

# Das Unternehmen Arztpraxis richtig geplant

**Die Analyse des optimalen Praxisstandortes, die Entscheidung, ob Einzel- oder Gemeinschaftspraxis, Übernahme oder Neugründung wie auch Strategieentwicklung und Businessplan sind zentrale Faktoren für den späteren Erfolg einer Praxis.**

Viera Rossi, Hansruedi Federer

«Früher war es wesentlich einfacher, eine Praxis zu eröffnen und Erfolg zu haben – es waren einfach bessere Zeiten!» Diese

Aussage hört man häufig von jungen Ärzten, die vor der Entscheidung stehen, eine neue Praxis zu eröffnen oder zu übernehmen. Bei guter Vorbereitung und sauberer Planung stimmt dies allerdings nur bedingt.

Nüchtern betrachtet spielen einige Wochen bessere und sorgfältige Planung in der Start-up-Phase finanziell kaum eine Rolle, denn Sie haben ja noch den ganzen Rest Ihres Lebens zu arbeiten. Auf der qualitativen Seite spielt die sorgfältig und ökonomisch eingesetzte Planungszeit eine ganz wesentliche Rolle: Sie starten in einer prä-

zisch durchorganisierten Praxis – der Faktor Zufriedenheit ist dabei nicht zu unterschätzen.

### Planungsphase/Meilensteine

Junge Ärzte stellen sich vielleicht die Frage, weshalb es gut gehende und weniger gut gehende Praxen gibt. Die Antwort liegt nicht unbedingt auf der Hand, aber letztlich ist sie nahe liegend: Wer das Unternehmen Arztpraxis aufbaut, sollte wie bei jedem Unternehmen – eine angemessene Planungs- und Evaluationsphase einberechnen (siehe Grafik 1). Diese dient vorab dazu, sich eigene Überlegungen zu machen und eigene Evaluationen anzustellen.

Der wohl häufigste Fehler besteht darin, die Vorgehensweise eines Kollegen zu übernehmen, nach dem Motto: Der wird sich bestimmt nicht irren! Irrtum: Seine Bedürfnisse, seine Situation sind möglicherweise völlig anders und somit auch das Resultat seiner Abklärungen und deshalb nicht übertragbar. Sinnvoller ist hier der Kontakt zu einem erfahrenen Berater, um Fehler, die andere gemacht haben, zu vermeiden. Es gibt leider sehr wenige Unternehmensberater, die sich auf Arztpraxen spezialisiert haben und die über langjährige Erfahrung verfügen. Da ein Unternehmensberater neutral ist und keine Geschäfte abschliessen muss, darf



Bis der Arzt die ersten Patienten empfangen kann, muss er eine Menge Vorarbeit leisten.

er auch die manchmal harte Wahrheit sagen. Die entstehenden Einsparungen übertreffen das Honorar des Beraters bei weitem.

### Die Standortanalyse

Die Standortanalyse, egal ob beim Kauf einer bestehenden Praxis oder bei einer Neueröffnung, ist von zentraler Bedeutung für die zukünftige Entwicklung des eigenen Unternehmens. Die Wahl des Standortes ist eine wichtige strategische Entscheidung und muss losgelöst von allen Emotionen getroffen werden. Sie entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg. Die Tatsache, dass die Praxis einen suboptimalen Standort hat und dadurch nur schlecht rentiert, kann meist nicht mehr korrigiert werden. Dies trifft auf etwa 30 Prozent aller Arztpraxen zu.

Für die Standortbestimmung wird eine Makroanalyse durchgeführt, welche den

überregionalen Aspekt der Standortwahl abdeckt. Der eigentliche Standort wird mit einer Mikroanalyse bestimmt.

### Die Makroanalyse

Es ist von strategischer Bedeutung, ob sich eine Region entwickelt, die Bautätigkeit zunimmt, neue Unternehmen entstehen, oder ob eine Region durch Unternehmensschliessungen und Bevölkerungsschwund gekennzeichnet ist. Identifizieren Sie also zuerst die neuen Wachstumsregionen und evaluieren Sie vor allem das Zukunftspotenzial der Region. Die regionale Wirtschaftsförderung, die Bebauungsplanung und so weiter geben Auskunft darüber. Wesentlich ist auch, wie gut die Infrastruktur ausgebaut ist und wie sich die Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel gestaltet. Seien Sie jedoch besonders vorsichtig, wenn die Entwicklung zu rasant vor sich geht und wenn zu viel versprochen wird.

Ideale makroökonomische Regionen sind Gebiete mit:

- gutem Bestand an konventionellen Unternehmen
- zusammenhängender, guter Erschliessung
- überdurchschnittlichem Wirtschaftswachstum
- Unternehmensgründungen
- neuen Einkaufszentren
- Netto-Einwohnerzuwachs
- starker privater Bautätigkeit
- hoher Mobilität (= neue Patienten).

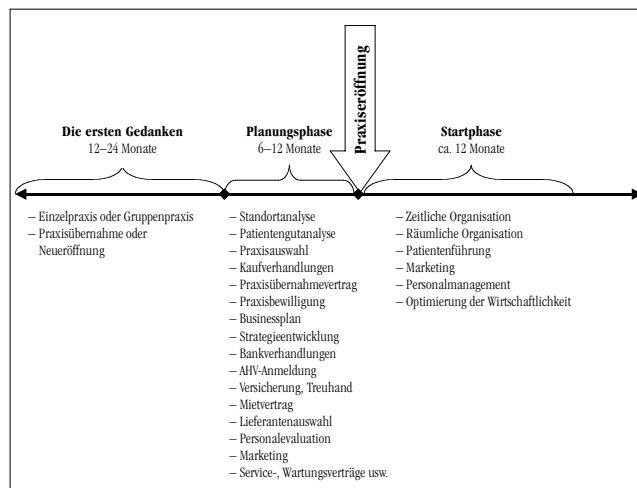
### Die Mikroanalyse

Wenn Sie die Region, in der Sie sich niederlassen möchten, identifiziert haben, gilt es, einen geeigneten Standort zu finden. Dabei sind folgende Punkte wesentlich:

- demografische Gegebenheiten
- Konkurrenz (Ärztedichte)
- optimaler Praxisstandort.

### Demografische Gegebenheiten

Über die Altersverteilung der Bevölkerung liefern statistische Ämter, Gemeindeverwaltungen und so weiter in der Regel sehr gutes Basismaterial. Insbesondere der Altersverteilung sollte ausreichend Beachtung geschenkt werden. Liegt eine durchschnittliche Verteilung vor, dürften auch chronische und akute Patienten etwa durchschnittlich verteilt sein; ebenso verhält es sich mit den Indikatoren. Vorsicht ist geboten in sogenannten Schlafgemeinden. Diese weisen typischerweise eine sehr junge Bevölkerung auf, bei der der Anteil der 65-Jährigen bei unter 5 Prozent liegt. Die Bevölkerung ist in der Regel berufstätig und auf die Stadt ausgerichtet. Praxen in solchen Gebieten weisen einen sehr hohen Anteil an (weniger rentablen) Akutpatienten auf – die Bindung an den Arzt ist gering, die Arbeitsbelastung unregelmässig. Nicht zu Unrecht ist in diesen Gebie-



Grafik 1: Typischer Planungsverlauf einer Arztpraxis

## Das Unternehmen Arztpraxis richtig geplant

ten die Ärztedichte (Arzt pro Einwohner) gering.

### Konkurrenz und Ärztedichte

Konkurrenz entsteht nur in einem attraktiven Gebiet. Diesen Grundsatz sollte man sich merken. In ländlichen Regionen besteht in der Regel keine Konkurrenz. Ein guter Massstab für die mögliche Konkurrenz ist die Anzahl Einwohner pro Arzt. Leider ist es unmöglich, sinnvolle Empfehlungen in Form von konkreten Zahlen abzugeben. Nur die Demografie erlaubt eine Aussage darüber, ob es noch einen zusätzlichen Arzt «verträgt» oder nicht. Die Auslastung der residenten Fachkollegen gibt eine bessere Orientierung. Woher bekommt man diese Zahlen? Ganz einfach: fragen! Dies ist das beste Indiz: Klagen die Kollegen über lange Öffnungszeiten, viele Notfälle und so weiter, wird man aus der Antwort auch heraushören, ob man als Kollege willkommen wäre oder eher als Konkurrent betrachtet würde. Es empfiehlt sich, in jedem Fall mit verschiedenen ansässigen Kollegen das Gespräch zu suchen; zuletzt allerdings mit dem ansässigen Präsidenten der lokalen oder regionalen Ärztesgesellschaft.

Die echte Nagelprobe sollten Sie aber im lokalen Gasthaus machen. Setzen Sie sich an den Stammtisch und erklären Sie, Sie seien neu hier und würden einen guten Arzt suchen. Die Informationsflut wird fast nicht zu bewältigen sein!

### Optimaler Praxisstandort

Haben Sie sich für eine Region und den Ort Ihrer zukünftigen Praxis entschieden, so müssen Sie jetzt den optimalen Praxisstandort finden.

Die Regeln sind ebenso einfach wie klar, werden aber vielfach aus finanziellen oder anderen Überlegungen vernachlässigt. Denken Sie immer daran, dass Sie in den nächsten 30 Jahren an dem gewählten Ort arbeiten müssen, und somit ist das Beste gerade recht! Die ideale Praxis liegt zentral, möglichst in einem Gebäude, das über Publikumsverkehr verfügt wie Einkaufszentrum, Bahn, Post und so weiter. Im näheren Umfeld sollten Parkmöglichkeiten, eventuell reservierte Parkplätze, zur Verfügung stehen. Ebenso sollte die Praxis mit den öffentlichen Verkehrsmitteln leicht erreichbar sein. Der Vollständigkeit halber sei auch erwähnt, was schlechte Praxisstandorte sind: Eine Praxis im vierten Stock eines Wohnhauses hat keine Zukunftschancen. Ebenso ist eine Praxis im eigenen Wohnhaus, falls dieses in einer abgelegenen Siedlungsregion liegt, keine gute Idee. Sollten Sie jedoch eine solche Praxis als Nachfolger erwerben, empfiehlt es sich, die Startphase als «Durststrecke» zu überwinden. Sobald die Patientenbindung hergestellt ist, sollten Sie einen geeigneten Standort wählen. Die Investition wird sich allemal auszahlen.

Für Fachärzte gilt zusätzlich zu den erwähnten Spielregeln die Beachtung des Zuweiserpotenzials. Dies erklärt die Tatsache, dass viele Spezialisten sich in Stadtzentren niederlassen. So kommt es, wie es kommen muss. In der Schweiz gibt es eine Strasse, an der nicht weniger als sechs Gynäkologen ansässig sind. Eine gewisse strategische Distanz sollte hier beachtet werden. Und vor allem gilt: Nur

die beste Lage kommt in Frage, denn letztlich entscheidet der Patient, wo er hingehen möchte.

### Einzelpraxis oder Gemeinschaftspraxis?

Ob man eine Einzelpraxis eröffnet oder sich an einem partnerschaftlichen Modell beteiligt, hängt vor allem von der Persönlichkeitsstruktur und den Bedürfnissen des

einzelnen Arztes ab. Der unternehmerisch denkende Arzt oder derjenige, der auf dem Land arbeiten möchte, wer sich selbst verwirklichen und keine Kompromisse eingehen möchte, der muss seine eigene Praxis eröffnen. Wer eher der Angestelltentyp ist, der eventuell nur Teilzeit arbeiten möchte, der geregelte Ferien und Freizeit wünscht, vor allem aber zu Kompromissen bereit ist, eignet sich eher für ein partnerschaftliches Modell.

Je ähnlicher die Fachbereiche der Ärzte, umso eher passen die Ärzte zusammen. Dann besteht zum Beispiel die Möglichkeit, sich fachlich auszutauschen, auch vor dem Hintergrund der gegenseitigen Vertretung, der Ferienablösung. Eine Praxisgemeinschaft ergibt also dort den grössten Sinn, wo Ärzte die gleiche Ausbildung und die gleiche Philosophie haben. In Gemeinschaftspraxen kommt es jedoch öfters zu Reibereien. Zwei von drei gegründeten Mehrfachpraxen scheitern innerhalb der ersten fünf Jahre. Die häufigsten Ursachen dafür sind unterschiedliche Berufseinstellungen, ungleiche Erfolgsquoten, die zu Neid und Missgunst führen können. Auch die Dominanz eines Partners ist oft ein «Scheidungsgrund». Es sind viele gravierende Fälle bekannt, die auch mit massiven finanziellen Einbussen verbunden sind.

Wenn eine Gruppenpraxis gut geplant und organisiert ist, kann die Effizienz einer Gemeinschaftspraxis gegenüber einer Einzelpraxis höher sein. Die Kosten für zentrale Aufgaben wie Empfang, Bestellwesen, Abrechnungen, betriebswirtschaftliches Controlling, Umsatz- und Personalplanung, Werbung, Internet können auf mehrere Ärzte verteilt werden. Die EDV-Struktur kann gemeinsam genutzt werden, ebenso das Labor und die Apotheke. Dazu kommen die gegenseitige Ferienvertretung und längere Öffnungszeiten. Finanzielle Gründe sollten bei der Entscheidung Einzelpraxis oder Gruppenpraxis eher eine untergeordnete Rolle spielen. Der Arzt ist ein Einzelkämpfer. Der vielfach zitierte Spruch «Die Einzelpraxis ist ein Auslaufmodell» kann aus vernünftiger Sicht nicht nachvollzogen werden. Vielmehr sollte man sich vor «medizinischen Produktionsgemeinschaften» hüten.

### Praxisübernahme oder Praxisneugründung?

Die goldenen Zeiten sind vorbei, und das Risiko, eine Arztpraxis neu zu eröffnen, ist beträchtlich: Kapital, Standort und sinkendes Budget sind die drei entscheidenden Risikofaktoren. Bankkredite gibt es nur, wenn das künftige «Unternehmen Arztpraxis» eine Renditeprojektion glaubhaft machen kann, die es erlaubt, die Zinsen zu bedienen und das Kapital zu

Tabella: Wirtschaftlicher Vergleich zwischen Praxisneugründung und Praxisübernahme – Beispiel X

Zeit	Umsatz		Betriebskosten		Nettogewinn	
	Neueröffnung	Übernahme	Neueröffnung	Übernahme	Neueröffnung	Übernahme
1. Jahr	250 000	500 000	200 000	250 000	50 000	250 000
2. Jahr	300 000	550 000	200 000	250 000	100 000	300 000
3. Jahr	400 000	600 000	200 000	300 000	200 000	300 000
4. Jahr	500 000	600 000	250 000	300 000	250 000	300 000
1.–4. Jahr	1 450 000	2 250 000	850 000	1 100 000	600 000	1 150 000
<b>Differenz</b>		<b>+800 000</b>		<b>+250 000</b>		<b>+550 000</b>

rückzuzahlen. Einfacher ist dies beim Kauf einer bestehenden Praxis: Man kann davon ausgehen, dass diese nicht viel schlechter läuft als bis anhin, Umsatz und Ertrag sind praktisch garantiert.

### Praxisneugründung

Die Neueröffnung der eigenen Praxis bietet mit Sicherheit eine grosse Bereicherung und Befriedigung. Bis es aber soweit ist, gilt es ungeahnte Hindernisse und Risiken zu überwinden. Vom überzeugenden Konzept über die Standortanalyse bis hin zum Kauf (oder Miete) der Immobilie, der Praxiseinrichtung sowie der Personalselektion und der Auswahl der Partner (Bank, Versicherungen, Treuhand, Labor usw.) müssen nicht nur viele richtige Entscheidungen getroffen, sondern auch kräftig Investitionen getätigt werden. Typischerweise wird etwa mit folgenden Kosten (in Fr.) gerechnet:

- Ausbau (1 Büro, 2 Sprechzimmer, Empfang, Wartezimmer, Labor), inkl. Mobiliar, Liegen usw. 300 000.–
- Röntgen und Entwicklung 70 000.–
- Ultraschall mit 3 Sonden 50 000.–
- Diverse Apparate inkl. Labor 60 000.–
- Instrumente 20 000.–
- EDV 40 000.–
- Total neue Praxis 540 000.–**

Die Grössenordnung kann je nach Spezialisierung nach oben und unten stark abweichen. Eine homöopathische oder eine psychiatrische Praxis dürfte wesentlich günstiger sein, eine ophthalmologische, kardiologische oder neurologische wesentlich teurer. Für den gehobenen Allgemeinpraktiker dürfte der genannte Erfahrungswert etwa zutreffen.

### Praxisübernahme

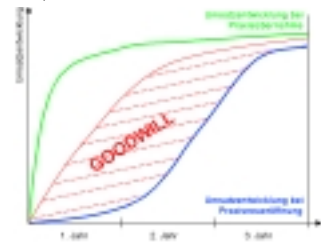
Bei der Übernahme einer bestehenden Praxis kauft man grundsätzlich den Zeitwert des Inventars, die Einrichtung und das Kleinmaterial. Je nach Alter und Zustand ist die Praxis meist grösstenteils abgeschrieben und hat in der Regel einen Inventarwert von 50 000 bis 100 000 Franken. Eine vernünftig geführte Praxis, in der das Inventar und die Apparate periodisch erneuert wurden, hat möglicherweise einen höheren Wert. Die anfängliche Investition ist also bedeutend geringer, da nur der Inventarwert bezahlt wird. Obwohl die Einsparungen durch die Übernahme einer Praxis erheblich sind, muss man sich bewusst sein, dass man eine alte Praxis übernommen hat und früher oder später ein Umbau oder eine Renovierung fällig werden wird. Finanziell macht es einen erheblichen Unterschied, ob eine Praxis aufgebaut werden muss oder ob ein bestehendes Patientengut übernommen werden kann. Die Zahlen in der Tabelle basieren auf Er-

fahrungswerten (in Fr.).

Vergleicht man die beiden Modelle, beträgt auf der Basis des Reingewinns die Einkommensdifferenz in den ersten vier Jahren 550 000 Franken zugunsten der Praxisübernahme. Es scheint also günstiger zu sein, eine bestehende Praxis zu übernehmen, als selbst eine zu eröffnen. Dieser Vorteil hat allerdings seinen Preis, und dieser Preis heisst «Goodwill» (siehe Grafik 2).

### Wo liegt der faire Wert einer Praxis?

Für die objektive Bewertung einer Arztpraxis sind Spezialkenntnisse unabdingbar. Die Praxiserträge und die Struktur des Patientengutes sind die wesentlichen Faktoren. Es gibt verschiedene Methoden, nach denen der Goodwill berechnet



Grafik 2: Berechnung des Goodwills

werden kann. Je nach Vorgehensweise kann das Resultat für ein und dieselbe Praxis sehr unterschiedlich ausfallen. Ein Vorschlag zur Berechnung, der aus Ärztekreisen kommt, scheint sich immer mehr durchzusetzen: Dr. N. Brand publiziert diese Formel erstmals 1997. Sie lautet etwas vereinfacht: Goodwill gleich 1–1.5-mal relevanter Praxisertrag. Der relevante Praxisertrag ist definiert als Einnahmenüberschuss vor Abschreibungen und persönlicher oder anderer Altersvorsorge. Für die Berechnung werden typischerweise die letzten drei Geschäftsjahre verwendet, wobei das letzte doppelt gezählt wird. Die Summe wird durch vier geteilt.

Dieses Modell hat zwei bestechende Vorteile. Durch die Berücksichtigung der Abschreibungen wird jener Arzt, der seine

### Berechnungsbeispiel Goodwill (modifiziert nach Brand)

Jahr	Relevanter Praxisertrag	Gewichtung	Betrag
2003	210 000.–	1 x	210 000.–
2004	190 000.–	1 x	190 000.–
2005	200 000.–	2 x	400 000.–

Durchschnittlich relevanter Praxisertrag: 200 000.–  
 Goodwill = 1–1,5-mal relevanter Praxisertrag: 200 000.– bis 300 000.–

(Literaturangabe: Brand Nikolaus, Ärztesgesellschaft des Kantons Zürich AGZ, Mitteilungen 2/97.)

## Das Unternehmen Arztpraxis richtig geplant

Praxis gepflegt und stets erneuert hat, nicht bestraft. Die Bewertung über mindestens drei Jahre und die doppelte Gewichtung des letzten Geschäftsjahres ergeben einen zuverlässigen, fairen Wert zum gegenwärtigen Zeitpunkt.

Die Erfahrung zeigt, dass Praxen auf dieser Basis sehr gut verkauft werden können, vor allem wegen der leicht nachvollziehbaren, rein ertragsorientierten Betrachtungsweise. Bei überdurchschnittlich gut rentierenden Praxen ist allerdings der Goodwill in diesem Ausmass schwer realisierbar. Es gelten die Gesetze von Angebot und Nachfrage, wobei der erzielbare Preis meist in der Nähe eines relevanten Praxisertrages liegt.

### Stimmt die Patientenstruktur?

Auch wenn Inventarwert und ein solid berechneter Goodwill relativ objektive Anhaltspunkte für den Wert einer Praxis ergeben, sollte man unbedingt noch andere qualitative Gesichtspunkte vor der Kaufentscheidung berücksichtigen.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die meisten verkauften Praxen rein treuhänderisch und mathematisch bewertet werden. Der Käufer kann sich selbst einen Eindruck machen! Wenn sich dieser Eindruck als fatal erweist, sind unangenehme Diskussionen und juristische Auseinandersetzungen die Folge. Die qualitativen Aspekte einer Praxis können den Goodwill völlig vernichten oder wesentlich erhöhen. An erster Stelle steht das Patientengut. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Ein Arzt, der eine Praxis mit überwiegend älterem Patientengut kauft, wird sich zunächst am hohen Ertrag freuen, dafür aber auch entsprechend bezahlen müssen. Wenn die Patienten allerdings nach fünf bis zehn Jahren sterben und sich dadurch eine Ertragslücke einstellt, wird es problematischer (siehe Grafik 3).

Es wird deshalb empfohlen, in jedem Fall mit einer Patientengutanalyse zu überprüfen, ob ein balanciertes Patientengut vorliegt, das in der Altersverteilung etwa die Population widerspiegelt oder ob es sich um ein selektives oder schlicht überaltertes Patientengut handelt. Im letzteren Fall müsste der Goodwill massiv gesenkt werden, weil der Käufer nur temporär ein Patientengut übernimmt und sich gleichzeitig ein neues Patientengut aufbauen muss.

Bei den meisten Praxisverkäufen wird dem Personalaspekt eine untergeordnete Rolle beigemessen. Das Wissen ist aber bekanntlich an Personen gebunden. Es muss sichergestellt sein, dass zur Erreichung einer «weichen Übergabe» die medizinischen Praxisassistentinnen entwe-

den in der Praxis verbleiben oder in einer definierten Übergangsphase das entsprechende Wissen an neues Personal weitergeben. Ist diese Übergabe nicht gesichert, vermindert sich der Goodwill wesentlich. Die Patientenbindung beeinflusst den Goodwill am stärksten – es wird ja ein Preis für einen zukünftigen Ertrag bezahlt. Somit ist auch klar, dass für Praxen mit vorwiegend Einmalpatienten wie zum Beispiel in der ambulanten Chirurgie kein oder nur ein bescheidener Goodwill erzielt werden kann.

Falls der Verkäufer über ein überdurchschnittliches Charisma verfügt, kann davon ausgegangen werden, dass sehr viele Patienten nicht unbedingt den Nachfolger berücksichtigen, sondern ein anderes Charisma suchen werden! Auch dies müsste im Preis entsprechend berücksichtigt werden. Zusammenfassend kann nicht genug betont werden, dass die mathematische Goodwill-Berechnung nur eine Richtgrösse darstellt. Die qualitativen Aspekte können den zu zahlenden Betrag erheblich verändern. Im Zweifelsfall lohnt es sich immer, einen Spezialisten zuzuziehen.

### Ist es ethisch, Goodwill zu verlangen?

Noch vor wenigen Jahren war es verpönt, überhaupt von Goodwill zu reden. Manche Praxen wurden zum reinen Inventarwert verkauft. In anderen Fällen wurden nicht unerhebliche Zahlungen unter der Hand geleistet, oder das Praxismobilium wurde entsprechend vergoldet. Im Folgenden soll der Goodwill etwas entmystifiziert werden. Der Kauf einer Arztpraxis unterscheidet sich durch nichts vom Kauf eines Unternehmens. Es ist somit weder unethisch noch unüblich, einen angemessenen Goodwill für den Ertragswert, der aus dem Kundenstamm – dem Patientengut – resultiert, zu bezahlen.

### Praxisdokumentation – Voraussetzung für Praxisübernahme

Bevor Sie sich für eine Praxis entscheiden, verlangen Sie eine möglichst objektive Praxisdokumentation. Diese beinhaltet typischerweise:

- Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnung der letzten drei Jahre
- Statistik über Anzahl der Patienten und Konsultationen über die letzten drei Jahre
- Patientengutanalyse
- Berechnung des zu bezahlenden Goodwills
- Praxisinventar zum Zeitwert
- Mietvertrag.

Eine solche Dokumentation erlaubt dem Käufer, sich ein objektives Bild zu ma-

Beispiel: Drei-Jahres-Budget						
	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3	
	in Fr.	in %	in Fr.	in %	in Fr.	in %
Umsatz	392 750	100,0%	448 562	100,0%	517 000	100,0%
Erlösminderung	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Nettoumsatz</b>	<b>392 750</b>	<b>100,0%</b>	<b>448 562</b>	<b>100,0%</b>	<b>517 000</b>	<b>100,0%</b>
Warenaufwand	59 250	15,1%	72 438	16,1%	88 625	17,1%
Fremdleistungen	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total Warenaufwand</b>	<b>59 250</b>	<b>15,1%</b>	<b>72 438</b>	<b>16,1%</b>	<b>88 625</b>	<b>17,1%</b>
<b>Bruttogewinn</b>	<b>333 500</b>	<b>84,9%</b>	<b>376 125</b>	<b>83,9%</b>	<b>428 375</b>	<b>82,9%</b>
Sonstiger Ertrag	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ausserordentlicher Ertrag	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total Ertrag	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Bruttogewinn II</b>	<b>333 500</b>	<b>84,9%</b>	<b>376 125</b>	<b>83,9%</b>	<b>428 375</b>	<b>82,9%</b>
Personalaufwand	138 000	35,1%	147 000	32,8%	152 000	29,4%
Raumkosten	46 000	11,7%	30 000	6,7%	30 000	5,8%
Kapitalzinsen/Royalties	25 500	6,5%	24 125	5,4%	21 375	4,1%
U+R Einrichtungen + Maschinen	5 000	1,3%	5 000	1,1%	5 000	1,0%
U+R Fahrzeuge	3 000	0,8%	3 000	0,7%	3 000	0,6%
Abschreibungen	30 000	7,6%	30 000	6,7%	30 000	5,8%
Sachversicherungen	3 000	0,8%	3 000	0,7%	3 000	0,6%
Büro- und Verwaltungskosten	15 000	3,8%	18 000	4,0%	20 000	3,9%
Beraterhonorare	6 000	1,5%	6 000	1,3%	6 000	1,2%
Werbung/Fachliteratur	8 000	2,0%	6 000	1,3%	4 000	0,8%
Reise- und Repräsentationskosten	4 000	1,0%	4 000	0,9%	4 000	0,8%
<b>Total Betriebsaufwand</b>	<b>283 500</b>	<b>72,2%</b>	<b>276 125</b>	<b>61,6%</b>	<b>278 375</b>	<b>53,8%</b>
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>50 000</b>	<b>12,7%</b>	<b>100 000</b>	<b>22,3%</b>	<b>150 000</b>	<b>29,0%</b>
<b>Cashflow</b>	<b>80 000</b>	<b>20,4%</b>	<b>130 000</b>	<b>29,0%</b>	<b>180 000</b>	<b>34,8%</b>

chen, einzelne Objekte zu vergleichen und vor allem sein Risiko abzuschätzen. Da die jungen Ärzte erfahrungsgemäss nicht über genügend Eigenkapital verfügen, müssen sie entsprechende Kredite bei Banken beantragen. Eine gute Dokumentation hilft hier ein schönes Stück weiter, denn auch die Banken machen eine Risikoprüfung, und je geringer das Risiko, desto günstiger sind die Kredite. Der Käufer sollte in jedem Fall darauf achten, eine solche Dokumentation zu erhalten, sonst kauft er etwas, das ihm später vielleicht wenig Freude machen wird.

### Strategieentwicklung/Businessplan

Wer ein Unternehmen gründen oder übernehmen will, benötigt fast immer Fremdkapital. Es ist von Investoren nur erhältlich, wenn ein ausgefeilter Businessplan vorliegt. Auch wenn Sie Ihre Praxis ohne Bankkredit finanzieren können, sollten Sie auf einen zumindest rudimentären Businessplan nicht verzichten. Die besten Überlebenschancen hat (leider) nicht der fachlich gute Arzt, sondern der strategisch planende und marktgerecht agierende Arzt. Jedes erfolgreiche Unternehmen definiert im Voraus seine Strategie/Visionen, sei-

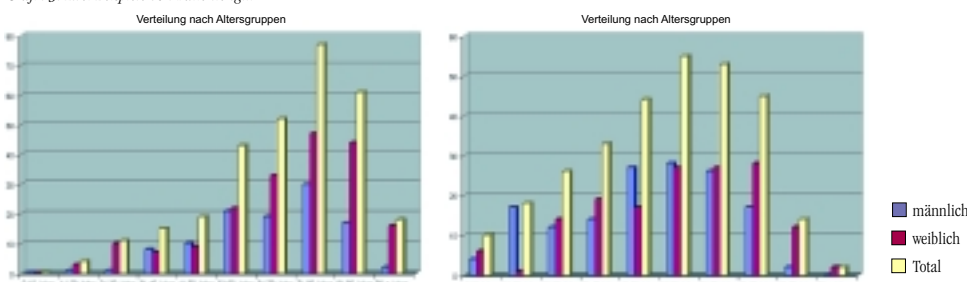
ne Strukturen, seine Marktausrichtung und seine Marktleistung/Angebot. Man definiert seinen USP (Was kann ich besser?), seine Zielgruppe, Ziele und Marketingmassnahmen. Nicht vergessen darf man ein Budget für die ersten drei Jahre, mit dem Sie in groben Zügen Ihre Erwartungen skizzieren können (siehe Beispiel: Drei-Jahres-Budget).

Nur wer eine gute Geschäftsidee und einen realistischen Businessplan vorlegen kann, bekommt von den Banken die besten Konditionen.

### Marketing

Marketing ist für den Arzt, der morgen auch noch erfolgreich praktizieren möchte, kein Luxus, sondern eine existenzielle Notwendigkeit. Die Grundversorger und die Spezialisten haben verschiedene Marketingbedürfnisse: Dies aus dem einfachen Grund, weil sie verschiedene Zielgruppen ansprechen. Der Grundversorger spricht primär den Patienten direkt an. Diese Ansprache geschieht in der Regel in der Publikumsprache. Auf der anderen Seite spricht der Spezialist nicht den Patienten direkt an, da er auf Zuweisungen angewiesen ist. Dieses Bedürfnis an Zuweisungen äusserst sich darin, dass er seine Grundversorger, die ihm zuweisen (seine Absatzmittler) entsprechend pflegt und ansprechen muss. Er verwendet hier eindeutig und immer die Fachsprache. Entsprechend unterschiedlich sind die Kommunikationsansätze, entsprechend unterschiedlich sind aber auch die gesamten Marketingansätze zwischen Grundversorger und Spezialist. Gewisse Gruppen wie zum Beispiel Gynäkologen oder Ophthalmologen, die weniger auf Zuweisungen angewiesen sind, spielen hier eher die Rolle eines spezialisierten Grundversorgers. Für sie gelten die Regeln des Grundversorger-Marketings. Obwohl die Ansätze sehr unterschiedlich sein können, die Grund-

Grafik 3: Zwei Beispiele von Patientengut



Beispiel 1: Überalterte Grundversorgerpraxis

Beispiel 2: Optimale Altersverteilung



## Das Unternehmen Arztpraxis richtig geplant

regeln sind im Wesentlichen relativ ähnlich respektive identisch.

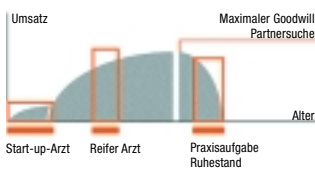
Zu den wichtigsten Marketinginstrumenten einer Arztpraxis gehören:

- das Marketing der eigenen Person
- freundliches und qualifiziertes Personal
- die Zielgruppensegmentierung
- die POS-Aktivitäten (Point of sales)
- der Internetauftritt
- das Eröffnungsinserat in der Presse
- das Marketing des eigenen Fachwissens.

Das Marketing der eigenen Person entscheidet sehr wesentlich über den Erfolg oder Misserfolg einer Praxis. Im Vordergrund stehen Qualitäten, die wir uns von einem Arzt wünschen, nämlich Sozialkompetenz, Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Akzeptanz und – was wir alle als Patienten nicht beurteilen können: die Fachkompetenz. Doch nicht nur der Arzt, auch das Personal ist ein Image- und Werbeträger par excellence. Die Patienten können nur in den seltensten Fällen die Qualifikation des Arztes richtig beurteilen. Sie bewerten Arzt und Praxis nach dem Umfeld und dem Personal. Inkompetente und unfreundliche Mitarbeiterinnen vergraulen dem besten und freundlichsten Arzt die Patienten. Freundliche und qualifizierte Mitarbeiterinnen sind also die beste Visitenkarte für eine Praxis.

### Die Startphase der Arztpraxis

Als Startphase werden im Fall einer Neueröffnung die ersten drei bis vier Jahre angesehen. Wird eine Praxis übernommen, so hat dies den grossen Vorteil, dass die Startphase maximal ein Jahr beträgt. Ob Neueröffnung oder Übernahme, die Probleme sind immer die gleichen, sie werden nur mehr oder weniger schnell bewältigt. Die wichtigste Aufgabe, die Patientenakquisition, entfällt allerdings bei einer Übernahme (siehe Grafik 4).



Grafik 4: Entwicklungszyklus einer Arztpraxis

### Wo sind nur die Patienten?

Vor Jahren fragte der Autor einen Arzt, wie er denn mit dem Praxiserfolg zufrieden sei. «Sehr zufrieden», meinte er, «ich habe doch jetzt, nach einem Jahr, bereits 14 Patienten pro Tag!» Das Stirnrunzeln des Gegenübers war offenbar nicht übersehbar, und kleinlaut fügte er hinzu, dass die beiden anderen Kollegen, die gleichzeitig aufgemacht hätten, erst 9 Patienten pro Tag hätten. Was ist passiert? Der Standort war zwar gut gewählt, aber drei neue Ärzte zu den bisherigen fünf war des Guten zu viel. Im typischen ärztlichen Autismus hatte man sich nicht abgesprochen. Zudem wurde vor lauter Eröffnungsfreude ein wesentlicher Punkt vergessen: das Marketing. Es ist einleuchtend, dass Patienten sich nur dann einfinden, wenn der Arzt etwas zu bieten hat. Dann sollte er sein Angebot auch entsprechend präsentieren. Jede Praxis wird zwangsläufig ihre Patienten finden, aber das kann unterschiedlich lang dau-

ern. Schneller geht es, wenn die Praxiseröffnung gut geplant ist; dazu gehört auch ein wenig Öffentlichkeitsarbeit. Gewisse Spielregeln müssen dabei eingehalten werden: Zuerst die Kollegen informieren, dann das Publikum! Nicht informierte Kollegen werden regelmässig zu erbitterten Konkurrenten. Dies ist absolut unnötig, denn jeder Arzt unterscheidet sich menschlich und fachlich von seinen Kollegen. Und wenn die Ärzte sich positiv ergänzen, kann der vermeintliche Konkurrent sogar zum Kooperationspartner werden. Dazu braucht es aber eine offene und ehrliche Kommunikation. Viele ältere Ärzte haben ein riesiges Patientengut, darunter auch Patienten, mit denen die Chemie einfach nicht mehr stimmt. Was wäre da logischer, als diese Patienten bei nächster Gelegenheit einem jüngeren Kollegen zu «überweisen». Dies wird aber nur geschehen, wenn der jüngere Kollege sich harmonisch einführt. Zugegeben, das sind nicht die Wunschklienten, aber das Brot der ersten Stunde. Allerdings ist auch hier Vorsicht geboten, denn nicht jeder Kollege, der zuweist, meint es unbedingt gut mit dem Neuling. In sehr guter Erinnerung ist ein Arzt, der ein halbes Jahr nach seiner Praxiseröffnung völlig überarbeitet war, aber praktisch nichts verdiente. Des Rätsels Lösung wurde durch eine Patientengutanalyse schnell ermittelt. Die ansässigen Ärzte hatten beschlossen, dem jungen Kollegen quasi als Starthilfe alle Kinder, Mütter und Schwangeren zuzuweisen. Dass sich die ökonomisch wichtigen älteren Patienten in diesem «Kindergarten» von Wartezimmer nicht besonders wohl fühlten und ihren eigenen Ärzten treu blieben, muss nicht besonders erwähnt werden. Die Situation hat sich dann allerdings schlagartig gebessert, als sich ein weiterer Kollege niederliess – er hat nun die Mütter, Kinder und Schwangeren. Die Patienten, also das Zielpublikum, werden bei den meisten Praxiseröffnungen sträflich vernachlässigt. Zur Eröffnung werden in der Regel Kollegen (Konkurrenten), Familie und Freunde eingeladen. Da ist jener Arzt zu loben, der zur Eröffnung gleich ein Bierzelt bereitstellte und die lokale Bevölkerung ebenfalls einlud. Am Rande war eines immer wieder zu hören: «Mit dem kann man ja völlig normal reden.» Dass diese Praxis sofort gut lief, sei der Vollständigkeit halber erwähnt, ebenso die Tatsache, dass ihm die Kollegen dieses sehr unübliche Vorgehen einsichtig verziehen haben. Sicher ist auch Folgendes nicht falsch: Wer im Vorfeld einer Praxiseröffnung öffentliche Vorträge hält, die das gewünschte spätere Zielpublikum ansprechen (z.B. Rheumatologen – Rückenschmerzen), beschleunigt den Patientenzustrom erheblich. Eine ähnliche Wirkung haben Publikationen in der Laienpresse (immer mit Foto). Es gibt unzählige Möglichkeiten, die Startphase zu beschleunigen. Aber wer nichts tut, wird in der Regel eine längere Durststrecke überwinden müssen.

### Ziel nicht aus den Augen verlieren

Bestimmt haben Sie sich vor der Eröffnung Ihrer Praxis klare Ziele gesetzt. Welchen Ansatz Sie auch immer gewählt haben, in der Startphase ist dieser höchst gefährdet. Wenn nur wenige Patienten da-

sind, nimmt man halt, was kommt, nur um einigermaßen ausgelastet zu sein. Das leuchtet ein, ist aber falsch. Das Tagessgeschäft ist auch wichtig! Was tun? So schwer es fällt, halten Sie unbedingt an Ihrem Konzept fest. Sie laufen sonst Gefahr, wegen eines kurzfristigen Vorteils die strategischen Ziele aus den Augen zu verlieren. Die Folgen sind katastrophal: kein balanciertes Patientengut, negative Selektion, und im schlimmsten Fall werden Sie zum medizinischen «Allesfresser». Diese Situation ist in der Konsequenz tragisch. Sie bringt viel Arbeit und wenig Ertrag und ist meist medizinisch nicht sehr anspruchsvoll. Wenn Sie einmal da angelangt sind, wird es extrem schwierig sein, zu einem guten Konzept zurückzufinden. Die Patienten, die Sie mittlerweile selektiert haben, würden Ihren Sinneswandel nicht verstehen und wahrscheinlich zu einem anderen Arzt wechseln.

### Personalmanagement

Ob eine Praxis wirtschaftlich erfolgreich ist, hängt zu einem nicht unbedeutenden Teil vom richtigen Personalmanagement ab. Dies beginnt mit der professionellen Selektion, der Sozialisierung und der permanenten, konsequenten Führung des Personals. Die Einbindung der Mitarbeiter in ein leistungsorientiertes Team, die konsequente Führung durch Zielsetzung

und die Belohnung der Leistung bringen qualitative und quantitative Spitzenresultate. Der wirtschaftliche Erfolg einer Arztpraxis hängt in den meisten Fällen nicht von der medizinischen Qualifikation des Arztes ab, sondern von seinen Führungsentscheidungen.

### Optimierung/Kontrolle

Insbesondere in der Start-up-Phase ist eine laufende Kontrolle und Optimierung der Patientenführung, der räumlichen wie auch der zeitlichen Organisation sehr wichtig. Denn Fehler, welche sich zu Beginn der Praxistätigkeit einschleichen, werden später nur gegen viel Widerstand behoben und sind mit beträchtlichen finanziellen Einbussen und Motivationsverlust verbunden.

### Schlussfolgerungen

Eine Analyse des heutigen Umfeldes lässt für die erfolgreiche Praxiseröffnung folgende wesentliche Schlüsse zu:

- Die Praxisübernahme ist vorteilhafter als die Neueröffnung.
- Die Strategiedefinition sichert den mittelfristigen Erfolg und garantiert die damit einhergehende Zufriedenheit.
- Der Erfolg kann geplant werden.
- Die Einzelpraxis ist und bleibt die Basis der Grundversorgung.
- Der Vernetzungsgrad der einzelnen Praxen wird intensiviert werden. ♦



Federer & Partners

Unternehmensberatung im Gesundheitswesen AG

## Erfolg ist kein Zufall!

Wir begleiten den Arzt bei entscheidenden Schritten:

- Praxisübernahmen oder Praxisneueröffnungen
- «start up»-Beratung
- Standort- und Konkurrenz-Analysen
- Gründung von Gruppenpraxen und Partnersuche
- Beratung bei Investitionen und Praxisumbau
- Kauf und Verkauf von Arztpraxen
- Goodwill-Ermittlung
- Wirtschaftliche und organisatorische Optimierung bestehender Arztpraxen

Haben Sie schon Ihre Praxis gefunden und sind Sie sich nicht sicher ob der Standort, die Patienten, die Zahlen, etc. stimmen oder ob Sie zu viel Goodwill zahlen? Wollen Sie das «böse Erwachen» vermeiden und eine zweite Meinung einholen? Dann rufen Sie uns an und vereinbaren Sie einen Termin für einen kostenlosen «Check».

Mitteldorfstrasse 3 ■ CH-5605 Dottikon ■ Switzerland  
Tel. ++41 (0)56 616 60 60 ■ Fax ++41 (0)56 616 60 61  
federer@federer-partners.ch ■ Web: federer-partners.ch

## *Das Unternehmen Arztpraxis richtig geplant*

**Kontaktadresse:**

FEDERER & PARTNERS  
Unternehmensberatung  
im Gesundheitswesen AG  
Mitteldorfstrasse 3  
5605 Dottikon  
Internet: [www.federer-partners.ch](http://www.federer-partners.ch)