicht unbedeutenden Teil vom richtigen Personalmanagement ab. Dies beginnt bereits mit der professionellen Evaluation und der konsequenten Führung des Personals. Achten Sie bei der Einstellung Ihrer zukünftigen Mitarbeiter nicht nur auf den Lohn, sondern vielmehr auf die fachliche und menschliche Qualifikation. Die Einbindung der Mitarbeiter in die gesamte Praxisorganisation, die Übergabe von Verantwortung an Ihre Mitarbeiter und die konsequente Führung durch Zielsetzung sowie Belohnung und Wertschätzung der Arbeitsleistung werden den Erfolg Ihrer Praxis stark beeinflussen. Unterstützen Sie die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter, damit diese mit ihrem Wissen nicht stehen bleiben und sich mit Ihnen weiterentwickeln können. Die Förderung der Mitarbeiter steigert die Motivation, womit Sie Ihre Mitarbeiter auf natürlichem Weg langfristig an Ihre Praxis binden können.

Cephalaea?

Kredit ohne Kopfweh.

Wir sprechen Ihre Sprache

akb.ch/medic

*Am
richtigen
Ort.ch*



**Aargauische
Kantonalbank**

Fazit

In unserem Artikel haben wir die wichtigsten Themen angeschnitten, mit denen Sie konfrontiert sein werden, sobald Sie sich mit der beruflichen Selbstständigkeit beschäftigen. Bei den Vorbereitungen in die Selbstständigkeit sind etliche Schritte voneinander abhängig, nehmen viel Zeit in Anspruch und fordern Sie als künftigen Unternehmer heraus. Während Ihres Medizinstudiums hatten Sie leider nicht die Möglichkeit, betriebswirtschaftliche Themen aufzugreifen und sich vertieft anzueignen. Deshalb ist es ratsam, auf dem Weg in die selbstständige Praxistätigkeit Fachexperten beizuziehen, damit Sie die bevorstehenden Herausforderungen sorglos und ohne Bauchschmerzen meistern können.

Wir empfehlen Ihnen, frühzeitig Ihr Vorhaben anzugehen, sodass Sie für die Entscheidungsfindung genügend Zeit haben und nicht übereilig einen Entscheid fällen müssen, den Sie innert Kürze bereuen.

**Hanriet Tamazian**

Mitglied der Geschäftsleitung
FEDERER & PARTNERS

FEDERER & PARTNERS ist seit zwanzig Jahren in der Unternehmensberatung im Gesundheitswesen tätig. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Praxis-/Zentrumsgründungen, Optimierung bestehender Praxen sowie Praxisverkauf. Hanriet Tamazian begleitet seit 2008 Ärzte auf ihrem Weg in die eigene Praxis und betreut verschiedene Mandate mit Schwerpunkt Praxiseröffnung und -übernahme, Strategieberatung sowie Marketing.

FEDERER & PARTNERS
Unternehmensberatung
im Gesundheitswesen AG
Mitteldorfstrasse 3
5605 Dottikon
056 616 60 60
hanriet.tamazian@federer-partners.ch
www.federer-partners.ch