

Finanzierung und Liquidität einer Praxis

Planungshilfen für Ärzte und
Psychologische Psychotherapeuten

Stand März 2016

Unter Mitarbeit von W. Bogumil, M. Brüne, K. Ekert, F. Riedl,
H. Rothhammer und V. Steinhübel

4. Auflage

Deutscher Ärzteverlag Köln

Redaktion:
Dipl.-Math.
Carmen Baumgart
Kassenärztliche Vereinigung
Sachsen

Marian Buchholz-Kupferschmid
Dipl. Oec. med.
Kassenärztliche Vereinigung
Baden-Württemberg

Peter Dittmann
Kassenärztliche Vereinigung
Westfalen-Lippe

Brigitte Ehrhardt
Kassenärztliche Vereinigung
Hessen

Verww. Melitta Fechner
Kassenärztliche Vereinigung
Rheinland-Pfalz

Dipl.-Bwt. Bernd Feit
Kassenärztliche Vereinigung
Saarland

Dipl.-Betriebsw. (FH) Franz Riedl
(federführende Redaktion)
Kassenärztliche Vereinigung
Bayern

arztverlag.de

Wichtiger Hinweis:

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- oder Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Medizin und das Gesundheitswesen unterliegen einem fortwährenden Entwicklungsprozess, sodass alle Angaben immer nur dem Wissensstand zum Zeitpunkt der Drucklegung entsprechen können.

Die angegebenen Empfehlungen wurden von Verfassern und Verlag mit größtmöglicher Sorgfalt erarbeitet und geprüft. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes können Fehler nicht ausgeschlossen werden.

Verfasser und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung für Schäden, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entstehen.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Verlages.

Copyright © 2016 by
Deutscher Ärzteverlag GmbH
Dieselstraße 2, 50859 Köln

Umschlagkonzeption: Deutscher Ärzteverlag
Produktmanagement: Gabriele Graf
Content Management: Alessandra Provenzano

Korrektur: Dr. Ute Bandelin
Satz: Plaumann, 47807 Krefeld

Druck/Bindung: **Warlich Druck, 53340 Meckenheim**

5 4 3 2 1 0 / 611

Autorenverzeichnis

Dipl.-Kfm. Wolfgang Bogumil
Zentralinstitut für die kassenärztliche
Versorgung
Herbert-Lewin-Platz 3
10623 Berlin

Tel.: 030 / 40052421

E-Mail: wbogumil@kbv.de

www.zi-berlin.de

Kurzporträt: 1990–1998 wissenschaftlicher Projektmitarbeiter der Unternehmensberatungsgesellschaft GEBERA; seit 1998 Zentralinstitut für die Kassenärztliche Versorgung. Leitung und Mitarbeit u.a. bei folgenden Projekten: jährliche Erstellung der Kostenstrukturanalyse in der Arztpraxis mit diversen Sonderanalysen (ab 2010 ZiPP); Entwicklung einer Modellkalkulation für gastroenterologische Schwerpunktpraxen; Weiterentwicklung des Investitions- und Kostenplanungsprogramms INKO für betriebswirtschaftliche Berater; Mitautor der Studie „Gesundheitszustand und ambulante medizinische Versorgung der Bevölkerung im Ost-West-Vergleich“.

Bw. (VWA) Michael Brüne
Inhaber und Geschäftsführer
Beratung für Heilberufe
Kurfürstenstr. 131a
10785 Berlin

Tel.: 030 / 64090942

E-Mail: [michael.bruene@](mailto:michael.bruene@beratung-heilberufe.de)

beratung-heilberufe.de

www.beratung-heilberufe.de

Kurzporträt: Ca. 25 Jahre Erfahrung bei der Beratung von Arztpraxen in Finanz- und Organisationsfragen. Langjährige leitende Tätigkeiten bei einer Spezialbank für die Heil-

berufe, jetzt freiberufliche Beratungstätigkeit und Referent zu folgenden Themen: Finanzierung, Personalführung/-entwicklung und Nachfolgeplanung.

Qualifikationen: u.a. Betriebswirt (VWA), Finanzplaner (Hochschule für Bankwirtschaft), Spezialberater Vermögensnachfolge (Akademie für Estate Planning Deutschland), zertifizierter Coach.

Dipl.-Vw. Karin Ekert
BWL- und Praxisberaterin
Kassenärztliche Vereinigung Baden-
Württemberg
Geschäftsbereich Service und Beratung
Sachgebiet Praxisservice
Sundgauallee 27

79114 Freiburg

Tel.: 0761 / 8844168

E-Mail: karin.ekert@kvbawue.de

www.kvbawue.de

Kurzporträt: Studium der Volkswirtschaftslehre an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, langjährige Erfahrung als Praxisberaterin der KV Baden-Württemberg zu allen Fragen rund um betriebswirtschaftliche Praxisführung, Referentin der Managementakademie der KVBW für betriebswirtschaftliche Themen in Seminaren für Ärzte und Psychotherapeuten.

Dipl.-Bw. (FH) Franz Riedl
 Leiter Informationsmanagement
 Mitgliederservice und Beratung
 Kassenärztliche Vereinigung Bayerns
 Yorkstr. 15
 93049 Regensburg
 Tel.: 0941 / 3963322
 E-Mail: franz.riedl@kvb.de
 www.kvb.de

Kurzporträt: Seit 1980 in der KV Bayerns tätig. Nach Leitung der Abteilung Sicherstellung maßgeblich beteiligt am Aufbau einer eigenständigen Beratungseinheit in der KVB. Konzeptionelle und praktische Erfahrung bei der Beratung von (Neu-)Mitgliedern, zahlreiche Veröffentlichungen und Vortragstätigkeit mit den Schwerpunkten Zulassungswesen, Praxisführung, Kooperation, Betriebswirtschaft. Fachbeirat im Projekt ZiPP beim Zentralinstitut für Kassenärztliche Versorgung in Berlin.

Dipl.-Bw. (FH) Hans Rothhammer
 Steuerberater – Wirtschaftsmediator (BStBK)
 von Düsterlho, Rothhammer & Partner
 Wirtschaftsprüfer – Steuerberater –
 Rechtsanwälte
 Prüfeninger Schloßstr. 2a
 93051 Regensburg
 Tel.: 0941 / 920010
 E-Mail: kanzlei@drpa.de
 www.drpa.de
 Kurzporträt: 1969–1972 Lehre als Bankkaufmann; 1974–1978 Studium der Betriebswirt-

schaft an der Fachhochschule Regensburg; Abschluss als Diplom-Betriebswirt (FH); 1985 Steuerberater. Seniorpartner der Partnerschaftsgesellschaft von Düsterlho, Rothhammer & Partner, mit Schwerpunkt in der Beratung von Heilberufen. Referent für steuerliche, rechtliche und wirtschaftliche Fragen für Heilberufe, unter anderem für die Kassenärztliche Vereinigung Bayerns.

Beirat der Bayerischen Ärzte- und Zahnärzterberatung GmbH, Gesellschafter des Ärzteraternetzwerks Ostbayern e.V.

Professor Dr. Volker Steinhübel
 Geschäftsführender Gesellschafter
 Institut für Controlling
 Prof. Dr. Ebert GmbH
 Strohhstr. 11
 72622 Nürtingen
 Tel.: 07022 / 244520
 E-Mail: info@ifc-ebert.de
 www.ifc-ebert.de

Kurzporträt: Studium und Promotion in der Betriebswirtschaftslehre. 25 Jahre Erfahrung in Schulung und Beratung von Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und sozialen Einrichtungen im Kontext Controlling, Finanzierung und Strategie. Ehemaliger Lehrstuhlinhaber für Accounting und Controlling an einer deutschen Hochschule sowie Gastprofessur in Polen. Aufsichtsrats- und Publikationstätigkeit in Unternehmen und Büchern sowie Zeitschriften.

Vorwort

Solides medizinisches Fachwissen einzusetzen ist noch kein Garant dafür, eine Praxis auch erfolgreich führen zu können. Heute müssen freiberuflich tätige Ärzte auch regelmäßig unternehmerisch handeln; betriebswirtschaftliche Zusammenhänge sind immer stärker zu berücksichtigen. Immer wieder räumen Ärzte in Beratungsgesprächen aber ein, dass sie Informationslücken bei betriebswirtschaftlichen Themen haben; das liegt auch daran, dass dieser Aspekt weder im Studium noch im Rahmen der Weiterbildung die notwendige Rolle spielt. Für das Redaktionsteam des Beratungsservices für Ärzte war und ist es auch aufgrund des Leserfeedbacks ein großes Anliegen weiterhin in einem eigenen Band dieser Reihe zwei zentrale betriebswirtschaftliche Themen zu behandeln: **Finanzierung und Liquidität**.

Finanzierung und Liquidität, diese beiden Begriffe bedürfen einer Erläuterung, um die Zielsetzung des Bandes zu verstehen.

Finanzierung kann sehr weit gefasst werden. Ein Teil der Ökonomen versteht darunter nicht nur die Kapitalbeschaffung ganz allgemein, sondern bezieht auch noch die Kapitaldisposition (Liquiditätsplanung) mit ein. Da diese Auslegung des Finanzierungsbegriffes in der Fachwelt nicht durchgängig vertreten wird, haben wir uns entschlossen, beide Themen explizit in der Broschüre zu behandeln und im Titel aufzunehmen.

Der Begriff Finanzierung wird dabei in seinem engeren Sinne behandelt. Es werden die unterschiedlichen Finanzierungsarten beschrieben und Begriffe wie z.B. Eigen- oder Fremdkapital, Außen- und Innenfinanzierung erläutert. Eingegangen wird auch da-

rauf, wann kurz- und langfristige Finanzierungsformen jeweils das richtige Mittel der Wahl sind. Zudem gibt es verschiedene Tilgungsmodelle, die erläutert werden. In Zeiten äußerst niedriger Zinsen ist festzustellen, dass sich die Gesamtkosten der einzelnen Modelle einander annähern. Wir gehen deshalb auch auf sog. weiche Entscheidungsfaktoren, die z.B. bei versicherungsbasierten Tilgungsmodellen eine Rolle spielen, ein.

Da die Schnellebigkeit der Medizintechnik den einen oder anderen Investor dazu animiert, Medizintechnik nicht zu kaufen, sondern zu leasen, wird auch diese besondere „Finanzierungsvariante“ erklärt. Weiteren breiten Raum nimmt die Vorgehensweise bei der Beschaffung der benötigten Finanzmittel ein, oder einfach ausgedrückt: Wie finanziere ich richtig?

Unsere Erfahrungen zeigen, dass das unternehmerische Problem in Arztpraxen eigentlich nicht die Beschaffung der benötigten Geldmittel ist. Es bestehen aktuell auch keine Kreditklemmen bei der Finanzierung von Arztpraxen. Wenn über Praxiskrisen berichtet wird, hängen diese vielfach mit der Aufrechterhaltung der Liquidität zusammen. Mangelnde Liquidität ist die häufigste Form der – erfreulicherweise seltenen – echten finanziellen Praxiskrisen. Unsere Hinweise zum Thema Liquiditätsengpässe sowie zu anderen Gründen für Praxiskrisen sind deshalb als Präventionsangebot zu verstehen.

Die Bedeutung der richtigen Finanzierung und der dauernden Aufrechterhaltung der Liquidität erklärt sich auch mit der Tatsache, dass neben den laufenden Praxisausgaben immer wieder auch Ersatz- oder Erweite-

rungsinvestitionen erfolgen müssen. Die Investitionsplanung ist deshalb auch ein Baustein der richtigen Unternehmensführung, und der aktuelle Investitionsstau ist betriebswirtschaftlich gesehen kritisch zu betrachten. Da viele Praxisinvestitionen mit Fremdkapital bestritten werden, wird auch dieses Thema in diesem Band behandelt. Nach der Lektüre, die hoffentlich in einem frühen Stadium einer geplanten Investition mit Fremdfinanzierung erfolgt, sollte es dem Leser möglich sein, immer wieder auftretende Fallstricke zu umgehen, um so erfolgreich die notwendigen Verhandlungen mit Kreditgebern und Lieferanten führen zu können und letztlich seine Praxis gewinnbringend zu steuern.

Die Broschüre kann nicht alle Fragen beantworten, deshalb sollte sich kein Leser scheuen, auch in betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten unabhängigen Rat, z.B. bei den betriebswirtschaftlichen Beratern der KVen, einzuholen. Dieser unabhängige Rat ist deshalb so wichtig, weil man nicht vergessen sollte, dass Geld auch eine Ware ist, die sowohl von Finanzberatern als auch den Geldhäusern selbst zu einem für den Geldgeber möglichst „guten“ Preis angeboten und verkauft werden will. Da folglich Preis und Rahmenbedingungen verhandelbar sind, lohnt sich der gut vorbereitete und persönliche Gang zum Geldinstitut. Vergessen Sie

dabei nicht, dass auch Ihre Bonität und Ihr Verhalten bei Kreditverhandlungen einen Einfluss auf diesen Preis haben. Es ist also einerseits wichtig immer mehrere Finanzierungsangebote einzuholen, diese zu vergleichen und andererseits zu beachten, dass gerade sogenannte Schnäppchenangebote oft einen versteckten Haken haben. Vergessen Sie auch nicht, dass es diverse Möglichkeiten des Bundes, der Länder, Kommunen und mittlerweile auch der KVen gibt, Ihr Investitionsvorhaben zu fördern. Fragen Sie ruhig gezielt nach, wenn Ihnen solche Finanzierungsmöglichkeiten nicht aktiv angeboten werden. Und noch ein Aspekt ist wichtig: Finanzierungen kosten Zinsen, und Zinsen sind Betriebsausgaben. Die mit einem Kredit erworbenen Investitionsgüter sind Betriebsmittel. Betriebsausgaben und Betriebsmittel beeinflussen die Steuerlast des Unternehmers, und das deutsche Steuerrecht ist sehr komplex. Es ist deshalb dringend zu empfehlen, die individuell favorisierte Vorgehensweise auch im Beratungsgespräch mit dem Steuerberater auf ihre gestalterische Vorteilhaftigkeit hin zu prüfen und ggf. zu optimieren.

Allen beteiligten Autoren, die bestrebt sind, dem Leser *Finanzierung und Liquidität* verständlich zu erläutern, gilt unser Dank.

Franz Riedl

Hinweis für unsere Leserinnen und Leser

Mit der vorliegenden Broschüre aus der bewährten Reihe *Beratungsservice für Ärzte* stellen Ihnen die Kassenärztlichen Vereinigungen Informationen zur Verfügung, die eine in Anspruch genommene Beratungsleistung Ihrer KV ergänzen sollen. Die Broschüren sind im Buchhandel nicht verfügbar und werden regelmäßig aktualisiert. Die Ausführungen gelten fast ausnahmslos auch für Psychologische Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichen-Psychotherapeuten. Allein aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text überwiegend die Berufsbezeichnung „Arzt“ gebraucht.

Mangels einer praktikablen und leserfreundlichen Schreibweise der weiblichen wie männlichen Berufsbezeichnung Ärztin/Arzt bzw. Psychotherapeut/Psychotherapeu-

tin haben wir beschlossen, uns i.d.R. auf die männliche Variante zu beschränken. Selbstverständlich sind aber alle Ärztinnen bzw. Psychotherapeutinnen darin mit angesprochen.

Wir hoffen auf Ihr Verständnis und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Ihr Redaktionsteam

Carmen Baumgart
Marian Buchholz-Kupferschmid
Peter Dittmann
Brigitte Ehrhardt
Melitta Fechner
Bernd Feit
Franz Riedl

Fachspezifische Abkürzungen

Afa	Abschreibung für Aufwendungen
BAG	Berufsausübungsgemeinschaft
BWA	Betriebswirtschaftliche Auswertung
Dek	Dekade
EK	Eigenkapital
ESt	Einkommensteuer
EStG	Einkommensteuergesetz
EU	Europäische Union
FK	Fremdkapital
ger.	gerundet
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
INKO	Investitions- und Kostenberatungsprogramm
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
Kfz	Kraftfahrzeug
KWG	Kreditwesengesetz
KV	Kassenärztliche Vereinigung
LV	Lebensversicherung
MAK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
PAngV	Preisangabenverordnung
R	Rentabilität
VZ	Vorauszahlung
WaCC	Weighted Average Cost of Capital
ZI	Zentralinstitut für die Kassenärztliche Versorgung
ZiPP	ZI-Praxis-Panel

Inhaltsverzeichnis

1	Bedeutung der Finanzierung	1
	<i>Volker Steinhübel, Franz Riedl</i>	
2	Grundlagen der Finanzierung und Investitionsentscheidung	3
	<i>Volker Steinhübel, Franz Riedl</i>	
2.1	Unternehmerische Zielsetzungen und Controlling mit Kennzahlen – 3	
2.2	Erfolgsgrößen und deren Steuerung – 5	
2.3	Generelle Aussagen zur Finanzierung – 7	
2.3.1	Arten und Formen der Finanzierung – 7	
2.3.2	Kapitalarten zur Realisierung der Finanzierung – 7	
2.4	Grundlagen der Investition – 8	
2.4.1	Objektbezogene Investitionen – 8	
2.4.2	Wirkungsbezogene Investitionen – 9	
2.4.3	Investitionsprozess – 9	
2.4.4	Investitionsrechnungen – 10	
2.5	Finanzplanung und -steuerung – 12	
2.5.1	Bestimmungsgrößen des Kapitalbedarfs – 12	
2.5.2	Struktur und Objekte des langfristigen Finanzplans – 14	
2.5.3	Kurzfristiger Finanzplan – 16	
3	Finanzierungsformen	19
	<i>Karin Ekert</i>	
3.1	Kurzfristige Finanzierungsformen – 19	
3.1.1	Kontokorrentkredit – 19	
3.1.2	Lieferantenkredit – 20	
3.2	Langfristige Finanzierungsformen – 22	
3.2.1	Annuitätendarlehen – 22	
3.2.2	Tilgungsdarlehen – 22	
3.2.3	Endfälliges Darlehen – 23	
3.3	Finanzierungsformen im Vergleich – 23	
3.3.1	Finanzielle Belastung – 24	
3.3.2	Risiken – 30	
3.3.3	Effektivzinssatz – 31	
3.3.4	Zusammenfassung – 33	
3.4	Öffentliche Förderung – 34	
3.4.1	Förderdarlehen der Kreditanstalt für Wiederaufbau – 34	
3.4.2	Förderdarlehen einzelner Bundesländer – 35	
3.4.3	Zuschüsse der Bundesagentur für Arbeit – 35	
3.4.4	Förderprogramme der Kassenärztlichen Vereinigungen – 36	

3.5	Leasing – 36	
3.5.1	Operating-Leasing – 36	
3.5.2	Finanzierungsleasing – 37	
3.5.3	Lohnt sich Leasing für den Praxisinhaber? – 37	
3.6	Fazit – 38	
4	Wie finanziere ich richtig?	39
	<i>Michael Brüne</i>	
4.1	Welches Risiko stellen Sie für Ihre Bank dar? – 39	
4.1.1	Rating – 39	
4.1.2	Eine erste Entscheidungshilfe zur Auswahl Ihrer Bank – 40	
4.1.3	Wichtig! Know-how Ihrer Bank über die Heilberufe – 40	
4.1.4	Wie wichtig sind Sicherheiten bei der Kreditvergabe? – 41	
4.1.5	Welche Sicherheiten verlangt eine Bank? – 44	
4.2	Die Vorbereitung des Kreditgesprächs – 44	
4.2.1	Vertrauenswürdigkeit eines Beraters – 44	
4.2.2	Vorbereitung des Bankgesprächs – 45	
4.2.3	Allein oder mit Begleitung? – 46	
4.3	Das Kreditgespräch – 47	
4.4	Die Kreditentscheidung – 47	
4.5	Ihre Pflichten als Kreditnehmer – 48	
4.6	Ihre Möglichkeiten und Rechte als Kreditnehmer – 48	
4.6.1	Konditionsvergleich – 48	
4.6.2	Öffentliche Kreditprogramme – 50	
4.6.3	Umschuldung von Krediten zu anderen Banken – 50	
4.7	Risiken und Fallstricke einer Finanzierung – 51	
4.7.1	Zinsänderungsrisiko – 51	
4.7.2	Verschlechterung der wirtschaftlichen Entwicklung – 51	
4.7.3	Falsches oder wirtschaftlich unkluges Tilgungsverhalten – 51	
4.7.4	Zusätzliche Kosten bei der Stellung von Sicherheiten – 52	
4.7.5	Mündliche Aussagen des Beraters – 52	
4.7.6	Tilgungsaussetzung über kapitalbildende Versicherungen (sog. endfällige Darlehen) – 53	
4.8	Zusammenfassung – 54	
5	Praxiskrisen und ihre Gründe	55
	<i>Hans Rothhammer</i>	
5.1	Interne Krisen – 55	
5.2	Externe Krisen – 61	
6	Beratung durch KVen	63
	<i>Franz Riedl</i>	
6.1	Betriebswirtschaftliche Berater und Instrumente der KVen – 63	
	<i>Franz Riedl</i>	
6.2	INKO – Gut beraten in die vertragsärztliche Existenz – 64	
	<i>Wolfgang Bogumil</i>	
6.2.1	Wann und für wen wird INKO eingesetzt? – 64	
6.2.2	Schritte der Beratung – 65	
	Die Beratungsleistungen Ihrer KV	71
	Kassenärztliche Vereinigungen in der Bundesrepublik Deutschland – 73	