

# Keine Angst vor der eigenen Praxis!

Jürgen Bachmann

«Wird meine eigene Praxis überlebensfähig sein? Übernehme ich mich nicht mit den Investitionen? Kann ich das alles finanzieren? Ich habe Angst vor all den Investitionen!» – Diese und ähnliche Äusserungen hören wir praktisch vor jeder geplanten oder in der Evaluation begriffenen Praxiseröffnung oder -übernahme. Der Schritt in die Selbständigkeit ist zum Teil auch ein Schritt ins Ungewisse. In den meisten Fällen wirkt sich dieser Schritt aber positiv aus. Mit nachstehenden Ausführungen möchten wir Ihnen mögliche Ängste nehmen und Wege zeigen, um Ihr Risiko zu vermindern, damit Ihr Schritt ein erfolgreicher wird!

## Erste Überlegungen

Am Anfang steht die Idee. Von der Phase der Ideenfindung bis zur Realisation dauert es oft Jahre. Wenn Sie die folgenden Punkte erfüllen, lohnt es sich, die Idee der eigenen Praxis genauer ins Auge zu fassen.

Sie verfügen oder haben:

- berufliches Können, grosse Fachkompetenz;
- den Mut, eigene Ideen zu hinterfragen;
- den Mut, die eigenen Ideen umzusetzen;
- Tatkraft und Schaffensdrang;
- Planungs- und Organisationstalent;
- eine gesunde Portion Optimismus;
- Durchhaltewillen.

Sie können:

- offen auf andere Menschen zugehen;
- verhandeln und überzeugen.

Sie sind bereit:

- sich zu engagieren;
- aus Fehlern zu lernen.

## Bin ich ein Unternehmertyp?

Der Schritt in die Selbständigkeit muss so seriös wie möglich vorbereitet werden. Ehrliche Antworten auf folgende Fragen bilden eine gesunde Grundlage und stehen am Anfang Ihrer Entscheidung:

- Warum will ich selbständig werden? Welche persönlichen und materiellen Ziele will ich damit erreichen?
- Welche besonderen Fähigkeiten geben mir die Sicherheit, dass ich aus eigener Kraft eine Praxis aufbauen oder übernehmen und erfolgreich führen kann?

- Wie nützlich ist mein Beziehungsnetz?
- Bin ich eine gewinnende (Unternehmer-)Persönlichkeit? Mag ich Menschen, und kann ich gut mit ihnen umgehen? Kann ich mit Ressourcen vernünftig haushalten? Bewahre ich in turbulenten Situationen den Überblick? Kann ich Prioritäten setzen? Kann ich mich selber motivieren und mit Rückschlägen souverän umgehen?
- Wie hoch ist meine finanzielle Belastbarkeit? Habe ich genügend Reserven? Was kann mir und meiner Familie passieren, wenn ich über einen längeren Zeitraum weniger als heute verdiene oder gar Kapital nachschiessen muss?
- Wie denken wichtige Bezugspersonen (Partner, Familie, Freunde) über meine Pläne? Sind sie bereit, mich zu unterstützen, wenn's mal nicht so rund läuft?
- Habe ich einen Businessplan, der auch einer Prüfung durch Experten (Banken, Steuerberater usw.) standhält?
- Bin ich physisch und mental in guter Verfassung? Bin ich fit und motiviert genug, um mich in ein neues Abenteuer zu stürzen?
- Welche Alternativen habe ich, wenn meine Pläne fehlschlagen? Bin ich mental flexibel genug, um mit einem eventuellen Misserfolg umgehen zu können?

## Stimmt meine Analyse?

Drei Dinge sind für eine erfolgreiche Praxisgründung unerlässlich:

- eine realistische Selbsteinschätzung;
- eine realistische Einschätzung des Umfeldes und seine wirtschaftlichen Auswirkungen;
- die Bereitschaft, einige Jahre viel zu arbeiten und dabei unter Umständen eine Zeitlang weniger zu verdienen.

Sofern Sie nach eingehender «Selbstprüfung» zum Schluss gekommen sind, eine eigene Praxis zu betreiben, stellen sich folgende zentrale Fragen:

## Praxisübernahme oder Neueröffnung?

Summarisch zeigen die Erfahrung und die Logik, dass die Praxisübernahme gegenüber der Neueröffnung einfacher ist und die Risiken besser einschätzbar sind. Die Neueröffnung hat dagegen mehr Freiräume. Oft lässt Ihnen die Situation keine Wahl.

Korrespondenz:  
Jürgen Bachmann  
Bachmann Treuhand AG  
FMH Treuhand Services  
Am Schanzengraben 25  
CH-8002 Zürich

### Zulassung und Standortwahl

Beides steht im Zusammenhang mit Übernahme oder Neueröffnung. Je nachdem ergeben sich gewisse Sachzwänge. Trotzdem ist die Standortfrage frühzeitig zu klären. Überprüfen Sie Ihre Vorstellungen mit der kantonalen Ärztesellschaft und der örtlichen Gesundheitsdirektion. Unter [www.fmh.ch](http://www.fmh.ch) finden Sie alle wichtigen Adressen und Kontaktpersonen.

### Praxis am Wohnsitz oder getrennt?

Die Praxis am Wohnsitz hat insbesondere den Vorteil des kurzen Arbeitsweges. Der Nachteil dabei ist die erschwerte Trennung von Beruf und Privatleben. Hier spielen Ihre persönlichen Präferenzen und die Ihrer Lebenspartnerin oder Ihres Lebenspartners die entscheidende Rolle.

### Miete oder Eigentum?

Bei einer Praxisübernahme ist diese Frage durch das Angebot definiert. Eigentum bindet eher als Miete und beeinflusst den anfänglichen Finanzbedarf wesentlich. Eigentum stellt tendenziell ein grösseres Risiko dar als Miete.

### Persönliche Vorbereitung

Als praktizierende/r Ärztin/Arzt sind Sie auf sich allein gestellt. Dies ist faszinierend, und einmal erlebt, werden Sie nie mehr darauf verzichten wollen. Allerdings wird Ihnen nun kein funktionierender «Full-Service» wie Logistik, Material, Personal und Finanzen mehr zur Verfügung gestellt. Darum müssen Sie sich von nun an selbst

kümmern. Als Übergang vom Angestelltenverhältnis in die Selbständigkeit sehr zu empfehlen ist eine mehrmonatige Praxisassistentin. So können Sie in Ihrem künftigen Tätigkeitsgebiet unter Supervision Erfahrungen sammeln und den Entscheid zur selbständigen Praxistätigkeit festigen.

Die Gesamtdauer von der Idee bis zur Eröffnung muss realistisch mit 12–15 Monaten beziffert werden (Abb. 1). Die Gesamtdauer hängt in starkem Masse von Ihrem Fach- und Erfahrungswissen, der Marktlage und den Vorstellungen des Übergebers ab.

### Praxisbeurteilung

Anschliessend oder parallel dazu folgen die Suche, Prüfung, Evaluation und Wahl einer geeigneten Praxis sowie die Objektprüfung und Kaufverhandlungen. Dieses komplexe Thema soll nicht Gegenstand dieser Ausführungen sein, sondern muss separat und detailliert besprochen werden. Dazu benötigen Sie auch die Unterstützung von fachlich versierten Vertrauenspartnern. Ihre standeseigene Dienstleistungsorganisation FMH Services unterstützt Sie hier in mehreren Bereichen wie der Suche, Praxisbewertung, Vertragsprüfung und -erstellung mit Vertrauenspartnern sowie mit Seminaren zur Praxiseröffnung oder der betriebswirtschaftlichen Fachschrift zur Praxisübernahme.

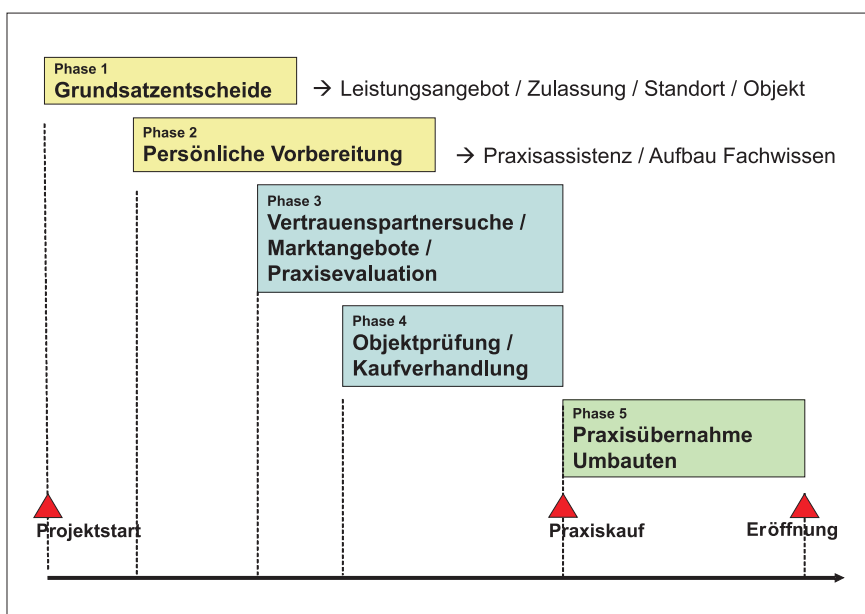
### Wirtschaftliche Tragbarkeit und Finanzierung

Diesbezügliche Fragen sind existentiell und oft der wesentliche Grund für meist unnötige Ängste. Klarheit über die finanziellen Folgen in bestimmten Situationen bringt diesbezüglich Erleichterung. Eine seriöse *Finanzplanung ist notwendig*.

Ausgangspunkt dazu ist der Kaufpreis für die zu übernehmende Praxis bzw. sind die Investitionen für die neu zu eröffnende Praxis. Aufgrund dieser Angaben und der verfügbaren Vergangenheitsdaten sowie der Eigen- und Fremdfinanzierungsmöglichkeiten wird Ihr branchenspezialistischer Treuhänder (z.B. FMH Treuhand Services) eine Modellrechnung für die nächsten zwei bis vier Jahre erstellen. Diese beinhaltet die Jahresbudgets sowie Finanzierungspläne und ist Teil des Businessplans.

Gemeinsam mit dem Treuhänder definieren Sie die Rahmenbedingungen wie Anzahl Patienten, Arbeitspensum, Durchschnittsumsätze usw. Die Berechnung von ungünstigeren oder günstigeren Varianten ist möglich und nützlich. Der so erstellte Businessplan gibt Antwort über die wirtschaftliche Tragbarkeit!

Abbildung 1  
Phasen des Projektes «Meine eigene Praxis».



### Finanzierung

Ihre finanziellen Reserven sollten auch einen ungünstigen Verlauf der ersten zwei bis drei Jahre verkraften können. Der aus dem Businessplan zu definierende Finanzbedarf sollte unter Berücksichtigung des vorhandenen Eigenkapitals zur wahrscheinlich notwendigen Fremdfinanzierung eine entsprechende Reserve berücksichtigen. Unbedingt zu empfehlen ist die Regelung der Finanzierung vor einem Kauf oder dem Eingehen von Investitionsverpflichtungen. Zu beachten ist, dass auch bei sehr positiver Beurteilung durch Dritte Eigenmittel notwendig sein werden. Folgende Finanzierungsinstrumente stehen zur Verfügung:

- Eigenkapital: Dazu gehören Ersparnisse, Erbvorbezüge, Vorbezug von Vorsorgegeldern;
- zusätzlich kann die Eigenkapitalbasis der Praxis durch folgende Finanzierungsmöglichkeiten verstärkt werden: höhere Belehnung der eigenen Liegenschaft (falls vorhanden), Belehnung von Wertschriften und/oder Versicherungspolicen, Familiendarlehen. Diese Finanzierungen sind meist günstiger als die Aufnahme von Fremdkapital für die Praxis;
- Betriebskredit: Dient zur Finanzierung des Umlaufvermögens (Material, Medikamente, Forderungen an Patienten), in der Regel in Form von Kontokorrenten. Wird bis zu einer bestimmten Limite oft ohne Sicherheiten gewährt. Die Zinskosten sind eher höher als bei anderen Krediten, können je nach Sicherheiten jedoch reduziert werden. Wesentlichster Vorteil: Zinsen fallen nur im Fall einer Kreditbeanspruchung an;
- fester Vorschuss: Wird oft in Kombination mit einem Betriebskredit gewährt. Vorteil: reduzierter Zins für einen festen Bestandteil eines sicher beanspruchten Betriebskredites;
- Investitionskredit: zur Finanzierung des Anlagevermögens (Einrichtungen, Geräte). Oft mit Rückzahlungsraten, eher langfristiger Art;
- Leasing: als Alternative zum Investitionskredit. Monatliche Leasingraten stellen Kosten dar. Vorteil: weniger Kredite notwendig, liquiditätsschonend, eventuell günstigere Finanzierung als Kredite. Nachteil: Eigentum bleibt beim Leasinggeber, eventuell höhere Kosten als Kredite;
- Factoring: Bevorschussung der Patientenzahlungen durch externe Inkassoservices.

Dies sind die wesentlichsten Finanzierungsmöglichkeiten. Im Gespräch mit Banken oder Lieferanten können sich noch weitere, verfeinerte Möglichkeiten ergeben. Auch in diesen Gesprächen oder in der Wahl des Finanzierungspartners unterstützt Sie der FMH Services Vertrauenspartner.

### Businessplan

Grundlage für Ihre eigene Vorschau, aber auch für die Fremdfinanzierung absolut notwendig, ist der Businessplan. Der weitere Vorteil Ihres Businessplans liegt darin, dass Sie *systematisch und präzise* folgendes *durchdenken und darlegen* müssen:

- Ihre Ideen und Vorstellungen;
- Ihre Geschäftsziele als Messlatte zur künftigen Beurteilung;
- Analyse der Chancen und Risiken sowie allfällige noch zu behebbende Mängel.

Der Businessplan dient Ihnen und Ihren Geschäftspartnern als Basis für die Einschätzung Ihres Vorhabens und so zur Kalkulierbarkeit Ihres Risikos und Ihrer Chancen – damit Sie keine Angst vor der eigenen Praxis haben müssen!

### Sie sind nicht allein!

Bei Ihren Vorbereitungen unterstützt Sie Ihr branchenerfahrener Treuhänder (z. B. FMH Treuhand Services) mit Ihren Vertrauenspartnern in der Vorbereitungsphase, bei der Praxissuche, bei finanziellen Fragen, mit Musterverträgen und Versicherungskonzepten. Die FMH Services führt kostenlose Seminare zur Praxiseröffnung durch. Diese finden Sie unter [www.fmhservices.ch](http://www.fmhservices.ch) (wie auch sämtliche FMH-Services-Vertrauenspartner). Sehr zu empfehlen ist auch die betriebswirtschaftliche Fachschrift der FMH Services «Praxisübernahme: Ihr Weg in die Selbständigkeit?», zu beziehen bei FMH Consulting Services AG, Oberkirch.

### Literatur

- [www.berufsberatung.ch](http://www.berufsberatung.ch)
- [www.gruenden.ch](http://www.gruenden.ch)
- Praxisübernahme: Ihr Weg in die Selbständigkeit? Oberkirch: FMH Consulting Services AG; 2007.