

Dagmar Kayser-Passmann | Matthias Knäble

# Die Tierarztpraxis Gründen mit Erfolg



Mit vielen Checklisten, Musterdokumenten  
und Excel-Rechnern auf CD-ROM

mit CD-ROM

schlütersche

vet



Dagmar Kayser-Passmann ▪ Matthias Knäble

**Die Tierarztpraxis – Gründen mit Erfolg**



Dagmar Kayser-Passmann ▪ Matthias Knäble

# Die Tierarztpraxis – Gründen mit Erfolg

schlütersche

## **Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89993-663-6 (Print)

ISBN 978-3-8426-8360-0 (PDF)

### **Autoren**

Dagmar Kayser-Passmann

Diplom-Finanzwirtin/Steuerberaterin

Passmann Treuhandgesellschaft mbH Steuerberatungsgesellschaft

59423 Unna

Matthias Knäble

Diplom-Jurist/Steuerberater

Knäble & Partner

32602 Vlotho

**© 2011 Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,  
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover**

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Eine Markenbezeichnung kann warenzeichenrechtlich geschützt sein, ohne dass diese gesondert gekennzeichnet wurde. Die beschriebenen Eigenschaften und Wirkungsweisen der genannten pharmakologischen Präparate basieren auf den Erfahrungen der Autoren, die größte Sorgfalt darauf verwendet haben, dass alle therapeutischen Angaben dem derzeitigen Wissens- und Forschungsstand entsprechen. Darüber hinaus sind die den Produkten beigefügten Informationen in jedem Fall zu beachten.

Illustrationen: Gerd Bauer, Nürnberg

Titelbild: Kerker + Baum –Büro für Gestaltung GbR, Hannover

Satz: PER Medien+Marketing GmbH, Braunschweig

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

# INHALT

<b>Glossar</b> .....	<b>9</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>13</b>
<b>Ist-Situation</b> .....	<b>15</b>
1.1 Tierärzteschaft .....	15
1.2 Tierhalter .....	16
<b>Vorüberlegungen und Analysen</b> .....	<b>17</b>
2.1 Selbstständig machen: ja oder nein? .....	18
2.1.1 Passt die Selbstständigkeit zu meinem Typ? .....	18
2.1.2 Was sind meine persönlichen Ziele? .....	18
2.1.3 Gibt es Hinderungsgründe? .....	20
2.2 Woran Gründer am häufigsten scheitern .....	20
2.2.1 Finanzierungsmängel .....	20
2.2.2 Informationsdefizite .....	21
2.2.3 Qualifikationsmängel .....	21
2.2.4 Planungsfehler .....	21
2.2.5 Familiäre Probleme .....	21
2.2.6 Überschätzung der Betriebsleistung .....	22
2.2.7 Äußere Einflüsse .....	22
2.3 Fehler vermeiden mit dem richtigen Beraterteam .....	22
2.4 Formen tierärztlicher Berufsausübung .....	24
2.4.1 Allein oder gemeinsam gründen? .....	24
2.4.2 Neugründung, Praxiskauf oder Anteilskauf? .....	25
<b>Formen tierärztlicher Berufsausübung</b> .....	<b>27</b>
3.1 Organisationsformen tierärztlicher Berufsausübung .....	27
3.1.1 Einzelpraxis .....	27
3.1.2 Gemeinschaftspraxis (Berufsausübungsgemeinschaft) .....	29
3.1.3 Gruppenpraxis .....	29
3.1.4 Tierärztliche Klinik .....	30
3.1.5 Franchise-Systeme .....	30
3.2 Rechtsformen tierärztlicher Berufsausübung .....	31
3.2.1 Gesellschaften bürgerlichen Rechts, Partnerschaftsgesellschaft .....	31
3.2.2 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	32
3.2.3 Unternehmersgesellschaft .....	33
3.2.4 Limited .....	34

<b>Standortanalyse: Wo lasse ich mich nieder? .....</b>	<b>35</b>
4.1 Konsumpotenzial .....	36
4.2 Patientenpotenzial .....	37
4.3 Mitbewerber (Konkurrenzanalyse) .....	38
4.4 Immobilie .....	40
4.5 Besonderheiten verschiedener Praxistypen .....	41
4.5.1 Nutztierpraxis .....	41
4.5.2 Pferdefahrpraxis .....	42
4.5.3 Pferdepraxis .....	42
4.5.4 Mobile Kleintierpraxis .....	42
4.5.5 Überweisungspraxen, Kliniken .....	42
<b>Detailplanung und Businessplan .....</b>	<b>43</b>
5.1 Gliederung des Businessplans .....	44
5.2 Detailplanung Ihrer Praxis .....	45
5.2.1 Raumplanung .....	45
5.2.2 Investitionsplanung .....	47
5.2.3 Praxisplanung .....	49
5.2.4 Marketingplanung .....	52
5.2.5 Privatbedarfsplanung .....	52
<b>Finanzierung .....</b>	<b>53</b>
6.1 Darlehensformen .....	54
6.2 Öffentliche Mittel .....	55
6.3 Kauf, Miete, Leasing .....	56
6.4 Lieferantenkredite .....	57
6.5 Debitorenmanagement .....	58
6.5.1 Factoring .....	59
6.5.2 Verrechnung (unechtes Factoring) .....	59
6.6 Einfluss der Finanzierungsart auf Ihr Rating .....	60
<b>Praxisübernahme oder Anteilskauf .....</b>	<b>61</b>
7.1 Was ist die Praxis oder der Anteil wert? .....	61
7.1.1 Objektiver Praxiswert .....	61
7.1.2 Subjektiver Praxiswert .....	62
7.1.3 Ist der Wert existenzsichernd? .....	62
7.2 Besonderheiten bei einer Betriebsübernahme .....	64
7.3 Besonderheiten beim Anteilskauf .....	65
7.3.1 Anteilsübernahme oder Neuanteil .....	65
7.3.2 Praxisräume .....	66

<b>Verträge</b> .....	<b>67</b>
8.1 Mietvertrag .....	68
8.1.1 Umnutzung .....	68
8.1.2 Finanzierungsvorbehalt .....	69
8.2 Arbeitsverträge .....	69
8.3 Gesellschaftsverträge .....	70
8.4 Vorbehalte .....	71
<b>Der Gang zu den Behörden</b> .....	<b>72</b>
9.1 Standesrecht .....	72
9.2 Berufsrecht .....	73
9.3 Verwaltungsrecht .....	73
9.4 Arbeitsrecht .....	73
<b>Versicherungsrecht: Was ist wenn?</b> .....	<b>74</b>
10.1 Pflichtversicherungen .....	74
10.2 Freiwillige Versicherungen .....	75
10.2.1 Personenversicherungen .....	75
10.2.2 Sachversicherungen .....	76
<b>Steuern</b> .....	<b>78</b>
11.1 Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer .....	78
11.2 Umsatzsteuer .....	79
11.3 Gewerbesteuer .....	80
11.4 Lohnsteuer .....	81
11.5 Achtung Falle! .....	81
<b>Ihre Praxis: ein Geheimtipp? Marketing und Werbung</b> .....	<b>84</b>
12.1 Definition Marketing .....	84
12.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen .....	86
12.2.1 Berufsrecht .....	86
12.2.2 Wettbewerbsrecht .....	86
12.2.3 Heilmittelwerbegesetz .....	87
12.3 Marketinginstrumente für Tierärzte .....	88
12.3.1 Außenwerbung .....	88
12.3.2 Eröffnungsfeier .....	89
12.3.3 Praxisflyer .....	89
12.3.4 Internetseite .....	90
12.3.5 Aktionen in der Kundschaft .....	90
12.3.6 Praxisfahrzeug .....	90
12.3.7 Sonstige Aktivitäten .....	90



<b>Tipps und Tricks</b> .....	<b>92</b>
13.1 Schufa-Auskunft einholen .....	92
13.2 Eigenen Namen googeln .....	92
13.3 Arzneimittel mit Valuta bestellen .....	93
13.4 Gründerkonditionen aushandeln .....	93
13.5 Keine Rabatte einkaufen .....	94
13.6 Angebote einholen und Preise vergleichen .....	94
13.7 Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen .....	94
13.8 Woher bekomme ich die ganzen Zahlen? .....	95
13.9 Wer macht was bis wann? .....	96
 <b>Die laufende Praxis: erster Ausblick</b> .....	 <b>97</b>
 <b>Anhang</b>	
Anlagen .....	99
Index .....	125



Ziel nicht aus den Augen verlieren!  
Hier sollten Sie immer auch an Ihre allgemeine Lebensplanung denken.  
Das ist wichtig für Ihre „maßgeschneiderte“ Existenzgründung.



Aufgepasst! Diese Ratschläge sollten Sie nicht übersehen.



Holzauge sei wachsam! Ein guter Tipp für Ausgeschlafene.

## GLOSSAR

<b>Adenauerkreuz</b>	Bundeskanzler Adenauer hat zur Entscheidungsfindung die Vor- und Nachteile abgewogen und dann entschieden. Er hat dazu ein Kreuz aufgezeichnet und die beiden Spalten überschrieben: »Was spricht dafür« »Was spricht dagegen«.
<b>Agio</b>	Aufgeld; als Bearbeitungsgebühr einer Bank wird dieser Betrag auf die beantragte Darlehenssumme aufgeschlagen (eher selten anzutreffen) oder Aufschlag auf den Nennwert von z. B. Wertpapieren.
<b>Alleinvertretungsberechtigt</b>	Der Alleinvertretungsberechtigte kann in den vertraglich festgelegten Grenzen Anschaffungen tätigen, Darlehen aufnehmen, Verträge schließen etc.
<b>Anlagegut</b>	Siehe Anlagevermögen.
<b>Anlagevermögen</b>	Wirtschaftsgüter, die in einer Praxis langfristig eingesetzt werden sollen.
<b>Benchmark</b>	Vergleichende Analyse mit Werten aus anderen Praxen.
<b>Bonität</b>	Kreditwürdigkeit.
<b>Buchführungspflicht</b>	Buchführungspflicht bedeutet die Erfüllung spezieller Dokumentations- und Aufzeichnungspflichten. Grundsätzlich sind Freiberufler nicht buchführungspflichtig, sondern nur Gewerbebetriebe.
<b>Corporate Design (CD)</b>	Einheitliches und unverwechselbares Erscheinungsbild einer Praxis (Logo, Formulare, Praxisauto und -räume); Teil der Corporate Identity.
<b>Corporate Identity (CI)</b>	Identität der Praxis im Außenauftritt, in der Praxisführung, der Kommunikation, der Positionierung am Markt. Das CI ist Bestandteil einer strategischen Planung und ein wesentlicher Erfolgsfaktor.
<b>Debitorenmanagement</b>	Bearbeitung von und Umgang mit Forderungen.
<b>Damnum</b>	Der Oberbegriff für Agio und Disagio.

<b>Disagio</b>	Abgeld; als Bearbeitungsgebühr einer Bank die Differenz zwischen dem aufgenommenen Darlehensbetrag und der tatsächlichen Auszahlungssumme oder Abschlag vom Nennwert eines Wertpapiers.
<b>Finanzierungsleasing</b>	Ein Leasinggeber räumt dem Leasingnehmer für eine fest vereinbarte Grundmietzeit die Nutzung des Leasinggegenstandes gegen Entgelt ein. Häufig wird nach einer bestimmten Laufzeit ein Recht auf Austausch gegen ein Neugerät bei gleichzeitiger Verlängerung der Grundmietzeit ermöglicht.
<b>Freiberufler</b>	Der Tierarzt ist explizit im § 18 Einkommensteuergesetz als Freiberufler genannt.
<b>Gewerbetreibender</b>	Alle nicht durch § 18 Einkommensteuergesetz erfassten Berufe sind Land- oder Forstwirte oder Gewerbetreibende. Der Tierarzt ist mit dem Betrieb seiner Apotheke und dem Verkauf von Shopartikeln Gewerbetreibender.
<b>Infektions- und Abfärbetheorie</b>	Wenige gewerbliche Einkünfte (z. B. Verkauf von Medikamenten) können die freiberuflichen Einkünfte (tierärztliche Leistungen) bei einer Personengesellschaft »infizieren«, mit dem Ergebnis, dass alle Einkünfte der Gewerbesteuer unterliegen.
<b>Juristische Person</b>	Gegenteil von natürlicher Person, eigenständiges Rechtssubjekt, das Träger von Rechten und Pflichten sein kann. Es gibt juristische Personen des öffentlichen Rechts (Körperschaften wie Bund, Länder oder Gemeinden) und juristische Personen des Privatrechts (z. B. GmbH, AG, Genossenschaften).
<b>Kaufmann</b>	Inhaber bzw. Betreiber eines Handelsgewerbes.
<b>Kreditlinie</b>	Höchstgrenze des Kreditspielraumes, den die Bank einräumt.
<b>Liquiditätsvorschau</b>	Übersicht über die liquiden Mittel, die künftigen Geldzu- und -abflüsse; nicht mit dem handelsrechtlichen/steuerlichen Gewinn gleichzusetzen.
<b>Operating-Leasing</b>	Wie Finanzierungsleasing, allerdings ist der Leasingvertrag jederzeit kündbar.
<b>Rating</b>	Bewertung eines Unternehmens/einer Praxis nach einem Schulnotensystem; schätzt die Kreditwürdigkeit ein.

<b>Rentabilitätsvorschau</b>	Vorschau über die zu erwartenden Praxiseinnahmen und Praxisausgaben.
<b>Spezialleasing</b>	Der Leasinggegenstand wird speziell auf die Bedürfnisse des Leasingnehmers angepasst und kann nur von ihm sinnvoll genutzt werden. Steuerlich ist der Gegenstand dem Leasingnehmer zuzurechnen und von ihm zu aktivieren.
<b>Thesaurierung</b>	Gewinne werden nicht ausgeschüttet, sondern im Unternehmen angesammelt.
<b>Umlaufvermögen</b>	Im Gegensatz zum Anlagevermögen nicht zum längerfristigen Verbleib in der Praxis bestimmt, sondern dazu, der Praxis zu dienen (z. B. Medikamente, Futtermittel).
<b>Umsatzsteuer</b>	Verkehrssteuer, die auf bestimmte Lieferungen und Leistungen vom leistenden Unternehmer zu berechnen ist und vom Leistungsempfänger zu tragen ist. Beim Tierarzt fallen sowohl der volle (für Behandlungen und Medikamente) als auch der ermäßigte (für Futtermittel) Umsatzsteuersatz an. Weitere Details und Ausnahmen regelt das Umsatzsteuergesetz.
<b>Valuta</b>	Wertstellung; Zeitpunkt, zu dem eine Rechnung gezahlt werden muss.
<b>Verlorener Zuschuss</b>	Eine Subvention, die nicht zurückgezahlt werden muss.
<b>Verbindlichkeiten</b>	Schulden, Begriff des Handels- bzw. Steuerrechts.
<b>Vollamortisationsleasing</b>	Alle Leasingraten zusammengenommen decken sowohl den kompletten Kaufpreis des Gegenstandes als auch die Finanzierungskosten.
<b>Vorbehalt der Finanzierung (VdF)</b>	Klausel in einer Vereinbarung, einem Vertrag; VdF bedeutet, dass Wirksamkeit erst eintritt, wenn z. B. das beantragte Darlehen gewährt wurde.
<b>Vorsteuer</b>	Ist die Umsatzsteuer, die beim Kauf von Material o. Ä. in Rechnung gestellt wird. Wenn die erhaltene Leistung für die Praxis erbracht wurde, kann diese Umsatzsteuer als Vorsteuer beim Finanzamt zurückgefordert werden.
<b>Wertsicherungsklausel</b>	Vertragliche Vereinbarung, die die Preisentwicklung bei z. B. Miet- oder Pachtverträgen berücksichtigt.

- Wettbewerbsklausel** Bedingung in einem Arbeits- oder Gesellschaftsvertrag, während oder nach Beendigung der Tätigkeit oder Ausscheiden aus der Gesellschaft für einen bestimmten Zeitraum nicht für einen Konkurrenten oder in einem bestimmten Umkreis tätig zu werden.
- Wirtschaftsgut** Handelsrechtlich auch Vermögensgegenstand genannt; ein Wirtschaftsgut ist ein durch »Ausgaben geschaffener Nutzungsvorrat« (z. B. PKW gegen Geld).

## VORWORT

Im Zeitalter von Books on Demand, Internet und Wikipedia haben wir uns entschieden, ein Buch zum Thema »Praxisgründung für Tierärzte« aufzulegen.

Warum ein weiteres Kompendium? Der Markt wird doch mit Informationsangeboten überschwemmt!

Stimmt: Aber die Wahl der richtigen Angebote fällt dem Laien damit zunehmend schwerer. Jeder Tierarzt hat sein »Handwerk« gelernt, und er hat es gut gelernt. Die Standardlaufbahn besteht aus einem ambitionierten Studienprogramm mit langen Praktikumsphasen, stetiger Fortbildung und einem hohen Anspruch an das eigene Können.

Aber auch das beste Studium an der renommiertesten Universität kennt – noch – keine betriebswirtschaftlichen Semester zum Thema Selbstständigkeit, Praxisgründung, Praxisführung, Praxiskauf oder -abgabe.

Als Kind wiesen Ihnen in aller Regel Ihre Eltern den Weg, zeigten die richtige Richtung auf, gaben Entscheidungshilfen und warnten vor Gefahren. Sie profitierten von einem reichen Erfahrungsschatz. Aber genau diese Hilfe vermisst der ambitionierte Tierarzt, der sich den Traum von einer eigenen Praxis erfüllen möchte, damit vor einem Berg von Fragen steht und daran verzweifelt.

Es gibt eine Reihe von Werken am Markt, die hilfreich sein können. Einige Arbeiten sind sicher durch den Wandel der Zeit überholt. Andere Autoren legen sehr viel Wert auf Ausführlichkeit oder hohen betriebswirtschaftlichen Tiefgang. Und nicht wenige Werke sind auf ein breites Gründerpublikum ausgerichtet, ohne speziell an den Tierarzt adressiert zu sein.

Der Anspruch dieses Buches ist:

- Alternativen aufzuzeigen und damit eine echte Entscheidungshilfe zu sein,
- die nächsten Schritte aufzuzeigen,
- ein Gefühl für die eigenen Zahlen zu entwickeln,
- und alles für eine Gründung notwendige Wissen in kurzen, leicht verständlichen Appetithäppchen aufzunehmen.