

**Hans-Peter Held/Susanne Bergtholdt**

# **Erfolgreiche Praxisführung/ Checklisten zur Praxisführung für Arzt- und Zahnarztpraxen Kompakt – 2. Auflage**

---

**Betriebsprüfung/Steuerplanung/Umsatzsteuer**

---

**Finanzierung**

---

**Personalplanung und Personalkalkulation**

---

**Praxisbewertung/Praxisverträge**

---

**Vermögensaufbau und -sicherung**

---

**Vor- und Gründungsphase**

---

**Vorsorgevollmacht, Betreuungsverfügung,  
Patientenverfügung**

---

**Hans-Peter Held/Susanne Bergtholdt**

**Erfolgreiche Praxisführung/  
Checklisten zur Praxisführung für  
Arzt- und Zahnarztpraxen Kompakt**

**2. Auflage**

2018  
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: 978-3-95554-317-4

ISBN Print: 978-3-95554-305-1

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.

© 2018 HDS-Verlag  
[www.hds-verlag.de](http://www.hds-verlag.de)  
[info@hds-verlag.de](mailto:info@hds-verlag.de)

HDS-Verlag Weil im Schönbuch

## Die Autoren

**Hans-Peter Held**, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Wirtschaftsmediator und Wirtschaftscoach, ist Geschäftsführer und Mitbegründer der Steuerberatungsgesellschaft SÖM Kanzlei für Steuern – Ökonomie – Mediation in Mannheim ([www.kanzlei-soem.de](http://www.kanzlei-soem.de)). Er verfügt über langjährige Erfahrungen in der Beratung von Freiberuflern, insbesondere in der Beratung bei Existenzgründungen, Praxisabgaben und Finden von Kooperationslösungen. Bereits seit Jahrzehnten begleitet er zahlreiche Unternehmen bei der Ausarbeitung, Gestaltung und der mediativen Entwicklung von Unternehmenskonzepten. Zudem ist er als Wirtschaftsmediator tätig, mit den Beratungsschwerpunkten der Übertragung von Unternehmen, der Generationennachfolge, als auch der Lösung von Wirtschaftskonflikten.

E-Mail: [hpheld@kanzlei-soem.de](mailto:hpheld@kanzlei-soem.de)

Internet: [www.kanzlei-soem.de](http://www.kanzlei-soem.de)

**Susanne Bergtholdt**, Dipl. Finanzwirtin (FH), Steuerberaterin, Mediatorin, Fachberaterin Gesundheitswesen (IGB) ist Geschäftsführerin und Mitbegründerin der Steuerberatungsgesellschaft SÖM Kanzlei für Steuern – Ökonomie – Mediation in Mannheim ([www.kanzlei-soem.de](http://www.kanzlei-soem.de)). Sie verfügt über langjährige Beratungserfahrungen im Bereich der Freiberufler, insbesondere von Human- und Zahnmedizinerinnen. Ihre Expertise wird in den Stadien der Praxisgründung, der Kooperationsbildung, der Generationennachfolge und beim Streit mit dem Finanzamt geschätzt. Bei Letzterem kommen ihr ihre Erfahrungen aus ihrer Tätigkeit in der Finanzverwaltung zu Gute.

E-Mail: [bergtholdt@kanzlei-soem.de](mailto:bergtholdt@kanzlei-soem.de)

Internet: [www.kanzlei-soem.de](http://www.kanzlei-soem.de)



## Vorwort zur 2. Auflage

Erfolg und Misserfolg liegen – auch bei der Führung von Arzt- und Zahnarztpraxen – sehr nahe beieinander. Jeder der ein Ziel erreichen will, muss dieses auch klar formulieren. Ohne Ziel kein Ankommen!

Dies gilt umso mehr in einer Welt, in der das Gesundheitswesen größten Veränderungen ausgesetzt ist, werden doch die Menschen immer älter, die Beitragszahler immer weniger und die Medizintechnik immer teurer, kurzlebiger und innovativer. Einen weiteren wesentlichen Einfluss auf den Wandel in der Welt der Medizin üben sowohl die Lebensphilosophie der Work-Life-Balance als auch die steigende Frauenquote aus. Diese prägen und verändern die bisher gewohnten Kooperationsformen sehr deutlich.

Eine erfolgreiche Praxisführung erfordert heute nicht nur medizinische Kenntnisse, Berufserfahrung und Empathie, sondern auch rationales Denken und Planen, betriebswirtschaftliche Überlegungen sowie intensive Auseinandersetzung mit der Praxisführung und den Blick für das Wesentliche.

Die wichtigsten immer wieder aufgeworfenen Fragestellungen einer erfolgreichen, zukunftsorientierten und tragfähigen Praxisführung werden anhand von Checklisten und Arbeitshilfen dargestellt, die eine gute Grundlage zur Informationsbeschaffung, Kontrolle und Beurteilung bilden.

Dabei wenden sich die Autoren insbesondere solchen Fragenkomplexen zu, die sie im Laufe ihrer eigenen Beratungspraxis immer wieder als Fehlerquellen identifizierten und deren Vermeidung die Wertschöpfung der Praxis erhöht.

Es liegt in der Natur der Checklisten, dass diese nur einen Rahmen geben können und individuelle Besonderheiten, Erfordernisse und Notwendigkeiten stets besonders und zusätzlich im Einzelfall zu berücksichtigen, anzupassen und zu modifizieren sind.

Aus Vereinfachungsgründen und zur Vermeidung von Wiederholungen wird in den einzelnen Buchkapiteln nicht unterschieden zwischen Ärztinnen und Ärzten bzw. Zahnärztinnen und Zahnärzten. Soweit von Bedeutung wird auf die notwendige Unterscheidung an den entsprechenden Stellen explizit hingewiesen. Wir hoffen, Sie können diese Erleichterung mittragen und fühlen sich dennoch persönlich angesprochen und wertgeschätzt.

Über Anregungen, konstruktive Kritik und kreative Vorschläge freuen wir uns und möchten Ihnen bereits heute hierfür danken.

Mannheim, April 2018

**Hans-Peter Held**

Wirtschaftsprüfer

Steuerberater

Lehr- und Wirtschaftsmediator (DGMW)

**Susanne Bergtholdt**

Steuerberaterin

Mediatorin

Fachberaterin Gesundheitswesen (IGB)



# Inhaltsverzeichnis

<b>Die Autoren</b> . . . . .	V
<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> . . . . .	VII
<b>1. Vorgründungsphase</b> . . . . .	1
1.1 Vorweggenommene Betriebsausgaben (Checkliste) . . . . .	1
1.2 Rentabilitätsplan (Checkliste) . . . . .	6
1.3 Liquiditätsplan/Cashflow-Analyse (Checkliste) . . . . .	8
1.4 Liquiditätsinformationen aus dem Anlagespiegel . . . . .	10
1.5 Jour-Fixe Termine (Checkliste) . . . . .	13
1.6 Gründungszuschuss durch die Agentur für Arbeit (Checkliste) . . . . .	13
<b>2. Vertragsverhandlungen</b> . . . . .	17
2.1 Verträge für Berufsausübungsgemeinschaften und Praxisgemeinschaften . . . . .	17
2.1.1 Inhalte eines Praxisvertrages . . . . .	18
2.1.2 Mindestinhalte von Kooperationsverträgen . . . . .	33
2.2 Mietvertrag für die Praxisräume . . . . .	34
2.2.1 Die zeitliche Komponente des Mietvertrages für den Praxiserfolg . . . . .	35
2.2.2 Qualitative Entwicklungsmöglichkeiten für die Praxis . . . . .	36
2.2.3 Quantitative Entwicklung der Praxis . . . . .	36
2.3 Anstellungsverträge . . . . .	36
2.4 Sonstige Leistungsverträge . . . . .	37
2.5 Wirtschaftsmediation und Mediationsklauseln . . . . .	37
2.6 Verträge unter nahen Angehörigen . . . . .	40
<b>3. Bewertung einer Arztpraxis</b> . . . . .	43
3.1 Allgemeines . . . . .	43
3.1.1 Kauf oder Verkauf einer Praxis oder von Praxisteilen . . . . .	43
3.1.2 Informationsgewinnung . . . . .	44
3.2 Welche Bewertungsmethode ist die Richtige? . . . . .	44
3.2.1 Bundesärztekammermethode . . . . .	47
3.2.2 Beispiel zu den Auswirkungen der unterschiedlichen Bewertungsmethoden . . . . .	47
3.2.3 Gesamtwert der Zahnarzt-/Arztpraxis . . . . .	50
3.2.4 Ertragswertmethoden . . . . .	51
3.3 Notwendige Unterlagen zur Praxisbewertung . . . . .	55
3.4 Zeitplan . . . . .	57
3.5 Qualität und Quantität der Bewertungsmethoden . . . . .	60
<b>4. Finanzierung</b> . . . . .	62
4.1 Kreditgeschäft der Banken . . . . .	62
4.2 Tilgungsdarlehen oder endfällige Darlehen? . . . . .	62
4.2.1 Tilgungsdarlehen . . . . .	62
4.2.2 Darlehen mit Tilgungsaussetzung . . . . .	63

4.3	Familiendarlehen bei Praxisfinanzierung . . . . .	63
4.4	Darlehenspiegel. . . . .	65
<b>5.</b>	<b>Der Arzt als Arbeitgeber</b> . . . . .	67
5.1	Personalplanung und Personalkalkulation . . . . .	67
5.2	Notwendige Arbeitspapiere . . . . .	69
5.3	Mini-Jobber . . . . .	70
5.4	Gesetzlicher Mindestlohn . . . . .	70
5.5	Checklisten Personalverwaltung . . . . .	72
<b>6.</b>	<b>Betriebsprüfung</b> . . . . .	76
6.1	Zweck und Anordnung der Betriebsprüfung . . . . .	76
6.2	Gesetzliche Vorschriften zum Rechnungsinhalt . . . . .	77
6.3	Ort der Betriebsprüfung. . . . .	78
6.4	Checkliste Vorbereitung der Betriebsprüfung . . . . .	79
6.5	Abschluss der Betriebsprüfungen . . . . .	81
<b>7.</b>	<b>Steuerplanung – Frühwarnsystem</b> . . . . .	82
7.1	Vorausschauende Einkommensteuerplanung . . . . .	84
7.2	Steuerprognosekorridor (Worst-/Best-Case-Szenario) . . . . .	91
<b>8.</b>	<b>Vermögensaufbau und -sicherung</b> . . . . .	94
8.1	Auswirkungen von Fehleinschätzungen beim Vermögensaufbau . . . . .	95
8.2	Ermittlung des Kapitalanlagentyps . . . . .	103
8.3	Fragen zur Einordnung des Anlagentyps . . . . .	107
8.4	Schutz vor Fehleinschätzungen? . . . . .	110
8.5	Versicherungsspiegel. . . . .	111
<b>9.</b>	<b>Wesentliches Praxisoptimierungspotenzial</b> . . . . .	113
9.1	Individuelle Gesundheitsleistungen . . . . .	113
9.2	Erlöse Privatpatienten . . . . .	115
9.3	Analyse der Praxiskosten. . . . .	116
9.3.1	Personalkostenquote. . . . .	118
<b>10.</b>	<b>Sonderprobleme Umsatzsteuer</b> . . . . .	119
<b>11.</b>	<b>Vorsorgevollmacht, Betreuungsverfügung, Patientenverfügung</b> . . . . .	121
11.1	Inhalt der Vorsorgevollmacht . . . . .	122
11.2	Inhalt der Betreuungsverfügung. . . . .	123
11.3	Unterschied zwischen Vorsorgevollmacht und Betreuungsverfügung . . . . .	123
11.4	Patientenverfügung. . . . .	123
11.5	Das Testament . . . . .	123
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	127

## 1. Vorgründungsphase

Der Weg in die eigene Praxis fordert von jedem Arzt neben Branchen- und Fachkenntnissen auch immer mehr betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie soziale Kompetenzen, um eine Praxis erfolgreich zu führen. Der Arzt ist nicht nur Mediziner, sondern auch Arbeitgeber und damit zur Führung von Personal verantwortlich. Die Kontakte zu Geschäftspartnern erfordern Unternehmerprofil, d.h. eine persönliche Haltung der Klarheit, der Eigenverantwortung und großes Verhandlungsgeschick.

Jeder der die Idee der Niederlassung verfolgt, sollte sich fragen, ob er diese Voraussetzungen mitbringt, um der erhöhten physischen und psychischen Belastung einer erfolgreichen Praxisführung gewachsen zu sein. Gerade zu Beginn der Praxis wird sich für viele Ärzte eine „Chaossituation“ auftun, da die Alltagsroutine noch fehlt und ständig neue Prozesse zu organisieren sind. Die Niederlassung erfordert die persönliche Bereitschaft, auch über die üblichen Arbeitszeiten hinaus präsent zu sein, zu Tätigkeitsbeginn auf Urlaub zu verzichten, den Ehe- oder Lebenspartner oder weitere Familienmitglieder während der Aufbauphase in die Praxisgründung mit einzubeziehen und auch eigene private und persönliche Bedürfnisse zurückzustellen. Die Entscheidung muss gut überlegt werden, sind doch mit der Niederlassung auch erhebliche finanzielle Risiken zu tragen. Ein stringentes Praxismanagement ist für den gewünschten Praxiserfolg notwendig, um Kardinalfehler zu vermeiden, die in einem fehlenden oder mit Mängel behafteten Praxismarketing, Ertrags- und Kostenmanagement, sowie der Praxisorganisation liegen können. Dieses beginnt bereits mit der Praxisgründung. Wie bei einem Hausbau beginnt der Praxiserfolg bereits mit einer professionellen, wohlüberlegten und detaillierten Planung und einem tragfähigen Fundament.

### 1.1 Vorweggenommene Betriebsausgaben (Checkliste)

Jeder Weg in die Selbständigkeit, so auch der Weg des Arztes in die eigene Praxis, beginnt mit der Idee. Natürlich kann ein Unternehmen nicht von heute auf morgen gegründet werden, auch wenn entsprechende Beweggründe vorliegen. Jede erfolgreiche Niederlassung ist dadurch geprägt, dass zunächst ca. 2 bis 3 Jahre vor der tatsächlichen Gründung mit deren Planung begonnen wird. Gilt es doch, zahlreiche Informationen zur Fachgruppe, zur Region, zum Umfeld, zum Wettbewerb, zum Standort, zu den rechtlichen, finanziellen und den steuerrechtlichen Rahmenbedingungen einzuholen und sich – wenn möglich – daran anzupassen, um einen erfolgreichen Start zu erreichen. Erst mit der Überzeugung, dass alle Maßnahmen erfolgreich ineinandergreifen beginnt der Akt der tatsächlichen Niederlassung.

Selbst das Steuerrecht, das in der Regel sehr kritisch die Geltendmachung von Ausgaben beurteilt, erkennt einen Zeitraum von 2 bis 3 Jahren vor der Unternehmensgründung an, d.h. für diesen Zeitraum können Ausgaben, die im Zusammenhang mit der beabsichtigten Praxisgründung anfallen, steuerlich anerkannt werden. Diese **Betriebsausgaben** werden, da sie vor der Praxiseröffnung liegen, als sog. vorweggenommene Betriebsausgaben bezeichnet. Diese so zu qualifizierenden Ausgaben müssen nur im Zusammenhang mit der zukünftigen, selbständigen, unternehmerischen, ärztlichen Tätigkeit stehen, um steuerlich anerkannt zu werden. Dies muss auch für die Finanzbehörde deutlich sichtbar sein. Wichtig sind nicht alleine die Glaubhaftmachung dieser Ausgaben, sondern insbesondere deren Nachweis und Zahlung.

Diese Phase ist bereits steuerlich berücksichtigungsfähig und wird als **Vorgründungsphase** bezeichnet. Immer wieder ist bei Niederlassungsberatungen oder spätestens bei Erstellung der Steuererklärung festzustellen, dass die in dieser Phase für die neue Praxis bereits anfallenden Aufwendungen wie rechtliche, steuerrechtliche, betriebswirtschaftliche Beratungen, Finanzierungsberatungen oder auch Fahrten zur Praxissuche, zu Gesprächen mit potenziellen Abgebern, Vorbereitungsseminare usw. nicht oder nicht vollständig berücksichtigt werden.

**Tipp!** Notieren Sie sich alle Abwesenheitszeiten, gefahrene Kilometer und bewahren Sie alle Belege und Rechnungen auf.

**Tipp!** Es werden bereits Aufwendungen steuerlich anerkannt, die ca. 2–3 Jahre vor der tatsächlichen Praxisgründung liegen.

Im Folgenden wird eine Checkliste abgebildet, die im Wesentlichen die in der Regel anfallenden wichtigsten vorweggenommenen Betriebsausgaben vor Praxisgründung aufzählt, sodass bereits in dieser Phase erste Steuerersparnisse im Hinblick auf die zukünftige Niederlassung erzielt werden können. Diese Betriebsausgaben sind abziehbar bei ausreichend bestimmbarem Zusammenhang zwischen Aufwendungen und Einkunftsart.

Im Hinblick auf die formellen Voraussetzungen gelten für die vorweggenommenen Betriebsausgaben steuerlich keine Besonderheiten. Die Formvorschriften für Betriebsausgaben sind also auch auf den Zeitraum vor der eigentlichen Niederlassung und damit für die vorweggenommenen Betriebsausgaben entsprechend zu berücksichtigen.

Soweit Formvorschriften zu beachten sind, werden diese nach der Checkliste kurz erläutert, damit die steuerliche Berücksichtigung nicht an der Missachtung von formellen Mängeln scheitert. Die folgende Checkliste dient der ersten groben Orientierung über mögliche abzugsfähige Praxiskosten vor der eigentlichen Niederlassung.

### Checkliste: Vorweggenommene Praxisausgaben

**Vorweggenommene Praxisausgaben.** Die Aufzählung ist nicht abschließend!

<b>1. Beratungskosten</b>	<b>Summe</b>
Notarkosten	
Finanzierungskosten	
Rechtliche Beratungskosten	
Steuerrechtliche Beratungskosten	
Sonstige Beratungskosten im Zusammenhang mit der Niederlassung	
<b>2. Fahrtkosten im Zusammenhang mit der Niederlassung</b>	<b>Summe</b>
Fahrten zur Praxissuche	
Fahrten zu Seminaren (Existenzgründungsseminare, etc.)	
Fahrten zur Bank (Finanzierungsberatungen)	
Fahrten zur steuerrechtlichen Beratung	
Fahrten zur betriebswirtschaftlichen Beratung	
Sonstige Fahrten im Zusammenhang mit der Gründung/Niederlassung	

<b>3. Bewirtungskosten</b>	<b>Summe</b>
<b>4. Telekommunikationskosten</b>	<b>Summe</b>
<b>5. Kosten für Fachliteratur zur Praxisgründung</b>	<b>Summe</b>
<b>6. Porto und Versandkosten</b>	<b>Summe</b>
<b>7. Anschaffungskosten im Hinblick auf die Praxisgründung</b>	<b>Summe</b>
<b>8. Reisekosten</b>	<b>Summe</b>
<b>9. Gebühren und Zinsen von Praxisdarlehen</b>	<b>Summe</b>
<b>10. Sonstige Kosten</b>	<b>Summe</b>
<b>GESAMTSUMME</b>	

**Tipp!** Bitte beachten Sie, dass es erforderlich ist, die Kosten mit den entsprechenden Belegen nachzuweisen und Fahrt- und Reisekosten zumindest glaubhaft zu erklären. Für die Glaubhaftmachung ist es notwendig, dass entsprechende Aufzeichnungen durch den Arzt geführt werden. Besonders sensibel ist die Geltendmachung von Fahrtkosten und Bewirtungskosten daher werden diese im Folgenden weiter erläutert.

### **Besondere Aufzeichnungspflichten für Pkw-Kosten**

Bereits in der Gründungsphase sind die Pkw-Kosten – auch die eines privaten Pkw – und damit die Fahrten bezogen auf die zukünftige Niederlassung steuerlich berücksichtigungs- und abzugsfähig. Schreiben Sie bitte detailliert alle Fahrten in geeignete Fahrtenbücher zur Dokumentation der zurückgelegten Fahrtstrecken in der Gründungsphase und heften Sie Terminbestätigungen, Tankrechnungen und Parkgebühren als Nachweis der betrieblichen Veranlassung bei.

Die abgebildete Checkliste orientiert sich an den aufzuzeichnenden Kriterien der Finanzverwaltung. In der Darstellung Ihrer Fahrtkosten sind Sie zwar generell frei, jedoch sollten Sie sich dennoch an dieser Checkliste orientieren oder im Zweifel mit Ihrem steuerlichen Berater die formellen Voraussetzungen zur Sicherung des Betriebsausgabenabzuges erörtern. Es ist zu empfehlen frühzeitig steuerlichen Rat einzuholen.

**Fahrtenbuch**

Fahrten im Monat: \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_

Tag	** km-Stand Ankunft	gefahrene km			Name und Ort der Ziel-Person/ -Firma, Fahrtweg und Zweck der Fahrt	Uhrzeit		Dauer Stunden	Verpfle- gung in €
		Praxis	Wohnung/ Praxis	Sonstige *		Privat	Abfahrt		
	↑ gefahrene km				←	<b>Summe bzw. Übertrag nächste Seite</b>			→
** bitte in diese Spalte nur die Ankunfts-km angeben, da die Ankunft der letzten Fahrt = die Abfahrt der nächsten Fahrt ist									

**Monatsübersicht**

\_\_\_\_\_ gefahrene km

km-Stand Ende =  km

km-Stand Anfang =  km

**gefahrene Kilometer** =  **km**

beruflich veranlasste  
Fahrten (siehe oben) =  km

Fahrten zwischen Wohnung  
und Praxis (siehe oben) =  km

sonstige Fahrten =  km

private Fahrten =  km

zu 0,15 €