

 Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management

Götz Bierling · Harald Engel  
Anja Mezger · Daniel Pfofe  
Wolfgang Pütz  
Dietmar Sedlaczek



# Arztpraxis – erfolgreiche Abgabe

Betriebswirtschaft, Steuer, Gesellschafts-  
recht, Berufs- und Zulassungsrecht

 Springer

# Erfolgskonzepte Praxis- & Krankenhaus-Management

### **Ihre Erfolgs-Konzepte für Klinik und Praxis**

Als Arzt sind Sie auch Führungskraft und Manager: Teamführung, Qualitätsmanagement, Kodier- und Abrechnungsfragen, Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, patientengerechtes Leistungsspektrum, effiziente Abläufe, leistungsgerechte Kostensteuerung ...

Zusätzliche Kompetenzen sind entscheidend für Ihren Erfolg.

### **Agieren statt reagieren**

Gestalten Sie zielgerichtet die Zukunft Ihres Unternehmens - als Organisator, Stratege und Vermarkter.

Götz Bierling  
Harald Engel  
Anja Mezger  
Daniel Pfofe  
Wolfgang Pütz  
Dietmar Sedlaczek

# Arztpraxis - erfolgreiche Abgabe

Betriebswirtschaft, Steuer, Gesellschaftsrecht,  
Berufs- und Zulassungsrecht

**Götz Bierling**  
Karlsruhe  
Baden-Württemberg  
Deutschland

**Harald Engel**  
Wuppertal  
Nordrhein-Westfalen  
Deutschland

**Anja Mezger**  
Karlsruhe  
Baden-Württemberg  
Deutschland

**Daniel Pfofe**  
Gerlingen  
Baden-Württemberg  
Deutschland

**Wolfgang Pütz**  
Berlin  
Berlin  
Deutschland

**Dietmar Sedlaczek**  
Berlin  
Berlin  
Deutschland

ISBN 978-3-662-49762-3    ISBN 978-3-662-49763-0 (ebook)  
DOI 10.1007/978-3-662-49763-0

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

### **Springer**

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Fotonachweis Umschlag: © Troels Graugaard/istockphoto.com, ID: 22723201

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg

## Vorwort

---

Irgendwann wird jeder Arzt – wie auch jeder andere Unternehmer – seine Praxis oder seine Praxisanteile abgeben. Ein Grund hierfür kann das Erreichen des Renteneintrittsalters sein. Es können aber auch ganz andere private Gründe sein, die einen Arzt zur Praxisabgabe bewegen, wie zum Beispiel der Wunsch, sich beruflich zu verändern. Es ist daher ratsam, sich nicht nur frühzeitig, sondern auch grundsätzlich mit dem Thema der Praxisabgabe zu beschäftigen.

Dieses Buch richtet sich an alle selbstständigen Ärzte – gleichgültig, ob sie eine eigene Praxis haben und ihren Beruf alleine ausüben oder mit anderen Ärzten gemeinsam praktizieren.

Die Übergabe einer Praxis in die Hände eines geeigneten Nachfolgers ist infolge der immer umfangreicher werdenden rechtlichen Rahmenbedingungen inzwischen ein sehr komplexer Vorgang geworden.

So hat der Gesetzgeber im Jahr 2015 das Versorgungsstärkungsgesetz (VSG) verabschiedet und damit jüngst die Regelungsdichte im Vertragsarztbereich noch weiter erhöht. Dieses Gesetz soll die Versorgung der Versicherten in den gesetzlichen Krankenversicherungen verbessern. Hierfür wurde unter anderem die Praxisübergabe in überversorgten Gebieten stärker reglementiert. Die Übertragung einer Praxis in überversorgten Gebieten ist erheblich erschwert worden. Gleichzeitig hat das Gesetz aber auch neue Wege eröffnet, eine Praxis unter Sicherung des Lebenswerkes und eines angemessenen Kaufpreises zu übertragen. Hierzu müssen allerdings neue Wege beschritten werden und der abgabewillige Arzt muss sich verstärkt mit für ihn nicht vertrauten Themen beschäftigen. Gegebenenfalls kann die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder die Gründung eines eigenen Medizinischen Versorgungszentrums für die Abgabepflicht sinnvoll sein. Mit dem VSG werden aber auch völlig neue betriebswirtschaftliche, steuerrechtliche und gesellschaftsrechtliche Fragestellungen aufgeworfen. Diese sind sehr weitreichend und werden für den abgebenden Arzt besondere Bedeutung haben.

Der Abgeber, der sich mit diesen Themen unter fachmännischer Anleitung rechtzeitig auseinandersetzt, wird nicht nur seine Praxis verkauft bekommen, sondern vielleicht auch durch die geschickte Nutzung der Möglichkeiten des VSG einen besseren Preis für seine Praxis erzielen.

Oft sehen viele potenzielle Praxisabgeber den zukünftigen Verkaufserlös ihrer Praxis als einen wichtigen Bestandteil ihrer Altersversorgung an. Der heutige Gesundheitsmarkt befindet sich allerdings im stetigen Wandel. Niemand kann heute sagen, welche Entwicklung dieser in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren nehmen wird. Gebiete, welche heute überversorgt sind, werden in der Zukunft vielleicht unterversorgt sein. Gleiches gilt für ländliche Gebiete. Vielleicht wird sich die Stadtfucht abschwächen oder gar in eine Landflucht umkehren, weil es dort zukünftig mehr oder bessere Anreize für Ärzte geben wird, sich niederzulassen. Vor diesem Hintergrund sollte der zukünftige Praxiserlös auf keinen Fall der Hauptbestandteil der Altersversorgung sein.

Häufig stellt sich mit dem Eintritt in den Ruhestand aber auch der Wunsch ein, zumindest in geringem Umfang noch ärztlich tätig zu sein. Welche Voraussetzungen hier erfüllt werden müssen, um steuerliche Vorteile, die mit der Praxisabgabe verbunden sind, nicht zu verlieren,

und welche berufs- und zulassungsrechtlichen Voraussetzungen zu erfüllen sind, wird in diesem Buch dargestellt.

Letztlich hat jeder Praxisabgeber regelmäßig auch den Wunsch, dass seine Praxis fortgeführt wird und seine Patienten auch nach seinem Ausscheiden gut versorgt werden. Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger beinhaltet daher nicht nur monetäre Aspekte.

Dieses Buch widmet sich ausführlich dem Versorgungsstärkungsgesetz (VSG) und den damit verbundenen Gesetzesänderungen. Es zeigt auf, wie sich der Praxisabgeber auf die Übertragung seiner Praxis vorbereiten kann, um seine Praxis erfolgreich zu verkaufen. Es beschäftigt sich darüber hinaus mit betriebswirtschaftlichen Themen, die im Wesentlichen für den Wert der Praxis maßgeblich sind.

Die Autoren dieses Buches sind Juristen, Steuerberater und Betriebswirte, welche seit vielen Jahren Ärzte gerade auch im Hinblick auf ihre Praxisabgabe beraten und vertreten. Sowohl Rechtsanwälte wie auch Juristen aus der Kassenärztlichen Vereinigung haben dieses Buch gemeinsam erarbeitet, damit dem Leser die Sichtweise beider Seiten vermittelt wird.

Das Autorenteam gewährleistet damit höchste Aktualität unter Einbindung von praxisbewährten Strategien für eine erfolgreiche Praxisabgabe.

Die Autoren:

**Götz Bierling, Harald Engel, Anja Mezger, Daniel Pfofe, Wolfgang Pütz, Dietmar Sedlaczek**  
Im Februar 2016

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Praxisabgabe planen</b> .....	1
	<i>Götz Bierling, Harald Engel, Anja Mezger, Daniel Pfofe, Wolfgang Pütz, Dietmar Sedlaczek</i>	
1.1	<b>Sicherung des Lebensstandards im Alter</b> .....	2
1.2	<b>Bestandteile einer Altersversorgung</b> .....	2
1.2.1	Rentenansprüche .....	2
1.2.2	Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung .....	2
1.2.3	Kapitalerträge .....	3
1.2.4	Die privat genutzte Immobilie .....	3
1.3	<b>Analyse der eigenen Praxis</b> .....	3
1.4	<b>Langfristige Überlegungen</b> .....	3
1.5	<b>Mittelfristige und kurzfristige Überlegungen</b> .....	3
1.5.1	Versorgungsstärkungsgesetz (VSG) .....	4
1.5.2	Weitere wichtige Aspekte .....	4
<b>2</b>	<b>Langfristige Überlegung</b> .....	7
	<i>Götz Bierling, Harald Engel, Anja Mezger, Daniel Pfofe, Wolfgang Pütz, Dietmar Sedlaczek</i>	
2.1	<b>Die Abgabeplanung rechtzeitig beginnen</b> .....	8
2.2	<b>Die Versorgungssituation in der Passivphase</b> .....	8
2.2.1	Dreisprung der Planung .....	8
2.2.2	Ziel .....	10
2.2.3	Standortbestimmung .....	12
2.2.4	Weg .....	13
<b>3</b>	<b>Mittelfristige Überlegungen</b> .....	15
	<i>Götz Bierling, Harald Engel, Anja Mezger, Daniel Pfofe, Wolfgang Pütz, Dietmar Sedlaczek</i>	
3.1	<b>Bereitschaft zur Praxisabgabe</b> .....	16
3.2	<b>Optimierung der Praxis</b> .....	16
3.2.1	Fortbildung des Personals .....	17
3.2.2	Personaleinsatz .....	17
3.2.3	Workflows .....	18
3.2.4	Verlegung der Praxis .....	18
3.2.5	Erfassung der Patientenstruktur .....	18
3.2.6	Erhöhung des Privatpatientenanteils .....	19
3.2.7	Erweiterung/Einführung von IGeL-Leistungen .....	20
3.2.8	Zertifizierung der Praxis .....	20
3.2.9	Abrechnungsoptimierung .....	21
3.2.10	Investitionen .....	22
3.2.11	Internetpräsenz .....	22
3.2.12	Forderungsmanagement .....	22
3.2.13	Vertragscontrolling .....	23
3.2.14	Kostenstruktur .....	24
3.2.15	Steuern und Buchhaltung .....	25
3.3	<b>Besonderheiten Berufsausübungsgemeinschaft</b> .....	26
3.4	<b>Besonderheiten Praxismgemeinschaft</b> .....	26
3.5	<b>Checklisten</b> .....	27

<b>4</b>	<b>Kurzfristige Überlegungen</b> .....	31
	<i>Götz Bierling, Harald Engel, Anja Mezger, Daniel Pfofe, Wolfgang Pütz, Dietmar Sedlaczek</i>	
4.1	<b>Nachbesetzungsverfahren</b> .....	34
4.1.1	Zulassungsvoraussetzungen .....	34
4.1.2	Rechtsnatur und Inhalt der Zulassung .....	37
4.1.3	Einleitung des Nachbesetzungsverfahrens .....	41
4.1.4	Verweigerung der Ausschreibung der Zulassung aus Versorgungsgründen .....	53
4.1.5	Annoncierung des Sitzes im KV-Blatt .....	57
4.1.6	Eingang der Bewerbungen .....	59
4.1.7	Entscheidung des Zulassungsausschusses .....	60
4.1.8	„Übertragung der Zulassung“ durch Anstellung .....	66
4.1.9	Langfristige Gestaltung des Übergangs .....	68
4.1.10	MVZ-Gründung als neue Form der Praxisabgabe .....	74
4.1.11	Tod des Abgebers .....	75
4.1.12	Aufnahme der vertragsärztlichen Tätigkeit durch den Praxisübernehmer .....	76
4.2	<b>Suche nach geeignetem Übernehmer</b> .....	76
4.2.1	Anforderungsprofil .....	77
4.2.2	Plattformen für die Suche .....	78
4.3	<b>Kaufpreisfindung</b> .....	80
4.3.1	Methoden der Praxisbewertung .....	80
4.3.2	Praxiswertgutachten .....	81
4.3.3	Marktpreis .....	81
4.4	<b>Vorvertrag und Kaufvertrag</b> .....	82
4.4.1	Vorvertragliche Regelungen .....	82
4.4.2	Kaufvertrag .....	84
4.5	<b>Arbeitsrechtliche Besonderheiten</b> .....	99
4.5.1	Rechtslage .....	99
4.5.2	Unterrichtungspflichten .....	99
4.5.3	Absicherung .....	100
4.5.4	Kündigung/Beendigung von Arbeitsverhältnissen vor Betriebsübergang .....	101
4.6	<b>Zivilrechtliche Aspekte der Sicherung des Übergangs auf den gewünschten Nachfolger</b> .....	101
4.6.1	Grundsätzliches .....	101
4.6.2	Jobsharing .....	102
4.6.3	Vorhandene BAG .....	102
4.6.4	Gründung Übergangs-BAG .....	104
4.6.5	Übertragung auf einen anderen zugelassenen Arzt oder MVZ .....	104
4.6.6	Kaufvertrags- und Mietvertragsabschluss .....	104
4.6.7	Weiterbildungsassistent, Sicherstellungsassistent (bzw. Entlassungsassistent), angestellter Arzt .....	104
4.6.8	Vertreter in der Praxis .....	106
4.6.9	Verwandte des Praxisübergebers .....	106
4.6.10	Besondere Versorgungsbedürfnisse, definiert durch die KV .....	106
4.6.11	Fazit und Hinweis .....	107
4.6.12	<b>Checkliste</b> .....	107
4.7	<b>Aufnahme vertragsärztlicher Tätigkeit durch den Praxisübernehmer</b> .....	108

<b>5</b>	<b>Steuerliche Folgen und Gestaltungsmöglichkeiten</b> .....	109
	<i>Götz Bierling, Harald Engel, Anja Mezger, Daniel Pfofe, Wolfgang Pütz, Dietmar Sedlaczek</i>	
5.1	<b>Steuerliche Aspekte in der Vorbereitungsphase</b> .....	110
5.1.1	Vorweggenommene Betriebsausgaben. ....	110
5.1.2	Investitionsabzugsbetrag .....	111
5.2	<b>Veräußerung einer Einzelpraxis</b> .....	111
5.3	<b>Veräußerung eines Praxisanteils.</b> .....	111
5.3.1	Berufsausübungsgemeinschaft (BAG) .....	111
5.3.2	Gründung einer Übergangs-BAG .....	112
5.3.3	Gründung einer Praxisgemeinschaft. ....	115
5.4	<b>Besonderheiten bei Praxis-, Apparate- und Laborgemeinschaften</b> .....	115
5.5	<b>Schenkung an Kind als Übernehmer</b> .....	116
5.6	<b>Praxisübergang aufgrund Todes des Abgebers</b> .....	116
5.7	<b>Besteuerung der Praxisabgabe</b> .....	116
5.7.1	Einkommensteuer .....	116
5.7.2	Kirchensteuer .....	123
5.7.3	Umsatzsteuer .....	123
5.8	<b>Steuerliche Besonderheiten aufgrund des Versorgungsstärkungsgesetzes</b> .....	124
5.8.1	Steuerliche Überlegungen bei der Gründung eines MVZ. ....	124
5.8.2	Laufende Besteuerung. ....	125
5.8.3	Veräußerung von Anteilen einer MVZ-GmbH. ....	126
5.8.4	Weitere steuerliche Besonderheiten .....	126
	<b>Serviceteil</b> .....	129
	Stichwortverzeichnis .....	130

## Autoren

---



### Götz Bierling

Götz Bierling ist seit über 30 Jahren als Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht in erster Linie in Fragen des Arbeits- und Medizinrechts tätig und hat zahlreiche Vorträge zum ärztlichen Zulassungsrecht gehalten, sich aber auch in Fragen des Arzthaftungsrechts als Mitherausgeber von „Hygiene und Recht“ in Fachkreisen einen Namen gemacht. Neben niedergelassenen Ärzten vertritt er Krankenhäuser auch in arbeitsrechtlichen Fragen. Aufgrund der engen Zusammenarbeit mit einem auf Heilberufe spezialisierten Steuerbüro ist er mit den speziellen steuerrechtlichen Themen vertraut. Herr Bierling ist zudem Gesellschafter der Arztrechtsnetz EWiV, ein Zusammenschluss von Rechtsanwälten, die medizinische Leistungserbringer in allen Fragen des Gesundheitswesens beraten.



### Harald Engel

Harald Engel jun. wurde 1968 in Wuppertal geboren. Er studierte Rechtswissenschaften in Bochum und Betriebswirtschaftslehre in Wuppertal. Als Fachanwalt für Medizinrecht liegt sein Tätigkeitsschwerpunkt insbesondere in der Beratung von Ärzten und Angehörigen anderer Heilberufe. 20 Jahre lang war Harald Engel jun. sowohl als Lehrbeauftragter für Strafrecht an der Universität in Bochum als auch als Ausbilder von Rechtsreferendaren im Verwaltungsrecht an den Landgerichten Wuppertal und Düsseldorf tätig. Seit 2010 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Arztrechtsnetz EWiV, ein Zusammenschluss von Rechtsanwälten, die medizinische Leistungserbringer in allen Fragen des Gesundheitswesens beraten.



### Anja Mezger

Anja Mezger ist seit über drei Jahren als Rechtsanwältin in Karlsruhe tätig. Seit dem Jahr 2015 führt sie auch den Titel als Fachanwältin für Medizinrecht. Sie befasst sich in erster Linie mit Arbeits- und Medizinrecht und vertritt und berät dabei Vertragsärzte und mittelständische Unternehmen. Im Bereich Medizinrecht befasst sie sich in erster Linie mit der Vertragsgestaltung ärztlicher Kooperationen, Arbeitsverträgen und Praxisabgabeverträgen. Einen weiteren Schwerpunkt ihrer Tätigkeit bilden die Beratung und Vertretung in allen Fragen des Vergütungsrechts der Heilberufe sowie des ärztlichen Zulassungsrechts. Frau Mezger ist zudem Gesellschafterin der Arztrechtsnetz EWiV, ein Zusammenschluss von Rechtsanwälten, die medizinische Leistungserbringer in allen Fragen des Gesundheitswesens beraten.



### **Daniel Pfofe**

Daniel Pfofe ist seit über 15 Jahren als Rechtsanwalt und seit über 10 Jahren als Steuerberater auf dem Gebiet des Gesellschafts-, Steuer- und Medizinrechts tätig. Seine Schwerpunkte sind die oft herausfordernden Themengebiete, die sich im Zusammenspiel der einzelnen Rechtsgebiete ergeben. Er vertritt Ärzte und Kliniken sowohl gerichtlich als auch außergerichtlich sowie vor den Finanz- und Zulassungsbehörden. Seit 2010 ist er geschäftsführender Gesellschafter der Arztrechtsnetz EWiV, ein Zusammenschluss von Rechtsanwälten, die medizinische Leistungserbringer in allen Fragen des Gesundheitswesens beraten. Neben zahlreichen Vorträgen ist er zudem seit über 10 Jahren Lehrbeauftragter für Gesellschaftsrecht an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und publiziert regelmäßig in Fachzeitschriften. Er bildet sowohl Anwälte als auch Steuerberater in seinen Spezialgebieten fort.



### **Wolfgang Pütz**

Wolfgang Pütz wurde 1981 in Trier geboren. Er studierte Rechtswissenschaften an der Universität Trier und der Ruhr-Universität Bochum mit den Schwerpunkten Sozialrecht und Strafrecht. Er arbeitete mehrere Jahre als Rechtsanwalt im Bereich Medizinrecht, Sozialrecht, Strafrecht und Vertragsrecht in Bochum. Herr Pütz wechselte 2013 zur Kassenärztlichen Vereinigung Berlin und ist dort derzeit als Hauptabteilungsleiter Bedarfsplanung und Zulassung tätig. Er verantwortet in erster Linie das Zulassungswesen und die Bedarfsplanung in der Bundeshauptstadt. Als Prozessvertreter hat er zahlreiche Verfahren im vertragsärztlichen Zulassungsrecht in allen Instanzen betreut. Herr Pütz hält regelmäßig Vorträge zu zulassungsrechtlichen Themen.



### **Dietmar Sedlaczek**

Dietmar Sedlaczek hat nach Abschluss seines Jurastudiums und Referendariats ab dem Jahr 1992 Erfahrungen als Rechtsanwalt bei der Deutschen Bank, den Finanzämtern in Bielefeld und Detmold sowie bei der Oberfinanzdirektion Münster sammeln können. Von 1998 bis 2001 war Herr Sedlaczek Richter am Finanzgericht Münster. Nach weiterer Tätigkeit als Fachanwalt für Steuerrecht und Rechtsanwalt ist Herr Sedlaczek seit 2007 Partner der SPS Steuern und Recht® GmbH in Berlin. Als Fachanwalt für Medizinrecht ist er spezialisiert auf die Fachberatung im Gesundheitswesen. Er ist zudem Gesellschafter der Arztrechtsnetz EWiV, ein Zusammenschluss von Rechtsanwälten, die medizinische Leistungserbringer in allen Fragen des Gesundheitswesens beraten.

# Praxisabgabe planen

*Götz Bierling, Harald Engel, Anja Mezger, Daniel Pfofe, Wolfgang Pütz, Dietmar Sedlaczek*

- 1.1      Sicherung des Lebensstandards im Alter – 2**
- 1.2      Bestandteile einer Altersversorgung – 2**
  - 1.2.1    Rentenansprüche – 2
  - 1.2.2    Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung – 2
  - 1.2.3    Kapitalerträge – 3
  - 1.2.4    Die privat genutzte Immobilie – 3
- 1.3      Analyse der eigenen Praxis – 3**
- 1.4      Langfristige Überlegungen – 3**
- 1.5      Mittelfristige und kurzfristige Überlegungen – 3**
  - 1.5.1    Versorgungsstärkungsgesetz (VSG) – 4
  - 1.5.2    Weitere wichtige Aspekte – 4

Auch wenn es auf den ersten Blick überraschend erscheint, aber eine optimal vorbereitete Praxisabgabe beginnt etwa 15 Jahre vor dem geplanten Übergabetermin. Viele Ärzte denken zu diesem Zeitpunkt noch nicht an die Praxisabgabe, weil dieser Zeitpunkt in ferner Zukunft zu liegen scheint. Bei näherem Hinsehen liegt es jedoch auf der Hand, dass etwaige größere Veränderungen auch Zeit benötigen. Daher sollte dieser längere Zeitraum eingeplant werden.

## 1.1 Sicherung des Lebensstandards im Alter

---

15 Jahre vor der geplanten Praxisübergabe mit Erreichen des ca. 50. Lebensjahres sollte sich jeder selbstständig tätige Arzt mit der Frage auseinandersetzen, welchen Lebensstandard er nach Eintritt in den Ruhestand haben möchte und ob ihm dies auf Basis der bisher erworbenen Altersvorsorgeansprüche überhaupt möglich ist. Mit diesem zeitlichen Vorlauf vor dem geplanten Eintritt in den Ruhestand ist noch genügend Zeit, um eventuelle Versorgungslücken vollständig oder zumindest teilweise zu schließen.

Genau in dieser Phase sollte man sich qualifizierten Rat holen. Der Steuerberater und der Finanzierungsberater sind die geeigneten Ansprechpartner.

## 1.2 Bestandteile einer Altersversorgung

---

Regelmäßig setzt sich die Altersversorgung aus verschiedenen Bestandteilen zusammen. Diese bestehen im Wesentlichen aus:

- Rentenansprüche
- Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung
- Kapitalerträgen
- privat genutzter Immobilie

### 1.2.1 Rentenansprüche

---

Rentenansprüche bestehen aus der gesetzlichen Rentenversicherung, wenn der Praxisabgeber in einem Bundesland tätig war, in dem es zu Beginn seiner Tätigkeit als angestellter Arzt kein ärztliches Versorgungswerk gab.

Darüber hinaus bestehen Ansprüche aus den bei Landesärztekammern geführten ärztlichen Versorgungswerken.

Weiter können sich Rentenansprüche aus privat abgeschlossenen Rentenversicherungen (Rürup-Verträge) ergeben sowie aus Versorgungswerken von Bund und Ländern, wenn der Arzt während seiner Tätigkeit für ein in öffentlicher Trägerschaft befindliches Krankenhaus tätig war, welches mit einer dieser Versorgungseinrichtungen Verträge zur Versorgung seiner Bediensteten abgeschlossen hat.

Hier ist es notwendig, sich über den aktuellen Stand der Rentenansprüche zu informieren, um diese in die Versorgungsplanung mit einzubeziehen.

### 1.2.2 Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung

---

Eine der klassischsten Kapitalanlagen ist sicherlich die Immobilie. Sie ist grundsätzlich wertbeständig und Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung sind losgelöst vom Währungssystem sicher.

Regelmäßig werden zur Finanzierung von Immobilien Darlehen aufgenommen. Ist dies der Fall, so ist zu prüfen, ob diese Darlehen innerhalb der nächsten 15 Jahre abgezahlt werden können und ob bzw. wie viel Geld aus den Mieteinnahmen zur Deckung der Lebenshaltungskosten in der Ruhestandsphase übrig bleibt. Ebenso sind der aktuelle bauliche Zustand des Objekts und dessen dauerhafte Vermietbarkeit zu überprüfen. Dies gilt natürlich auch besonders für den Übergabezeitpunkt in 15 Jahren. Es ist zu klären, ob dann grundlegende Sanierungen erforderlich werden und wie diese finanziert werden können. Gegebenenfalls kann das Ergebnis derartiger Betrachtung sein, dass die Objekte veräußert werden müssen.

Häufig sind gerade die sogenannten „Steuer-sparimmobilien“ zu teuer erworben bzw. finanziert worden. Die bittere Erkenntnis kann dann sein, dass der Kaufpreis für die vermietete Immobilie zu hoch war, in der Zukunft erhebliche Investitionen drohen und die erzielten Mieten unter den Aussagen der Kapitalanlagevermittler deutlich zurückbleiben. Hier ist eine schonungslose Analyse notwendig und gegebenenfalls muss die Immobilie vielleicht auch unter dem Einstandspreis veräußert werden, um einen dauerhaften Verlustbringer abzustößeln.

### 1.2.3 Kapitalerträge

---

Die Möglichkeiten von Kapitalanlagen an den Finanzmärkten sind so zahlreich und komplex, dass eine Darstellung an dieser Stelle überhaupt nicht möglich ist.

Erwähnung sollte hier jedoch finden, dass die Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten gezeigt haben, dass ganze Vermögen an den Kapitalmärkten verloren gehen können. Selbstverständlich muss dies nicht geschehen, möglich ist es aber. Eine vernünftige Beratung sollte dieses Risiko daher berücksichtigen und die Kapitalerträge lediglich als eine Säule der Altersvorsorge einplanen. Keineswegs sollte die Altersvorsorge ausschließlich auf Kapitalanlagen am Finanzmarkt basieren.

### 1.2.4 Die privat genutzte Immobilie

---

Ein wichtiger Bestandteil einer qualifizierten Altersvorsorge kann auch eine selbstgenutzte Immobilie sein. Voraussetzung für eine Sicherung des Lebensstandards im Alter ist jedoch, dass diese Immobilie zum Zeitpunkt des Eintritts in den Ruhestand bezahlt ist, sodass keine Zins- und Tilgungsleistungen mehr zu erbringen sind. Weitere Voraussetzung ist, dass die Immobilie in einem guten Zustand ist und größere Renovierungen und Sanierungen in der Ruhestandsphase nicht mehr anfallen werden. Gegebenenfalls ist die Einschaltung eines Architekten oder Bauingenieurs für eine eingehende Überprüfung notwendig. Auch hier sollte eine schonungslose Analyse erfolgen und gegebenenfalls muss die Immobilie, so schmerzhaft es auch sein kann, veräußert werden.

### 1.3 Analyse der eigenen Praxis

---

15 Jahre vor dem geplanten Abgabetermin sollte auch ein kritischer Blick auf die eigene Praxis geworfen werden. Ist diese so rentabel, wie der Inhaber sich das wünscht? Besteht Potenzial, das Leistungsspektrum der Praxis auszuweiten? Besteht die Möglichkeit, Kosten einzusparen? Besteht die Möglichkeit, durch Verlegung der Praxis oder durch Gründung einer Berufsausübungsgemeinschaft

(BAG) die Zukunftsfähigkeit der Praxis zu sichern und in den nächsten 15 Jahren die Erträge aus der Praxis deutlich zu steigern?

Auch diese Fragestellungen sollten unter Einschaltung qualifizierter Berater diskutiert werden. Gegebenenfalls sind aus einer solchen Analyse Konsequenzen durch Umstrukturierung der Praxis, Reduzierung der Kosten oder möglicherweise durch Verlegung der Praxis an einen anderen Standort zu ziehen, um die Ertragskraft der Praxis in den nächsten 15 Jahren zu stärken.

Damit können zwei Effekte erzielt werden. Zum einen würde aufgrund der erhöhten Ertragskraft der Praxis der Praxisabgeber in die Lage versetzt, für seinen Ruhestand erhöhte Vorsorgeleistungen zu erbringen. Zum anderen wird die Attraktivität der Praxis für einen Erwerber erhöht, weil man darauf verweisen kann, dass die Praxis zu den ertragskräftigeren Praxen am Markt gehört.

## 1.4 Langfristige Überlegungen

---

Gerade bei langfristigen Planungen neigen viele Unternehmer und auch Ärzte dazu, diese nicht ausreichend zu kontrollieren bzw. zu überwachen. Der Grund hierfür liegt darin, dass man meint, noch ewig Zeit zu haben. Insbesondere sind auch in dieser Planungsphase regelmäßig die ergriffenen Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen.

Sind die mit den Umstrukturierungsmaßnahmen erfolgten Ziele erreicht worden oder wurde das Ziel verfehlt?

## 1.5 Mittelfristige und kurzfristige Überlegungen

---

Fünf Jahre vor Abgabe der Praxis ist es zu spät, um noch Maßnahmen zu ergreifen und so größere Versorgungslücken zu schließen. Insbesondere rentiert es sich in der Regel nicht mehr, eine Versorgungslücke durch Abschluss neuer Versicherungen zu schließen, da Vermittlungsprovisionen für Versicherungsvermittler die Renditen aufzehren. Gegebenenfalls ist unter Einschaltung qualifizierter Beratung eines Bankers oder Finanzberaters die Investition in Kapitalanlagen zu erhöhen.