



Standortanalyse

Sollten Sie in der glücklichen Lage sein, eine lukrativ laufende Praxis übernehmen bzw. als Teilhaber in eine solche einsteigen zu können, hat sich die Frage nach einem geeigneten Praxisstandort bereits beantwortet. Im Falle einer kompletten Neugründung sind Sie in der Wahl Ihres Niederlassungsstandortes deutlich freier und können persönliche Wünsche (z. B. den nach Nähe zu Freunden/Familie oder die Affinität zu einer bestimmten Region) berücksichtigen. Aber ganz so frei in Ihrer Entscheidung sind Sie natürlich auch in diesem Fall nicht. Denn bei der Auswahl eines geeigneten Standortes gilt es, eine Vielzahl von Aspekten zu berücksichtigen, wenn Sie später hinsichtlich des Erfolges Ihrer Praxis keine bösen Überraschungen erleben wollen.

Wie groß der Radius ist, auf den sich Ihre Umgebungsanalyse konzentrieren sollte, hängt natürlich sehr von der Praxisart und auch von der Region ab, in der Sie praktizieren wollen. So frequentiert eine durchschnittliche Kleintierpraxis in der Stadt ihre Kundschaft aus einer Umgebung von 3–5 km, während das Einzugsgebiet einer Kleintierpraxis auf dem Land bis zu 35 km, das einer Pferde- und/oder Nutztierpraxis sogar 120 km und mehr beträgt.

Zunächst sind natürlich einige grundlegende **demographische Daten** von Interesse, wie z. B.:

- die Bevölkerungsdichte in der Region
- das durchschnittliche Alter, der Bildungsgrad, Familienstatus etc.
- Höhe der Arbeitslosigkeit
- das durchschnittliche Einkommen
- die Kaufkraft
- der durchschnittliche Mietspiegel (wichtig für Praxisräume und Privatwohnung)
- die allgemeinen Lebenshaltungskosten
- die Zahl der Insolvenzen

Informationsquellen: Neben dem Internet helfen Ihnen hier die Industrie- und Handelskammern. Auch das Statistische Bundesamt liefert wertvolle Informationen. Sehr zu empfehlen ist in diesem Zusammenhang ein Internet-Portal der statistischen Bundes- und Landesämter. Unter <http://ims.destasis.de/indikatoren/Default.aspx> finden sie einen Regionalatlas, der Ihnen viele nützliche Informationen über die Marktsituation der Städte und Gemeinden liefert. Hier können Sie über 80 Parameter abfragen und sich übersichtlich in Form von Grafiken, Karten oder Tabellen anzeigen lassen.

Nachdem Sie sich mit oben genannten Informationen einen ersten Überblick über die Region und deren Image verschafft haben, sollten Sie sich nun **branchenspezifischeren Daten** und einer konkreten **Wettbewerbsanalyse** zuwenden. Interessant sind in diesem Zusammenhang beispielsweise:*

- die (geschätzten) Tierpopulation(en) Ihrer Zieltierart(en)
- je nach Praxisform: Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe/Reitställe/Züchter/Tierheime etc.
- die Anzahl konkurrierender Praxen mit Ausrichtung auf die gleiche(n) Zieltierart(en)
- geplante Niederlassungen
- die Anzahl der praktizierenden Tierärzte in der Region (ist durch Assistenten und Teilhaber größer als die Zahl der Praxen -> wichtig z. B. für die Kennzahl Hunde/Tierarzt)
- Vergleich des eigenen Dienstleistungsspektrums mit dem Angebot der Konkurrenz

*die Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit



Alle „ToDo's“ auf einen Blick

- Suche nach einer geeigneten Praxisimmobilie
 - Um - und Anbaumaßnahmen
(Abnahme durch das Bauamt)
 - evtl. Nutzungsänderungsantrag stellen
- Niederlassung melden bei:
 - Landestierärztekammer
 - Versorgungswerk
 - Veterinärämtern
 - Kreisstelle
- Anmeldungen
 - Finanzamt und ggfs. Ordnungsamt
 - Tierärztliche Hausapotheke
 - Teilnahme am Betäubungsmittelverkehr
 - Röntgenanlage
- Angestellte
 - Ausfertigung der Arbeitsverträge
 - Anmeldung bei der Krankenkasse
bzw. Bundesknappschaft
 - Unfallversicherung bei Berufsgenos-
senschaft für Gesundheitsdienste
und Wohlfahrtspflege
 - Organisation der arbeitsmedizinischen
und sicherheitstechnischen Betreuung
Ihrer Mitarbeiter
- Versicherungen
 - Berufshaftpflicht
 - Krankentagegeld
 - Praxisausfall



“Welche Gesellschaftsform passt zu Ihrem Vorhaben?”

Steuerpflichten

Die Auswahl der geeigneten Rechtsform für eine Tierarztpraxis

Nachdem Sie sich intensive Gedanken über Ihre berufliche Zukunft gemacht haben, ist in Ihnen der Entschluss gereift, sich mit einer eigenen Praxis selbständig zu machen. In der Folge dieser Grundsatzentscheidung sind nun weitere wichtige Fragen, wie z. B. die nach der geeigneten Rechtsform für Ihr Unternehmen, zu beantworten. Diese Entscheidung ist aufgrund ihrer Tragweite mit äußerster Sorgfalt zu treffen! Sie beinhaltet zukunftsorientierte Überlegungen, da beispielsweise bei Expansionsplänen u. U. die Aufnahme von Partnern/Gesellschaftern oder auch die Regelung der Nachfolge oder die Planung Ihrer Altersvorsorge (eine GmbH ermöglicht bspw. Pensionsrückstellungen) berücksichtigt werden müssen. Außerdem beeinflussen steuerliche Aspekte, Fragen der Buchführung, diverse Formvorschriften und der Gründungsaufwand sowie Ihr persönlicher Kapitaleinsatz und die damit zusammenhängenden Finanzierungsmöglichkeiten die Auswahl der geeigneten Rechtsform erheblich. Aufgrund der Haftungsregelungen ist die Frage nach der Gesellschaftsform nicht zuletzt auch eine Frage der persönlichen Risikobereitschaft.

Berufsleben und Steuern

Neben der täglichen Bewältigung berufsspezifischer Herausforderungen sehen Sie sich nach dem Sprung in die Selbständigkeit zusätzlich mit einer Vielzahl „fachfremder“ Vorschriften und Gesetze konfrontiert. Diese betreffen in erster Linie unser Steuerrecht.

Hiervon bleibt der angestellte Tierarzt weitestgehend verschont. Gemäß § 19 des Einkommensteuergesetzes (EStG) bezieht er seine Einkünfte aus nichtselbständiger Tätigkeit, wodurch für ihn die Lohnsteuer vom Arbeitgeber einbehalten und an das Finanzamt abgeführt wird. Damit ist für ihn die größte steuerliche Hürde bereits genommen.

Der selbständige Tierarzt hat sich dagegen mit einer Reihe von Vorschriften auseinanderzusetzen, die im Wesentlichen folgende Steuerarten umfassen:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. Einkommensteuer | (Rechtsgrundlage = Einkommensteuergesetz (EStG)) |
| 2. Umsatzsteuer | (Rechtsgrundlage = Umsatzsteuergesetz (UStG)) |
| 3. Gewerbesteuer | (Rechtsgrundlage = Gewerbesteuergesetz (GewStG)) |
| 4. Lohnsteuer als Arbeitgeber | (Rechtsgrundlage = (EStG)) |

Da steuerliche Aspekte bei der Auswahl der geeigneten Rechtsform eines Unternehmens eine gravierende Rolle spielen, sollen hier die relevanten Steuern etwas näher erläutert werden.

Einkommensteuer

Auch die Einkünfte aus der selbständig ausgeübten Tätigkeit als Tierarzt unterliegen gem. § 18 Abs. 1 Nr. 1 EStG als Einkünfte aus freiberuflicher Tätigkeit der Einkommensteuer. In Einzelfällen kann es dazu kommen, dass aufgrund hinzutretender Besonderheiten (z. B. Verkauf von Tiernahrung und Pflegeprodukten; siehe hierzu auch Stichwort „Infektionsgefahr“) Einkünfte aus einem Gewerbebetrieb nach § 15 EStG angenommen werden und daher die Gewerbesteuerpflicht eintritt.

Der Einkommensteuertarif beginnt nach einem Grundfreibetrag von 8.004 € mit einem Einstiegsprozentsatz von 15 v.H. und steigt danach progressiv auf 42 v.H. ab einem zu versteuernden Einkommen von 52.152 € (Alleinstehende/Ledige). Beträgt das Einkommen mehr als 250.000 € (Ledige), wird zudem ein Zuschlag von 3 Prozentpunkten erhoben (sog. „Reichensteuer“).



Die Einkommensteuer ist für einen Gewinn aus selbständiger Arbeit genauso hoch wie die durch den Lohnsteuerabzug erhobene Einkommensteuer aus Arbeitslohn!

Die Höhe der Einkommensteuer richtet sich also nach dem Gewinn, der jährlich zu ermitteln ist und aus dem Zahlenwerk der Buchführung entwickelt wird.

Umsatzsteuer

Die Umsätze aus der Tätigkeit als Tierarzt unterliegen der Umsatzsteuer. Eine Steuerbefreiung, wie sie für den Humanmediziner gem. § 4 Nr. 14 UStG gilt, existiert für den Veterinärmediziner nicht. Die Umsatzsteuer ist auf sein tierärztliches Honorar nach der Gebührenordnung (GOT) gesondert zu berechnen (siehe § 1 Absatz 2 GOT). Der Steuersatz beträgt zzt. 19 % (§ 12 Abs. 1 UStG). Bestimmte Entgelte (Honorar) für tierärztliche Leistungen im Bereich der Tierzucht und Tierbesamung unterliegen dem ermäßigten Steuersatz von 7 % (§ 12 Abs. 2 Nr. 4 UStG).

Dazu gehören z. B.

- Entgelte für prophylaktische und therapeutische Maßnahmen nach tierseuchenrechtlichen Vorschriften
- Entgelte für die Ausstellung von Gesundheitszeugnissen bei Zuchttieren
- Entgelte für die künstliche Tierbesamung (sowie für damit unmittelbar zusammenhängende Nebenleistungen).

Weil die Umsatzsteuer zusätzlich zum Honorar dem Kunden in Rechnung gestellt und von diesem bezahlt wird, wirkt sie wie ein durchlaufender Posten, hat also grundsätzlich keine Auswirkungen auf den Gewinn.

Da der (selbständige) Tierarzt umsatzsteuerpflichtige Leistungen erbringt, ist ihm die Möglichkeit des sog. *Vorsteuerabzuges* eröffnet. Das bedeutet, dass ihm die Umsatzsteuer, die dem Tierarzt im Rahmen seiner Praxistätigkeit berechnet worden ist (z. B. auf den Einkauf von Praxis- und Bürobedarf etc.), vom Finanzamt erstattet wird. Dazu ist es erforderlich, regelmäßig monatliche Umsatzsteuervoranmeldungen zu erstellen und dem Finanzamt einzureichen. Das dafür erforderliche Zahlenmaterial ist der Buchführung bzw. den für steuerliche Zwecke zu erstellenden Aufzeichnungen zu entnehmen. In der Regel werden Buchführung und Steueranmeldungen durch einen Steuerberater erstellt.

Gewerbsteuer

Grundsätzlich hat der praktizierende Tierarzt mit der Gewerbesteuer kaum Berührungspunkte, da die Einkünfte aus freiberuflicher Tätigkeit nicht der Gewerbesteuer unterliegen. Bestimmte zusätzliche Tätigkeiten, wie z. B. die Abgabe von Medikamenten aus der Hausapotheke oder der Verkauf von Tiernahrung oder Pflegeprodukten, lösen jedoch u. U. eine gewerbliche Tätigkeit aus, für die Gewerbesteuer zu zahlen ist (siehe Kasten „Infektionsgefahr“).

Erfolgt die Berufsausübung z.B. in Form einer GmbH, unterliegt die Gesellschaft mit den Einkünften aus ihrer Tätigkeit der Gewerbesteuerpflicht (§ 2 Abs. 2 GewStG). In diesem Fall stellen die an den angestellten Tierarzt ausgezahlten Gehälter, auch wenn er Gesellschafter der GmbH ist, Betriebsausgaben dar.

Lohnsteuer

Sofern Sie in Ihrer Praxis Mitarbeiter/-innen beschäftigen, haben Sie für diese die Lohn- und Gehaltsabrechnungen zu erstellen und dabei die notwendigen Abzüge zu ermitteln und an die entsprechenden Stellen abzuführen. Diese bestehen im Wesentlichen aus der Lohnsteuer und den Sozialversicherungsbeiträgen. Die Lohnsteuer wird dabei vom Brutto Gehalt des Arbeitnehmers abgezogen und an das Finanzamt abgeführt. Als Arbeitgeber haften Sie für die korrekte Ermittlung, Anmeldung und Abführung! Nicht zuletzt aus diesem Grund empfiehlt es sich, einen Steuerberater zu engagieren.



Stichwort „Infektionsgefahr“

Mit Ausnahme der Berufsausübung in der Gesellschaftsform einer GmbH, die kraft gesetzlicher Definition ausschließlich gewerbliche Einkünfte erzielt, bleibt die allgemeine Berufsausübung des Tierarztes von der Gewerbesteuer verschont.

Die Gefahr der Gewerbesteuerpflicht droht immer dann, wenn:

- an einer Personengesellschaft (z. B. Gemeinschaftspraxis) Nicht-Berufsangehörige beteiligt sind (z. B. Erben eines ausgeschiedenen Gesellschafters).
- neben der originären freiberuflichen Tätigkeit zusätzlich gewerbliche Tätigkeiten (Hausapotheke, Verkauf von Tiernahrung und Pflegeprodukten) in nicht unerheblichem Umfang ausgeübt werden (nach aktueller Rechtsprechung sind als unerheblich nur Umsätze aus gewerblicher Tätigkeit nur bis zu einem Satz von 1,25 % des Gesamtumsatzes zu betrachten).

In diesen Fällen erfolgt eine Umqualifizierung der gesamten (also auch der freiberuflichen!) Einkünfte in gewerbliche Einkünfte mit der Folge der Gewerbesteuerpflicht.

Zur Vermeidung solcher ungewollten Nebeneffekte sollte daher insbesondere in den Fällen, in denen die Ausführung gewerblicher Tätigkeiten fest geplant oder unumgänglich ist, von Beginn an „zweigleisig“, d. h. mit zwei getrennt voneinander agierenden Gesellschaften, gearbeitet werden. Dabei sind die beiden Bereiche strikt zu trennen.



Die Finanzierung

Mit Hilfe seiner Investitions- und Liquiditätsplanung (siehe auch „Der Businessplan für Tierärzte -> Baustein 7: Finanzen“) hat der Gründer errechnet, wie viel Kapital er für die Umsetzung seines Vorhabens benötigt. Im folgenden zeigen wir, welche verschiedenen Möglichkeiten Ihnen zur Deckung dieses Kapitalbedarfs zur Verfügung stehen und was dabei beachtet werden sollte.

Einführung

Mit einer soliden und durchdachten Finanzierung stellt der Gründer seine dauerhafte Liquidität sicher. Liquide ist er dann, wenn er seine fälligen Zahlungen, z. B. für Anschaffungen, Gehälter, Mieten etc., jederzeit pünktlich und vollständig begleichen kann. Wenn dies (auch nur vorübergehend) nicht sichergestellt ist, ist die Existenz seines Unternehmens gefährdet. Finanzierungsentscheidungen sind deshalb besonders wichtig und immer Chefsache.

Bei der Auswahl der zur Verfügung stehenden Finanzierungsquellen versucht jeder Unternehmer, möglichst mehrere Ziele gleichzeitig zu realisieren:

- geringe Kosten (= Zinsen)
- hohe Flexibilität (z. B. hinsichtlich der Tilgungen)
- Unabhängigkeit (keine Einflußnahme Dritter auf geschäftspolitische Entscheidungen)

Diese Ziele stehen, zumindest teilweise, in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander. Eine Finanzierungsentscheidung zu treffen bedeutet deshalb oft, einem bestimmten Ziel den Vorrang gegenüber anderen einzuräumen. Wenn der Gründer dies bewusst tut, bereitet ihm der Zielkonflikt in der Regel keine großen Probleme.

Finanzierungsquellen

Bei den Finanzierungsquellen unterscheidet man zunächst zwischen Eigenkapital und Fremdkapital. Das Eigenkapital kommt vom Gründer selbst oder von weiteren am Unternehmen beteiligten Personen oder Gesellschaften. Eine Übersicht über die verschiedenen Fremdkapitalquellen gibt Ihnen die Abb. 1.

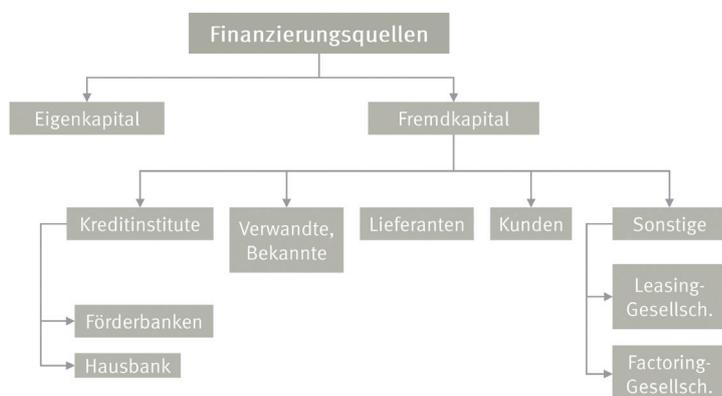


Abb. 1: Finanzierungsquellen

Die Sicherung der Liquidität hat oberste Priorität



Eigenkapital

Mehrere Gründe sprechen dafür, dass ein Gründer beim Aufbau seines Unternehmens Eigenkapital einsetzen sollte:

- Eigenkapital steht dem Unternehmen zeitlich unbegrenzt zur Verfügung.
- Es muss nicht verzinst zu werden.
- Es erleichtert die Aufnahme von Fremdkapital.

Über einen sinnvollen Mindestanteil gibt es allerdings keine allgemeingültige Aussage. Bei öffentlichen Finanzhilfen heißt es oft, dass Eigenmittel in „angemessenem Umfang“ einzusetzen sind. Als grober Richtwert gelten mindestens 15 % der Investitionssumme.

Die Hausbanken messen dem Thema Eigenkapital eine große Bedeutung bei. Wenn ein Gründer bereit ist, auch eigenes Kapital einzusetzen und zu „riskieren“, zeigt das der Bank, dass der Gründer auch tatsächlich von seinem Vorhaben überzeugt ist.

Das Eigenkapital wird in der Regel als Bareinlage in das Unternehmen eingebracht. Es ist aber auch möglich, Sachwerte (z. B. ein Fahrzeug, Einrichtungsgegenstände, einen PC) oder sogar immaterielle Werte (z. B. Patente) einzubringen.

Bei größeren Gründungsvorhaben reichen die Eigenmittel des Gründers möglicherweise nicht aus. Dann lässt sich die Eigenkapitalbasis dadurch erweitern, dass das Vorhaben gemeinsam mit einem anderen Gründer realisiert wird.

Fremdkapital

In der Regel reicht das vorhandene Eigenkapital für die Umsetzung des Vorhabens nicht aus. Die meisten Existenzgründer benötigen deshalb zusätzlich Fremdkapital.

Förderkredite

Für Existenzgründer gibt es spezielle Förderkreditprogramme. Diese haben für den Gründer zahlreiche Vorteile und sollten deshalb auf der Prioritätenliste ganz oben stehen (siehe Kasten). Seriöse Hausbanken sprechen dieses Thema im Beratungsgespräch aktiv an. Ist dies nicht der Fall, sollte der Gründer in jedem Fall weitere Banken kontaktieren. Förderkredite bieten folgende Vorteile für den Gründer:

- günstige Konditionen
- Sicherheit durch festen Zinssatz
- lange Laufzeiten
- tilgungsfreie Anlaufzeit
- Möglichkeit der vorzeitigen Rückzahlung
- Kombination verschiedener Förderprogramme i. d. R. möglich

Die Palette der förderfähigen Investitionen ist sehr breit. Sie reicht von Grundstücken und Gebäuden über den Kauf von Maschinen und Anlagen, die Betriebs- und Geschäftsausstattung, das Waren- oder Materiallager bis hin zu den Betriebsmitteln (laufende Kosten in der Anfangsphase). Auch der Erwerb einer tätigen Beteiligung an einer bestehenden Praxis oder die Übernahme einer solchen können gefördert werden.



Der Businessplan für Tierärzte

Sinn und Zweck des Businessplans

Der Business- oder Geschäftsplan dient zunächst als zentrales Instrument zur Umsetzung des Gründungsvorhabens. Durch ihn wird das Gründungskonzept im Wesentlichen vorgestellt.

WICHTIG!

Die Erstellung des Geschäftsplans ist ein stufenweiser und zu wiederholender Prozess, d. h. die Erstellung erfolgt vom Groben zum Detail und ist nicht nach einmaliger Bearbeitung abgeschlossen.

Vielmehr ist eine regelmäßige Überarbeitung – auch noch nach dem Vollzug der formalen Praxisgründung – sinnvoll. So erlangt der Geschäftsplan nach und nach mehr Reife, die sich den aktuellen Gegebenheiten anpasst. Eine Anpassung darf jedoch nicht grenzenlos erfolgen, da der Grundzweck einer Planung sonst ausgehebelt wird.

Der Geschäftsplan übernimmt dabei eine **Kommunikationsfunktion** und ist zu verstehen wie eine ausführliche **Visitenkarte** des Tierarztes, die andere von der Machbarkeit und dem Potenzial des Gründungsvorhabens überzeugen soll. Der Businessplan dient außerdem als Basis für die Kapitalbeschaffung. Denn vor allem Kreditgeber beurteilen anhand des Planes die Kreditwürdigkeit der Praxisgründung und nehmen ihn als Entscheidungsgrundlage für eine Gründungsförderung. Förderprogramme haben den Vorteil, dass die zur Verfügung gestellten Mittel i. d. R. nicht zurückgezahlt werden müssen und somit zusätzlich Zinsen gespart werden. Bei der Beantragung solcher Förderprogramme wird als Informations- und Entscheidungsgrundlage wiederum der Geschäftsplan eingereicht.

Eine leider immer noch unterschätzte, aber sehr entscheidende Bedeutung hat die **Orientierungsfunktion**, die der Geschäftsplan auch praxisintern einnimmt. Ein im Kopf noch so durchdachtes Konzept reicht nicht aus, um das Gründungsvorhaben einer Tierarztpraxis systematisch und vorausschauend zu planen. Dazu bedarf es einer **schriftlich** verfassten Konzeption, die Orientierung in der Planungsphase gibt. Dazu werden die Kernmerkmale des Gründungsvorhabens dargestellt und Problemstellungen vorab einer möglichen Lösung zugeführt. Mit Hilfe des Geschäftsplans wird das Gründungsvorhaben gesteuert, indem die notwendigen Tätigkeiten festgelegt und zeitlich determiniert werden. Schließlich kann anhand des Businessplans dann die Realisierung der geplanten Aufgaben kontrolliert werden.

Die Bausteine des Geschäftsplans einer Tierarztpraxis

- **Baustein 1:** Executive Summary
- **Baustein 2:** Die Tierarztpraxis und ihr Angebot
- **Baustein 3:** Praxisteam und -organisation
- **Baustein 4:** Branche/Markt/Wettbewerb
- **Baustein 5:** Marketing
- **Baustein 6:** Chancen und Risiken
- **Baustein 7:** Finanzen
- **Baustein 8:** Kapitalbedarf
- Zeitstrahl
- Anhang

Aufbau des Businessplans für eine Tierarztpraxis

Der Businessplan ist in mehrere Bausteine unterteilt. Diese sollen sämtliche inhaltlich relevanten Informationen des Gründungsvorhabens abdecken. Dabei ist weder die Reihenfolge noch die Bezeichnung der Bausteine strikt vorgegeben. Es gibt also nicht unbedingt ein „Richtig“ oder ein „Falsch“, sondern lediglich eine für die individuelle Gründungssituation geeignete Reihenfolge. Die Bezeichnung und Darstellung der Bausteinhalte sind vom Gründer selbst zu bestimmen. Sowohl in der Literatur als auch über diverse Institutionen werden Empfehlungen herausgegeben, die sich in ihrer Aufmachung unterscheiden. An dieser Stelle wird ein Aufbau vorgestellt, der für einen Businessplan einer Tierarztpraxis sinnvoll erscheint.

Es bedarf einer entsprechenden Ausarbeitung der einzelnen Bausteine, um die notwendigen Informationen abdecken und anbieten zu können. Der Leser des Businessplans sollte nicht erst überlegen müssen, wo er die jeweilig neuen Informationen einzuordnen hat. Die Grundidee ist, dem Leser mit den einzelnen Bausteinen Stück für Stück weitere Informationen anzubieten, um aus den ursprünglichen Gedanken ein schlüssiges und realistisches Gesamtkonzept für eine Praxisgründung zu entwickeln.

Die einzelnen Bausteine werden im Folgenden noch ausführlich inhaltlich vorgestellt. Zunächst sind jedoch einige Formalien zu beachten, die bei der Erarbeitung aller Bausteine des Geschäftsplans berücksichtigt werden sollten.